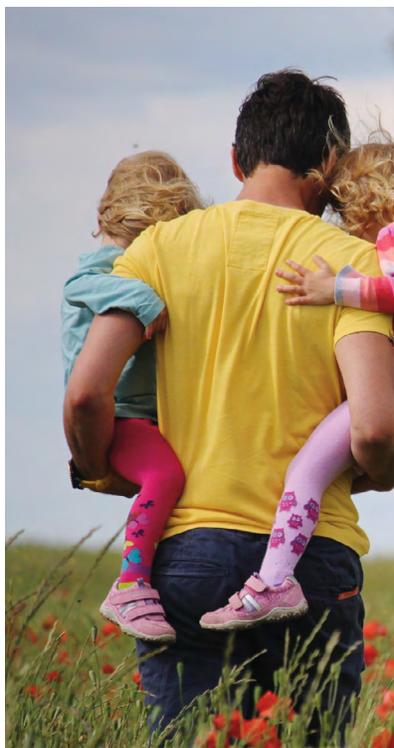


LE RÉCIT D'UN PROJET COLLECTIF EN PETITE ENFANCE AU QUÉBEC

BILAN D'AVENIR D'ENFANTS

OCTOBRE 2019



AVENIR D'ENFANTS
DES COMMUNAUTÉS ENGAGÉES

Coordination de projet

Kim Gagnon

Équipe de rédaction

Maxime Clément, Marie-Hélène Cloutier, Sonia Daly,
Isabelle Dubois et Michèle Poirier

Équipe de relecture

Annie Aubertin, Marie-Claude Audet, Jean Chênevert,
Marie-Claude Claveau, Fannie Deslauriers,
Sophie Lévesque, Nathalie Plourde, Pierre Prévost,
Julie Meloche, Olivier Tardif et Stéphanie Tremblay-Roy.

Révision linguistique

Marie-Claude Labrie

Graphisme

Christian Naud

Merci au comité de direction d'Avenir d'enfants et
aux membres du conseil d'administration pour leurs
commentaires en cours de rédaction.

Dans ce document, le genre masculin est utilisé comme
générique dans le seul but de faciliter la lecture.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	6
SECTION 1	7
Contexte ayant conduit à la création d’Avenir d’enfants	8
Un contexte sociohistorique favorable	8
La genèse d’un projet collectif	9
SECTION 2	11
Mission, vision, axes stratégiques et gouvernance	11
Une mission et une vision au service des tout-petits	12
Des axes stratégiques et des valeurs alignés	12
La gouvernance et la structure d’Avenir d’enfants	13
SECTION 3	14
Stratégies déployées pour générer des changements	14
Le modèle de changement d’Avenir d’enfants	15
Les principales stratégies et actions d’Avenir d’enfants	16
Le soutien à la mobilisation des communautés locales et régionales	16
Le soutien à la mobilisation des communautés locales	16
La réalisation de plans d’action par les regroupements locaux de partenaires	16
L’approche écosystémique	17
La mise en place de la fonction de coordination	18
L’accompagnement	18
Le soutien à la mobilisation des communautés régionales	19
Le soutien aux communautés autochtones	20
Le soutien à des réseaux gravitant autour des familles et des tout-petits	20
L’exercice d’un leadership stratégique	21

SECTION 4	22
Trois axes stratégiques pour orienter l'action d'Avenir d'enfants	22
Axe 1 : Soutenir la mobilisation intersectorielle durable des communautés	23
Contribution d'Avenir d'enfants	24
Le soutien à la mobilisation des communautés locales, régionales et autochtones	24
L'accroissement de la capacité d'agir des réseaux en petite enfance	28
La promotion de la participation et de l'engagement des parents	28
Avancées observées	28
Une plus grande capacité d'agir des partenaires locaux	28
Des partenariats stables et diversifiés	30
Des relations de collaboration durables	32
Des pratiques d'évaluation intégrées	35
Des pratiques d'intervention adaptées	37
Une plus grande capacité d'agir des partenaires régionaux	42
Des partenariats prometteurs, mais fragiles	42
De nouvelles collaborations locales-régionales	43
Une plus grande capacité d'agir des communautés autochtones	44
L'entente avec la CSSSPNQL	44
Le soutien à la nation crie	45
Le soutien aux Inuits	46
Le soutien aux Autochtones en milieu urbain	46
Des effets au-delà des milieux autochtones	47
Une plus grande capacité d'agir des réseaux en petite enfance	47
Une plus grande capacité d'agir des parents	49
Axe 2 : Joindre les familles vivant en contexte de défavorisation	54
Contribution d'Avenir d'enfants	54
Moyens déployés afin d'enrichir les pratiques des partenaires	54
Soutien financier à différents projets porteurs	55

Avancées observées	56
Agir sur les barrières	56
L'action des regroupements locaux de partenaires sur les barrières	57
Des actions locales, régionales et nationales visant des changements de pratique	60
Axe 3 : Positionner stratégiquement la petite enfance	66
Contribution d'Avenir d'enfants	66
La participation à des activités de relations publiques et de réseautage	66
Les grandes enquêtes populationnelles	67
Le soutien à la capacité d'influence des partenaires	67
Participation à des consultations publiques et représentations auprès des décideurs	67
Avancées observées	69
Une plus grande place à la périnatalité et aux premières années de la vie	69
Des partenaires influents	72
Une évolution marquée dans l'opinion publique	74
La petite enfance au cœur des politiques publiques	75
SECTION 5	76
Recommandations issues du bilan d'Avenir d'enfants	76
Conclusion	82

TABLE DES FIGURES

FIGURE 1 – Modèle de changement d’Avenir d’enfants _____	15
FIGURE 2 – Évolution de la fréquentation du site agirtot.org par période de 6 mois depuis sa mise en ligne en février 2017 _____	25
FIGURE 3 – Évolution du portrait des acteurs-clés par secteur _____	30
FIGURE 4 – Évolution des porteurs d’action par secteur _____	31
FIGURE 5 – Évolution de l’état de la mobilisation des regroupements selon l’échelle de collaboration d’Himmelman _____	32
FIGURE 6 – Nombre total d’actions par année _____	33
Figure 7 – Contribution financière moyenne demandée par les regroupements pour leur plan d’action annuel _____	33
FIGURE 8 – Évolution des éléments clés liés à la capacité d’évaluation des regroupements _____	35
FIGURE 11 – Évolution de la mobilisation de l’instance régionale _____	42
FIGURE 12 – Appréciation du soutien de l’instance régionale auprès des regroupements (score moyen) _____	43
FIGURE 13 – Types de participation des parents dans les actions des regroupements locaux _____	49
FIGURE 14 – Échelle de participation des parents _____	50
FIGURE 15 – Les 5 types de barrières ciblées par les actions des regroupements depuis 2010 _____	57
FIGURE 16 – Les 5 types d’actions les plus utilisées par les regroupements pour intervenir auprès des familles en situation de défavorisation _____	58
FIGURE 17 – Stratégie de recrutement visant spécifiquement les familles en situation de défavorisation, avril 2019 _____	60
FIGURE 18 – Évolution du nombre d’actions en périnatalité (grossesse - 3 ans) _____	70
FIGURE 19 – Évolution du financement accordé pour des actions en périnatalité (grossesse -3 ans) dans la période 2009 – 2019 _____	71
FIGURE 20 – Évolution du nombre d’actions de type information, sensibilisation et promotion de 2012 à 2019 _____	72

LISTE DES ACRONYMES

AHGQC : Association des haltes-garderies communautaires du Québec

AQCPE : Association québécoise des centres de la petite enfance

CAAVDO : Centre d'amitié autochtone de Val-d'Or

CACO : Cadre d'accompagnement des communautés et des organisations des Premières Nations

CETREQ : Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec

CRÉ : Conférence régionale des élus

CSSSPNQL : Commission de la santé et des services sociaux des Premières Nations du Québec et du Labrador

EQDEM : Enquête québécoise sur le développement des enfants à la maternelle

EQEPE : Enquête québécoise sur l'expérience des parents d'enfants de 0 à 5 ans

EQPEM : Enquête québécoise sur le parcours préscolaire des enfants de la maternelle

FQOCF : Fédération québécoise des organismes communautaires Famille

GRPS : Grandes rencontres sur la persévérance scolaire

GRTP : Grand rassemblement pour les tout-petits

GSTP : Grande semaine des tout-petits

IMDPE : Instrument de mesure du développement de la petite enfance

ICDJE : Initiative concertée pour le développement des jeunes enfants

ISQ : Institut de la statistique du Québec

IRC : Instance régionale de concertation sur la persévérance scolaire et la réussite éducative

JGHG : Je grandis en halte-garderie

OBNL : Organisation à but non lucratif

OCF : Organismes communautaires Famille

RCAAQ : Regroupement des centres d'amitié autochtones du Québec

RVP : Regroupement pour la Valorisation de la Paternité

SIPPE : Services intégrés en périnatalité et pour la petite enfance

UQAM : Université du Québec à Montréal

UQO : Université du Québec en Outaouais

UQTR : Université du Québec à Trois-Rivières

INTRODUCTION

Avenir d'enfants a vu le jour en 2009 et terminera le mandat qui lui a été confié en 2020. Pendant plus de 10 ans, ce projet collectif aura cherché à mobiliser les forces vives du Québec autour du bien-être des tout-petits et de leur famille.

C'est maintenant le temps de dresser le bilan de toutes ces années pour mesurer le chemin parcouru et proposer ce qui pourrait être fait pour améliorer davantage le développement des enfants de 0 à 5 ans au Québec afin qu'ils soient le plus prêts possible pour entreprendre leur parcours scolaire.

Le bilan qui suit décrit une aventure audacieuse à laquelle toute l'équipe d'Avenir d'enfants et l'ensemble de ses partenaires sont certainement fiers d'avoir contribué avec passion et dévouement.

En effet, peu de projets au Québec ainsi qu'à l'international ont eu les moyens et le temps nécessaires pour mettre en œuvre une stratégie de mobilisation des communautés aussi ambitieuse et complexe. Cette expérience aura permis de créer un espace d'innovation et d'expérimentation unique pour plus de 3000 partenaires partout au Québec. Elle aura aussi permis de mettre à l'avant-scène les tout-petits d'hier et d'aujourd'hui, qui seront les grands de demain.

Ce document présente d'abord le contexte ayant mené à la création d'Avenir d'enfants, puis décrit plus en détail sa mission, sa vision, ses objectifs et sa gouvernance. Il dresse ensuite le portrait des changements visés par le projet et les stratégies mises en place pour les générer. Par la suite, le bilan s'attarde sur les résultats obtenus en les présentant selon les axes stratégiques autour desquels s'est actualisée la mission d'Avenir d'enfants : soutenir la mobilisation intersectorielle durable des communautés, joindre les familles vivant en contexte de défavorisation, et positionner stratégiquement la petite enfance.

Finalement, Avenir d'enfants formule des recommandations qui peuvent se résumer ainsi : nous croyons qu'il faut agir tôt et ensemble en offrant un continuum de services accessibles et de qualité tout en maintenant une préoccupation particulière pour les familles vivant en contexte de défavorisation.



**CONTEXTE
AYANT
CONDUIT À
LA CRÉATION
D'AVENIR
D'ENFANTS**

SECTION 1

Un contexte sociohistorique favorable

De la Révolution tranquille jusqu'à aujourd'hui, le Québec a connu des changements politiques et sociaux d'envergure ayant contribué à faire de la province un des chefs de file de l'Amérique du Nord en matière de soutien aux familles et aux jeunes enfants. En l'espace de quelques décennies, le Québec est en effet passé d'une position peu enviable sur plusieurs indicateurs socioéconomiques à une position de premier de classe parmi les provinces canadiennes et sur la scène internationale, notamment en ce qui concerne l'employabilité des mères, la diminution de la pauvreté infantile et l'implication des pères dans l'éducation des jeunes.

Plusieurs événements ont marqué cette progression rapide vers une société plus engagée envers ses enfants et ses familles, pavant ainsi la voie à la création d'une organisation comme Avenir d'enfants.

Un des événements les plus marquants est certes la publication, en 1991, du rapport du Groupe de travail pour les jeunes : [Un Québec fou de ses enfants](#). Présidé par Camil Bouchard, professeur et chercheur en psychologie et alors directeur du Laboratoire de recherche en écologie sociale et humaine (LARESH), ce groupe de travail avait pour mandat de faire des recommandations pour prévenir et diminuer l'apparition de problèmes graves chez les jeunes : négligence, rejet, abandon, sous-stimulation, délinquance, décrochage scolaire, toxicomanie, suicide, etc. Cité encore aujourd'hui comme une référence, ce rapport recommandait notamment la création d'un fonds permanent dédié à la petite enfance afin de garantir un investissement conséquent pour les familles et les jeunes enfants, tout en étant à l'abri des changements politiques et des soubresauts économiques.

Le rapport a également mis la table pour la mobilisation autour de l'Initiative 1,2,3 GO!. De 1993 à 1995, des partenaires en provenance des réseaux de la santé et des services sociaux, de l'éducation, des milieux

communautaires, cléricaux, syndicaux, municipaux et du secteur privé ont collaboré avec Centraide du Grand Montréal à la première génération des Initiatives 1,2,3 GO!. Six communautés ont participé à cette première phase en 1995 : Côte-des-Neiges, Laval, Longueuil-Ouest, Montréal-Nord, Saint-Michel et Saint-Rémi. Un comité local d'implantation a alors été créé dans chaque communauté. Les membres de ces comités locaux ont travaillé ensemble à dresser le portrait de leur communauté, à établir les priorités locales et à élaborer leur propre plan d'action. Comme on le verra à la page suivante, le projet était appelé à se développer au cours des années suivantes, notamment avec la mise sur pied du Centre 1,2,3 GO!.

C'est également à la suite de la publication de ce rapport que la ministre de l'Éducation de l'époque, Pauline Marois, dévoilait, en janvier 1997, la [nouvelle politique familiale du Québec](#), visant à assurer une meilleure conciliation famille-travail en offrant des services accrus à la petite enfance et en prolongeant les congés parentaux. Le gouvernement implanta alors un coût fixe de 5 \$ par jour en garderie pour tous les bambins de 4 ans et prévit étendre ce tarif à tous les jeunes d'âge préscolaire avant l'an 2000. Par ailleurs, une loi permit d'inclure dans le curriculum scolaire régulier la maternelle à temps plein pour les enfants de 5 ans.

En 2002, [la Loi visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale](#) a été adoptée à l'unanimité par l'Assemblée nationale du Québec. Cette loi avait pour but de guider le gouvernement dans le choix et la réalisation des actions qui lui permettraient d'atteindre ses objectifs pour réduire la pauvreté et contrer l'exclusion sociale, notamment chez les familles et les jeunes enfants. Également durant cette période, la [Fondation Lucie et André Chagnon](#) (Fondation) a déployé, différentes activités dans l'intention d'améliorer, par la prévention, les conditions de vie des Québécois.

L'arrivée de la Fondation parmi les différents acteurs œuvrant pour le bien-être des familles et des enfants a également mené à la naissance d'une nouvelle forme de collaboration en matière de prévention en santé,

en éducation et dans les services sociaux. Ce modèle inusité de partenariat a pris forme en 2002 avec la création de [Québec en Forme](#), une organisation visant la promotion de saines habitudes de vie et la prévention des problèmes reliés au poids chez les enfants de 0 à 17 ans. Ce partenariat s'est ensuite confirmé en 2007 par la Loi instituant le Fonds pour la promotion des saines habitudes de vie.

En 2009, deux autres partenariats du même type ont vu le jour. Réunir Réussir reçut le mandat de favoriser la persévérance scolaire tandis qu'Avenir d'enfants eut la mission de favoriser le développement global des jeunes enfants. [La Loi instituant le fonds pour le développement des jeunes enfants](#) fut d'ailleurs adoptée à l'unanimité par l'Assemblée nationale.

La genèse d'un projet collectif

Tel que mentionné précédemment, l'idée d'un fonds dédié à la petite enfance a d'abord émergé en 1991, dans la foulée du rapport *Un Québec fou de ses enfants*. Il a cependant fallu attendre les années 2000 avant que celle-ci se concrétise. De nombreuses étapes ont en effet dû être franchies avant d'arriver à la création d'Avenir d'enfants en 2009.

Du côté de la Fondation, son président, André Chagnon, entamait une tournée à la fin des années 1990 afin de mieux comprendre les différentes façons qu'a la philanthropie de s'articuler ailleurs au Canada et aux États-Unis. La Fondation formula différents constats au fil des échanges avec plusieurs fondations philanthropiques canadiennes et américaines renommées. Il lui apparut ainsi préférable d'offrir un financement stable avec une durée déterminée, et plus particulièrement de laisser les milieux déterminer eux-mêmes les objectifs à atteindre, les actions à mettre en œuvre et les façons de les pérenniser, si ceux-ci s'engageaient dans une démarche de mobilisation intersectorielle.

C'est dans cette optique que la Fondation a démarré un projet pilote de soutien à la mobilisation locale en petite enfance, dans un premier temps à Magog, puis

à Gatineau et à Salaberry-de-Valleyfield. Ce soutien s'articulait principalement par l'accompagnement d'un agent de développement, mais aussi par un soutien financier à des projets visant à joindre les enfants et leur famille. Le projet pilote a rapidement pris de l'ampleur et est officiellement devenu Québec Enfants au début des années 2000. Québec Enfants visait à favoriser une entrée scolaire réussie chez les enfants en soutenant leur développement global entre 0 et 5 ans. En tout, une vingtaine de communautés ont été accompagnées par Québec Enfants dans 6 régions administratives, soit l'Outaouais, les Laurentides, Lanaudière, la Montérégie, l'Estrie et le Bas-Saint-Laurent.

À la même époque, les Initiatives 1,2,3 GO!, accompagnées par le Centre 1,2,3 GO!, visaient à soutenir la création d'environnements favorables pour les jeunes enfants et leur famille. Principalement ancrées dans les régions de Montréal et de Québec, ces initiatives bénéficiaient d'une collaboration étroite avec le milieu de la recherche, plus particulièrement avec Camil Bouchard et son équipe de l'UQAM. Tandis que Québec Enfants permettait de financer directement des projets ciblant les enfants et leurs parents, les Initiatives 1,2,3 GO! visaient à renforcer le réseau qui gravite autour d'eux en soutenant la capacité d'agir des communautés à se mobiliser, à travailler ensemble de façon intersectorielle, à influencer les décideurs et à s'autoévaluer pour offrir des environnements de qualité pour les familles et les enfants.

Par ailleurs, autour de 2010, la collaboration de Margaret Norrie McCain, de Fraser Mustard et de Stuart Shanker, dans le cadre du projet *Le point sur la petite enfance*, a apporté une légitimité politique et scientifique à la création d'une organisation comme Avenir d'enfants. Les travaux pancanadiens menés par ces chercheurs ont notamment permis de réaliser un bilan des actions des différentes provinces canadiennes en matière de petite enfance et de proposer des pistes d'améliorations pour le futur.

Bien que le Québec ait fait des gains importants depuis la Révolution tranquille, le bilan et les recommandations consignés dans *Le point sur la petite enfance* 3 sont sans équivoque : le Québec n'avait alors toujours pas de vision commune pour la petite enfance; il disposait de peu de données sur le développement des enfants, et la gouvernance de ce secteur était morcelée entre différents ministères et différentes organisations, nuisant ainsi à la concertation des efforts. Or, comme le dit si bien l'adage : « Il faut tout un village pour élever un enfant ». Il devenait ainsi encore plus évident qu'il fallait conjuguer les efforts et s'engager ensemble, peu importe le secteur d'activité, dans l'intérêt de tous les enfants québécois et de leur famille.

Des pourparlers se sont amorcés en 2005 entre le gouvernement du Québec et la Fondation pour agir de concert en faveur de la petite enfance. Dans la foulée de ces négociations, il apparut alors à Québec Enfants, à 1,2,3 GO! et à leurs bailleurs de fonds qu'ils devaient unir leurs efforts pour soutenir les communautés locales dans leur volonté de favoriser le bien-être des jeunes enfants et de leur famille. Ensemble, ces deux organisations ont orchestré leurs représentations auprès du gouvernement du Québec et ont esquissé ce qu'allait devenir Avenir d'enfants.

La Loi instituant le fonds pour le développement des jeunes enfants et le protocole d'entente intervenu entre le ministère de la Famille pour et au nom du gouvernement du Québec et la Fondation Lucie et André Chagnon ont permis de délimiter le champ d'exercice du mandat de la Société de gestion du fonds pour le développement des jeunes enfants, qui deviendra Avenir d'enfants. La société fut ainsi affectée au financement d'activités, de projets et d'initiatives visant à soutenir le développement global des enfants de 5 ans et moins vivant en situation de pauvreté afin de favoriser la réussite de leur entrée scolaire et la poursuite de leur scolarité.

Le protocole d'entente entre le ministère de la Famille et la Fondation Lucie et André Chagnon, signé le 1^{er} octobre 2009, a permis de définir les termes de ce partenariat inédit. Il s'agissait d'une entente de 10 ans¹ devant initialement prendre fin le 30 septembre 2019. Au cours de cette période, le gouvernement du Québec et la Fondation y consacraient la somme de 400 M\$, soit 15 M\$ annuellement provenant du gouvernement et 25 M\$ annuellement provenant de la Fondation. Le protocole d'entente précisait également le rôle et la raison d'être de la Société de gestion du fonds ainsi que les principes d'action qui devaient la guider.

¹ L'entente sera finalement prolongée d'un an (2009-2020) sans ajout de nouvelles sommes.



[Ligne du temps en petite enfance au Québec](#)



MISSION, VISION, AXES STRATÉGIQUES ET GOUVERNANCE

SECTION 2

Une mission et une vision au service des tout-petits

Avenir d'enfants est une organisation à but non lucratif (OBNL) issue d'un partenariat de 10 ans entre le gouvernement du Québec et la Fondation Lucie et André Chagnon. À travers son projet de mobilisation des communautés, Avenir d'enfants a accompagné et soutenu des milliers de partenaires en petite enfance au palier local, régional et national.

De 2009 à 2020, Avenir d'enfants aura travaillé à soutenir et renforcer la collaboration entre les réseaux intersectoriels, à tous les paliers de décision, pour mettre en place des stratégies concertées favorisant le développement du plein potentiel des enfants, afin que chacun d'eux soit prêt à entreprendre avec succès son cheminement scolaire, en accordant une attention particulière aux familles défavorisées.

Pour que chaque enfant arrive à l'école prêt à entreprendre avec succès son cheminement scolaire.

Plus de 3000 partenaires ont contribué à ce vaste projet collectif. À l'échelle locale, 139 communautés, situées partout au Québec, ont planifié, réalisé et évalué ensemble des plans d'action visant le développement global des tout-petits et le bien-être des familles de leur territoire. Avenir d'enfants a aussi soutenu la mobilisation de communautés des nations autochtones du Québec, des instances régionales et la mise en œuvre de projets innovants en partenariat avec des acteurs œuvrant au palier national, en plus de partager et faire rayonner les résultats, les bons coups et les apprentissages développés au fil des années.

Des axes stratégiques et des valeurs alignés

Durant l'ensemble de son mandat de 11 ans, les efforts d'Avenir d'enfants se seront principalement concentrés autour de trois axes :

- Soutenir la mobilisation intersectorielle durable des communautés
- Joindre les familles vivant en contexte de défavorisation
- Positionner stratégiquement la petite enfance afin d'en faire une priorité sociétale

Vu la complexité et l'ampleur du travail à réaliser pour remplir cette mission, les actions et le fonctionnement d'Avenir d'enfants ont toujours reposé sur les valeurs suivantes :

- le respect des partenaires et du rythme des communautés;
- la créativité et le dynamisme dans une approche proactive;
- la collaboration;
- la transparence et l'intégrité;
- la souplesse et l'adaptation;
- le partage des savoirs et des expériences.

La gouvernance et la structure d’Avenir d’enfants

En tant qu’OBNL, Avenir d’enfants est gouverné par un conseil d’administration composé de quatre administrateurs nommés par le gouvernement du Québec, quatre administrateurs nommés par la Fondation Lucie et André Chagnon et deux administrateurs cooptés, nommés conjointement par les deux signataires de l’entente de partenariat. Le président est nommé parmi les administrateurs proposés par le ministre de la Famille. Il existe également deux comités du conseil : le comité d’audit et le comité d’évaluation et de reddition de comptes. Le mandat de ces comités est respectivement de veiller à la bonne gestion des fonds confiés à Avenir d’enfants et de veiller à ce qu’Avenir d’enfants adopte des pratiques d’évaluation et de reddition de comptes rigoureuses dans le cadre de ses actions et de celles de ses partenaires.

Bien que la structure d’Avenir d’enfants ait évolué selon les différentes phases de l’organisation, elle a été principalement répartie entre six directions : la direction générale, le soutien aux communautés, les partenariats en innovation et avec les nations autochtones, l’évaluation, les finances et l’administration ainsi que les communications et la valorisation.

Une des particularités de cette structure était de reposer sur un nombre important de ressources d’accompagnement directement sur le terrain auprès des partenaires locaux, régionaux et nationaux, partout au Québec. Ces ressources étaient, elles aussi, accompagnées par une équipe de conseillers spécialistes des contenus et de l’évaluation. Les différentes directions venaient en soutien au travail des équipes terrains et des conseillers par la gestion des processus, l’administration, les communications et de saines pratiques en matière de gestion des ressources humaines. Ce mode de fonctionnement peut être qualifié de structure en parapluie, permettant de mettre de l’avant l’accompagnement des individus et des groupes à chaque niveau pour soutenir l’atteinte de la mission d’Avenir d’enfants.

Avenir d’enfants en chiffres

- **139 regroupements locaux** de partenaires et **16 instances régionales** dans 17 régions du Québec qui déploient des projets visant le développement global des enfants, dès la grossesse et tout au long de la petite enfance.
- **25 communautés** des Premières Nations visées par un partenariat avec la Commission de la santé et des services sociaux des Premières Nations du Québec et du Labrador.
- **2 projets** avec les centres d’amitié autochtones.
- **8 communautés criées** soutenues par le biais d’une entente régionale.
- **1 partenariat** avec la nation inuite.
- **35 projets** régionaux et nationaux menés en partenariat et visant le développement d’outils et d’approches innovantes.
- **Près de 3000** organisations partenaires.
- **400 M\$ investis** sur une période de 11 ans pour soutenir des actions collectives et des projets innovants en petite enfance.



STRATÉGIES DÉPLOYÉES POUR GÉNÉRER DES CHANGEMENTS

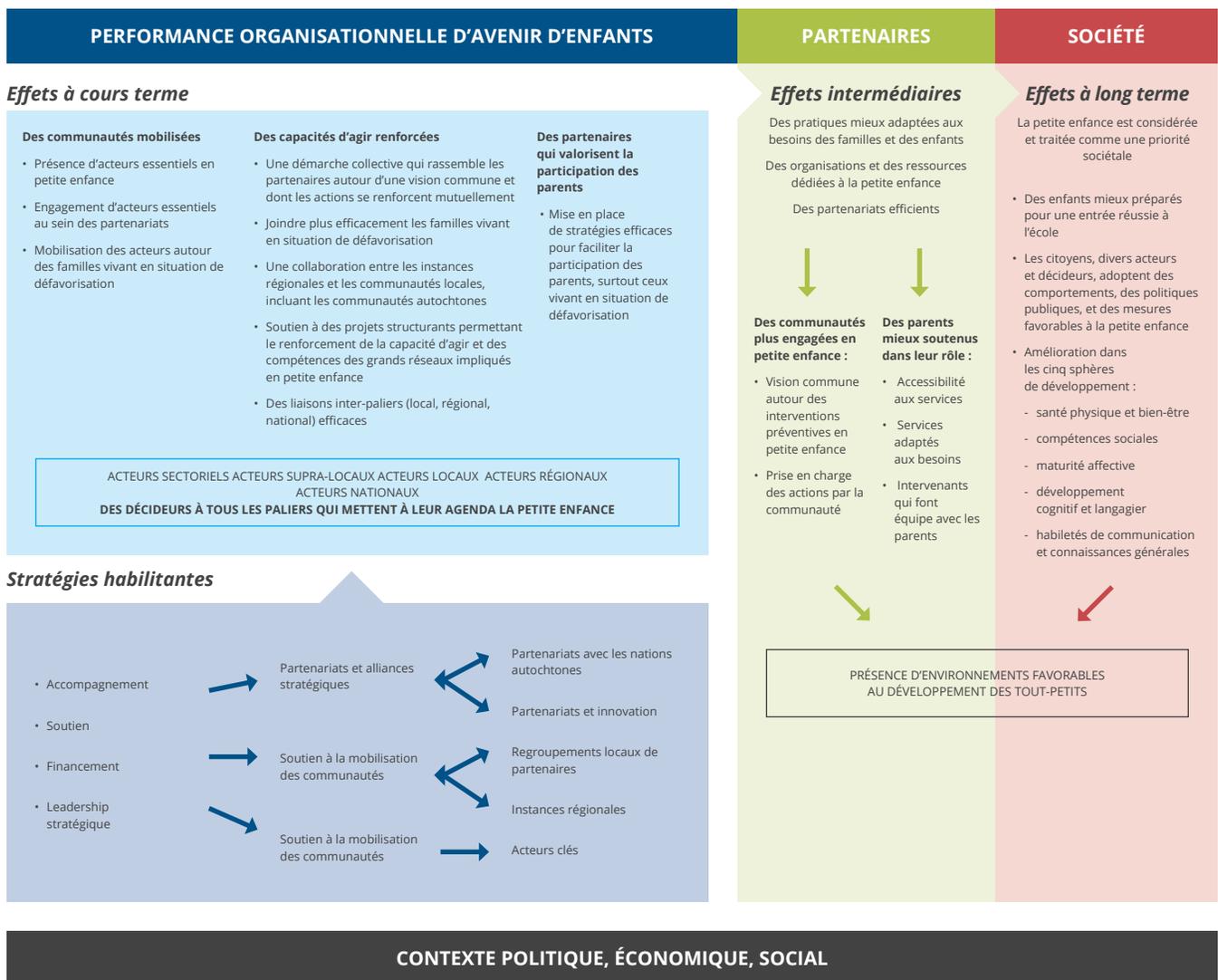
SECTION 3

Par sa mission, sa vision et ses axes stratégiques, Avenir d'enfants s'est rapidement positionné, avec ses partenaires, comme étant un projet d'innovation sociale visant le développement optimal des jeunes enfants, en misant sur le renforcement des capacités des parents, des intervenants et des organisations. Pour réaliser ce projet complexe, il a été nécessaire de s'appuyer sur un modèle théorique détaillant la nature et l'ampleur des stratégies et des actions à mettre en place afin de réaliser la mission de soutenir une entrée scolaire réussie pour tous les enfants du Québec.

Le modèle de changement d'Avenir d'enfants

Le modèle de changement présenté ci-dessous illustre l'ensemble des stratégies mises en œuvre par Avenir d'enfants et ses partenaires, et les principaux effets escomptés au fil du temps à court, moyen et long terme.

Figure 1 : Modèle de changement d'Avenir d'enfants



Les connaissances acquises au cours des 30 dernières années ont démontré que ces types de changements s'amorcent de façon subtile; que leur progression est plus itérative que linéaire; qu'ils sont généralement le produit de l'interaction entre différents éléments de l'environnement dans lequel évolue chaque enfant, et qu'ils ont un effet d'entraînement en cascade ou en domino.

L'effet ultime de l'action d'Avenir d'enfants et de ses partenaires sur le développement global des jeunes enfants ainsi que sur leur niveau de préparation à l'entrée scolaire passe donc par cette chaîne de changements, appuyés sur le processus de mobilisation des acteurs locaux et régionaux pour mener à des gestes et des engagements favorables au développement de l'ensemble des enfants du Québec.

Les principales stratégies et actions d'Avenir d'enfants

Les différentes actions mises de l'avant par Avenir d'enfants s'inscrivaient à l'intérieur de quatre grandes stratégies qui résument bien l'ensemble de celles identifiées dans le modèle de changement :

- Le soutien à la mobilisation des communautés locales et régionales
- Le soutien aux communautés autochtones
- Le soutien à des réseaux gravitant autour des familles et des tout-petits
- L'exercice d'un leadership stratégique

La mise en œuvre de ces stratégies et les apprentissages tirés de l'expérience des dernières années ont permis aux acteurs des différents paliers de proposer des pistes d'action pour cibler les enjeux identifiés dans leurs milieux, mobiliser et engager les ressources utiles et intégrer les apprentissages afin de faire évoluer leur projet collectif.

Le soutien à la mobilisation des communautés locales et régionales

Avenir d'enfants a d'abord appuyé les communautés locales dans leurs efforts de partenariat en faveur de la petite enfance. Il a, par la suite, soutenu la collaboration entre celles-ci et les différentes instances régionales qui proposaient des leviers complémentaires.

Les acteurs locaux et régionaux mobilisés autour de la petite enfance étaient généralement issus des milieux communautaires, de la santé et des services sociaux, de l'éducation, des centres de la petite enfance et des milieux municipaux. D'autres acteurs issus des réseaux de l'emploi, du secteur privé ou autres se sont aussi joints aux projets déployés dans certaines communautés locales et régionales.

Le soutien à la mobilisation des communautés locales

Comme le précisait la Loi instituant le Fonds pour le développement des jeunes enfants, le soutien à la mobilisation des communautés locales constituait la principale stratégie d'action d'Avenir d'enfants. La confiance dans le pouvoir du travail en partenariat et des arrimages entre les différents acteurs touchés par le développement optimal des enfants ainsi qu'en l'adoption d'une façon de faire basée sur les alliances stratégiques et le réseautage ont amené Avenir d'enfants à allouer une grande part des ressources financières et humaines à la réalisation de plans d'action par les regroupements locaux de partenaires (ci-après nommé regroupements), à la mise en place de la fonction de coordination et à l'accompagnement.

La réalisation de plans d'action par les regroupements locaux de partenaires

Un protocole d'entente établi entre chacun des regroupements et Avenir d'enfants a permis de préciser les attentes liées à l'élaboration et à la mise en œuvre de plans d'action visant la réalisation de projets et d'actions concrètes auprès des enfants et des familles.

Le processus de mobilisation des communautés locales s'est donc appuyé sur un cycle de développement itératif et continu composé de cinq étapes appelées « la démarche partenariale écosystémique ».

Le mouvement en faveur de la petite enfance au palier local a pris vie dans une intention initiale qui incitait les acteurs locaux à se réunir pour changer une situation ou l'améliorer. Pour ce faire, ils ont dressé ensemble un portrait de la situation des enfants et des familles, de l'organisation des services qui leur étaient offerts ainsi que des forces et des défis de leur communauté. Une analyse de ce portrait a permis au regroupement d'établir des priorités, de se fixer des objectifs stratégiques et de choisir des stratégies d'action qui permettraient d'atteindre ces objectifs dans le cadre d'une planification triennale. Les actions présentées dans le plan annuel ont ensuite été mises en œuvre et évaluées afin d'en tirer des apprentissages, d'ajuster le tir et de célébrer les réussites.

Chacune de ces étapes a permis de renforcer le processus de mobilisation des communautés locales autour du développement des jeunes enfants et du mieux-être de leur famille, amenant du coup une amélioration dans la capacité à :

- lire la réalité des familles ayant de jeunes enfants et principalement des familles vivant en situation de défavorisation;
- proposer des pistes d'action permettant de cibler les enjeux identifiés;
- mener collectivement le projet, soit de se donner une vision commune et de mobiliser et engager les ressources et expertises locales autour du projet;
- prendre les moyens pour pérenniser les actions, les changements ou les effets obtenus en cours de projet;
- intégrer les apprentissages et faire évoluer le projet collectif.



L'approche écosystémique

En 2012, en réponse au besoin d'outils pour faciliter l'exercice collectif de planification des regroupements, Avenir d'enfants s'est inspiré du modèle de [Bronfenbrener](#) et de l'expérience du Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec ([CETREQ](#)) et a ainsi adapté et diffusé les principes, la démarche et les outils de l'approche écosystémique.

Cette approche permet la mise en commun des connaissances, des points de vue et des ressources d'un milieu pour agir avec cohérence à la fois auprès de l'enfant, de sa famille et de l'ensemble de la communauté. Elle propose des priorités basées sur des facteurs de protection liés à la petite enfance et place la transformation des pratiques au cœur de la planification. Ces dernières s'illustrent notamment par des modifications concrètes des comportements, des attitudes et des croyances chez l'enfant, dans la famille et dans la communauté.

L'action collective, en réunissant les forces de la communauté, est donc un ingrédient essentiel d'une démarche de planification écosystémique.

Cette démarche de planification réunissant des représentants des différents réseaux a donc permis d'enrichir et de valider les observations par le regard croisé entre les partenaires, de susciter une meilleure adhésion de tous lorsque le choix des priorités était partagé et de générer une plus grande mobilisation, induite par l'action concertée.

La mise en place de la fonction de coordination

Mener à terme un projet collectif implique que différents rôles soient assumés. Que l'on parle de mobilisation, de communication, de référence, de leadership, d'administration ou de logistique, toutes les activités qui en découlent devaient être prises en charge par chaque regroupement. Pour soutenir chacun de ces regroupements dans la réalisation de sa mission respective, le financement d'Avenir d'enfants a permis l'embauche d'une ressource spécifique pour coordonner l'ensemble de ses activités.

Les principales responsabilités liées au rôle de coordination consistaient, entre autres, à :

- susciter l'implication et la participation de chacun;
- solliciter la participation de nouveaux partenaires;
- coordonner la planification, la mise en œuvre, l'évaluation et le rayonnement des actions;
- permettre l'échange d'informations et la collaboration entre les partenaires et autres instances locales ou régionales;
- faciliter les possibilités de partenariats et l'échange de ressources;
- assurer la mise en place et l'animation des outils communs de communication (page Facebook, site web, infolettre);
- avoir un regard global sur les outils existants, les partenaires, les bonnes pratiques, les leviers, les autres concertations pour référer et transférer;
- planifier, animer et faire le suivi des rencontres;
- gérer les aspects plus administratifs liés au déploiement des activités du regroupement.

La personne responsable de la coordination d'un regroupement était dédiée au travail collectif et agissait en soutien aux partenaires. Elle guidait la vision et la mise en œuvre du projet collectif en orchestrant les activités, les pratiques d'évaluation et en mobilisant les ressources nécessaires. Son rôle s'est révélé essentiel au fil de l'expérience Avenir d'enfants.

« La mise en place d'un leadership pour coordonner les actions a permis de mettre en œuvre des actions concrètes dans la communauté, une meilleure circulation de l'information, une meilleure coordination des rencontres et une meilleure participation des partenaires aux rencontres. »

- Un membre d'un regroupement local de partenaires

La personne responsable de la coordination d'un regroupement était dédiée au travail collectif et agissait en soutien aux partenaires. Elle guidait la vision et la mise en œuvre du projet collectif en orchestrant les activités, les pratiques d'évaluation et en mobilisant les ressources nécessaires. Son rôle s'est révélé essentiel au fil de l'expérience Avenir d'enfants.

L'accompagnement

Avenir d'enfants a fait de l'accompagnement, conjugué au soutien financier, un des moyens essentiels au renforcement de la capacité des partenaires à planifier et agir de façon stratégique et concertée. Cet accompagnement était offert par une équipe composée d'agents d'accompagnement, d'agents d'accompagnement et de liaison régionale, et de conseillers en soutien aux communautés, en évaluation et en valorisation et communication. Cette équipe était complétée par le soutien et l'expertise de différents professionnels en gestion et en administration.

Les fonctions liées à cet accompagnement étaient variées. Elles résidaient principalement dans l'observation et la veille stratégique, l'avis-conseil, la liaison, le coaching, le réseautage et l'assistance au développement d'outils. Ces fonctions permettaient aux agents, aux conseillers et aux autres professionnels d'Avenir d'enfants d'offrir du soutien aux regroupements sur différents objets tels :

- la mobilisation et la gouvernance en lien avec l'organisation des processus de gestion et de décision pour mener à bien les projets; le ralliement des acteurs importants pour mener la démarche; le partage des priorités et des responsabilités entre les différents acteurs, et la circulation efficace de l'information;
- la démarche de planification, tant sur le cycle de planification lui-même que sur l'approche écosystémique;
- les connaissances issues de la recherche en lien avec le développement de l'enfant; les besoins des familles; l'importance d'agir tôt; la transition scolaire; la défavorisation, etc.;
- le processus d'évaluation et les éléments qui le composent comme la recherche de ressources spécialisées en évaluation; le renforcement de la mobilisation pour atteindre les résultats souhaités dans la communauté, et l'ajustement des actions appuyé par les apprentissages;
- la valorisation des connaissances et des résultats issus des actions réalisées; le rayonnement des outils développés par les regroupements, et les stratégies de communication et d'influence.

Soutien financier spécifique à l'évaluation

Avenir d'enfants a versé aux regroupements locaux de partenaires un montant équivalent à 7 % du budget du plan d'action pour mener à bien le processus d'évaluation. projets innovants en petite enfance.

Pour soutenir la pratique d'accompagnement, Avenir d'enfants s'est doté, en 2010, d'un [cadre de référence en accompagnement](#).

Le soutien à la mobilisation des communautés régionales

Pour assurer une complémentarité à l'action collective locale, Avenir d'enfants a déployé une série de moyens en soutien à la mobilisation régionale. Un budget permettant l'embauche d'une coordination ou la mise en œuvre de quelques actions a aussi été mis à la disposition des acteurs régionaux en petite enfance.

Les instances régionales, appuyées par ces ressources et par les agents d'accompagnement et de liaison régionale d'Avenir d'enfants, avaient comme mandat de favoriser une meilleure coordination des interventions des partenaires régionaux interpellés par le développement global des enfants. Aussi, elles ont été invitées à apporter leur contribution aux besoins et aux préoccupations des communautés locales du territoire en soutenant la réalisation des plans d'action des regroupements locaux et en contribuant à pérenniser les actions prometteuses expérimentées par ceux-ci.

La composition et le fonctionnement des instances régionales variaient d'une région à l'autre afin de s'adapter aux différentes réalités et de mieux répondre aux besoins, selon les endroits. Certaines régions ont donc choisi de réunir les acteurs des différents réseaux autour d'une instance régionale dédiée spécifiquement à la petite enfance. D'autres ont ajouté la préoccupation « petite enfance » à la mission d'une instance régionale déjà existante, par exemple une instance régionale de concertation sur la persévérance scolaire et la réussite éducative, plutôt que d'en créer une nouvelle.

Cette stratégie a permis de renforcer, dans les régions, la préoccupation en faveur de l'importance d'agir tôt, particulièrement auprès des familles vivant en contexte de défavorisation, et de voir naître des projets mobilisateurs à l'échelle régionale en cohérence et en soutien aux actions réalisées au palier local.

Le soutien aux communautés autochtones

En plus du soutien à la mobilisation locale et régionale, Avenir d'enfants a mis en œuvre, en 2010, la stratégie Partenariats avec les nations autochtones. Pour la réaliser, des partenariats ont été mis en place avec les institutions clés œuvrant auprès des communautés des Premières Nations, des Cris, des Inuits et des Autochtones en milieu urbain.

La stratégie Partenariats avec les nations autochtones a pris appui sur la reconnaissance de la spécificité de ces nations. Elle a permis de soutenir le développement d'initiatives préventives conçues par et pour les Autochtones autour de la petite enfance et de la famille.

Avenir d'enfants a mis à la disposition de ces communautés un soutien financier adapté. Un gestionnaire, un conseiller en évaluation et un agent d'accompagnement ont été mis à contribution pour soutenir, en coconstruction, le développement et la mise en œuvre de ces différents projets ainsi que la mise en réseau des différentes institutions autochtones entre elles et avec d'autres instances nationales, régionales ou locales.

Le soutien à des réseaux gravitant autour des familles et des tout-petits

En appui à la mobilisation locale et régionale des communautés, Avenir d'enfants a mis en place la stratégie Partenariats et innovation, initialement nommée Acquisition et transfert de connaissances.

Les projets déposés dans le cadre de cette stratégie ont été développés par des acteurs issus des réseaux nationaux ayant une portée locale, régionale ou nationale et qui étaient actifs dans les domaines de la famille et de la petite enfance. Pour réaliser leur projet, certains de ces réseaux se sont associés au milieu de la recherche; ce qui leur a permis, entre autres, de s'engager dans une démarche d'évaluation.

Avenir d'enfants a mis à la disposition de ces réseaux un soutien financier ainsi qu'un accompagnement par un conseiller liaisons stratégiques et partenariats. Cet accompagnement, caractérisé par une approche de coconstruction, a permis des allers-retours réguliers entre les partenaires et le conseiller pour soutenir l'avancement de chacune des initiatives.

La stratégie Partenariats et innovation a permis de soutenir des projets favorisant la création et la diffusion de savoirs et de savoir-faire ayant des effets positifs sur le développement global des enfants de 0-5 ans, les familles vivant en contexte de défavorisation et le renforcement de la capacité d'agir des parents, des intervenants et des organisations.

Par des activités de transfert et d'appropriation des connaissances auprès des acteurs concernés, les projets financés ont généré de nouvelles connaissances, des outils diversifiés et des programmes favorisant les changements de pratiques ayant un effet durable sur l'amélioration de la qualité des services aux enfants et aux familles.

Les projets en Partenariats et innovation qui ont été financés par Avenir d'enfants sont décrits dans la section [Projets en Partenariats et innovation](http://agirtot.org) du site agirtot.org.

L'exercice d'un leadership stratégique

Afin de soutenir plus largement l'ensemble des stratégies mises en œuvre pour réaliser la mission d'Avenir d'enfants, une quatrième stratégie a été déployée. Celle-ci s'incarnait dans la posture d'influence qu'a adopté Avenir d'enfants et s'est traduite par sa volonté de :

- s'assurer que la préoccupation de soutenir le développement des enfants soit toujours au cœur des discussions des partenaires;
- soutenir l'intégration des principes à la base des meilleures pratiques en petite enfance dans les actions réalisées auprès d'eux et de leur famille;
- favoriser la cohésion des acteurs autour d'une vision commune sur l'importance de soutenir le développement des enfants;
- soutenir la pérennisation d'actions gagnantes qui auront été développées et documentées aux paliers local et régional;
- soutenir l'établissement de ponts entre les différents ministères;
- souligner l'importance des politiques globales et intégrées visant à soutenir les familles ayant de jeunes enfants.

Le soutien à la création d'alliances, la collaboration à des enquêtes nationales, la participation à des instances et des comités stratégiques sont quelques-uns des types d'actions qui ont permis d'actualiser ce leadership stratégique. Il a été renforcé par la contribution d'Avenir d'enfants à la réalisation d'événements stratégiques, à l'organisation d'événements régionaux et nationaux ainsi qu'au développement d'outils favorisant le transfert de connaissances.

L'exercice de ce leadership a été réalisé grâce à la contribution et à l'engagement du personnel d'Avenir d'enfants, des regroupements locaux et régionaux et des différentes instances nationales.

C'est donc en s'appuyant principalement sur le financement et l'accompagnement, renforcé par ses actions d'influence stratégique, que le soutien d'Avenir d'enfants à la mobilisation locale et régionale, au partenariat avec les communautés autochtones et aux projets Partenariats et innovation a pris forme. Plus important encore, les différentes stratégies privilégiées par Avenir d'enfants ont été mises en œuvre dans un esprit de collaboration, de coconstruction et de respect du rythme de chaque communauté. Elles ont contribué à positionner, dans l'espace public, l'importance d'agir en petite enfance; la pertinence du travail collectif pour agir sur des problématiques complexes, et la nécessité d'agir auprès des familles vivant en contexte de défavorisation.

La section qui suit présente plus concrètement comment se sont actualisés le modèle de changement et les grandes stratégies d'action d'Avenir d'enfants.

A photograph of three children sitting on a wooden bench in a park. They are seen from behind, looking towards a large, leafy tree in the background. The child on the left is a girl with a red bow in her hair. The child in the middle is a boy in a grey and blue jacket. The child on the right is a boy in a red jacket. The text is overlaid on the lower half of the image.

TROIS AXES STRATÉGIQUES POUR ORIENTER L'ACTION D'AVENIR D'ENFANTS

SECTION 4

Afin de réaliser pleinement sa mission, Avenir d'enfants a identifié trois axes stratégiques ayant orienté le déploiement de ses stratégies et guidé ses actions auprès des partenaires en petite enfance depuis une décennie. Ces trois grands axes stratégiques sont :

- Soutenir la mobilisation intersectorielle durable des communautés
- Joindre les familles vivant en contexte de défavorisation
- Positionner stratégiquement la petite enfance afin d'en faire une priorité sociétale

La section suivante décrit en quoi consistaient ces trois grands axes stratégiques et détaille la contribution d'Avenir d'enfants et de ses partenaires ainsi que les avancées observées dans les 10 dernières années pour chacun de ces axes.

Ces avancées ont été identifiées en utilisant des données internes d'Avenir d'enfants, mais également grâce aux rapports d'évaluation réalisés dans les communautés locales, les instances régionales, les communautés autochtones et les projets Partenariats et innovation. Puisqu'il est complexe d'évaluer les effets de projets comme ceux auxquels a contribué Avenir d'enfants, les avancées présentées dans cette section dépeignent une réalité partielle de l'expérience vécue durant les 10 dernières années, mais tout de même éclairante pour la poursuite de la mobilisation en faveur de la petite enfance.

Axe 1 : Soutenir la mobilisation intersectorielle durable des communautés

De la grossesse jusqu'à l'âge de 5 ans, il faudra tout un entourage d'adultes dévoués pour accompagner un enfant jusqu'à son premier jour de maternelle. Bien sûr, les parents sont aux premières loges de cette grande aventure, mais ils ne devraient jamais être seuls. Durant la période cruciale qu'est la petite enfance, de nombreuses personnes interagiront avec l'enfant

et accompagneront les parents dans les joies et les méandres de la parentalité. Que ce soit un membre de la famille, un voisin, une éducatrice, une infirmière, un médecin, une pharmacienne, une intervenante communautaire ou un conseiller municipal, ils ont tous un rôle à jouer pour faire de la trajectoire de l'enfant un parcours positif.

C'est dans l'optique de contribuer à renforcer la communauté autour de l'enfant et de sa famille qu'Avenir d'enfants a choisi de soutenir d'abord et avant tout la mobilisation intersectorielle durable des communautés.

Cette mobilisation intersectorielle était d'importance capitale. Agir auprès des enfants et des familles, particulièrement les plus vulnérables, est éminemment complexe et aucun acteur ne peut avoir la réponse seul à l'ensemble des besoins. En effet, influencer positivement la vie d'un enfant et de sa famille implique qu'on agisse à la fois auprès de cet enfant et de ses parents, mais aussi dans son milieu de vie. Pour y parvenir, la collaboration est essentielle, et ce, à tous les paliers de décisions.

C'est donc à force de rencontres, d'échanges, d'exercices de planification, de mises en œuvre d'actions, de réajustements et de travail d'influence qu'un filet de protection autour des enfants et de leur famille s'est peu à peu tissé.



[Avenir d'enfants en quelques mots](#)

Contribution d'Avenir d'enfants

Le soutien à la mobilisation intersectorielle durable des communautés comprend une vaste part des efforts mis de l'avant par Avenir d'enfants dans le cadre de ce projet collectif.

Cette section offre un aperçu de la contribution de l'organisation dans :

- le soutien à la mobilisation des communautés locales, régionales et autochtones;
- l'accroissement de la capacité d'agir des réseaux en petite enfance;
- la promotion de la participation et de l'engagement des parents.

Le soutien à la mobilisation des communautés locales, régionales et autochtones

- Une équipe d'accompagnement local et de liaison régionale déployée dans toutes les régions du Québec ainsi qu'une offre d'accompagnement auprès de communautés autochtones.
- Une équipe soutien-conseil du siège social, chargée de soutenir le travail de l'équipe d'accompagnement déployée sur le terrain sur les domaines suivants :
 - soutien aux communautés
 - évaluation
 - gestion et partage des savoirs
 - communications
 - partenariats
 - gestion de projet
- Des investissements totalisant 173,2 M\$ pour les 139 regroupements et de 6 M\$ pour 16² instances régionales.
- Un soutien financier particulier alloué à 257 organismes communautaires Famille issus de toutes les régions du Québec afin de faciliter leur participation active aux travaux des regroupements pour un total de 17,1 M\$.

² Les régions de la Mauricie et du Centre-du-Québec sont réunies au sein de la même instance régionale, ce qui explique qu'il y ait 16 instances pour 17 régions.

- Un investissement totalisant 16,5 M\$ auprès des nations autochtones ayant permis de soutenir :
- la Commission de la santé et des services sociaux des Premières Nations du Québec et du Labrador dans son accompagnement de 25 communautés des Premières Nations;
 - un partenariat avec le gouvernement régional cri pour l'accompagnement de 8 communautés et d'une instance régionale;
 - 2 projets avec les centres d'amitié autochtones;
 - 1 partenariat avec la nation inuite par le biais de la Régie régionale de la santé et des services sociaux du Nunavik (RRSSN).
- Un financement à hauteur de 9,5 M\$ entre 2009 et 2019 accordé aux regroupements afin de renforcer leur capacité en évaluation.
- L'élaboration d'outils visant à faciliter le partage et l'utilisation des connaissances et le déploiement d'un atelier de travail adapté aux besoins des partenaires.
- En date du 30 juin 2019, 71 regroupements et 6 instances régionales ont assisté à des ateliers en partage et valorisation des connaissances.
- La mise en ligne d'une plateforme web, agirtot.org, dédiée à outiller les partenaires en petite enfance et à faciliter le partage de leurs initiatives. Cela a permis de générer :
- la création d'une [fiche d'information](#) pour chaque partenaire;
 - l'accès à une carte interactive de géolocalisation des partenaires et à des moteurs de recherche;
 - la diffusion des [vues d'ensemble des plans d'action locaux](#);
 - le partage de plus de [155 fiches](#) de réalisations, d'outils et de démarches d'évaluation proposées par les partenaires;
 - l'accès à [18 thématiques](#) issues des besoins et des préoccupations nommés par les partenaires.
- L'organisation de quatre grands événements nationaux réunissant des partenaires locaux, régionaux et nationaux provenant de différents secteurs d'activité.
- Les sondages d'appréciation auxquels les participants ont répondu ont permis de démontrer la valeur ajoutée de ces lieux de rencontre et d'échanges tant pour nourrir des collaborations que pour enrichir des pratiques³.

³ Taux de satisfaction général des participants au-delà de 90 % à chacun des événements. Source: Sondage de satisfaction interne d'Avenir d'enfants auprès des participants issus du réseau de la petite enfance.

La plateforme web agirtot.org comme levier à la valorisation et l'utilisation des connaissances

Depuis le début du mandat d'Avenir d'enfants, nombre d'expériences, de connaissances et d'apprentissages ont été accumulés. Différents moyens ont permis de les organiser afin de les partager et d'en assurer leur appropriation. Au moment où Avenir d'enfants amorçait le dernier segment de son mandat, il était devenu essentiel d'intensifier les actions en partage et appropriation des savoirs afin de s'assurer que le plus grand nombre de partenaires, d'élus et de décideurs qui gravitent autour de la petite enfance puissent en bénéficier.

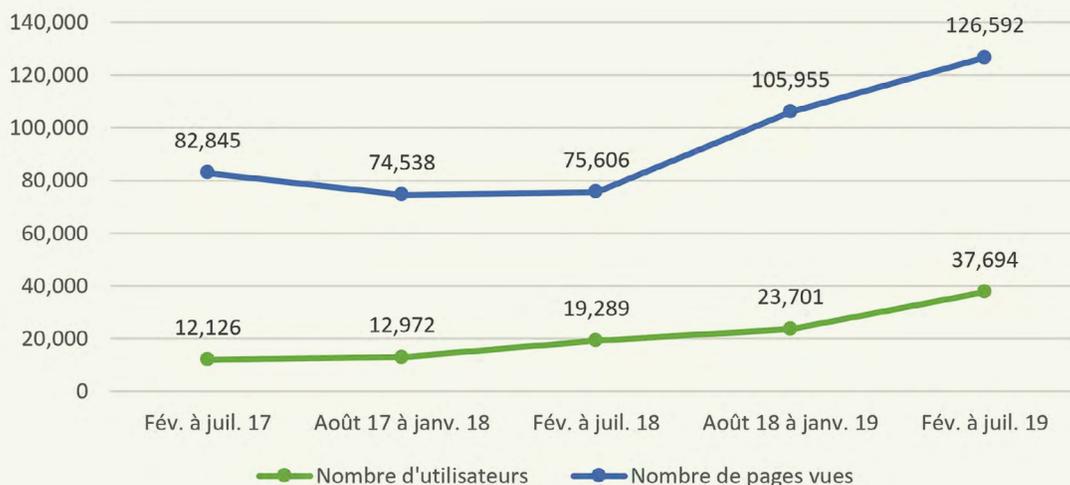
L'une des voies privilégiées, en raison de la portée nationale de l'organisation et du nombre élevé de partenaires, fut le web. Ainsi, la décision fut prise de créer une plateforme web afin d'outiller les partenaires qui œuvrent au développement global des tout-petits à travers le Québec. Le site agirtot.org propose des contenus thématiques en lien avec la petite enfance et le travail collectif, nourris de l'expérience et de l'expertise

des partenaires d'Avenir d'enfants. La plateforme met également en lumière les apprentissages des partenaires par la diffusion de leurs réalisations, de leurs outils et de leurs démarches d'évaluation afin d'inspirer l'action des divers acteurs en petite enfance.

Considérant que le public cible du site agirtot.org était uniquement constitué des 3000 partenaires d'Avenir d'enfants, ses statistiques de fréquentation sont excellentes. Pour arriver à de tels résultats, l'utilisation des réseaux sociaux et la mise en œuvre de différentes stratégies de communication intégrées ont été nécessaires. La stratégie web se déployait autour de Facebook, Twitter, l'infolettre bimensuelle agirtot.org, la présence à des événements locaux, régionaux et nationaux, ainsi que la réalisation de webinaires avec les partenaires d'Avenir d'enfants. Le nombre total d'utilisateurs depuis la mise en ligne du site en 2017 est de près de 106 000 pour un total d'environ 465 500 pages vues⁴.

Pour un tour d'horizon rapide de la plateforme, voici quelques [contenus utiles au travail collectif en petite enfance disponibles](#) sur agirtot.org.

Figure 2 - Évolution de la fréquentation du site agirtot.org par période de 6 mois depuis sa mise en ligne en février 2017



⁴ Source : Google Analytics, Juillet 2019

Quatre événements nationaux rassembleurs

2011 - FORUM TOUS POUR EUX

Lors du premier Forum tenu à Montréal, près de 250 participants provenant de toutes les régions du Québec se sont réunis après seulement 10 mois du démarrage du projet collectif Avenir d'enfants. Déjà, il était partagé par la majorité des participants que le temps et la confiance constituaient des ingrédients essentiels à la réussite et à la portée du travail collectif.

Camil Bouchard témoignait que ce Forum avait permis de mettre en lumière des missions communes et un enthousiasme pour le développement optimal des tout-petits âgés de 0 à 5 ans en impliquant tout le monde, et ce, partout au Québec.

[!\[\]\(57c18b879714b128ac3cf0d79c251988_img.jpg\) Compte rendu du Forum 2011](#)

2013 - GRANDES RENCONTRES SUR LA PERSÉVÉRANCE SCOLAIRE (GRPS)

La petite enfance s'est invitée aux GRPS, une première pour cette 3^e édition tenue à Montréal. Une matinée portant spécifiquement sur la petite enfance a été ajoutée avant le lancement officiel de l'événement et la programmation régulière a inclus différents contenus en lien avec la petite enfance et le travail collectif dans un souci de continuum de services pour les enfants et les familles. Cela a permis de positionner la petite enfance comme partie prenante de la prévention faite en persévérance scolaire.

Près de 460 participants ont été invités à la Matinée d'Avenir d'enfants pour ensuite rejoindre les 1000 autres participants aux activités des GRPS.

[!\[\]\(2c23357b2ce30e79d586a996e0cfa785_img.jpg\) Compte rendu de la matinée d'Avenir d'enfants](#)

[!\[\]\(ba6ba954e46cf978c7cb2eb8a8df1225_img.jpg\) Compte rendu des GRPS 2013](#)

2015 - FORUM TOUS POUR EUX

Cette édition du Forum s'est tenue à Québec et a réuni 550 partenaires locaux, régionaux et nationaux. Pour l'occasion, l'un des conférenciers était Tom Wolff, consultant américain en soutien au partenariat et au développement communautaire. Ce dernier a partagé son expérience sur les différentes stratégies à mettre en place pour assurer la pérennité des effets des actions et des partenariats dans les communautés. C'est également lors de cet événement que l'idée d'une semaine dédiée aux tout-petits a été évoquée. Ce fut le début du projet de la Grande semaine des tout-petits (GSTP).

[!\[\]\(14909700a73c96358a74751a485059a6_img.jpg\) Compte rendu Forum 2015](#)

2018 - GRAND RASSEMBLEMENT POUR LES TOUT-PETITS (GRTP)

L'événement a affiché complet et a réuni 650 personnes en provenance du milieu de la santé et des services sociaux, de l'éducation, des services de garde, du communautaire et du municipal. Des représentants des communautés autochtones et du milieu politique étaient également présents.

L'idée de former un collectif national en petite enfance a pris forme un peu avant le GRTP et les initiatrices du collectif ont annoncé pendant l'événement les intentions et les engagements à venir de ce collectif pour soutenir le positionnement de la petite enfance au Québec.

[!\[\]\(818b5263167cc22e2a73dc0ac285e99a_img.jpg\) Compte rendu Forum 2018](#)

L'accroissement de la capacité d'agir des réseaux en petite enfance

- Un investissement total de 37,7 M\$ pour assurer le financement de 37 projets régionaux et nationaux menés en partenariat avec des secteurs diversifiés (santé, éducation, communautaire, municipal, etc.) et visant le développement d'outils et d'approches innovantes.
- L'organisation de deux rencontres d'échanges et de réseautage destinées aux partenaires de la stratégie Partenariats et innovation.

La promotion de la participation et de l'engagement des parents

- La réalisation, à travers le Québec, de 82 projets Voix des parents.
- Un soutien financier à des projets visant l'engagement et la participation des parents.
- La mise en ligne de la thématique Collaborer avec les parents sur agirtot.org avec une section dédiée au projet Voix des parents.

Avancées observées

La mission d'Avenir d'enfants était de soutenir la mobilisation en faveur de la petite enfance par ses différentes stratégies. Ce soutien à plus de 3000 partenaires impliqués en petite enfance a permis de réaliser d'importants progrès au fil des ans, à l'échelle locale, régionale et nationale, ainsi que dans les communautés autochtones. Cette section présente les principales avancées observées en ce qui concerne la capacité d'agir des partenaires locaux et régionaux, des communautés autochtones, des réseaux en petite enfance et des parents.

Une plus grande capacité d'agir des partenaires locaux

Inspiré par les principaux modèles de développement communautaire ou local, Avenir d'enfants souhaitait que ses actions permettent le renforcement de la capacité et du pouvoir d'agir des partenaires afin de favoriser la pérennité des changements qui s'opéraient au palier local et d'appuyer le mouvement sociétal en faveur de la petite enfance.

Au palier local, le développement de la capacité d'agir peut s'observer à travers l'évolution des habiletés d'une communauté à cerner les problèmes, à développer et à mobiliser les ressources nécessaires pour être en mesure d'y faire face et à réajuster au besoin ses façons de faire afin de continuer à bien répondre aux besoins de sa communauté. Concrètement, des communautés ayant un plus grand pouvoir d'agir ont réussi à établir un partenariat fort et stable dans le temps et des collaborations durables qui profitent à l'ensemble des partenaires. Elles ont aussi intégré l'évaluation à leurs pratiques de travail partenarial et sont en mesure de mettre en œuvre des actions préventives et porteuses qui joignent les enfants et les familles au bon moment en répondant adéquatement à leurs besoins.

La Voix des parents

Considérée par Avenir d'enfants comme l'une des stratégies les plus efficaces pour favoriser la collaboration parents-intervenants et pour impliquer les parents d'enfants de 0 à 5 ans dans leur communauté, la démarche Voix des parents est un [projet clés en main](#) réunissant généralement une quinzaine de parents-citoyens autour d'un groupe de travail.

Ce groupe de travail, animé par un intervenant spécialement choisi pour sa facilité à tisser un lien de confiance avec les participants et sa capacité à faire émerger le leadership des parents, est chargé de réaliser un portrait des besoins des familles de la communauté et de proposer des pistes de solution concrètes pour rendre la communauté plus « accueillante pour les enfants et les familles ».

Différentes techniques sont utilisées au fil des rencontres pour documenter la Voix des parents : cafés-causeries, Photovoice, sondages, etc. Toutes ces méthodes ont l'avantage d'être facilement accessibles pour les parents et de les faire participer à toutes les étapes de la démarche.

Une attention particulière est portée au recrutement de parents dont la voix est moins entendue : que ce soit des parents plus vulnérables, marginalisés ou moins actifs dans la communauté, différents moyens sont pris afin de donner une voix à tous. Ces moyens sont entre autres de fournir un transport pour permettre aux parents d'être présents à la rencontre; de fournir un repas ou des collations durant la rencontre; d'offrir une halte-garderie sur place pendant les rencontres, ou alors de rémunérer les parents qui participent, notamment en cartes-cadeaux utilisables dans les commerces de la communauté.

Les retombées de ce projet coup de cœur sont nombreuses, tant sur le plan personnel des familles que sur l'ensemble de la communauté. Ainsi, plusieurs parents, forts de cette expérience de prise de parole et de prise de pouvoir, ont décidé de reprendre le chemin de l'école ou de changer d'emploi pour vivre des conditions de vie moins précaires. Certains parents se sont engagés dans la vie politique, d'autres sont devenus des bénévoles actifs dans leur communauté. Plusieurs parents sont désormais des ambassadeurs incontestés de la petite enfance et ont pu faire entendre leur voix notamment auprès des élus municipaux. De nombreux changements ont été documentés entre autres dans les aménagements des villes et villages, par exemple dans les espaces de jeux des parcs ou dans la disponibilité de certaines infrastructures, comme les fontaines d'eau. Certains parents gèrent maintenant des projets qui sont nés de la démarche Voix des parents, comme des locaux réservés aux familles.

Les exemples de succès sont presque aussi nombreux que le nombre de parents ayant participé à la démarche Voix des parents. Ces exemples démontrent bien le potentiel d'une telle initiative pour mettre à profit les connaissances et l'expérience des parents et enrichir les interventions qui sont réalisées par les organisations et les intervenants dans les communautés.

Pour plus d'information sur la Voix des parents, consultez la rubrique [Collaborez avec les parents](#) sur le site agirtôt.org.

Les effets observés de ce projet sont également traités plus en détail dans la section « Avancées observées », sous-section « Une plus grande capacité d'agir des parents » (page 50).

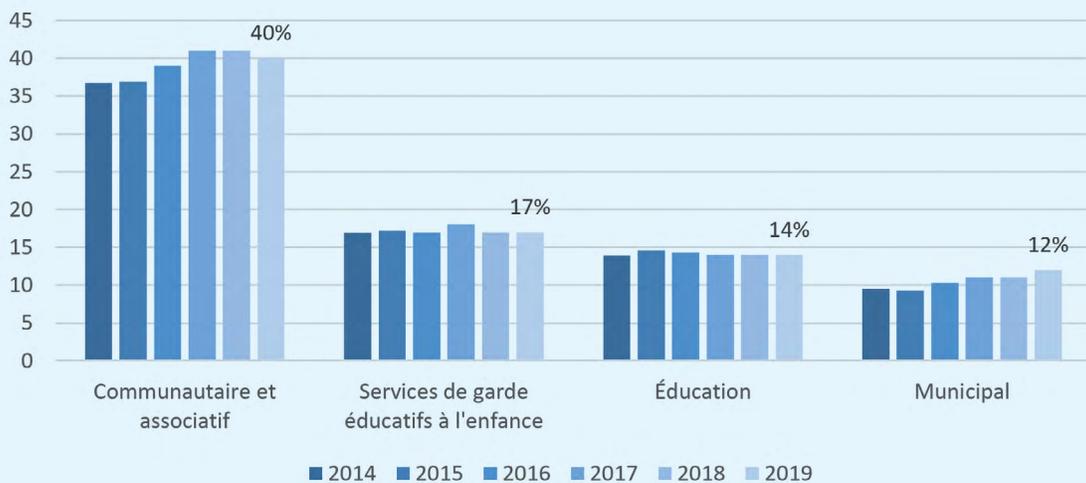
Des partenariats stables et diversifiés

La structure et la dynamique du regroupement ont une influence importante sur le processus de mobilisation et la capacité à générer les effets escomptés sur les familles, les enfants et leur environnement.

Ainsi, plus un regroupement est représentatif de sa communauté et qu'il partage les responsabilités et les ressources, plus il a la capacité d'agir positivement et durablement sur la trajectoire des familles et des enfants ainsi que sur la qualité de leur environnement.

Durant les 10 dernières années, les regroupements soutenus par Avenir d'enfants ont réussi à réunir et à maintenir la participation d'une grande diversité d'acteurs. Pendant les 5 premières années du déploiement d'Avenir d'enfants, la proportion des différents acteurs selon leur secteur d'activité a été en augmentation constante. Cette progression s'est ensuite stabilisée au cours des 5 années suivantes.

Figure 3 - Évolution du portrait des acteurs-clés par secteur



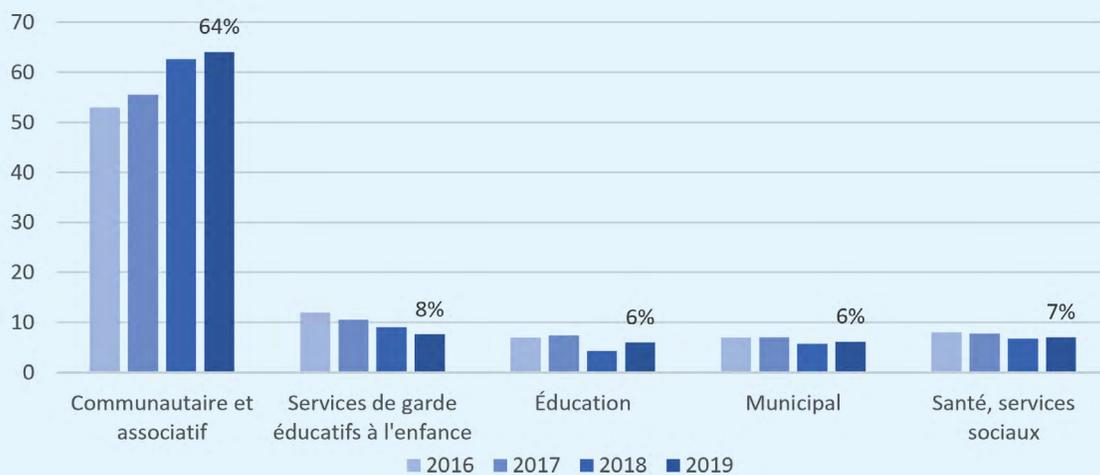
Le secteur communautaire et associatif demeure le secteur le plus représenté au sein des regroupements (40 %), suivi des services de garde à l'enfance (17 %), de l'éducation (14 %), du municipal (11 %) et de la santé et des services sociaux (8 %). Bien que la représentation du secteur communautaire et associatif ait augmenté légèrement au cours des 5 dernières années, elle est restée relativement stable dans les autres secteurs.

Dans la majorité des regroupements, la représentation des différents secteurs n'a pas connu de diminution, malgré un contexte difficile pour certains réseaux qui ont vécu une baisse de leur financement et de leurs ressources. Le roulement de personnel et les départs à la retraite auraient pu avoir un impact négatif, tout comme la réorganisation majeure du réseau de la santé et les mesures de rationalisation budgétaires que le Québec a connues dans les dernières années. Cette observation permet de penser que même lorsque le contexte organisationnel ou de financement est plus difficile, l'engagement envers la petite enfance demeure, tout comme l'investissement en temps dans des processus de travail collaboratif.

Cela dit, la fin des activités d'Avenir d'enfants pourrait fragiliser plus particulièrement l'engagement du milieu communautaire, notamment les organismes communautaires Famille (OCF). Avenir d'enfants a en effet soutenu considérablement leur participation aux travaux des regroupements par un financement annuel de 10 000 \$. Ce financement récurrent a permis à une majorité des OCF d'investir du temps dans les projets collectifs et de mettre à profit leur expertise.

La majorité des actions réalisées pendant les 10 dernières années ont été portées par le secteur communautaire et associatif (64 %), suivi de loin par les services de garde éducatifs à l'enfance (8 %). Les secteurs de l'éducation (6 %), municipal (6 %) et de la santé et des services sociaux (7 %) sont également porteurs d'action dans une moindre mesure.

Figure 4 - Évolution des porteurs d'action⁵ par secteur



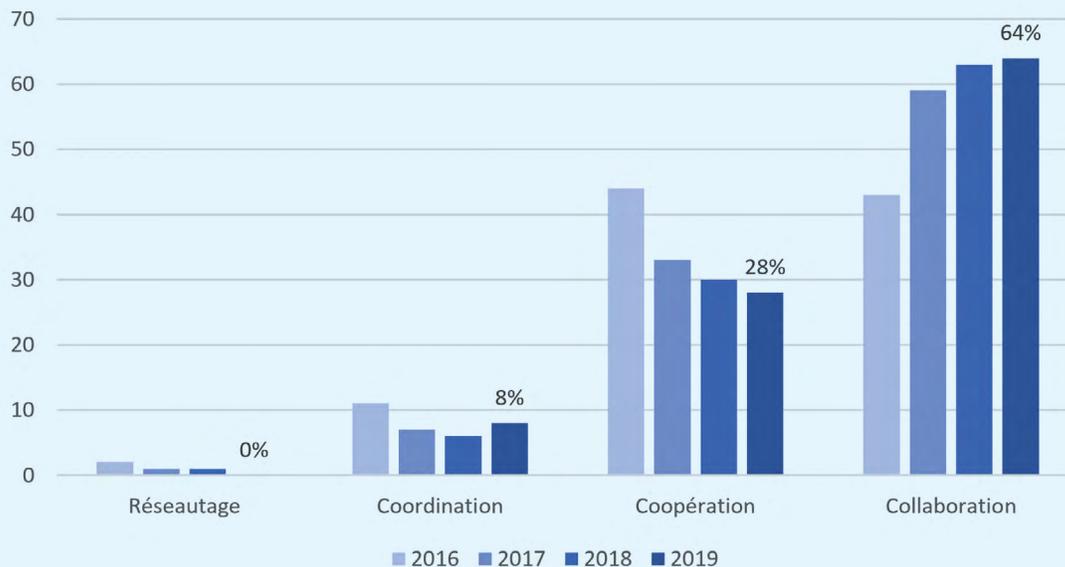
⁵ Les porteurs d'action sont les organismes ou institutions qui se portent volontaires pour assurer la mise en œuvre ou le suivi d'une action.

Des relations de collaboration durables

La dynamique des regroupements soutenus par Avenir d'enfants s'est considérablement renforcée au fil du temps, passant d'une dynamique davantage axée sur le réseautage, le partage d'informations et la coordination de projets à un véritable travail de collaboration.

Depuis avril 2016, les regroupements locaux de partenaires évaluent leur degré de mobilisation en utilisant l'échelle d'Himmelman lors du dépôt de leur plan d'action. Il s'agit d'une échelle comportant quatre niveaux : réseautage, coordination, coopération et collaboration, le réseautage représentant le niveau le plus faible de mobilisation, et la collaboration le niveau le plus fort.

Figure 5 - Évolution de l'état de la mobilisation des regroupements selon l'échelle de collaboration d'Himmelman



En 2019, 131 regroupements ont évalué leur mobilisation et, parmi ceux-ci, 64 % se sont situés sur l'échelon de la collaboration, soit une nette augmentation par rapport à 2016, où seulement 43 % des regroupements se situaient à cet échelon. Cette progression remarquable témoigne du fait que les partenaires ont activé plus de liens entre eux, qu'ils ont mis davantage leurs ressources en commun pour favoriser le développement des jeunes enfants et soutenir les familles et qu'ils ont coordonné davantage leurs actions autour d'objectifs communs. Ce sont là des conditions gagnantes pour maintenir la capacité d'agir des partenaires et assurer la pérennité de la mobilisation en petite enfance dans les communautés locales, et ce, malgré un financement à la baisse causé par la fin du projet Avenir d'enfants.

Le maintien de la force de la mobilisation des regroupements est d'autant plus intéressant qu'il se déroule à un moment où le nombre d'actions soutenues par Avenir d'enfants et le financement octroyé pour la réalisation des actions étaient en décroissance depuis 2017, et de façon plus marquée de 2018 à 2019.

Figure 6 - Nombre total d'actions par année



Figure 7 - Contribution financière moyenne demandée par les regroupements pour leur plan d'action annuel



Ainsi, le nombre d'actions menées par les partenaires est passé de 1639 en 2016, à 1381 en 2017, puis de 1327 en 2018 à 683 actions en 2019. Une réduction encore plus prononcée peut aussi être constatée dans les sommes demandées par les partenaires dans leurs plans d'action, passant de 111 588\$ en moyenne par regroupement en 2016, à 48 483\$ en 2019, ce financement étant d'ailleurs majoritairement dédié à la fonction de coordination pour consolider le travail de mobilisation des regroupements et en vue de prioriser les actions les plus porteuses avant la fin du mandat d'Avenir d'enfants. Cette diminution de la contribution moyenne demandée par plan d'action s'explique par la fin prévue des opérations d'Avenir d'enfants et par la possibilité pour les regroupements d'étirer le financement disponible jusqu'en 2020 afin de poursuivre certaines de leurs activités.

La majorité des regroupements ont d'ailleurs saisi cette opportunité pour maintenir leur présence sur le terrain plus longtemps en ayant identifié les actions les plus significatives qu'ils souhaitent poursuivre, ce qui les a obligés par contre à faire des choix stratégiques et à ajuster leur plan d'action en conséquence.

Il importe de souligner que plusieurs actions ne se trouvant plus au plan d'action entre 2017 et 2019 ont été reprises ou font l'objet d'un engagement ferme de reprise par des institutions locales après 2020. Ainsi, la majorité des regroupements sont à la recherche de nouveaux porteurs d'action et de partenaires financiers, plus particulièrement dans les réseaux des municipalités, de la santé et des services sociaux, des commissions scolaires, du milieu philanthropique, et même du secteur privé.

Plusieurs regroupements considèrent également l'option de fusionner avec des tables jeunesse ou des tables de développement social. Toutefois, ces stratégies ne sont pas sans risque selon certains partenaires. En effet, il semble que l'intégration des tables de concertation en petite enfance à des tables de concertation portant sur des enjeux plus généraux, notamment en développement social, pourrait entraîner la disparition de certaines actions ou la dilution de la préoccupation pour le développement des jeunes enfants dans d'autres thématiques.

L'enjeu de la pérennité

Le mandat d'Avenir d'enfants avait une fin déterminée pour arriver à des changements, et des moyens importants pour les appuyer. Ce type de financement est un avantage, mais représente un défi important, soit d'en planifier la fin au terme des 11 ans.

L'accompagnement d'Avenir d'enfants a toujours insisté sur cette planification et sur le fait que la pérennité devrait être réfléchi dès le démarrage des projets.

C'est pourquoi l'approche développée par Tom Wolff a rapidement été vue comme une manière pertinente de réfléchir collectivement à cet enjeu. Sa présence au Forum Tous pour eux, en 2015, a été significative et a généré de nombreuses réflexions. Des documents utiles ont été traduits et diffusés; des animations et des formations ont été offertes à l'équipe d'Avenir d'enfants et à plusieurs coordinations locales et membres de leurs regroupements, entre autres par le biais de Communagir, mais aussi par celui des agents et des conseillers d'Avenir d'enfants.

La fin du soutien financier de Québec en Forme et de Réussir Réunir et le fait que l'échéance initiale du mandat d'Avenir d'enfants en 2019 ait finalement été repoussée en 2020 pour favoriser une fin du financement plus en douceur ont mené à l'utilisation d'outils de réflexion et de décisions collectives pour que les partenaires priorisent ce qu'ils jugent le plus important de voir durer à la fin du soutien financier d'Avenir d'enfants.

De plus, comme ces choix doivent reposer sur l'atteinte de résultats, les ateliers de récolte des effets ont été, pour plusieurs, un révélateur ou, à tout le moins, ont permis de réaffirmer leur volonté de travailler de manière collective. Ainsi, l'engagement des partenaires a été identifié comme la principale condition de réussite et de durabilité des effets obtenus. L'analyse des derniers plans d'action soumis permet d'ailleurs de constater que les partenaires ont misé sur les actions collectives et la fonction de coordination pour leur dernière année de financement avec Avenir d'enfants.

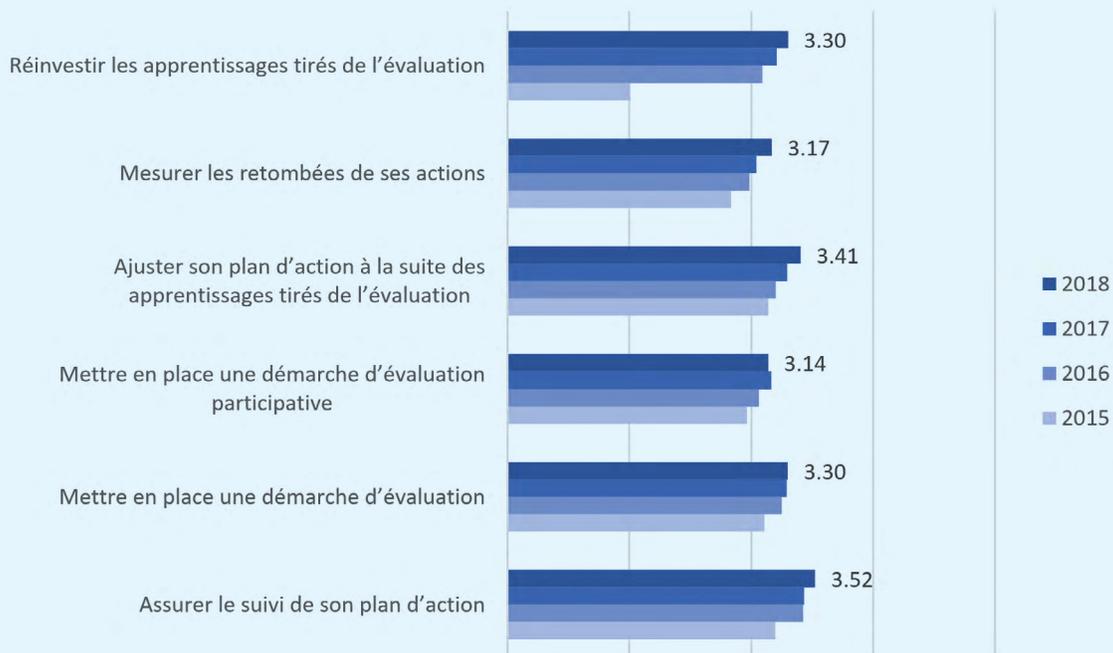
Cela dit, certains regroupements étant plus avancés dans le processus de fusion à des tables élargies ont réussi à bien positionner la petite enfance dans ce contexte, offrant ainsi une nouvelle tribune aux partenaires impliqués en petite enfance dans ces communautés.

Des pratiques d'évaluation intégrées

Le pouvoir d'agir des regroupements s'est également traduit par une augmentation de la capacité d'agir en matière d'évaluation participative et formative parmi les partenaires accompagnés par Avenir d'enfants.

Une analyse réalisée en 2018 à partir de nos outils de gestion et de suivi internes montre que la capacité en évaluation des partenaires était en constante progression depuis les débuts d'Avenir d'enfants. Les données les plus récentes, datant de 2018, démontrent que la capacité d'évaluation était toujours en progression, mais d'à peine 0,05 passant de 3,23 en 2017 à 3,28 en 2018. Toutefois, il est intéressant de constater qu'un des éléments clés de cette capacité, qui est de « mesurer les retombées de ses actions », a particulièrement évolué dans les dernières années. Cela témoigne d'une volonté de démontrer la valeur ajoutée des actions collectives des regroupements et de trouver d'autres partenaires pour les aider à pérenniser leurs actions les plus porteuses.

Figure 8 - Évolution des éléments clés liés à la capacité d'évaluation des regroupement



Note : Les dernières analyses à partir des outils de gestion et de suivi internes ayant été réalisées en 2018, il n'est pas possible de présenter des données pour 2019.

Légende : 1 = inadéquat; 2 = acceptable; 3 = bon; 4 = très bon; 5 = excellent.

Aussi, le score moyen des regroupements qui ajustent leurs plans d'action à la suite d'apprentissages tirés de l'évaluation a progressé de 0,11 entre 2017 et 2018, en atteignant la barre du 3,41.

Il semble donc que l'utilité de l'évaluation s'est fait sentir au sein des regroupements, tant pour faire le suivi du plan d'action que pour y apporter des ajustements ou identifier des retombées de l'action collective. Toutefois, il y a encore de l'espace pour renforcer les capacités et l'intérêt des partenaires à poursuivre dans cette veine.

Cette évolution positive témoigne de l'intégration d'activités évaluatives dans les pratiques courantes des partenaires et donc de leur capacité à tirer des apprentissages, à reconnaître et célébrer les succès et les bons coups, à cibler les forces et les besoins de la communauté et à procéder au bilan des actions et du partenariat pour apporter les ajustements nécessaires.

Apprentissage en matière d'évaluation

Au départ, Avenir d'enfants a eu à composer avec une certaine résistance en ce qui a trait à l'évaluation, associée davantage à de la reddition de compte. Bien que des partenaires possédaient déjà une certaine expérience, l'approche d'évaluation participative et formative proposée par Avenir d'enfants était nouvelle pour la plupart et plusieurs d'entre eux étaient inexpérimentés en matière d'auto-évaluation.

Bien accompagner, expliquer et soutenir une approche évaluative d'abord centrée sur les besoins des communautés a permis de dénouer petit à petit les résistances sur le terrain. Le financement en évaluation a aidé des partenaires à gagner en autonomie dans leur démarche évaluative. Ils ont pu notamment embaucher une ressource externe et obtenir du coaching en évaluation de sorte que, dans certains regroupements, les personnes à la coordination pilotent et réalisent désormais les évaluations avec leurs partenaires. Plusieurs communautés accordent maintenant une place plus importante

à l'évaluation et désirent poursuivre ce type de démarches au-delà du financement d'Avenir d'enfants. En effet, une majorité de partenaires a non seulement une meilleure compréhension de ce qu'est l'évaluation et de sa valeur ajoutée, mais se dit également familière avec les différentes pratiques évaluatives possibles et se sent à l'aise d'utiliser les résultats issus de l'évaluation.

Les activités d'évaluation des regroupements ont aussi permis à des collaborations fructueuses de prendre racine, notamment entre des partenaires locaux et des universités québécoises. Par exemple, l'Université du Québec en Outaouais (UQO) a fourni [un soutien et des outils](#) très appréciés des regroupements de l'Outaouais, de Laval et des Laurentides.

« Nous avons une plus grande capacité à rendre compte de nos actions (bilans plus précis, mieux chiffrés, etc.) et de leurs effets sur les enfants et les familles en plus de partager nos succès avec la communauté. »

- Un membre d'un regroupement local de partenaires

Ces habiletés sont essentielles pour maintenir une dynamique de collaboration entre les partenaires, pour assurer la qualité des actions réalisées auprès des enfants et de leur famille et même pour faire valoir la valeur ajoutée du travail collectif auprès de partenaires financiers.

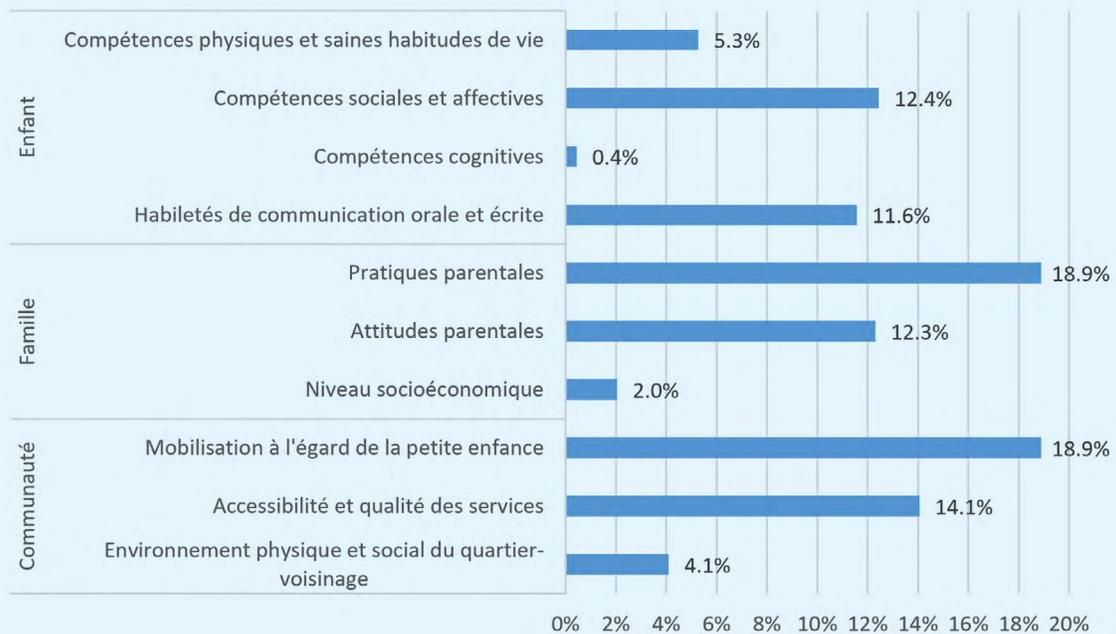
La diversité des objets d'évaluation choisis par les regroupements confirme également l'ampleur de l'intégration des activités d'évaluation dans les pratiques des partenaires. En effet, cette diversité tend à démontrer que l'évaluation peut être un outil pour porter un regard critique sur l'ensemble du processus de mobilisation et ses activités et qu'elle peut être bien plus que de la reddition de compte. Ainsi, les principaux objets d'évaluation documentés par les regroupements ont été :

- le partenariat pour faciliter la révision de la gouvernance et des processus;
- les actions pour porter un regard sur la pertinence des stratégies et la portée des résultats;
- les conditions essentielles pour favoriser la pérennité et soutenir les changements de pratiques.

Des pratiques d'intervention adaptées

Les pratiques d'intervention qui permettent d'agir directement auprès des enfants, de leur famille et dans leur milieu de vie ont été au cœur des actions menées par les partenaires locaux et soutenues par Avenir d'enfants dans les 10 dernières années.

Figure 9 – Répartition des actions par système et par facteur de protection pour 2019



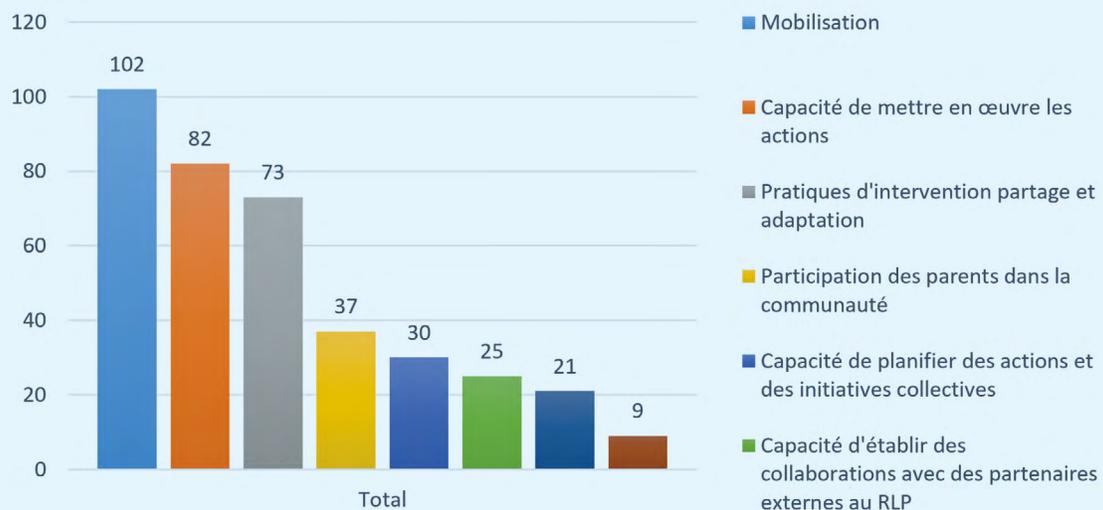
En 2019, ces pratiques d'intervention visaient principalement :

- les compétences sociales et affectives et les habiletés de communication orale et écrite chez les enfants;
- l'accompagnement des parents dans leur vie familiale, que ce soit sur le plan des attitudes ou des pratiques;
- la mobilisation à l'égard de la petite enfance et l'accessibilité et la qualité des services pour l'ensemble de la communauté. Bien que la mobilisation à l'égard de la petite enfance concerne davantage des pratiques liées à la concertation et au partenariat plutôt que des pratiques d'intervention agissant directement auprès des enfants et des familles, ce facteur de protection ainsi que celui de l'accessibilité et la qualité des services ont souvent été priorités pour améliorer les conditions dans lesquelles les interventions sont réalisées.

L'ensemble de ces pratiques d'intervention a été en constante évolution depuis 2009 et témoigne d'une augmentation de la capacité d'agir des partenaires locaux. En effet, plusieurs données permettent de conclure que les interventions menées par les partenaires locaux se sont montrées davantage préventives au fil du temps, ont permis d'améliorer les services offerts aux familles et ont également rayonné à l'intérieur même des organisations partenaires en y modifiant positivement les pratiques des autres intervenants.

Des données tirées de l'ensemble des récoltes des effets animées par Avenir d'enfants dans les regroupements montrent d'ailleurs qu'une part importante des effets générés par l'action des partenaires locaux concerne les pratiques d'intervention.

Figure 10 – Types de changements les plus significatifs issus du travail collectif en petite enfance



La récolte des effets, une approche simple et adaptable

En 2015, un sondage sur l'appréciation de l'accompagnement offert par Avenir d'enfants ainsi qu'une série de groupes de discussion réalisés dans plusieurs régions du Québec ont révélé que les regroupements de partenaires souhaitaient être outillés pour documenter et démontrer la plus-value de travailler ensemble.

C'est précisément de ce besoin qu'est née la démarche de la [récolte des effets](#), une méthode d'évaluation inspirée de l'approche de [outcome harvesting](#), développée par Ricardo Wilson-Grau, et largement utilisée dans le domaine du développement international. Avenir d'enfants a élaboré une démarche d'évaluation et a adapté les outils de Wilson-Grau afin d'en faire un produit taillé sur mesure à la réalité québécoise des regroupements de partenaires en petite enfance.

Concrètement, la récolte des effets permet d'identifier :

- les changements que les partenaires ont réussi à générer dans leur communauté;
- les différentes contributions qu'ils y ont apportées;
- les conditions pour que ces changements perdurent dans le temps, au-delà du soutien d'Avenir d'enfants.

En date de juin 2019, 71 regroupements avaient participé à une récolte des effets.

« C'est une façon simple, efficace et rapide de faire un bilan des retombées du travail collectif sur plusieurs années. C'est une forme d'évaluation participative à la portée de tous et facile à reproduire. C'est mobilisant pour les participants qui réalisent que les retombées vont souvent au-delà de ce qui avait été prévu dans les plans d'action. C'est aussi un espace de parole qui favorise l'expression authentique des bons coups, mais aussi des effets indésirables. Finalement, en plus de faire émerger les retombées significatives du travail collectif, la démarche permet d'identifier les conditions gagnantes pour produire ces retombées positives et les rendre durables. Au terme de la démarche, les participants sont généralement en mesure de cibler leurs efforts pour assurer une continuité. »

- Une agente d'accompagnement d'Avenir d'enfants, membre de l'équipe des récoltants

Par ailleurs, les effets documentés sur les pratiques d'intervention par la récolte des effets touchent à une multitude de champs d'intervention, notamment :

→ la relation parent-enfant et l'attachement;

« Le regroupement travaille sur une cible commune : le lien d'attachement parent-enfant. Une trousse sur le lien d'attachement a été conçue et est utilisée par les intervenants. Aucun outil n'était disponible sur le lien d'attachement pour soutenir les intervenants auprès des jeunes familles. »

- Un membre d'un regroupement local de partenaires

→ le jeu libre et actif;

« Les partenaires ont travaillé sur le jeu libre et actif afin d'agir en prévention sur la réduction de l'anxiété chez les enfants. À la suite de plusieurs échanges et réflexions, ils arrivent au consensus qu'il faut changer les pratiques et s'entendent sur l'appellation "Apprivoiser le risque". Le langage commun est traduit dans une affiche présentant le concept, le rôle de l'adulte et les bienfaits pour l'enfant. Un lancement auprès des intervenants a été réalisé. D'autres actions de sensibilisation et d'appropriation sont à venir. »

- Un membre d'un regroupement local de partenaires

→ le développement du langage;

« En raison des longues listes d'attente et du manque de ressources en orthophonie, la table a mis sur pied le projet Le plaisir des mots. Il y a eu mobilisation pour des interventions directes auprès des enfants et parents pour la problématique langagière. Cela a eu pour effets de créer un corridor de services privilégiés dans le réseau public; de donner accès à l'information et à des ressources de proximité, de faire du dépistage et des interventions directes. Les parents trouvent réponse à leurs préoccupations plus rapidement. »

- Un membre d'un regroupement local de partenaires

→ et l'implication de populations plus difficiles à joindre, comme les pères.

« Les changements de pratiques dans l'accueil aux pères ont mené à une augmentation de leur présence aux activités et à une implication accrue de ceux-ci auprès de leurs enfants. Dans ce sens, les groupes de partage pour les parents ont vu leur clientèle passer de 25 participants à 80, dont plus de papas. Les cours prénataux dédiés aux pères connaissent un grand succès. Beaucoup plus de couples qu'auparavant se présentent au CLSC lors des consultations pour les enfants. »

- Un membre d'un regroupement local de partenaires

Les données d'évaluation de certains projets locaux vont également dans le même sens que les données internes d'Avenir d'enfants en ce qui concerne l'évolution positive des pratiques d'intervention. À titre d'exemple, le projet [Réseau Maintenant l'Enfant](#), développé en Outaouais et évalué par l'UQO, a permis de générer des résultats importants sur l'offre de service dédiée aux jeunes enfants en l'espace d'un an seulement. Les effets observés sont nombreux, dont notamment :

- une augmentation de 44 % du nombre de familles dirigées vers le bon service, entre organisations;
- une diminution du temps d'attente à la suite d'un dépistage – le temps d'attente avant une prise en charge du CSSS est désormais de moins de 2 semaines;
- une diminution de l'âge moyen où un enfant est dirigé vers les services de santé requis, passant de 3 ans à 2 ans et 10 mois.

Enfin, l'ensemble des observations faites au sujet des pratiques d'intervention des regroupements locaux est aussi corroboré par le ministère de la Famille avec les données préliminaires de son Rapport d'évaluation du Fonds pour le développement des jeunes enfants⁶, qui révèle notamment que « *presque la totalité (97 %) des partenaires et coordonnateurs des concertations (n=1484) considère que, depuis le soutien d'Avenir d'enfants, le travail réalisé par leur concertation a eu pour effet d'améliorer grandement (69 %) ou un peu (28 %) les services offerts aux familles de jeunes enfants, alors que 2 % considèrent que le travail en concertation n'a pas eu d'effet sur ces services, et moins de 1 % considère qu'il y aurait eu une détérioration* ».

La contribution positive du soutien apporté par Avenir d'enfants a d'ailleurs rejailli au-delà des partenaires participant directement aux activités du regroupement. En effet, « *la grande majorité (92 %) des partenaires qui représentent une organisation au sein de leur concertation (n=1332) affirment que leur participation à cette concertation*

a eu pour effet d'influencer positivement l'intervention ou les pratiques à l'intérieur de leur propre organisation ».

Cependant, ces effets positifs sont davantage marqués dans les concertations locales que les concertations régionales : « *alors que 70 % des partenaires des concertations locales affirment que le travail de leur regroupement a "grandement amélioré" les services offerts aux familles de jeunes enfants, cette proportion est de 54 % chez les partenaires des concertations régionales* ».

D'autres éléments semblent également avoir un impact sur les effets observés par les partenaires dans leur offre de service aux familles de jeunes enfants. En effet, la situation socioéconomique de la communauté, le nombre d'années d'expérience en mobilisation en petite enfance ainsi que le groupe d'âge visé par la mission du regroupement influencent positivement ou négativement l'offre de service. Ainsi, les regroupements des territoires les plus défavorisés et les plus favorisés sont plus nombreux à avoir observé des changements positifs dans l'offre de service dédiée aux familles de jeunes enfants. Il en va de même pour les regroupements qui sont en activité depuis un grand nombre d'années ainsi que des regroupements dont la mission se restreint à la petite enfance. En fait, « *il semble aussi que plus le groupe d'âge pour lequel la concertation travaille est étendu, moins le travail de la concertation aurait eu pour effet d'améliorer les services aux familles de jeunes enfants* ».

Par ailleurs, les pratiques d'intervention ont suivi une évolution plus particulièrement marquée en matière d'intervention en milieux défavorisés et de périnatalité, qui sont des parties intégrantes des axes stratégiques d'Avenir d'enfants. Les changements observés pour ces pratiques d'intervention sont traités respectivement dans la section *Joindre les familles vivant en contexte de défavorisation et Positionner stratégiquement la petite enfance*.

⁶ En 2018-2019, le ministère de la Famille a procédé à une vaste enquête auprès de différents partenaires d'Avenir d'enfants afin de réaliser une évaluation de l'ensemble de l'expérience. Le rapport final de cette enquête était en cours de rédaction en août 2019, mais des données préliminaires ont été partagées avec Avenir d'enfants dans l'optique de les intégrer au présent bilan.

Une plus grande capacité d'agir des partenaires régionaux

Le développement et l'établissement de partenariats avec les acteurs régionaux étaient primordiaux pour Avenir d'enfants. Ces partenariats visaient plus spécifiquement à :

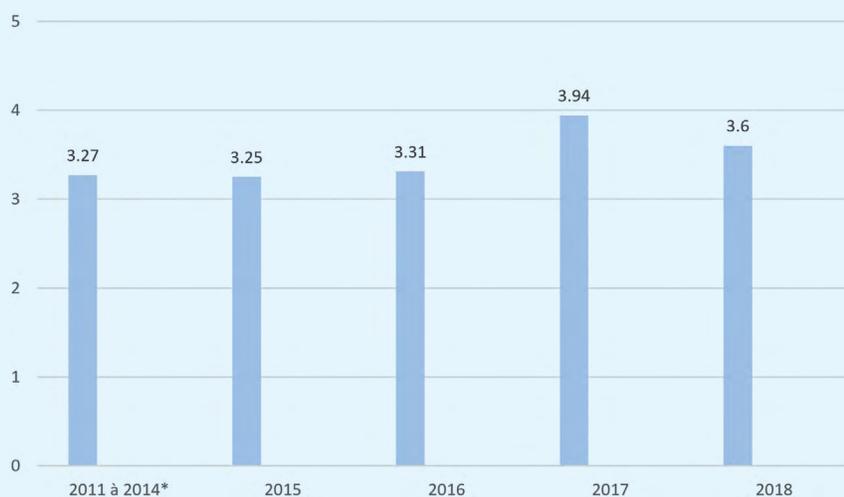
- favoriser une meilleure coordination des interventions des partenaires régionaux directement interpellés par le développement global des enfants et une entrée scolaire réussie;
- contribuer à répondre aux besoins et aux préoccupations des communautés locales du territoire :
 - en soutenant la réalisation des plans d'action des regroupements de partenaires locaux;
 - en contribuant à pérenniser les actions prometteuses expérimentées par ces regroupements.

Des partenariats prometteurs, mais fragiles

Comme pour les regroupements, la structure et la dynamique des instances régionales ont une influence importante sur le processus de mobilisation et la capacité à collaborer avec les acteurs locaux.

Les dernières années ont amené plusieurs défis pour les instances régionales, en raison des reconfigurations des organisations au palier régional. Elles ont dû faire preuve de créativité et de persévérance pour maintenir leur travail de concertation. La mobilisation des instances régionales demeure donc fragile, en raison de divers facteurs externes. Selon les analyses réalisées en 2018 à partir des outils de suivi et de gestion internes, la mobilisation des instances régionales se serait même dégradée, passant, sur une échelle de 1 à 5, de 3,94 en 2017 à 3,60 en 2018.

Figure 11 - Évolution de la mobilisation de l'instance régionale



Note : Les dernières analyses à partir des outils de gestion et de suivi internes ayant été réalisées en 2018, il n'est pas possible de présenter des données pour 2019. La période « 2011-2014 » correspond à une moyenne de ces quatre années.

Légende : 1 = inadéquat; 2 = acceptable; 3 = bon; 4 = très bon; 5 = excellent.

Les données qualitatives fournies par les agents viennent apporter quelques éléments de réponse à cette baisse de la mobilisation. On constate en effet que certaines instances régionales ont eu besoin de revoir leur gouvernance en 2018 et de procéder à la clarification des rôles. D'autres devaient composer avec le départ de certaines personnes clés ou la fermeture d'institutions (départ de la personne à la coordination, fin de la Conférence régionale des élus (CRÉ), etc.). Les changements dans les structures de gestion, le faible nombre de rencontres et la multitude de dossiers à gérer sont aussi mentionnés.

Au-delà des défis rencontrés dans les dernières années, d'autres facteurs peuvent également expliquer le fait que la capacité ou la force du leadership observée dans les instances régionales en petite enfance est très variable d'une région à l'autre. D'abord, contrairement aux instances régionales en saines habitudes de vie et en persévérance scolaire, où une mobilisation régionale était déjà bien établie au moment de la création d'Avenir d'enfants, les instances régionales en petite enfance étaient une nouveauté dans l'environnement québécois. Il a ainsi fallu un temps conséquent pour développer ce nouveau réseau. Cela explique que du travail reste à faire pour consolider la mobilisation locale-régionale. Aussi, le renforcement du pôle municipal par la loi qui a donné le statut de gouvernement de proximité aux municipalités a également influencé la dynamique locale-régionale, amenant ainsi plusieurs acteurs à reconsidérer leur rôle et leur contribution.

Toutefois, une analyse des documents soumis à Avenir d'enfants par les instances régionales en petite enfance a permis de faire ressortir que des mécanismes sont en place pour capter les besoins des regroupements (rencontres de coordination, tournée des régions, comité de travail sur des thématiques, etc.) et que les instances cherchent à créer des liens et des alliances stratégiques avec les autres concertations régionales.

De nouvelles collaborations locales-régionales

Ce rééquilibrage des forces en présence se fait sentir auprès des regroupements. En effet, si on s'intéresse de plus près à l'appréciation globale du soutien de l'instance régionale auprès des regroupements, on observe également une baisse pour l'année 2018, qui reste supérieure au résultat de 2016, mais inférieure à celui de 2015.

Figure 12 - Appréciation du soutien de l'instance régionale auprès des regroupements (score moyen)



Note : Les dernières analyses à partir des outils de gestion et de suivi internes ayant été réalisées en 2018, il n'est pas possible de présenter des données pour 2019.

Légende : 1 = inadéquat; 2 = acceptable; 3 = bon; 4 = très bon; 5 = excellent.

Cela dit, il semble que les efforts de liaisons et de collaboration entre les regroupements et les instances régionales amorcés en 2017 se soient intensifiés en 2018-2019. En effet, de plus en plus de projets de collaboration locale-régionale prennent forme autour des thématiques comme la périnatalité, l'éveil à la lecture et à l'écriture, l'orthophonie communautaire, l'immigration, les services aux enfants anglophones et la transition scolaire.

Les régions de la Montérégie, de Chaudière-Appalaches, de la Capitale-Nationale, de Lanaudière, des Laurentides, de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine ainsi que de l'Abitibi-Témiscamingue ont toutes mis sur pied un projet alors que Montréal en a mené deux.

Une plus grande capacité d'agir des communautés autochtones

Au Québec, les Autochtones représentent environ 1 % de la population et sont répartis en 11 nations : 10 Premières Nations et une 1 nation inuite, ainsi que des Autochtones vivant en milieu urbain ou hors communauté. Chaque nation compte une ou plusieurs communautés, pour un total de 54. En 2011, l'Enquête nationale auprès des ménages nous informait que la population totale des Premières Nations du Québec était de 82 425 personnes. En pourcentage, la population autochtone du Québec se répartit comme suit : Premières Nations (46 %), Autochtones en milieu urbain (27 %), Inuits (11 %) et Cris (16 %).

Dans l'optique de miser sur les forces des milieux autochtones et en respect de la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones stipulant que « les peuples autochtones ont le droit de définir et d'élaborer des priorités et des stratégies en vue d'exercer leur droit au développement (...) », Avenir d'enfants a souhaité dès le départ :

→ soutenir des projets de mobilisation, d'acquisition et de transfert de connaissances qui tiennent compte de la culture et du contexte de chaque milieu et qui contribuent au renforcement des capacités d'agir des partenaires autochtones;

- contribuer à la consolidation de milieux de vie accueillants pour les enfants autochtones du Québec et, pour cela, mettre en œuvre une stratégie particulière auprès des nations autochtones;
- réaliser un déploiement respectueux du contexte et du rythme des communautés propres à chaque nation et à chaque milieu (Premières Nations, Inuits, Autochtones en milieu urbain ou hors communautés, Cris), de même qu'à chaque communauté, lesquels sont différents du rythme en milieu non autochtone.

Avenir d'enfants a donc ainsi toujours reconnu l'expertise des organisations autochtones et a refusé de remplacer ces dernières dans leur rôle de leadership ou d'accompagnement. Cette qualité de relation a permis d'établir une réelle collaboration avec les Autochtones, de susciter leur pleine adhésion aux orientations stratégiques d'Avenir d'enfants, de permettre leur positionnement auprès d'autres partenaires québécois ainsi que d'enrichir les pratiques d'intervention actuelles à partir de leur vision du monde.

Ces effets, découlant des différents partenariats avec les Autochtones, ont été documentés au fil des années et sont à géométrie variable, en fonction du rythme et de la capacité de chaque milieu. Ils ont été documentés dans les quatre volets du soutien apporté aux communautés autochtones, soient :

- l'entente avec la CSSSPNQL;
- le soutien à la nation crie;
- le soutien aux Inuits;
- le soutien aux Autochtones en milieu urbain.

L'entente avec la CSSSPNQL

En août 2012, au terme de près de 2 ans de collaboration, Avenir d'enfants a signé une entente avec la CSSSPNQL pour déléguer à cette dernière les fonctions d'accompagnement des communautés, d'analyse des plans stratégiques et des plans d'action, de suivi de la mise en œuvre, de reddition de comptes et d'évaluation pour les projets des communautés abénakises, algonquines (Anishnabe), atikamekws, malécites, micmaques, innues, mohawks, huronnes-wendates et

naskapiés. Cette entente a permis l'octroi d'un budget maximal de 2 M\$ par année à la CSSSPNQL pour le soutien aux communautés et les frais afférents à la gestion de l'entente (administration, accompagnement, évaluation).

Avec cette délégation, Avenir d'enfants visait trois objectifs :

- 1- Contribuer à l'intégration de pratiques préventives en petite enfance.
- 2- Soutenir l'émergence et la consolidation d'une mobilisation locale dans les communautés des Premières Nations.
- 3- Renforcer la capacité de la CSSSPNQL à accompagner les communautés locales.

L'entente avec la CSSSPNQL a permis d'accompagner 25 communautés des Premières Nations sur une possibilité de 32, et celles-ci ont pu bénéficier d'un soutien financier et d'un accompagnement pour la mise en œuvre de leur plan de projet.

Grâce à l'entente, plusieurs avancées ont été réalisées entre 2012 et 2018. Des outils concrets ont été développés et adaptés par la CSSSPNQL pour faciliter la mise en application du *Cadre d'accompagnement des communautés et des organisations des Premières Nations (CACO)* : le plan d'accompagnement, les outils de suivis et de gestion interne et la plateforme électronique pour les notes de suivi et la reddition de compte (SAGE). Ces outils permettent de personnaliser l'accompagnement selon les besoins des communautés et de suivre le renforcement des capacités locales d'année en année. Ils peuvent être utilisés par d'autres secteurs de l'institution, ce qui contribue au renforcement de la capacité de la CSSSPNQL à déployer son accompagnement auprès des communautés locales.

De nouvelles pratiques et des outils ont été intégrés au travail d'accompagnement que réalise la CSSSPNQL auprès des 25 communautés des Premières Nations. Par exemple, les agents de développement de la CSSSPNQL ont adopté une approche de codéveloppement avec les coordonnateurs locaux, notamment dans l'élaboration des plans d'accompagnement. Cette approche permet de moduler l'accompagnement au fur et à mesure de l'évolution de la réalité et des besoins locaux, et d'ainsi maintenir des standards élevés de qualité dans l'accompagnement offert par la CSSSPNQL.

Des effets de l'entente ont aussi été observés au sein de la mobilisation locale des communautés des Premières Nations accompagnées par la CSSSPNQL. D'abord, la collaboration entre des acteurs autochtones de divers secteurs d'activité s'est resserrée au fil du temps, ce qui a permis de réaliser un portrait bien documenté de la situation des communautés et d'avoir une lecture commune des besoins à prioriser. La petite enfance fait maintenant partie des plans d'action d'une majorité des communautés accompagnées et les actions mises en œuvre par les partenaires sont désormais davantage orientées vers la prévention et la sensibilisation.

Le soutien à la nation crie

En juillet 2011, une première rencontre a eu lieu entre la coordonnatrice de la stratégie auprès des nations autochtones et deux représentantes de la nation crie (Administration régionale crie) pour ouvrir le dialogue sur une collaboration en milieu cri.

Depuis cette rencontre, la stratégie Maamuu Uhpichinaausuutau, coordonnée par le Cree Nation Government, a été mise en place. Cette stratégie a permis de rallier à la cause de la petite enfance huit communautés. Celles-ci sont à l'étape de définir leurs besoins et d'élaborer leur premier plan d'action pour améliorer collectivement leur soutien aux jeunes enfants et aux familles. Quelques communautés ont même commencé la mise en œuvre de certaines actions.

En outre, le comité régional a décidé d'adopter une approche collective et participative afin d'apprendre des différents aspects de la mise en œuvre de la stratégie Maamuu Uhpichinaausuutaau et d'en extraire les résultats afin d'améliorer de façon continue l'accompagnement et la collaboration avec les communautés crie.

Ces efforts de la nation crie envers ses tout-petits ont aussi permis de réaliser, en juillet 2019, la toute première conférence régionale sur la parentalité chez les Crie.

Le soutien aux Inuits

Le projet Ilagiinut, dont la coordination est déléguée à la Régie régionale de la santé et des services sociaux du Nunavik (RRSSN), permet d'offrir un soutien au développement des maisons de la famille dans trois communautés inuites (sur 14) afin de contribuer au renforcement des actions préventives et du soutien au développement de la petite enfance et des familles. Depuis septembre 2017, grâce à l'entente avec Avenir d'enfants et à d'autres fonds, deux coordonnatrices régionales ont été embauchées pour rencontrer, sensibiliser et mobiliser les communautés et pour partager les expériences des maisons de la famille. Différentes visions quant à la mission de ces maisons et diverses programmations sont mises en place afin de répondre aux besoins des communautés locales, tout en respectant leur vécu en lien avec un passé colonial traumatisant, des conflits internes, le lien de confiance déficitaire et le processus de guérison en cours. De plus, un agent spécialisé en organisation communautaire offre également aux communautés du Nunavik du soutien pour développer et implanter une maison de la famille (soutien et accompagnement pour les processus légaux et administratifs, la gestion du risque, et autres sujets pertinents pour le fonctionnement de ces organismes). Les apprentissages tirés de la mise en place des premières maisons de la famille ainsi que la poursuite du financement par la RRSSN permettront le soutien aux autres villages nordiques désireux de mettre en place un projet de ce type dans leur communauté.

Le soutien aux Autochtones en milieu urbain

Les Autochtones vivant en milieu urbain (dans une municipalité québécoise) représentent entre 30 % et 50 % de la population autochtone du Québec. La vie en milieu urbain étant radicalement différente de celle prévalant en communauté, les Autochtones sont confrontés à de multiples problèmes en matière d'accessibilité aux services, de sentiment d'appartenance, de difficulté d'intégration, etc. Pour soutenir les familles et les jeunes enfants autochtones vivant en communauté urbaine, Avenir d'enfants a souhaité soutenir un projet permettant de consolider les partenariats entre organisations autochtones et organisations québécoises afin d'offrir une meilleure cohésion et une meilleure adaptation des services aux cultures et aux réalités des enfants et des familles autochtones.

En octobre 2011, le Centre d'amitié autochtone de Val-d'Or (CAAVD), en collaboration avec le Centre de santé et de services sociaux de la Vallée-de-l'Or (CSSSVO) et le Centre jeunesse de l'Abitibi-Témiscamingue (CJAT), a déposé un projet qui vise à coordonner et à évaluer les services culturellement pertinents et sécurisants qui sont offerts au CAAVD dans le secteur de la santé et du mieux-être. Ce projet, nommé Abinodjic - qui signifie «enfant» en langue anishnabe -, visait deux objectifs :

- Mieux desservir les jeunes enfants et les familles autochtones vivant ou étant de passage à Val-d'Or.
- Développer un modèle de partenariat avec le CSSS et le Centre Jeunesse de la MRC Vallée-de-l'Or en vue de mieux considérer les réalités des Autochtones en milieu urbain et d'adapter les services en conséquence.

Les données d'évaluation⁷ d'Abinodjic sont sans équivoque quant à la pertinence d'un tel projet et aux bienfaits que celui-ci peut apporter pour les Autochtones. Des effets positifs ont été documentés quant à l'utilisation des services destinés aux familles ainsi que sur la santé des Autochtones fréquentant le CAAVD.

⁷ Les données consultées par Avenir d'enfants proviennent du Rapport d'évaluation du projet Abinodjic, réalisé par Natasha Blanchet-Cohen et Monique Trudel en septembre 2014.

« Je ne consomme plus... je ne touche pas à la drogue ni à l'alcool... puis on s'est rapproché dans l'accouchement de ma sœur moi puis ma mère. C'était vraiment beau. »

- Un parent fréquentant le CAAVD

Des effets ont également été observés dans l'accessibilité et la qualité de l'offre de service offerte aux Autochtones de la région.

« On ne met pas en silo les enfants puis les familles. » « Partir de la santé permet d'intervenir à d'autres niveaux, d'aller plus loin. »

- La Directrice et une intervenante du CAAVD

Par ailleurs, le projet coordonné par le Regroupement des centres d'amitié autochtones du Québec (RCAAQ) pour le déploiement de la stratégie Mamu Atussetau visait le renforcement de la capacité d'agir du mouvement à travers le soutien et l'accompagnement des centres d'amitié autochtones œuvrant dans plusieurs centres urbains du Québec. Avenir d'enfants a pu collaborer avec le RCAAQ à l'élaboration de son modèle de soutien en vue de développer et de renforcer le continuum de services offerts aux familles autochtones dans 10 villes à travers le Québec.

Des effets au-delà des milieux autochtones

Le Forum Tous pour eux de novembre 2015 ainsi que le Grand rassemblement pour les tout-petits de novembre 2018 sont également des témoignages concrets de l'engagement des Premières Nations, des Cris et des Inuits pour la petite enfance et la mobilisation

communautaire. Ces événements ont non seulement permis de rassembler un grand nombre de partenaires autochtones, mais surtout de faire rayonner les projets, les initiatives et les approches qui ont été développés par et pour les Autochtones dans les dernières années et ainsi d'inspirer plusieurs partenaires allochtones.

Une plus grande capacité d'agir des réseaux en petite enfance⁸

Le soutien à des projets Partenariats et innovation a permis de développer différents projets d'acquisition et de partage des connaissances, élaborés par des partenaires de divers réseaux de de la petite enfance (services de garde éducatifs, santé et services sociaux, etc.) ayant une portée d'actions allant au-delà des communautés locales. À terme, ce soutien visait à documenter les approches les plus prometteuses et à influencer positivement les pratiques des gestionnaires et des intervenants de la petite enfance.

La majorité de ces projets ont fait l'objet d'une évaluation. Les données rendues disponibles montrent que les projets Partenariats et innovation analysés ont incontestablement permis de :

- promouvoir la formation, la réalisation de projets pilotes et le développement d'outils;
- déterminer et favoriser l'adoption de pratiques éprouvées;
- encourager et soutenir l'innovation;
- soutenir l'acquisition et la diffusion de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être importants, principalement auprès de gestionnaires et d'intervenants en petite enfance.

⁸ Pour cette section, la majorité des résultats a été recueillie en novembre 2018. D'autres données sont parvenues par la suite, mais n'ont pu toutes être intégrées à ce document.

Des effets auprès des intervenants, des gestionnaires et des services dédiés à la petite enfance ont pu être documentés dans la plupart des projets. Des effets favorables auprès des familles ont également été documentés pour plusieurs d'entre eux.

Ainsi, 12 projets ont permis le développement d'outils pour renforcer les connaissances des éducatrices et des gestionnaires en petite enfance. Une grande variété d'outils et de savoirs a été élaborée et expérimentée grâce aux projets Partenariats et innovation soutenus par Avenir d'enfants : des formations, des programmes éducatifs et des activités ainsi que des outils de diffusion (capsules vidéo, fascicules, etc.). Dans certains projets, des outils de diagnostic pour dresser des portraits ont été élaborés, de l'accompagnement individualisé et du soutien ont été offerts et des communautés de pratique ont été organisées. Des référentiels et des guides ont été produits et diffusés. Ces outils font référence au développement global de l'enfant, au développement de l'environnement physique ou à une ou plusieurs sphères spécifiques de développement (socioaffectif, social, physique, cognitif ou langagier). Des outils pour faciliter la collaboration et la communication avec les parents ont aussi été élaborés. Enfin, plusieurs projets ont procuré du soutien sous forme d'accompagnement à l'apprentissage, à l'amélioration ou à l'implantation de nouvelles pratiques pour faciliter l'amélioration de la capacité d'agir des organisations.

Des résultats prometteurs ont été observés dans la plupart des initiatives. Ces effets visent surtout les changements de pratiques auprès des partenaires, plus précisément auprès des intervenants, des gestionnaires et des services en petite enfance. L'ampleur des changements documentés est variable, mais pour la grande majorité, ils sont notables.

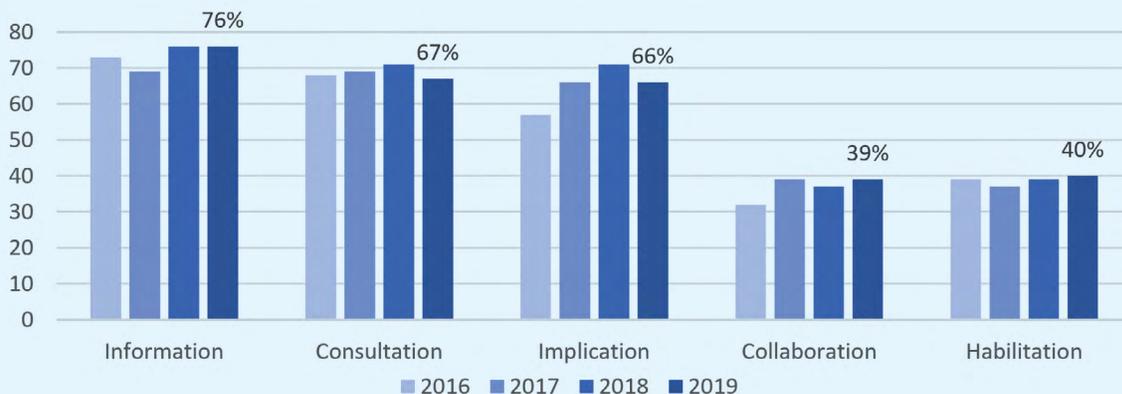
Pour 11 projets menés par des réseaux en petite enfance, l'amélioration de la qualité des services offerts en milieu de garde éducatifs et en organismes communautaires Famille a constitué un objectif explicite. Pour quatre d'entre eux, l'amélioration de la qualité des services a été documentée systématiquement. À titre d'exemple, dans le projet Je grandis en halte-garderie (JGHG) de l'Association des haltes-garderies communautaires du Québec (HGQC), les changements de pratiques les plus significatifs rapportés par les participantes à la formation de base JGHG concernent l'aménagement des lieux (56 %) et la relation avec les parents (42 %).

D'autres projets ont évalué les effets des actions auprès des familles (parents ou enfants) bénéficiaires. Les effets positifs documentés concernent l'amélioration de la communication ou de la collaboration entre des intervenants et des parents; l'amélioration de la santé physique et sociale grâce à l'accès aux services de proximité pour les familles vulnérables, et la perception d'une meilleure qualité des relations coparentales et conjugales de la part des pères.

Une plus grande capacité d'agir des parents

D'année en année, les plans d'action déposés par les regroupements démontrent une progression dans différents types de participation qui sont privilégiés par les partenaires afin de favoriser l'implication des parents.

Figure 13 - Types de participation des parents dans les actions des regroupements locaux



Note : Le pourcentage cumulatif ne correspond pas à 100 %, car une action peut intégrer plusieurs types de participation des parents. Le terme habilitation signifie ici : « Donner le pouvoir de décision aux parents ».

Bien qu'un volume important des actions de 2019 visaient toujours à informer et à consulter les parents, les autres types de participation, qui sont l'implication, la collaboration et l'habilitation des parents, ont globalement suivi une tendance à la hausse entre 2016 et 2019. Ces résultats montrent que les partenaires jugent important de maintenir des activités d'information et de consultation, mais qu'ils privilégient aussi de plus en plus des formes d'implication qui favorisent davantage la collaboration avec les parents ainsi que le renforcement de leur capacité d'agir.

Ainsi, en 2019, 66 % des actions destinées aux parents visaient à les impliquer, 39 % des actions visaient à collaborer avec eux et 40 % visaient à habiliter les parents. Cela signifie qu'une part importante des actions réalisées pour les parents ont permis, par exemple, leur implication comme bénévole dans une fête de quartier; leur collaboration dans un comité d'intervenants pour répondre à certaines questions, ou alors leur capacité à participer activement à une table de concertation ou à organiser et à gérer une activité de troc entre familles.

Différentes façons de collaborer avec les parents

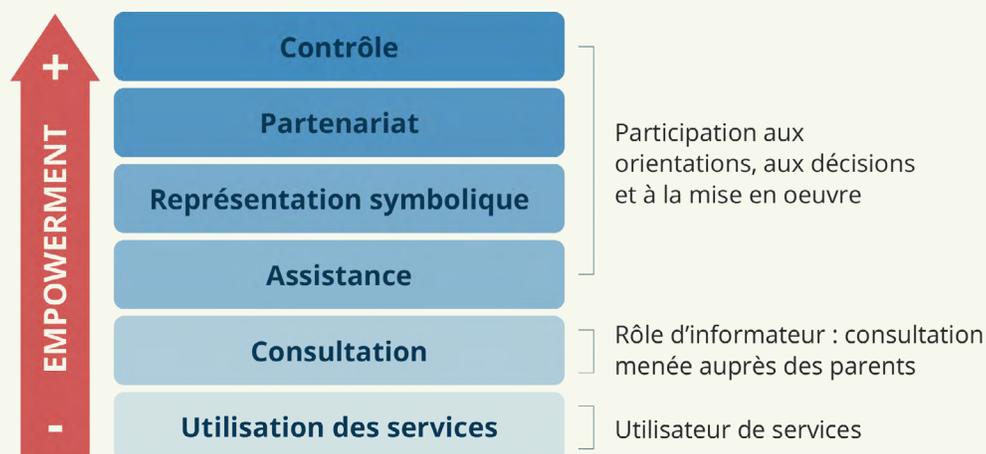
Il n'y a rien de mieux qu'un parent pour pouvoir parler de son enfant, de son expérience parentale et de la vie en famille dans sa communauté. Même si la vie familiale est souvent bien remplie, beaucoup de parents souhaitent partager leur vécu, proposer des solutions concrètes aux problèmes rencontrés et s'impliquer activement dans leur communauté.

Pour favoriser un tel engagement, il est d'abord primordial de tisser un lien de confiance avec les familles afin de leur permettre de s'exprimer ouvertement et de participer librement. Il est aussi important que l'offre de participation faite aux parents soit variée, afin que le rythme et les intérêts de chaque famille soient comblés.

Certains parents préfèrent d'abord être consultés alors que d'autres souhaitent s'impliquer dans la table de concertation ou piloter eux-mêmes un projet destiné aux familles.

Il existe donc différents types de participation des parents dans leur communauté. Ces types de participation peuvent être ordonnés selon leur facilité à augmenter la capacité d'agir des parents. Ils sont illustrés ci-dessous par l'Échelle de participation des parents.

Figure 14 – Échelle de participation des parents



Adaptation de Arnstein, Sherry R. (1969) 'A Ladder Of Citizen Participation', Journal of the American Planning Association, 35: 4, 216 — 224 dans l'article de J. Donzelot et R. Epstein «Démocratie et participation : l'exemple de la rénovation urbaine». Publié dans Esprit, n. 236, 2006 pp. 5-34.

Il est généralement plus facile de faire participer les parents en leur proposant d'utiliser les services ou en les consultant ponctuellement sur leurs besoins. Si cette façon de faire peut convenir à certains parents dans certaines situations, ce type de participation permet généralement moins aux parents de s'impliquer activement dans les orientations, les décisions et la mise en œuvre de projets dans leur communauté. En fait, plus les parents sont des parties prenantes des projets les concernant, plus leur pouvoir de changer les choses dans leur vie et dans leur communauté s'accroît. Ainsi, les parents représentent des ressources inestimables pour augmenter la qualité des interventions réalisées, pour améliorer durablement les conditions de vie des familles dans la communauté, pour recruter et engager d'autres parents et pour être des ambassadeurs de la petite enfance convainquants auprès des décideurs.

Cela ne signifie pas pour autant que la participation des parents dans l'utilisation des services ou la consultation n'est pas suffisante. Au contraire, ce type de participation peut correspondre aux besoins des parents et il n'est pas rare que ce soit la première forme de participation avant de s'engager vers d'autres types de participation.

Toutefois, il est important de mettre en place des conditions permettant de plus grandes opportunités d'engagement, de sorte que cette possibilité soit toujours présente pour les parents.

Avenir d'enfants et ses partenaires locaux, régionaux et nationaux ont mis de l'avant différentes initiatives qui rappellent l'importance de consulter les parents et de tenir compte de leur opinion afin de mettre en œuvre des actions adaptées à leurs réalités. Celles-ci ont pu contribuer à cette progression constatée dans les efforts mis de l'avant pour impliquer les parents. À ce titre, le lancement de l'initiative Perspectives parents, en mai 2016, ainsi que les différentes activités de diffusion et d'appropriation qui ont suivi ont notamment permis de mettre l'accent sur l'importance de faire équipe avec les parents pour favoriser les développements des tout-petits.

De plus, plusieurs partenaires locaux et régionaux se sont engagés dans des réflexions pour mieux joindre les familles, notamment celles vivant en contexte de défavorisation. Ces réflexions amènent les partenaires locaux à se poser des questions sur les attitudes et les pratiques d'intervention gagnantes pour y parvenir.

Plusieurs partenaires ont ainsi adopté différentes stratégies pour intégrer davantage le point de vue des parents dans la planification et la mise en œuvre de leurs actions, que ce soit par :

- la création de comités de parents;
- l'intégration de parents à la concertation ou à des comités de travail;
- la consultation de parents par des vox pop, des forums et des consultations publiques;
- l'évaluation et l'ajustement des actions au plan d'action à la suite des recommandations des parents;
- la création d'opportunités d'échanges informels entre parents et entre parents et intervenants (cafés-causeries, soirées d'échanges, etc.);
- la mise en place de lieux d'accueil pour les parents (espaces-familles, locaux pour les familles), dont certains sont gérés par des parents;

- le recrutement de parents bénévoles pour l'organisation ou la mise en œuvre d'activités;
- la possibilité pour les parents de devenir des relayeurs d'informations, des recruteurs d'autres parents ou des ambassadeurs de certains projets auprès de différentes instances.

Afin de favoriser la participation des parents, les regroupements ont souvent eu recours à des incitatifs, comme les haltes-garderies, le soutien au transport, les collations, les cartes-cadeaux, mais aussi la reconnaissance de l'implication des parents par des fêtes, des certificats d'implication ou des formations.

En plus de ces nombreuses stratégies facilitant la participation des parents, les regroupements qui le souhaitent ont pu réaliser la démarche Voix des parents. L'évaluation de ce projet démontre que les partenaires tiennent compte des recommandations formulées par les parents à l'issue du projet. En effet, dans un échantillon d'actions liées à la Voix des parents analysé en 2017, il apparaît que 41,7 % des actions mises en œuvre à la suite de la Voix des parents ont été en partie ou en totalité réalisées par des parents; que les parents ont pu avoir une influence qui va au-delà de la communication des résultats liés au projet dans 63,3 % des cas, et que 21,6 % des actions réalisées ont été discutées et planifiées conjointement par les partenaires et les parents.

Au-delà des actions réalisées à la suite du projet la Voix des parents, cette démarche a souvent eu des répercussions importantes dans les conditions de vie des familles :

- une équipe de parents a pu rencontrer une équipe d'architectes, de paysagistes et de responsables de la culture, du développement social et de l'aménagement urbain afin d'élaborer les nouvelles maquettes d'aménagement de parcs;
- des parents ont été consultés sur le réaménagement des berges;

- une école a interpellé 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.
- des regroupements accordent également un soutien financier (financement d'Avenir d'enfants ou lié à l'accréditation Municipalité amie des enfants) pour poursuivre la mobilisation des parents vers la mise en action des résultats de la Voix des parents.

« Suite à la réalisation d'un projet Voix des parents, les partenaires ont tenu compte des recommandations nommées par les parents. Ainsi, plusieurs actions ont été mises en place, telles que la bonification des heures d'ouverture de la bibliothèque, la création d'un comité de parents, les espaces libres-actions, les comités tripartites (Villes, parents et organismes du milieu). »

- Un membre d'un regroupement local de partenaires

La Voix des parents a également parfois eu des répercussions sur la vie personnelle des parents participants :

- un parent nouvellement immigré et ayant des difficultés à s'intégrer au marché du travail québécois s'est finalement trouvé un emploi comme fonctionnaire fédéral grâce au réseau de soutien développé pendant la Voix des parents;
- une mère participante a été élue mairesse de sa communauté;
- plusieurs parents ont fait le choix de retourner aux études pour améliorer leur condition d'emploi;
- des enfants de parents ayant participé à la Voix des parents s'impliquent également dans la communauté.

« L'expérience fut pour moi une révélation sur qui je suis et a influencé mon quotidien. [...] Mes actions au sein de La voix des parents m'ont aussi apporté le sentiment d'aider à améliorer la vie de centaines d'enfants de mon quartier, dont les miens. »⁹

- **Mélanie Bourgeois**, citoyenne et mère engagée dans la ville de Québec

Ainsi, grâce à son soutien à la mobilisation des communautés locales, régionales et autochtones et par le biais des projets Partenariats et innovation et les influences stratégiques, Avenir d'enfants a permis une plus grande capacité d'agir sur le terrain. Des partenariats stables et diversifiés ont été établis et des relations durables se sont créées. Des pratiques d'évaluation ont été intégrées dans les processus de planification et les partenaires ont modifié leurs pratiques d'intervention pour mieux joindre les familles et mieux répondre à leurs besoins. Une place importante a aussi été accordée à l'inclusion des parents pour qu'ils contribuent activement à la mobilisation en faveur des jeunes enfants.

La section suivante s'attardera sur un second axe stratégique, soit joindre les familles vivant en contexte de défavorisation, et présentera la contribution d'Avenir d'enfants ainsi que les avancées observées dans ce domaine.

⁹ Extrait du journal du quartier Saint-Sauveur Le Carillon, novembre 2012, p.14

Axe 2 : Joindre les familles vivant en contexte de défavorisation

Agir en milieu défavorisé est essentiel pour favoriser l'égalité des chances le plus tôt possible dans la vie des enfants. Il s'agit toutefois d'une tâche complexe puisque le parcours de vie des familles vulnérables est souvent plus difficile, et ce, dès la grossesse.

Les communautés soutenues par Avenir d'enfants ont fait des efforts considérables pour joindre tout particulièrement les familles les plus vulnérables de leur secteur en développant des stratégies spécifiques pour créer et maintenir des liens significatifs avec elles afin de bâtir collectivement un filet de sécurité pour les familles ayant les plus grands besoins. Malgré ces efforts, plusieurs barrières empêchant d'avoir des stratégies efficaces peuvent être recensées.

Les sections suivantes présentent la contribution d'Avenir d'enfants en ce qui concerne l'action en milieu défavorisé et les avancées réalisées sur le terrain à cet effet.

Contribution d'Avenir d'enfants

Dès le début des activités d'Avenir d'enfants, une attention particulière a été portée à joindre et soutenir les familles vivant en contexte de défavorisation. Logiquement, cette volonté d'agir auprès des plus vulnérables s'est donc inscrite à l'intérieur des axes stratégiques de l'organisation. Afin de développer des façons plus adaptées de les joindre et de les soutenir, Avenir d'enfants et ses partenaires ont travaillé de façon assidue pour mieux comprendre les réalités multiples de ces familles et les nombreux défis auxquels elles sont confrontées.

Cette section propose un regard sur :

- les moyens déployés afin d'enrichir les pratiques des partenaires;
- le soutien financier à différents projets porteurs.

Moyens déployés afin d'enrichir les pratiques des partenaires

- Une description de la défavorisation afin de soutenir une compréhension commune de cette notion.
- Un soutien aux regroupements pour identifier les secteurs plus défavorisés sur leur territoire et accompagner les réflexions et la mise en œuvre d'actions visant à joindre les familles y résidant.
- Une proposition de formations et de démarches de pratique réflexive pour mieux agir auprès des familles défavorisées.
- Une collaboration à la tenue de différents événements régionaux sur la préoccupation de joindre les familles isolées.

L'environnement des familles

On aborde souvent la problématique sous l'angle des enfants et des familles, mais il ne faut pas négliger les conditions de vie dans lesquelles ils évoluent et qui peuvent augmenter leur vulnérabilité. D'où l'importance de soutenir la mobilisation des partenaires qui, ensemble, peuvent mettre à profit leur expertise et leurs ressources pour mieux répondre aux besoins des familles et travailler plus globalement sur les conditions de vie présentes dans leur communauté.

- Une journée thématique organisée dans le cadre des Journées annuelles de santé publique en 2018, intitulée *Créer une relation de confiance parents-intervenant, la clé pour soutenir les familles vivant en contexte de défavorisation*.
- La diffusion des actions et des approches porteuses mises en œuvre par les regroupements via la plateforme agirtôt.org.
- Une contribution au développement d'outils tels le [Guide d'animation du dialogue parents-intervenants](#); l'atelier réflexif sur les barrières; les thématiques [Joindre les familles en contexte de défavorisation](#), incluant une section dédiée aux [Barrières sur le parcours des familles](#) et le [Travail de proximité](#) sur agirtôt.org.

Description de la défavorisation retenue par Avenir d'enfants

La défavorisation est complexe et multifactorielle. Elle touche divers aspects du développement humain, peut durer de l'enfance à la vie adulte et se répercuter de génération en génération.

Les milieux défavorisés réunissent généralement une ou plusieurs des caractéristiques suivantes qui sont aussi des facteurs de risque :

- la pauvreté économique;
- l'absence ou des difficultés d'intégration aux institutions et aux organisations qui constituent la communauté;

- l'instabilité familiale;
- l'isolement social;
- une faible scolarisation;
- la transmission de valeurs, d'attitudes et de comportements pouvant être différents des modèles largement véhiculés dans la société.

Les facteurs de risque exposent les enfants, les familles et les communautés à des environnements peu favorables à un sain développement. La notion de cumul est essentielle pour mieux comprendre la réalité des milieux défavorisés.

Soutien financier à différents projets porteurs

- [L'enquête Perspectives parents](#), dans laquelle a été inclus un suréchantillonnage de familles vivant en contexte de défavorisation afin d'avoir des données à jour sur leurs réalités.
- Des projets locaux innovants élaborés par les partenaires pour agir en contexte de défavorisation, comme [l'Approche personnalisée : le parent, premier éducateur de son enfant](#), développée par la Table des partenaires en petite enfance de Saint-Hubert, ou le [Réseau Maintenant l'Enfant](#) en Outaouais, pour ne nommer que ceux-là.
- De nombreuses actions en lien avec le [travail de proximité](#).
- [Des projets Partenariats et innovation](#) visant à améliorer la qualité des services, les connaissances en petite enfance et les pratiques pour mieux agir auprès des enfants et des familles défavorisés, dans différents réseaux : deux en éducation; cinq en santé et des services sociaux; deux en services de garde éducatifs; trois projets régionaux ou nationaux; deux du communautaire; cinq de partenaires autochtones.

Avancées observées

Après 10 ans d'action collective, plusieurs avancées ont été constatées dans l'accompagnement offert aux familles avec les plus grands besoins. Une variété de stratégies et de projets ont été mis en place par les partenaires soutenus par Avenir d'enfants. Des changements de pratiques peuvent être observés dans les réseaux offrant des services aux familles, autant à l'échelle locale, que régionale et nationale. De nombreuses innovations ont été expérimentées et des outils peuvent maintenant être partagés aux partenaires qui poursuivront le travail.

Agir sur les barrières

Pour établir une offre de service adaptée et de qualité, l'écoute des besoins exprimés par les familles est essentielle. Chacune d'entre elles fait face à des barrières qui lui sont propres. Les barrières trouvent donc leur source parfois chez le parent ou la famille elle-même, mais également chez les intervenants, les organisations, le gouvernement et la société. Pour enrichir cette offre de service aux familles, plusieurs partenaires ont réfléchi et ont reconnu les forces et les limites des actions et des services qui sont proposés aux enfants et aux parents de leur communauté. Les projets soutenus par Avenir d'enfants ont donc permis de bien documenter les [différents types de barrières](#) pour mieux les comprendre et agir adéquatement sur celle-ci.

- **Barrières individuelles ou personnelles.** Elles relèvent directement de l'individu et peuvent être attribuables entre autres à ses perceptions ou à ses capacités individuelles. Les regroupements, dans leurs réflexions et leurs actions, ont pris en compte la peur du jugement des parents, leurs difficultés à comprendre les processus administratifs et, dans plusieurs cas, la maîtrise limitée de la langue française dans un environnement majoritairement francophone.
- **Barrières sociales.** Elles concernent les préjugés, les perceptions, les mœurs et les valeurs véhiculés et partagés par les membres d'une société. Dans ce sens, plusieurs regroupements ont agi directement sur la posture des intervenants avec les familles afin de passer d'un rôle d'expert à un rôle de partenaire ou de collaborateur.

- **Barrières physiques.** Elles sont liées à l'organisation physique du milieu dans lequel un individu évolue. Par exemple, dans plusieurs milieux, l'offre de transport en commun est insuffisante, inadaptée ou absente. Pour pallier ce problème, certains regroupements ont choisi de tenir les activités dans des lieux situés plus près du milieu de vie des familles, par exemple dans des locaux mis à leur disposition par une localité où on ne retrouvait aucune offre de service pour les familles. D'autres regroupements ont modifié l'horaire des activités pour qu'il soit mieux adapté à la réalité des familles ciblées et ainsi faciliter l'accès, en commençant, par exemple, les activités un peu plus tard ou la fin de semaine.
- **Barrières organisationnelles.** Elles sont issues de la culture et du mode de gestion des organisations travaillant avec les familles. Pour améliorer la situation, des organisations ont aménagé des espaces et du temps qui laissent plus de place aux échanges en équipe; ou encore, elles ont établi des collaborations formelles avec d'autres organisations de la communauté.
- **Barrières systémiques.** Elles relèvent de l'organisation des différents systèmes sociaux, des services publics et privés, des politiques, lois et cadres qui sont en vigueur dans la société dans laquelle évolue l'individu. Elles concernent plus particulièrement le choix des programmes sociaux et des conditions d'admissibilité; les procédures administratives parfois complexes pour accéder à certains services; la clarté des communications gouvernementales, ou les priorités établies dans les services offerts. À titre d'exemple, le déficit de professionnel en orthophonie a été au cœur de plusieurs réflexions et représentations dans les différentes régions du Québec. Celles-ci ont mené, dans certains cas, à l'emploi de nouvelles orthophonistes, au prêt de service d'une orthophoniste pour agir de façon préventive dans la communauté, et à l'enrichissement de certaines actions visant le développement des habiletés de communications orales et écrites.

→ **Barrières économiques.** Elles sont liées à la capacité économique des parents, des organisations ou du gouvernement. On peut penser, par exemple, à la difficulté à trouver un logement adéquat et abordable ou encore au financement de la mission de base des organismes communautaires parfois insuffisant. Les regroupements ont en ce sens travaillé à améliorer le partenariat avec des organismes en employabilité. Ils ont aussi mis en œuvre certaines actions comme des jardins communautaires, des comptoirs familiaux ainsi que des projets plus ciblés visant entre autres la scolarisation des mères.

L'action des regroupements locaux de partenaires sur les barrières

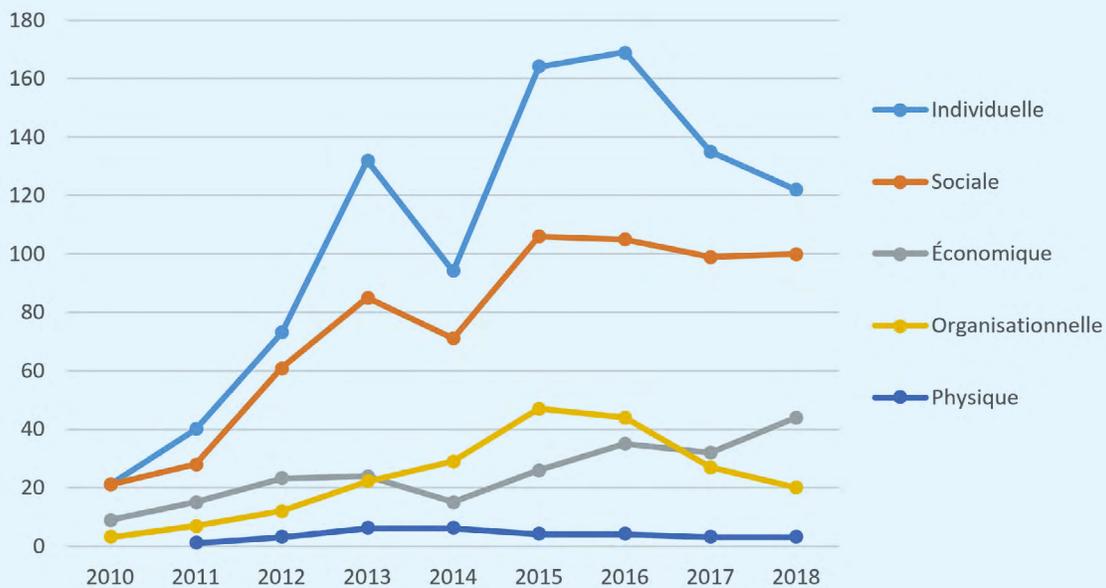
La préoccupation pour les familles défavorisées est omniprésente dans l'ensemble des plans d'action soutenus financièrement au fil des ans. On constate que 27 % des actions ciblent spécifiquement les familles et les enfants vivant en contexte de défavorisation, leur environnement ou les intervenants travaillant auprès d'eux.

De plus, 95 % des regroupements ont mis en place des stratégies pour joindre les familles vulnérables et favoriser leur participation et leur accès aux activités et services offerts.

Les actions mises en œuvre par les regroupements se sont principalement concentrées sur les barrières individuelles et sociales, bien que des préoccupations soient relevées quant aux barrières économiques et organisationnelles. Les barrières systémiques ont été traitées dans une moindre mesure par les partenaires à l'échelle locale puisque la capacité d'agir sur celles-ci relève davantage des acteurs nationaux, dont les gouvernements.

L'intensité des efforts déployés par les partenaires locaux d'Avenir d'enfants pour agir sur les barrières d'accès a évolué au fil du temps, comme le présentent les schémas suivants.

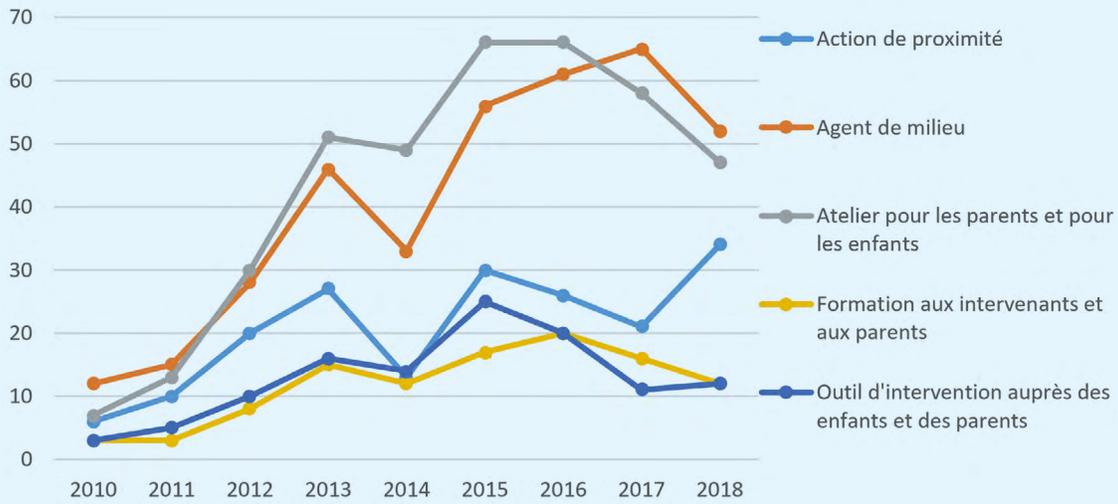
Figure 15 – Les 5 types de barrières ciblées par les actions des regroupements depuis 2010



La diminution des actions en 2014 s'explique par des changements dans les processus de gestion. Une partie des actions sont comptabilisées en 2013 et couvrent la période 2014 également.

Les partenaires qui ont agi sur les barrières individuelles et sociales visaient à augmenter les opportunités de réseautage des parents, améliorer leur confiance en leur potentiel et amener les intervenants à mieux comprendre la réalité des familles, à aller vers elles et à diminuer les préjugés les concernant.

Figure 16 - Les 5 types d'actions les plus utilisées par les regroupements pour intervenir auprès des familles en situation de défavorisation



La diminution des actions en 2014 s'explique par des changements dans les processus de gestion chez Avenir d'enfants. Une partie des actions sont comptabilisées en 2013 et couvrent la période 2014 également.

Le nombre d'actions visant à joindre les familles vivant en contexte de défavorisation a connu une augmentation considérable à partir de 2012 et cette tendance s'est poursuivie au fil des ans. De nombreux regroupements ont alors constaté des difficultés dans leurs démarches pour joindre ces familles. Cela s'explique notamment par le fait que les barrières d'accès aux services sont variées et souvent cumulatives. Plusieurs regroupements ont ajusté leurs stratégies pour mieux répondre aux besoins des familles. L'un des principaux facteurs de succès identifiés pour mener à bien ces initiatives est l'établissement d'un solide lien de confiance entre les parents et les intervenants.

L'ambition des regroupements de créer une bonne relation avec les parents se reflète dans le nombre d'actions visant à organiser des ateliers pour les parents. Ces ateliers permettent d'atteindre deux objectifs distincts, soit donner aux parents un moment pour se rencontrer entre eux, partager leurs expériences et échanger dans une ambiance informelle, puis de pouvoir expliquer comment fonctionnent les ressources de leur milieu.

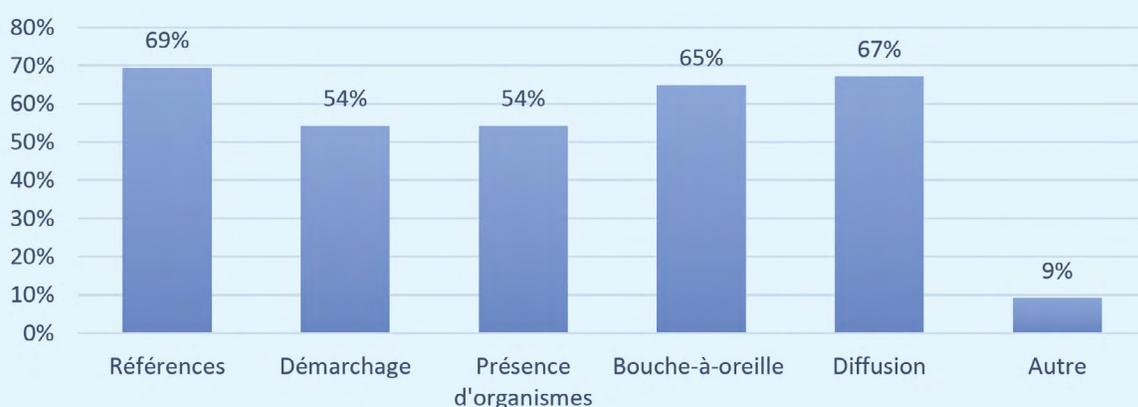
La diversité des projets s'exprime également en ce qui concerne les initiatives s'inscrivant dans l'approche de proximité. Celles-ci se distinguent par leur volonté « d'aller vers », de joindre les parents là où ils se trouvent. Ces actions prennent ainsi la forme de visites à domicile, de kiosques installés dans les fêtes communautaires, d'animations dans les parcs ou encore d'un agent de milieu qui va à la rencontre des familles, pour ne nommer que quelques exemples. Ils cherchent aussi à pérenniser l'approche de proximité au sein des pratiques des organismes et des institutions qui travaillent avec les familles.

Il est à noter qu'Avenir d'enfants n'a pas directement agi sur les barrières d'accès. La contribution de l'organisation s'est principalement concrétisée en maintenant présente la préoccupation de joindre les familles vivant en contexte de défavorisation dans la planification des actions des partenaires, ainsi que par l'accompagnement de ceux-ci dans le développement d'actions visant à atténuer les barrières d'accès. Le tableau suivant présente les actions les plus utilisées en fonction des types de barrières que souhaitaient atténuer les regroupements.

Typologie de barrières	Exemples de barrières	Type d'action le plus utilisé pour surmonter la barrière
Sociale	La posture d'expert de la part des intervenants envers les familles en situation de défavorisation nuit au lien de confiance.	Agent de milieu (54 %)
Individuelle	Les parents ont un réseau social limité et peu d'occasions de partager leurs expériences avec d'autres parents.	Espace de rencontre supplémentaire pour les parents et les enfants (32 %)
Physique	Un organisme du milieu qui offre les ateliers parents/enfants est éloigné des familles en situation de défavorisation.	Action de proximité (23 %)
Économique	Les frais de garde de jeunes enfants sont trop élevés pour que le parent puisse participer à des activités.	Services et biens à coût accessible (34 %)
Organisationnelle	Il y a absence d'activité pour les familles certains jours de la semaine dans une communauté défavorisée.	Atelier pour les parents et les enfants (14 %)

On ne pourrait finalement passer sous silence les stratégies de recrutement mises en œuvre par les partenaires dans le but de mieux joindre les familles vulnérables et répondre à leurs besoins. Parmi ces stratégies figurent notamment le référencement entre organisations, le démarchage et le bouche-à-oreille. Diversifier ses modes de recrutement et d'intervention fait partie des meilleures pratiques auprès des familles vulnérables, et cela semble bien implanté sur le terrain. Le graphique suivant présente la proportion de chacune de ces stratégies dans les plans d'action déposés en avril 2019.

Figure 17 - Stratégie de recrutement visant spécifiquement les familles en situation de défavorisation, avril 2019



Des actions locales, régionales et nationales visant des changements de pratique¹⁰

La planification, l'intervention, l'évaluation et le travail de valorisation des actions s'inscrivant dans la volonté de mieux joindre les familles vivant en contexte de défavorisation a permis aux partenaires de moduler leurs objectifs en vue de bonifier certaines de leurs pratiques.

¹⁰ Les projets et les initiatives cités dans ce paragraphe ne représentent qu'un échantillon parmi un ensemble de démarches.

Des actions locales

Le recours au [travail de proximité](#) comme stratégie pour se rapprocher des familles vivant en contexte de défavorisation s'est intensifié au cours des dernières années. Ce type d'action permet entre autres de joindre des familles isolées qui ne fréquentent pas les services offerts. L'approche de proximité, qu'elle soit faite par une ressource dédiée au projet ou qu'elle soit réalisée par les partenaires du milieu qui modifient leurs pratiques, mise avant tout sur la création du lien de confiance avec les familles, l'accompagnement et la qualité de la collaboration entre les organismes, éléments qui ont été identifiés comme des conditions de succès pour mieux intervenir auprès des familles. Le travail de proximité se fait souvent dans des contextes de grande défavorisation. Un accompagnement personnalisé et centré sur les besoins des familles permet donc de résoudre des situations problématiques multifactorielles auxquels un organisme précis n'aurait pu répondre à lui seul. La personne qui travaille auprès des familles dans une approche de proximité est en quelque sorte un guide qui, tout en travaillant au développement du pouvoir d'agir des personnes, facilite leur mise en action pour améliorer leur situation. Le regroupement de Laval a mis en place ce type de projet et son évaluation témoigne des effets de la valeur ajoutée de cette approche : *« Les actions de l'agente de liaison ont permis à certaines familles, avec qui un solide lien de confiance a été établi, de briser leur isolement, d'avoir accès à des activités à faire en famille (gratuite ou à bas prix), de faciliter l'entrée des enfants à l'école, de les accompagner dans diverses démarches, de développer un sentiment d'appartenance envers le quartier, de développer leur pouvoir d'agir (régler une situation au travail, mettre fin à une situation de violence conjugale), de répondre à des besoins de base comme se nourrir et se vêtir et de mieux comprendre certains services publics comme le réseau de transport en commun et le système scolaire. »*

Le travail de proximité a aussi eu des répercussions dans les organisations qui gravitent autour des parents et des enfants. Bien souvent, ce type de travail amène les intervenants de divers secteurs à ajuster leurs interventions, que ce soit dans les pratiques d'accueil des parents, le niveau de littératie utilisé dans les communications avec les parents, le type d'interventions réalisés, etc.

« Le travail de milieu porté par une seule personne jadis est maintenant devenu l'affaire de tous, avec l'équipe d'agents de promotion. Cela a provoqué l'adoption de nouvelles pratiques d'accompagnement des familles au sein des organisations et a favorisé le travail de collaboration entre les organisations dans le but de donner aux familles un meilleur accès aux services. »

- Un membre d'un regroupement local de partenaires

D'autres initiatives ont aussi vu le jour dans d'autres régions du Québec.

Les **partenaires de Bécancour** ont, par exemple, réalisé l'action « Faire village autour des familles », permettant d'intervenir auprès de différentes organisations afin de les informer sur les impacts des préjugés envers les parents vivant en contexte de défavorisation. Ce projet visait aussi à amorcer des réflexions sur les meilleures pratiques à favoriser afin de contribuer à l'intégration de ces familles dans la communauté. Cette démarche a permis d'amener des réflexions porteuses au sein du regroupement. Le volet municipal de cette action a, en ce sens, permis un partage d'expériences et de pratiques entre les organismes communautaires et les élus. Ces derniers ont pris conscience des défis vécus par les familles et ont appris davantage sur les ressources disponibles dans leur milieu.

Du côté de l'Estrie, le **regroupement du Haut-Saint-François** a mis en place du travail de proximité spécifiquement pour les familles anglophones. En plus de joindre et d'accompagner les familles, la ressource sensibilise les partenaires aux besoins de cette communauté et aux grands enjeux d'accessibilité. Elle mobilise les partenaires afin qu'ils changent leurs pratiques et qu'ils comprennent mieux la culture et la réalité des familles anglophones. Par exemple, des organisations ont changé leurs politiques internes afin d'assurer un ratio de personnes bilingues. Le **regroupement Memphré en Mouvement** a, quant à lui, formé les intervenants, les directions et les secrétaires de différents secteurs géographiques de la MRC de

Memphrémagog à l'approche participative, ce qui a permis d'améliorer les pratiques de proximité dans les organisations et d'adopter une attitude de non-jugement et établir un lien de confiance avec les familles.

Pour sa part, le **regroupement Hull en santé** a mis en œuvre l'action « Ma vie, mon projet, ma réussite ». Cette initiative vise à créer les conditions propices pour que de jeunes mères fassent des choix et posent des actions à court terme, les amenant à trouver ce qu'elles souhaitent pour leur avenir et ce qu'elles doivent faire pour y arriver. De jeunes mères envoyées par le programme de Services intégrés en périnatalité et pour la petite enfance (SIPPE) ou par les organismes communautaires sont invitées à participer à cette démarche de développement socioprofessionnel intensive en groupe suivie d'une démarche individuelle en orientation. [L'évaluation du projet par l'UQO](#), en 2016, démontre de nombreuses retombées positives perçues par les mères, entre autres le fait de poser des actions concrètes pour leur plan d'avenir professionnel, comme le retour aux études ou l'insertion en emploi. Le programme les emmène à croire en leur chance de réussite et a un impact financier positif pour la famille. Comme le programme propose une thématique sur le développement de l'enfant, des mères constatent une amélioration du développement social de leurs enfants, entre autres par la diminution de la crainte des étrangers et l'amélioration du niveau langagier, et elles disent mieux comprendre leurs besoins. Du point de vue personnel, les mères augmentent leur confiance en elles, brisent leur isolement, acquièrent et appliquent de nouvelles connaissances et adoptent une routine saine.

Des actions régionales

À plus grande échelle et au cours des dernières années, des instances et des partenaires régionaux soutenus par Avenir d'enfants ont organisé différents types d'événements pour mieux s'outiller et pour amorcer des changements dans les pratiques des gestionnaires et des intervenants, notamment dans le type de soutien clinique à offrir aux intervenants, le ratio intervenant-familles, et les pratiques d'accueil des

parents dans les organisations. À Québec, Laval et Montréal, les outils du projet [Constellation](#), développés par Horizon 0-5 - l'instance régionale montréalaise en petite enfance -, ont été utilisés lors d'activités régionales pour mieux répondre aux besoins des familles vivant en contexte de défavorisation. Dans Lanaudière, les parents et les intervenants ont pu dialoguer lors d'une conférence interactive, tout comme en Montérégie où les responsables d'une journée de réflexion sur les barrières ont convié des intervenants, mais aussi des parents à participer activement aux discussions.

Les instances régionales se sont également mobilisées autour de projets cherchant à atténuer l'impact des barrières sur le parcours des familles vulnérables. En Estrie, par exemple, l'instance régionale exerce un leadership fort en ce qui concerne les projets de scolarisation des mères et l'approche de proximité.

Toujours sur le plan régional, le [dialogue parents-intervenants](#), élaboré à la suite des résultats de l'initiative Perspectives parents, a été animé par Carl Lacharité et Jean-Pierre Gagnier, professeurs au Département de psychologie à l'UQTR, dans quatre régions du Québec (Chaudière-Appalaches, Lanaudière, Montréal, Outaouais). La particularité de cette rencontre reposait sur le fait que les parents et les intervenants étaient mis en présence les uns des autres pour s'exprimer sur leur réalité. L'atelier se voulait un espace de découverte et de reconnaissance. Le dialogue a permis la validation et la valorisation d'attitudes et de pratiques, tant pour les intervenants (attitudes et pratiques professionnelles) que pour les parents (attitudes et pratiques parentales) ainsi qu'un resserrement des liens parents-intervenants, une augmentation de la sensibilité des parents à la réalité des intervenants et des organisations et une meilleure gestion organisationnelle en fonction de la réalité des familles.

Des actions en Partenariats et innovation

Les initiatives déployées par les grands réseaux nationaux œuvrant en petite enfance ont aussi contribué à l'avancement des pratiques pour mieux agir auprès des familles issues de milieux défavorisés. En effet, 19 projets visant spécifiquement à mieux joindre les familles vulnérables et répondre à leurs besoins ont vu le jour dans les dernières années. Certaines de ces initiatives se sont déroulées dans les services de garde éducatifs en milieux défavorisés (tel que le projet *Petite enfance, grande importance*, réalisé par l'AQCPE) ou dans des milieux fréquentés par ces familles (le projet *Je grandis en halte-garderie*, réalisé par l'AHGCQ).

D'autres ont visé à renforcer les pratiques de certains réseaux, comme le projet Agora de la Fédération québécoise des organismes communautaires Famille (FQOCF) ou à codifier les savoirs pour baliser les actions porteuses auprès des plus vulnérables, comme le projet d'acquisition et transfert de connaissances en pédiatrie sociale en communauté de la Fondation du Dr Julien.

Certains projets ciblaient les femmes enceintes et les mères vivant en contexte de défavorisation et ayant des enfants âgés de moins de 5 ans, comme celui de la Maison Bleue et de la Fondation OLO avec *1000 jours pour savourer la vie*. Finalement, des initiatives étaient destinées plus spécifiquement à la clientèle actuelle ou potentielle des centres jeunesse, comme le projet *Halte-garderie du cœur... pour toujours!*, réalisé par le Cégep de Saint-Hyacinthe; *Ma famille, ma communauté*, porté par l'Institut national d'excellence en santé et services sociaux; et *Abinodjic*, mis de l'avant par le Centre d'amitié autochtone de Val-d'Or.

Toutes ces actions proposent des stratégies variées : des formations aux éducatrices, aux intervenants et aux gestionnaires; l'élaboration et la diffusion de programmes éducatifs; la formalisation et la diffusion des connaissances concernant l'intervention multisectorielle auprès des parents en situation de vulnérabilité ou des communautés de pratiques pour renforcer les pratiques en organismes communautaires Famille.

Enfin, des projets pour systématiser et transférer des connaissances à l'égard des pratiques favorables pour mieux joindre les familles isolées ou défavorisées ont été développés au sein du projet *Constellation*, réalisé par l'instance régionale Horizon 0-5, et de l'Initiative Amie des pères, portée par l'Université du Québec en Outaouais (UQO), en collaboration avec entre autres le Regroupement pour la Valorisation de la Paternité (RVP).

Accompagner les étudiantes dans leur formation initiale

Halte-garderie du cœur, Cégep de Saint-Hyacinthe

Le Cégep de Saint-Hyacinthe a mis en place une offre de stages supervisés, dans le cadre de son programme de techniques d'éducation à l'enfance, pour outiller les futures éducatrices à interagir avec les familles les plus vulnérables. Le projet *Halte-garderie du cœur... pour toujours!* (HGC) a pour objectif de développer, chez les étudiantes, un ensemble de compétences dès la formation initiale, dans le contexte d'apprentissage pratique d'un service de garde de qualité. Le tout est directement encadré par les professeurs (enseignement in situ). Il vise également à offrir un service de garde de qualité aux enfants et à leurs parents issus de familles vulnérables, de l'immigration ou présentant des besoins particuliers, en collaboration avec divers partenaires du milieu, dont le centre jeunesse, le CISSS et l'organisme communautaire Famille local.

Des effets importants

Ce projet a permis de documenter des changements positifs dans le développement global des enfants, dans la relation de collaboration entre le service de garde et le parent et dans les interactions de l'étudiante ou la future éducatrice avec les familles.

Effets sur les enfants

Après un maximum de 12 semaines à la halte-garderie, 88 % des enfants qui l'ont fréquentée présentaient des gains dans leur développement (dimensions affective, sociale et émotionnelle).

Effets sur les parents

Des progrès ont pu être relevés quant aux habiletés relationnelles des parents avec le personnel de la halte-garderie tout comme sur le plan des communications associées à leur rôle parental.

Effets sur les étudiantes

Progression de leur pratique réflexive qui semble entraîner d'autres effets tels une augmentation du sentiment de compétence professionnelle, une augmentation de la capacité à faire de l'introspection, le développement d'une distance émotionnelle, la réduction des préjugés et davantage de sensibilité empathique.

Maintien des apprentissages dans leurs pratiques professionnelles une fois en fonction dans un service de garde régulier. Ces résultats paraissent intimement liés aux processus de formation mis en place à la HGC, en particulier le tutorat ainsi que l'accompagnement soutenu et réflexif qui y est procuré¹¹.

« Lors de nos observations, nous avons pu saisir que cette finissante avait développé une belle sensibilité tout en demeurant empathique [...]. Elle détient une belle assurance dégageant un calme apaisant. Nous ne sentions pas la détresse professionnelle que nous pouvons observer chez les éducatrices commençant leur pratique. La grande différence est qu'elles ont une grande capacité d'analyser et de réfléchir sur leurs actions. »

- Sylvie Forest, directrice générale du CPE Alakazoum

« C'est ici que j'ai compris mon rôle d'éducatrice professionnelle. C'est ici que j'ai vraiment compris le but de cette profession. C'est ici que j'ai compris à quoi ça sert une éducatrice professionnelle et ça enlève les peurs. J'ai vécu plein de situations en étant accompagnée. J'ai appris à réfléchir, à analyser les situations de façon systématique et à trouver des solutions. »

- Fabienne Palardy, étudiante

¹¹ Résultats tirés de l'évaluation menée par Nathalie Bigras, professeure à l'UQAM, et son équipe.

Outiller les partenaires pour mieux joindre les familles

Projet Constellation, Horizon 0-5

La démarche *Constellation* s'adresse aux organisations qui souhaitent réfléchir en équipe afin d'améliorer leurs pratiques pour mieux joindre les familles isolées et répondre à leurs besoins. Elle vise à développer une compréhension commune du profil des familles isolées du territoire ainsi qu'à mieux cerner les besoins et les obstacles auxquels elles sont confrontées. Elle amène aussi à porter un regard critique sur les pratiques de l'organisation et à les adapter par de petites et grandes actions.

La démarche s'appuie sur un travail d'analyse qui cherchait à cibler les stratégies gagnantes pour mieux joindre les familles avec les plus grands besoins, et ce, sur la base des pratiques en place et des connaissances issues des milieux. Cette analyse a permis de déterminer 3 volets de travail déclinés en 11 facteurs de réussite pour arriver à raffiner l'action auprès des familles isolées.

Il s'agit avant tout d'un processus de réflexion collective qui mise sur les forces de l'organisation, valorise l'intelligence collective, utilise l'apprentissage par les pairs, favorise les remises en question constructives et stimule la créativité. Cette démarche d'adaptation des pratiques a été conçue pour se faire en continu et de façon collective. Pour mettre en œuvre ce processus, un [guide d'animation complet de la démarche Constellation](#) est disponible.

Le projet *Constellation* a été présenté et animé dans plusieurs événements régionaux et nationaux et ensuite utilisé par les organisations.

« La démarche Constellation, c'est comme une petite piqure et un onguent en même temps. Elle nous permet de nous éveiller à de nouvelles pratiques et aussi de mettre en lumière ce qu'on fait déjà de bien. »

- **Vanessa Sykes**, directrice du Baobab Familial

En faisant de « Joindre les familles en situation de défavorisation » un de ses axes stratégiques, Avenir d'enfants a pu contribuer à soutenir l'enrichissement des pratiques des partenaires et à financer différents projets porteurs issus directement de l'expertise du terrain. Ces projets ont entre autres démontré l'importance de créer un lien de confiance avec les familles, de les joindre là où elles se trouvent par des approches de proximité et de prendre le temps nécessaire pour y arriver. Le travail et les réflexions pour mieux joindre les familles en contexte de défavorisation a aussi permis de mettre en lumière la notion de barrières rencontrées par les familles et de mettre en place des actions pour les atténuer.

La prochaine section s'attardera sur un troisième axe, soit le positionnement stratégique de la petite enfance.

Axe 3 : Positionner stratégiquement la petite enfance

La période de la petite enfance offre des fenêtres d'opportunités uniques pour prévenir des problèmes pouvant survenir plus tard dans la vie, comme le décrochage scolaire, la pauvreté, ou les inégalités sociales et de santé. La prévention permet ainsi d'avoir des résultats importants et durables auprès des enfants, en plus d'être rentable pour notre société. En effet, chaque dollar investi en prévention permet une économie de 7 \$ à long terme¹². Pour améliorer cette situation, il faut agir de front sur plusieurs facteurs à la fois. Ce qui implique notamment l'engagement des décideurs ayant le pouvoir de mettre en œuvre des politiques publiques favorables à l'amélioration des conditions de vie des jeunes enfants et de leurs parents.

Contribution d'Avenir d'enfants

Le positionnement stratégique de l'importance d'agir tôt autant auprès des partenaires du projet collectif que des décideurs ou des acteurs non traditionnels a constitué l'une des pierres d'assises des actions déployées par Avenir d'enfants. D'ailleurs, plusieurs contributions présentées dans cette section ont non seulement permis de positionner stratégiquement la petite enfance, mais ont aussi eu un apport en lien avec la mobilisation intersectorielle et durable des communautés et la préoccupation de joindre les familles en situation de défavorisation.

Cette section présente les actions déployées pour arriver à ce positionnement :

- la participation à des activités de relations publiques et de réseautage;
- les grandes enquêtes populationnelles;
- le soutien à la capacité d'influence des partenaires;
- la participation à des consultations publiques et les représentations auprès des décideurs.

La participation à des activités de relations publiques et de réseautage

- L'organisation d'événements nationaux (Forum Tous pour eux en 2011, Matinée dédiée à la petite enfance lors des Grandes rencontres sur la persévérance scolaire en 2013, Forum Tous pour eux en 2015, et Grand rassemblement pour les tout-petits en 2018).
- Une participation et un soutien à des événements nationaux comme les Grandes rencontres sur la persévérance scolaire en 2013, le Sommet sur l'éducation à la petite enfance en 2017, le Sommet des familles en 2018, ainsi qu'aux Journées de la persévérance scolaire.
- Une contribution à la création de la Grande semaine des tout-petits en 2016, un soutien à l'organisation des trois éditions suivantes ainsi qu'au développement de l'argumentaire à l'intention des partenaires locaux et régionaux.
- Une contribution à l'élaboration des portraits et des dossiers publiés par l'Observatoire des tout-petits.
- Une contribution à la mise en place du collectif Tous pour les tout-petits.
- Une participation aux comités d'experts des campagnes sociétales de Naître et grandir et du collectif Tous pour les tout-petits.
- Une participation aux journées de réflexion « La coopération au service des enfants », en 2019.

¹² Center on the Developing Child (2007). Early Childhood Program Effectiveness (InBrief).

Les grandes enquêtes populationnelles

- Le financement de l'Enquête québécoise sur le développement des enfants à la maternelle (EQDEM) en 2012 et 2017.
- Une collaboration à l'Initiative concertée pour le développement des jeunes enfants (ICDJE) et transfert des apprentissages avec l'Instrument de mesure du développement de la petite enfance (IMDPE) dans 26 communautés :
 - participation aux comités responsables de l'ICDJE (comité directeur, comité scientifique et comité de soutien à l'intervention);
 - participation à la mobilisation préalable à l'enquête en 2012 et en 2017 par l'accompagnement des agents sur le terrain;
 - soutien à l'appropriation, participation à des événements locaux, régionaux et nationaux de réseautage et d'échanges sur les données et accompagnement des regroupements pour intégrer les résultats aux démarches de planification.
- Le financement de l'Enquête québécoise sur le parcours préscolaire des enfants à la maternelle (EQPEM).
- Une contribution à la réalisation et à la diffusion des résultats de l'initiative Perspectives parents, réalisée en partenariat avec l'Institut de la statistique du Québec et l'Université du Québec à Trois-Rivières, entre autres en rendant disponibles des infographies illustrant les faits saillants de l'étude.

Le soutien à la capacité d'influence des partenaires

- Le positionnement des facteurs de protection de la petite enfance comme éléments incontournables de la planification des actions des partenaires.
- La création d'outils (webinaires, argumentaires, thématique Agir en petite enfance - capsules vidéo, infographies).
- La contribution au rayonnement de l'expérience des partenaires via le site agirtot.org, par des conférences en ligne sur des thèmes d'intérêt, par des vidéos ou en participant à titre de conférencier à différentes activités scientifiques comme les Journées annuelles de santé publique et le congrès de l'ACFAS.
- La formulation de recommandations pour mieux répondre aux besoins des enfants et des familles et le partage de celles-ci aux partenaires soutenus par Avenir d'enfants.

Participation à des consultations publiques et représentations auprès des décideurs

- La rédaction de mémoires et la participation aux consultations publiques sur la réussite éducative, à la Commission sur l'éducation à la petite enfance et à la Commission parlementaire sur le projet de loi 143, visant à améliorer la qualité éducative et à favoriser le développement harmonieux des services de garde éducatifs à l'enfance.
- Les rencontres tenues entre Avenir d'enfants et les ministres ayant été titulaires du ministère la Famille.
- Les rencontres tenues entre Avenir d'enfants et les députés responsables du dossier Famille dans les partis politiques provinciaux.
- Les rencontres tenues entre Avenir d'enfants et la Ville de Montréal concernant la Politique de l'enfant de la Ville de Montréal.

Agir tôt : défis, opportunités et apprentissages

Défi

Il y a 10 ans, l'importance d'agir dès la grossesse et au cours des premières années de vie n'était pas aussi promue qu'aujourd'hui. L'idée de soutenir la réussite éducative des enfants relevait davantage du milieu scolaire. Agir tôt signifiait ainsi d'agir avant l'entrée à l'école, souvent au moment de la transition scolaire. Les fenêtres d'opportunité pour favoriser les domaines de développement chez l'enfant n'étaient pas aussi connues des acteurs œuvrant auprès des tout-petits qu'elles le sont actuellement.

Opportunités

Avenir d'enfants a profité du mouvement des Journées de la persévérance scolaire en contribuant à intégrer pour la première fois un volet petite enfance en 2013. Cet événement a été suivi du Forum Tous pour eux, organisé en 2015, qui a su réunir des acteurs non seulement en petite enfance, mais également de tous les secteurs, dont des élus provinciaux et municipaux. C'est d'ailleurs à l'issue de ce forum qu'a émergé l'idée de mettre en place une Grande semaine des tout-petits afin de mobiliser toute la société autour de la cause des jeunes enfants et de leur famille.

Avenir d'enfants a également saisi les différentes occasions qui se sont présentées pour rédiger des mémoires lors des consultations publiques sur la réussite éducative et lors de la Commission sur l'éducation à la petite enfance en 2016, de même que lors de la Commission parlementaire sur le projet de loi 143, visant à améliorer la qualité éducative et à favoriser le développement harmonieux des services de garde éducatifs à l'enfance, en 2017.

La stratégie principale d'Avenir d'enfants, soit le soutien à la mobilisation locale à travers ses agents d'accompagnement et ses conseillers, a constitué en elle-même une occasion de promouvoir l'importance d'agir tôt. Les agents d'accompagnement locaux et régionaux ont contribué à expliquer en quoi profiter des fenêtres d'opportunité dans le développement de l'enfant facilite la réussite éducative. Les conseillers les ont soutenus dans cet effort en fournissant des contenus selon le besoin des communautés.

« L'approche écosystémique, malgré une certaine lourdeur, a permis de faire venir de nouveaux partenaires à la concertation. La présence d'autres acteurs a aussi permis aux partenaires de mieux connaître l'ensemble des services offerts dans la ville. Mais aussi, cela a provoqué un engagement plus fort envers la petite enfance chez certains partenaires. Cela a aussi permis de bonifier l'expertise en 0-5 ans au sein de la concertation. »

- Un membre d'un regroupement local de partenaires

Apprentissages

L'expérience a démontré qu'il faut s'appuyer sur des arguments solides et des messages clés bien conçus pour mettre de l'avant l'importance d'agir tôt et susciter l'action chez les partenaires. Il faut également accorder une attention particulière à la périnatalité, souvent négligée. Le discours doit être adapté selon le public visé. Il est également nécessaire d'adopter une posture d'influence tant au palier local que régional et national et auprès des acteurs de tous horizons pour s'assurer que l'importance d'agir tôt devienne la norme et que des actions en ce sens soient prises par tous ceux qui peuvent contribuer au développement du plein potentiel des enfants du Québec.

Avancées observées

En cherchant à positionner la petite enfance comme priorité sociétale, Avenir d'enfants et les partenaires impliqués dans ce vaste projet collectif ont eu pour objectif d'informer la population en ce qui concerne l'importance d'agir en prévention pour favoriser le développement des enfants, au rôle essentiel que jouent les parents et au soutien qu'il est possible de leur accorder afin de leur permettre de jouer pleinement leur rôle de premiers éducateurs de leurs enfants.

Plusieurs avancées sont constatées dans le cadre de ce bilan : une plus grande place est faite à la périnatalité et aux premières années de vie des enfants dans les actions soutenues par Avenir d'enfants; des partenaires ont adopté davantage une posture d'influence pour faire valoir leurs préoccupations auprès des décideurs; une évolution marquée dans l'opinion publique à l'égard de la petite enfance et à l'importance d'agir tôt est notable et, finalement, la petite enfance se trouve positionnée de plus en plus stratégiquement dans les grandes politiques gouvernementales.

Une plus grande place à la périnatalité et aux premières années de la vie

La période périnatale, soit de la grossesse jusqu'à l'âge de 2 ans, est un moment d'effervescence inouï dans le développement humain. Il s'agit du moment le plus propice pour agir en prévention alors que le potentiel d'apprentissage est à son maximum. Il s'agit également d'une période où les nouveaux parents sont plus vulnérables. En soutenant les personnes significatives autour du jeune enfant, dans le délicat rôle de parents ou de soutien à la famille, et en contribuant à rendre l'environnement stimulant dès la période périnatale, on participe par le fait même à l'atteinte du plein potentiel de chaque enfant.

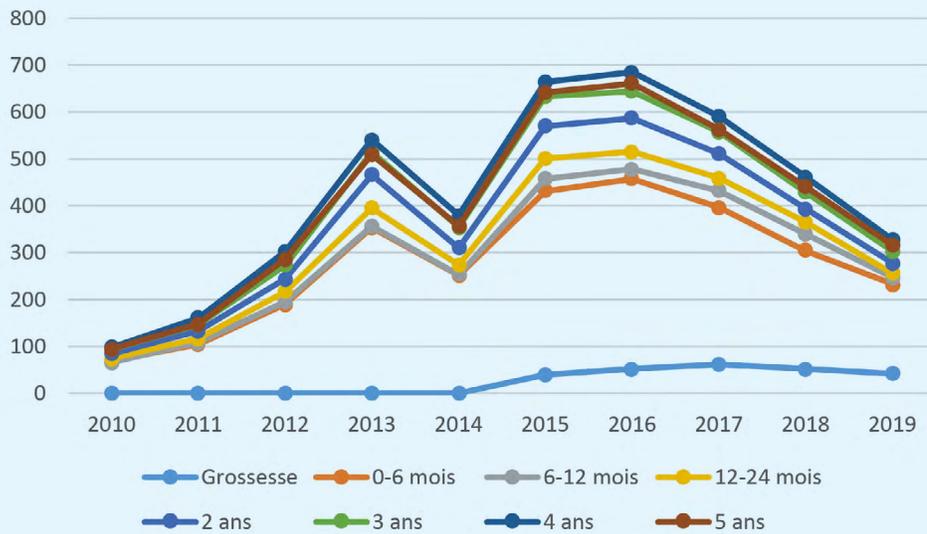
Ce positionnement de l'importance d'agir en périnatalité n'allait cependant pas de soi au commencement des activités d'Avenir d'enfants. Lors des premières années du projet collectif, la plupart des actions soumises dans les plans d'action concernaient les enfants de 4 ans et 5 ans. Une analyse, pilotée par Liesette Brunson, professeure à l'UQAM, et son laboratoire de recherche, a permis de confirmer ce constat et de documenter les actions en périnatalité menées par les partenaires d'Avenir d'enfants. Suite à cette analyse, l'organisation a souhaité ajuster son accompagnement afin d'aider les partenaires du projet collectif à développer des actions ciblant les enfants de 0 à 3 ans et la période de la grossesse.

« La préoccupation d'agir le plus tôt possible et d'avoir en tête les 0-2 ans et la périnatalité sont davantage ancrées dans la concertation. Il y a eu une augmentation de l'offre de service en ce qui concerne les activités parent-bébé et parent-enfant (ex. : l'heure du conte pour les 0-2 ans à la bibliothèque). On constate à travers celles-ci que les familles s'intéressent davantage aux services et activités prénatales. »

- Un membre d'un regroupement local de partenaires

De 2010 à 2013, on observe une progression constante du nombre d'actions et du financement demandé pour des actions en périnatalité, comme le présentent les graphiques suivants.

Figure 18 - Évolution du nombre d'actions en périnatalité (grossesse - 3 ans)



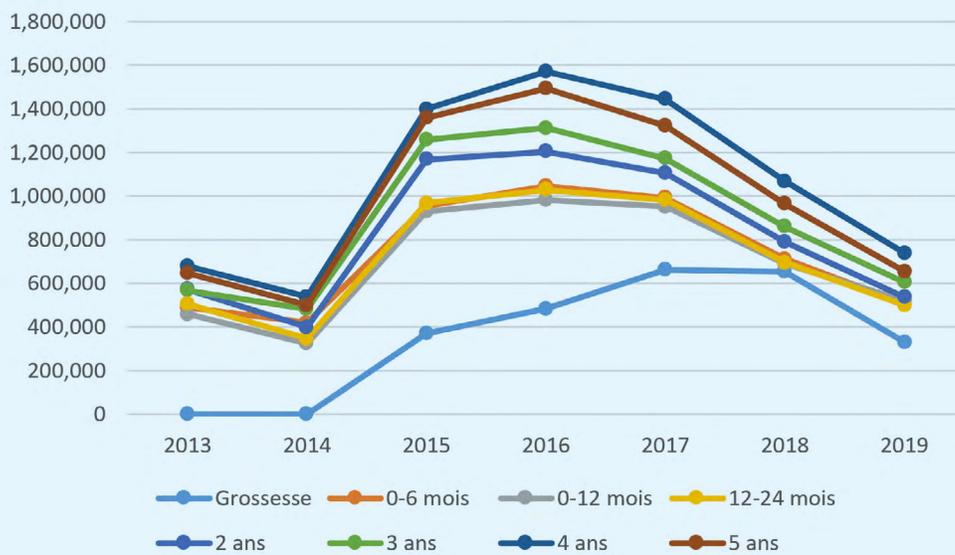
La diminution des actions en 2014 s'explique par des changements dans les processus de gestion d'Avenir d'enfants. Une partie des actions sont comptabilisées en 2013 et couvrent la période 2014 également.

L'augmentation, jusqu'en 2016, du nombre d'actions et des budgets demandés par les partenaires pour des actions en périnatalité ou ciblant les enfants de 0 à 3 ans témoigne du développement graduel de cette préoccupation chez les partenaires soutenus par Avenir d'enfants.

À titre d'exemple, les actions visant spécifiquement la grossesse occupaient 0 % de l'ensemble des actions financées par Avenir d'enfants en 2010; 3 % en 2015, et 6 % en 2019, malgré qu'il y ait presque la moitié moins d'actions entre 2015 et 2019. Le financement total accordé pour des actions visant la grossesse a été de 2,5 M\$ et 66 % de ce budget a été accordé durant la période 2017-2019.

Bien que le nombre d'actions et le financement demandé décroissent graduellement pour tous les groupes d'âge entre 2015 et 2019, on peut observer que cette réduction est moins importante pour les actions en périnatalité.

Figure 19 - Évolution du financement accordé pour des actions en périnatalité (grossesse -3 ans) dans la période 2009 - 2019



La diminution des actions en 2014 s'explique par des changements dans les processus de gestion d'Avenir d'enfants. Une partie des actions sont comptabilisées en 2013 et couvrent la période 2014 également.

Soulignons qu'aucun financement n'a été demandé pour des actions ciblant la période de la grossesse avant le dépôt des plans d'action 2014-2015. Le début de ces actions coïncide avec le développement, par Avenir d'enfants, de contenus faisant la promotion de l'importance d'agir le plus tôt possible en prévention. Si ces actions ont mis du temps à être déployées, leur nombre a cependant été en constante progression par la suite et n'a pas connu la même tendance décroissante que pour les actions visant les autres groupes d'âge. On peut ainsi constater que le financement pour les actions visant spécifiquement la grossesse a connu la plus forte progression entre 2014 et 2017 et a continué à croître, alors que la tendance était à la baisse pour les autres groupes d'âge entre 2016 et 2018.

Une hypothèse expliquant ce maintien des actions en périnatalité voudrait que les partenaires aient choisi de concentrer leurs efforts sur les premières années de vie en priorisant celles-ci, soit dans une perspective de pérennisation, soit parce qu'ils sont encore à l'étape de l'expérimentation, soit parce que les porteurs de ces actions, majoritairement des organismes communautaires Famille, pourraient avoir besoin de financement supplémentaire pour être en mesure de les poursuivre.

Chose certaine, cette intensité dans le nombre de projets et le financement pour la période périnatale illustre un vif intérêt pour les toutes premières années de la vie. À titre d'exemple, 83 % des regroupements menaient des actions en périnatalité en 2019. Le fait que les partenaires maintiennent ces actions malgré le retrait annoncé d'Avenir d'enfants peut ainsi être considéré comme une réussite importante.

Il est possible d'en conclure que l'intérêt pour la grossesse et les toutes premières années de la vie a été non seulement grandissant, mais s'est aussi maintenu dans le temps. Les partenaires ont choisi d'agir au moment où la prévention compte le plus, marquant un point de départ pour le positionnement stratégique de l'importance d'agir tôt.

Des partenaires influents

Les parents et les partenaires œuvrant auprès des tout-petits sont les meilleurs ambassadeurs de la petite enfance. Lorsque vient le moment de témoigner des besoins de leurs milieux, des avancées accomplies ou du travail qu'il reste à faire dans la communauté, ils sont les mieux placés pour en faire le portrait et donner envie à de nouveaux acteurs de rejoindre ce mouvement.

L'augmentation du nombre d'actions de type « information, sensibilisation et promotion » au cours des années témoigne de l'adoption d'une posture d'influence par les partenaires soutenus par Avenir d'enfants. En effet, ces actions auront représenté un peu plus de 10 % de l'ensemble des actions financées entre 2012 et 2019, pour un total de 1114 actions. Fait intéressant, près de 75 % d'entre elles ont été réalisées depuis 2015.

Figure 20 - Évolution du nombre d'actions de type information, sensibilisation et promotion de 2012 à 2019



La diminution des actions en 2014 s'explique par des changements dans les processus de gestion d'Avenir d'enfants. Une partie des actions sont comptabilisées en 2013 et couvrent la période 2014 également.

Cette part grandissante des actions d'influence parmi les initiatives soutenues correspond précisément aux années où Avenir d'enfants a ajouté le positionnement stratégique de la petite enfance à son plan d'action annuel. C'est également à partir de 2015 que l'organisation a accompagné les regroupements locaux de partenaires dans leur participation à des consultations publiques tout en développant des contenus concernant spécifiquement l'importance d'agir tôt et d'agir en périnatalité.

Il faut cependant préciser que le nombre d'actions présentées ici ne tient pas compte des actions plus récentes en valorisation et communication. Il s'agit donc d'un portrait partiel de ce qu'ont accompli les partenaires d'Avenir d'enfants pour s'approprier les constats et les enjeux de leur communauté, puis se faire les porte-voix des besoins des enfants et des parents auprès des décideurs locaux, régionaux et nationaux.

À plusieurs occasions, les partenaires d'Avenir d'enfants se sont mobilisés pour exercer une influence dans le cadre de consultations publiques, comme lors des consultations sur la réussite éducative ou de la Commission sur l'éducation à la petite enfance, à l'automne 2016. Les consultations sur la réussite éducative étaient un événement sur invitation et les partenaires d'Avenir d'enfants ont répondu présents lorsqu'ils ont été sollicités par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport pour contribuer au développement de la politique de réussite éducative. Dans le cas de la Commission sur l'éducation à la petite enfance, tenue à l'initiative de l'AQCE, les partenaires de même que les agents d'accompagnement d'Avenir d'enfants ont été nombreux à participer pour faire valoir l'importance d'agir tôt, mais surtout d'agir ensemble afin d'améliorer la qualité des services éducatifs à l'enfance. André Lebon, président de la Commission, témoignait d'ailleurs de la forte mobilisation des partenaires d'Avenir d'enfants dans toutes les régions visitées par la Commission.

Les partenaires d'Avenir d'enfants ont aussi démontré leur capacité d'influence afin de sensibiliser des acteurs non traditionnels à l'importance d'agir pour les tout-petits et les familles. De nombreuses actions ont notamment eu lieu dans le cadre des différentes éditions de la Grande semaine des tout-petits afin de joindre des élus municipaux. Pensons notamment aux partenaires de la Capitale-Nationale qui ont collaboré avec la Ville de Québec afin que soit adoptée une motion reconnaissant le rôle que peut jouer la Ville pour contribuer au développement des enfants.

Le projet de Certification-Famille a permis de sensibiliser les acteurs concernés (commerçants, municipalités, lieux publics, communautaires, etc.) aux besoins des familles qui souhaitent fréquenter leurs lieux. Plusieurs aménagements physiques ont été apportés pour mieux accueillir les familles et leurs tout-petits. Ce projet a été intégré dans les politiques familiales de certaines municipalités.

- Un membre d'un regroupement local de partenaires

D'autres partenaires ont également adopté une posture d'influence afin de pérenniser des actions. En Estrie, par exemple, les partenaires ont développé un plaidoyer pour appeler les décideurs à maintenir le financement des travailleurs de proximité qui œuvrent auprès des familles de la région.

Une évolution marquée dans l'opinion publique

Avenir d'enfants et ses partenaires ont déployé des efforts pour agir d'influence avec pour objectif de transformer la norme sociale voulant que le développement des enfants soit une responsabilité essentiellement privée, reposant sur les parents, pour amener les décideurs et le grand public à considérer l'atteinte du plein potentiel de tous les enfants comme une responsabilité partagée par l'ensemble de la société. Précisons d'entrée de jeu que les actions d'Avenir d'enfants et de ses partenaires ne sont pas nécessairement directement responsables de l'évolution positive observée dans l'opinion publique à cet égard. Il est cependant permis de penser que les efforts cumulés de 3000 partenaires mobilisés à tous les paliers, dans différents réseaux, dans toutes les régions du Québec, constituent une masse critique suffisamment importante pour y avoir été à tout le moins contributifs. Il s'agit d'un travail de longue haleine, conjuguant les efforts de nombreuses initiatives, dont voici quelques exemples :

- Trois éditions de la Grande semaine des tout-petits
- Campagne sociétale menée par Naître et grandir
- Publications et interventions publiques de l'Observatoire des tout-petits
- Publications découlant de l'Initiative concertée d'intervention pour le développement des jeunes enfants (ICIDJE)
- Projets Partenariats et innovation
- Projets en partenariat avec les nations autochtones
- Forums nationaux et régionaux
- Actions locales et régionales

Ce travail porte ainsi ses fruits après plusieurs années d'initiatives et d'efforts concertés afin de sensibiliser le grand public et les décideurs à l'importance d'agir tôt pour favoriser le développement global des enfants. Cette amélioration de l'opinion publique est en elle-même une illustration du potentiel de changements sociaux que peut permettre le travail collectif.

Pour mieux cerner ce mouvement s'étant effectué au sein de l'opinion publique, il y a lieu de s'intéresser aux résultats des sondages menés par la firme Léger pour le compte de la Fondation Lucie et André Chagnon et de l'Observatoire des tout-petits sur le sujet. En effet, la proportion de la population québécoise affirmant que la petite enfance doit faire partie des priorités des décideurs politiques a augmenté considérablement, passant de 60 % en 2015 à 75 % en 2018. De plus, la proportion de Québécois croyant que le gouvernement devrait en faire plus pour le développement des jeunes enfants s'établissait à 87 % en 2018. Finalement, la proportion de Québécois considérant le développement des jeunes enfants comme une responsabilité partagée ou surtout collective est passée de 67 % en 2015 à 77 % en 2018. Ces données indiquent un mouvement dans l'opinion publique allant dans le sens des effets recherchés par Avenir d'enfants, c'est-à-dire établir la petite enfance comme une priorité dans la société québécoise.

En ce qui concerne la couverture médiatique, l'équipe du laboratoire Caisse-Chartier de l'UQAM a analysé, à la demande de l'Observatoire des tout-petits, l'espace accordé à la petite enfance en étudiant les publications des 11 plus grands quotidiens québécois entre 2015 et 2017. Parmi les principaux constats du laboratoire, on relevait alors une croissance du nombre d'articles traitant de la petite enfance sous l'angle des mesures collectives (244 articles répertoriés en 2015 par rapport à 1126 articles répertoriés en 2017). De plus, le nombre d'interventions d'acteurs en lien avec la petite enfance, toujours sous l'angle des mesures collectives, passait de 102 interventions répertoriées en 2015 à 228 en 2017. Le nombre d'acteurs d'influence derrière ces interventions s'établissait à 80 en 2015, puis doublait pour atteindre 160 en 2017.

Finalement, le rapport analysait également le nombre de publications sur les médias sociaux consacrées à la petite enfance et aux mesures collectives. On y relevait 575 publications répertoriées en 2015 par rapport à 2645 en 2017 : une augmentation de 460 %.

La petite enfance au cœur des politiques publiques

En plus de progrès importants dans l'opinion publique, l'évolution du positionnement de la petite enfance peut également être constatée dans des politiques publiques et des mesures ayant été élaborées depuis 2016, notamment avec l'adoption par le Québec d'une politique gouvernementale de prévention en santé, d'une politique de la réussite éducative, ainsi que de la stratégie 0-8 ans découlant de cette dernière. Toutes ces grandes initiatives reconnaissent l'importance d'agir tôt comme pierre d'assise des actions proposées. En effet, l'ensemble des interventions gouvernementales ayant pour objectif l'amélioration des conditions de vie des Québécois en regard de la santé, de l'éducation ou de la lutte à la pauvreté met en œuvre des mesures pour favoriser le développement global des enfants et le soutien à leurs parents.

Ce positionnement de la petite enfance s'est poursuivi jusqu'à la campagne électorale provinciale à l'automne 2018 alors que les services éducatifs à l'enfance et la conciliation famille-travail faisaient partie des priorités des principaux partis politiques¹³. La Coalition Avenir Québec a maintenu la petite enfance parmi ses priorités lors de son arrivée au gouvernement en faisant du développement de places en maternelle 4 ans et d'un meilleur repérage des retards de développement chez les tout-petits deux éléments phares de sa première année de mandat.

Rappelons que l'action d'Avenir d'enfants n'est pas directement responsable du positionnement de la petite enfance dans ces politiques. La posture d'influence adoptée par l'organisation et ses 3000 partenaires y ont cependant été contributifs, notamment par des représentations auprès des décideurs et la participation à différentes consultations publiques ayant eu lieu au cours des dernières années, tel que mentionné précédemment.

Soutenir la mobilisation intersectorielle et durable des communautés, joindre les familles en situation de défavorisation et positionner stratégiquement la petite enfance ont été les trois axes stratégiques majeurs autour desquels s'est organisée l'action d'Avenir d'enfants. Les pages précédentes ont démontré la richesse du travail réalisé au cours des 10 dernières années par des partenaires compétents et passionnés, en collaboration avec des parents mobilisés pour contribuer à l'action collective en faveur du développement des tout-petits. Avenir d'enfants souhaite que ces résultats se maintiennent dans le temps et, plus encore, que de nouvelles retombées positives et des changements concrets se poursuivent dans le futur. C'est donc fort des multiples constats et retombées décrits précédemment, et en s'appuyant sur le fruit du travail de tous ses partenaires locaux, régionaux, nationaux et des nations autochtones, qu'Avenir d'enfants propose une série de recommandations dans la section suivante.

¹³ Analyse post-électorale secteur Famille (2018), Boîte de comm, stratégie et production : bit.ly/analysepostelectorale

A photograph of a baby from behind, wearing a light blue knitted sweater and shorts, holding the hand of an adult. The background is a blurred outdoor setting with warm lighting.

RECOMMANDATIONS ISSUES DU BILAN D'AVENIR D'ENFANTS

SECTION 5

Ce bilan de 10 années d'action collective place Avenir d'enfants dans une position unique pour témoigner des apprentissages faits par les partenaires ayant œuvré à soutenir les enfants et leur famille partout au Québec.

Fort de l'expérience de plus de 3000 partenaires, dans toutes les régions et tous les réseaux, tant à l'échelle nationale que régionale et locale, Avenir d'enfants formule, au terme de ce bilan, quatre grandes recommandations tournées vers l'avenir, de même que 27 pistes d'action pour les concrétiser.

Le Québec déploie actuellement beaucoup d'efforts pour favoriser le développement des tout-petits et l'épanouissement de leur famille. Les propositions mises de l'avant ont pour objectif d'amener encore plus loin le soutien au développement global des enfants, au rôle parental ainsi qu'à l'action collective afin de maintenir l'enfant au cœur de toutes les préoccupations avec l'appui d'une collectivité unie et mobilisée pour sa santé et son bien-être.

Pour résumer ces grandes idées en une phrase : il importe plus que jamais d'agir tôt et ensemble en offrant un continuum de services accessibles et de qualité tout en maintenant une préoccupation particulière pour les familles vivant en contexte de défavorisation.

Recommandation 1 : Mettre en place les conditions gagnantes pour soutenir l'action collective en faveur des familles et des enfants.

L'un des éléments phares des conditions de succès des initiatives soutenues par Avenir d'enfants réside dans la capacité des partenaires à agir collectivement, en se donnant des priorités communes, en menant des actions concertées et en procédant ensemble à une évaluation des actions afin d'y apporter des améliorations en continu. En bâtissant des passerelles entre les organisations et en réduisant la concurrence entre des acteurs ayant le potentiel d'être partenaires, l'action collective permet de placer toutes les forces vives disponibles au service du développement des enfants et du soutien à leurs parents. Cette collaboration s'est installée grâce, entre autres, à la présence d'une

personne ayant le mandat de coordonner les efforts des partenaires à l'échelle locale ou régionale et à la présence d'une structure nationale de soutien et d'accompagnement neutre. **Il apparaît essentiel de maintenir les ingrédients du succès de l'action collective et d'améliorer les arrimages, à la fois entre partenaires de différents paliers ou de différentes régions, mais également entre les multiples bailleurs de fonds ayant un pouvoir d'agir directement ou indirectement sur le bien-être des tout-petits, de leur famille ainsi que sur leurs conditions de vie.**

PISTES D'ACTION

Coordination et soutien à la mobilisation en faveur de la petite enfance

- Rendre disponibles des ressources pour soutenir un poste à la coordination des activités et au soutien des partenaires en petite enfance aux paliers local et régional.
- S'assurer de soutenir les partenaires par l'utilisation d'une approche prenant systématiquement en compte les enfants, les familles et leurs environnements dans la planification et la mise en œuvre d'actions intégrées dans la communauté.
- Maintenir des ententes avec les Premières Nations, les Cris et les Inuits pour soutenir leur capacité d'agir en faveur des enfants et des familles de leurs communautés.

Financement et reddition de comptes

- Soutenir l'action collective par du financement et de l'accompagnement répondant aux priorités définies par les acteurs locaux et régionaux :
 - en limitant le financement par appels de projets ponctuels;
 - en utilisant des critères de financement souples;
 - en permettant l'expérimentation et l'innovation.
- Soutenir le déploiement de plans d'action d'une durée minimale de 3 ans et simplifier la reddition de comptes lorsque plusieurs bailleurs de fonds soutiennent un même projet.

Évaluation et utilisations des résultats

- Accorder un soutien dédié à l'évaluation participative faite par et pour les partenaires locaux permettant de porter un regard critique sur leur façon de travailler ensemble, les initiatives qu'ils mettent en place et leurs effets sur les enfants, les familles et leurs environnements.
- Documenter les effets de la mobilisation et du travail collectif en petite enfance à l'échelle régionale et nationale.
- Entretenir et promouvoir la plateforme web agirtot.org comme outil de partage et de transfert de connaissances entre partenaires impliqués en petite enfance.
- Instaurer des mécanismes de partage et d'appropriation des connaissances entre les partenaires impliqués aux paliers local, régional et national, et planifier des occasions d'échanges entre les régions.

Recommandation 2 : Améliorer la coordination entre les services aux familles

Des barrières systémiques peuvent faire obstacle à l'accès des tout-petits et des familles aux services leur étant destinés. Celles-ci relèvent des services publics et privés, des politiques, lois et cadres en vigueur dans notre société. Une multitude d'intervenants, de même que des mesures et des initiatives sont mis au service des enfants et des familles. Ils traversent les frontières établies entre le réseau de la santé et des services sociaux, les services de garde éducatifs à l'enfance, le milieu communautaire, le réseau scolaire et les municipalités. Le constat n'est plus à faire : les intervenants et les familles ont tout à gagner de voir ces différents services être décloisonnés pour favoriser les passages entre les réseaux et éviter que l'information recueillie se perde lorsque l'enfant ou le parent évolue dans un nouveau milieu. Une forte mobilisation des partenaires est cependant nécessaire au succès de cette coordination, et ce, à tous les niveaux, du palier local jusqu'aux ministres ayant des responsabilités à l'égard du développement des enfants. Il est ainsi fondamental de faire équipe avec les parents, en reconnaissant leur

expérience et leur rôle comme premiers éducateurs de leurs enfants. Il importe également de **repenser les arrimages entre les services aux familles afin de concevoir ceux-ci dans un continuum impliquant l'ensemble des parties prenantes, commençant dès la grossesse et accompagnant les tout-petits jusque dans la période de transition scolaire.**

PISTES D'ACTION

Continuum de services

- Mettre en place un continuum de services préventifs dès la grossesse mobilisant l'ensemble des services de première ligne (groupes de médecine familiale, pharmaciens, organismes communautaires, centres de pédiatrie sociale, haltes-garderies, camps de jour municipaux, services de garde éducatifs, commissions scolaires, centres intégrés de santé et de services sociaux, etc.) en développant, entre autres, une meilleure coordination entre ces services afin de faciliter l'accès des enfants et des familles à des ressources adéquates
- Soutenir des initiatives communautaires et institutionnelles visant à repérer le plus tôt possible des problématiques dans le développement des enfants et à agir rapidement en prévention afin de réduire le risque que ces difficultés s'aggravent.
- Accorder un soutien financier suffisant et récurrent aux organismes communautaires Famille, aux haltes-garderies communautaires et aux centres de ressources périnatales afin de leur permettre de remplir leur rôle de soutien et d'accompagnement auprès des enfants et de leur famille.
- En prenant appui sur les politiques gouvernementales pertinentes (Politique gouvernementale de prévention en santé, Politique de la réussite éducative, Stratégie 0-8 ans et le Programme national de santé publique 2015-2025), mettre en place et soutenir une instance interministérielle ayant le mandat de coordonner la mise en œuvre des mesures et des services à l'intention des enfants et de leurs parents, de la grossesse à l'entrée scolaire.

Renforcement de la capacité d'agir des parents

- Impliquer les parents dans le développement de l'offre de services aux familles et dans l'évaluation de sa qualité et instaurer des espaces de dialogues réguliers entre les parents et les personnes œuvrant dans ces services.
- Soutenir des initiatives communautaires renforçant la capacité d'agir des familles sur leurs conditions de vie (accès à l'alimentation, logement, accès à l'emploi, scolarisation, intégration des immigrants, etc.).

Recommandation 3 : Assurer un soutien adapté aux besoins des familles vivant en situation de défavorisation.

Au cœur de la mission d'Avenir d'enfants se trouve une préoccupation particulière pour le soutien au développement des enfants vivant en milieu défavorisé. La défavorisation, matérielle ou sociale, touche une grande diversité de familles, qu'elles soient autochtones, immigrantes, allochtones, en milieu rural ou en milieu urbain. Surtout, elle peut affecter grandement leur quotidien, leur santé et leur bien-être, et ce, sur de nombreuses années. Puisque le tiers des enfants grandissant en milieu défavorisé commence la maternelle en étant vulnérable dans au moins un domaine de développement, il y a lieu d'accorder des efforts supplémentaires pour bien adapter les services à ces différentes réalités. Cependant, des obstacles subsistent pour permettre aux familles d'obtenir tout le soutien dont elles ont besoin, plus particulièrement pour les familles en milieu défavorisé. En plus de vivre dans des conditions socioéconomiques défavorables qui nuisent à leur bien-être et à leur santé, elles éprouvent souvent des difficultés importantes d'accès aux services. Six grandes catégories de barrières d'accès sur le parcours des familles ont été documentées. Elles peuvent être individuelles ou personnelles, physiques, sociales, organisationnelles, systémiques ou économiques. **En sensibilisant les acteurs concernés à l'existence de ces barrières, en accordant les ressources nécessaires pour y remédier et en adaptant les services aux besoins des familles vivant en situation de défavorisation, il est possible de faire une grande différence dans la vie de ceux qui en ont le plus besoin.**

PISTES D'ACTION

Approche de proximité

- Soutenir les services de proximité (travailleurs de milieu, ressources hors des murs des organisations, etc.) en s'appuyant sur l'expérience des communautés ayant déployé ce type d'initiatives.
- Intégrer les conditions de succès de l'approche de proximité aux pratiques des personnes œuvrant notamment dans le réseau de la santé et des services sociaux :
 - Aller à la rencontre des familles, là où elles se trouvent.
 - Augmenter la capacité d'agir des familles pour qu'elles puissent exercer un plus grand contrôle sur leur vie.
 - Prévoir un travailleur de proximité qui est au service de l'ensemble des organisations d'une communauté et qui agit comme facilitateur entre les ressources du milieu et les familles.

Amélioration continue de l'accompagnement et des services offerts

- Mandater les directions de la santé publique afin de documenter systématiquement les barrières d'accès aux services à l'intention des enfants et de leur famille.
- Mettre en place les conditions de succès permettant aux organisations de revoir régulièrement leurs pratiques afin d'atténuer les barrières d'accès. Par exemple :
 - Libération de temps pour les réflexions en équipe
 - Supervision clinique et espace d'échange avec collègues
 - Concordance entre l'intervention auprès des familles et les pratiques de gestion
 - Remise en question de ses propres pratiques
 - Offre de formation continue

- Revoir les politiques ainsi que les pratiques de financement et de gestion du personnel afin d'accorder aux projets et aux personnes œuvrant auprès des familles et des enfants le temps nécessaire à l'établissement d'un solide lien de confiance avec les familles vivant en contexte de défavorisation.

Recommandation 4 : Faire du développement du plein potentiel de chaque enfant une priorité sociétale, en agissant dès la grossesse et jusqu'à la transition scolaire.

La petite enfance est à la croisée des chemins d'une multitude d'enjeux auxquels est confrontée la société québécoise. Pensons à la réussite éducative, à la lutte à la pauvreté, à la revitalisation des municipalités rurales, aux problématiques de pénurie de main-d'œuvre ou encore à la promotion des saines habitudes de vie, pour n'en nommer que quelques-uns. Agir en prévention invite de plus en plus à agir en petite enfance. Il apparaît alors essentiel de mobiliser tous les acteurs concernés par ces questions. Les dimensions sur lesquelles il est possible d'agir sont nombreuses. **Du développement global de l'enfant à la conciliation famille-travail, en passant par l'offre de service éducatif et le soutien offert, tant par le réseau de la santé et des services sociaux que par le milieu communautaire, plusieurs grandes mesures structurantes peuvent être poursuivies ou implantées pour renforcer les réseaux qui soutiennent les enfants et leur famille.**

La qualité des services offerts aux familles mérite une attention particulière, surtout en milieu défavorisé, où l'absence de qualité peut s'ajouter aux facteurs de risque déjà présents et contribuer à compromettre davantage le bien-être des enfants et de leurs parents. La qualité des services repose sur un grand nombre de facteurs dont certains des plus importants sont le savoir-faire et le savoir-être des personnes appelées à collaborer avec les enfants et leurs parents. La compétence et l'attitude de ce personnel envers les familles jouent en effet un rôle crucial dans l'établissement d'un solide lien de confiance avec les familles, le développement du plein potentiel des enfants et la valorisation du rôle parental. En bonifiant la formation de base, la formation continue

ainsi que l'accompagnement offert aux personnes œuvrant dans tous les réseaux, des gains importants peuvent être réalisés en ce qui concerne la qualité des services destinés aux enfants et aux familles du Québec.

PISTES D'ACTION

Qualité des services

- Renforcer le soutien à l'amélioration de la qualité des services à l'intention des enfants et des familles par de l'accompagnement et l'octroi d'un soutien financier permettant de :
- bonifier le cursus de formation de base, théorique et pratique, des personnes appelées à travailler avec les enfants et leur famille, plus particulièrement sur les thématiques de l'intervention en milieu défavorisé, sur les barrières d'accès, sur la relation avec le parent, sur les compétences sociales et affectives ainsi que sur le développement du langage;
 - offrir de l'accompagnement et du soutien pédagogique et clinique aux personnes œuvrant auprès des familles et des enfants;
 - soutenir l'amélioration continue des pratiques, la formation et le développement professionnel ainsi que l'intégration des connaissances et des compétences dans les réseaux offrant des services aux enfants et aux familles;
 - évaluer systématiquement la qualité des services offerts aux familles.

Enquêtes populationnelles et recherches

- Augmenter les connaissances sur l'état de développement des enfants et l'expérience de leurs parents :
- en reconduisant les grandes enquêtes populationnelles sur le sujet (EQDEM, EQPEM, EQPE);
 - en soutenant les chaires de recherches universitaires s'intéressant à ces sujets.

Politiques publiques

- Adopter une nouvelle politique de périnatalité à la suite de l'échéance de la précédente en 2018 et soutenir une offre diversifiée et universelle de services en périnatalité.
- Instaurer l'utilisation systématique de l'avis de grossesse comme amorce du continuum de services en périnatalité, comme prévu dans la politique de périnatalité 2008-2018. Ce faisant, les futurs parents qui le désirent recevront un appel d'une infirmière du Centre intégré de santé et de services sociaux de leur territoire et se verront offrir :
 - des renseignements sur les ressources de leur communauté;
 - diverses modalités pour recevoir de l'information prénatale (guides, rencontres prénatales, etc.);
 - des visites prénatales et postnatales selon l'intensité requise;
 - une orientation, dès le début de la grossesse, vers un programme approprié à leurs attentes ou à leur situation (Programme québécois d'abandon du tabagisme, Services intégrés en périnatalité et pour la petite enfance à l'intention des familles vivant en contexte de vulnérabilité, etc.).

- Poursuivre les travaux en vue du renouvellement de la politique familiale du Québec, notamment en ce qui concerne le développement de l'enfant, les soins de santé et services sociaux, le soutien et la valorisation du rôle parental de même que la conciliation travail-famille.
- Intensifier les actions concernant les jeunes enfants et leurs parents dans les politiques familiales municipales du Québec.

Collectif national

- Assurer le maintien d'un comité intersectoriel national ayant comme objectif de positionner la petite enfance comme une priorité sociétale.

CONCLUSION

Avenir d'enfants a su, comme le démontre ce bilan, respecter le mandat qui lui a été donné en 2009. La formule innovante de ce projet de 11 ans en a fait un vaste laboratoire social qui aura permis aux experts sur le terrain, qu'ils soient intervenants, gestionnaires, professionnels et surtout parents, de travailler ensemble à briser des silos et tester diverses approches et pratiques.

L'action d'Avenir d'enfants et de ses partenaires a certainement permis une réflexion de fond sur la situation des enfants et des familles québécoises, particulièrement des familles issues de milieux défavorisés. Ces réflexions se sont traduites par des milliers d'actions concrètes partout dans la province. Adaptées à la diversité des besoins des familles et à la réalité de chaque milieu, ces actions ont pu contribuer à améliorer la vie des enfants et des familles du Québec.

Ce vaste travail collectif aura également permis de situer plus solidement la petite enfance parmi les priorités de notre société. Le développement optimal des enfants n'est pas seulement l'affaire des parents, c'est aussi une affaire d'État et une responsabilité collective. Les partenaires d'Avenir d'enfants ont été nombreux à témoigner dans les dernières années des avancées faites en ce sens. La petite enfance n'a jamais occupé autant de place dans les politiques publiques et dans l'espace médiatique. Dans un contexte de vieillissement de la population, de pénurie de main-d'œuvre et de changements climatiques, prendre soin des enfants devient plus urgent et plus pertinent que jamais pour assurer l'épanouissement à long terme de notre société.

Avenir d'enfants est confiant que le travail accompli par les 3000 partenaires mobilisés partout au Québec a été utile et continuera de l'être. Chacune de ces personnes, qu'elle soit éducatrice, professeur, intervenante communautaire, infirmière, conseiller municipal ou même employé d'Avenir d'enfants, aura investi la cause de la petite enfance avec énormément de compétence et de passion. À tous ces gens dévoués, les quelque 540 000 tout-petits du Québec vous disent merci! Grâce à vous toutes et à vous tous, grâce à votre travail acharné, réalisé ensemble, collectivement, un univers de nouvelles possibilités a été créé pour les familles québécoises.

Il reste tout de même beaucoup à faire pour les jeunes enfants du Québec, comme en témoignent les recommandations de ce bilan. Il est cependant permis d'espérer que les efforts déployés pendant les 10 dernières années continueront de porter leurs fruits et que les changements générés se poursuivront bien au-delà de la fin d'Avenir d'enfants.

À l'instar des communautés autochtones, osons réfléchir le futur à plus long terme, pour les sept prochaines générations. Pour que nos tout-petits d'aujourd'hui soient les fiers parents et grands-parents de demain.

**TOUS
POUR
EUX**
/



