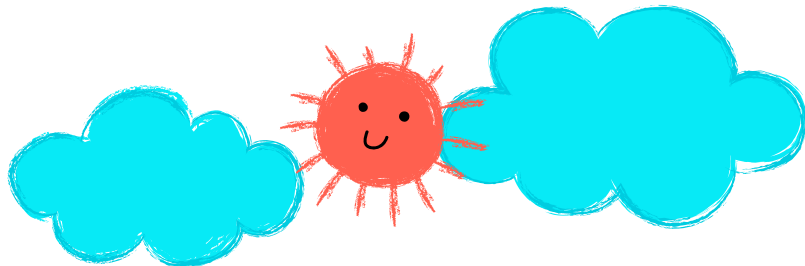
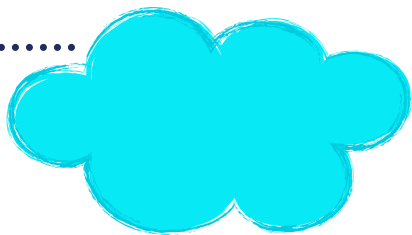


.....
.....
.....
.....
.....
.....



BILAN FINAL

ACTIVITÉS DU FONDS POUR LE
DÉVELOPPEMENT DES JEUNES ENFANTS
ET DE LA SOCIÉTÉ DE GESTION
AVENIR D'ENFANTS

2009-2020



Coordination et rédaction

Direction de la planification et des stratégies - Famille et enfance
Sous-ministériat aux politiques et aux programmes

Pour tout renseignement, s'adresser à l'endroit suivant :

Renseignements généraux
Ministère de la Famille
1035, rue De La Chevrotière, 28^e étage
Québec (Québec) G1R 5A5
Téléphone : 418 643-7095
Ligne sans frais : 1 866 747-6626

© Gouvernement du Québec
Ministère de la Famille

ISBN 978-2-550-92112-7 (PDF)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2022

BILAN FINAL

ACTIVITÉS DU FONDS POUR LE DÉVELOPPEMENT DES JEUNES ENFANTS ET DE LA SOCIÉTÉ DE GESTION AVENIR D'ENFANTS

De 2009 à 2020

Note explicative

Les débuts

Déposé à l'Assemblée nationale en mars 2009, le projet de loi n° 7 instituant le fonds pour le développement des jeunes enfants (Fonds) a été sanctionné le 30 septembre 2009. Ce Fonds visait à soutenir le développement global des enfants âgés 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.

En octobre 2009, une entente a été conclue entre le gouvernement du Québec et la Fondation Lucie et André Chagnon (Fondation), permettant l'union des efforts et des ressources pour soutenir le développement des jeunes enfants. La Société de gestion du Fonds, nommée Avenir d'enfants (AE), a par la suite été créée le 15 octobre 2009. Puis, en décembre 2009, le décret de mise en œuvre du Fonds et celui concernant l'octroi de la subvention à AE ont été pris. Le financement annuel d'AE était constitué de 15 millions de dollars accordés par le gouvernement du Québec et provenant de la taxe sur les produits du tabac ainsi que de 25 millions provenant de la Fondation, ce qui représente un total de 400 millions de dollars sur 10 ans.

En avril 2010, AE donnait le coup d'envoi de ses activités. Sa première stratégie d'intervention s'appuyait sur la mobilisation des communautés locales. Les regroupements locaux de partenaires (RLP), composés d'organismes communautaires, de services de garde, d'écoles, de commissions scolaires, d'établissements du réseau de la santé et des services sociaux (RSSS) ainsi que de municipalités, planifiaient, réalisaient et évaluaient des plans d'action triennaux visant le développement global des tout-petits et le bien-être des familles.

La deuxième stratégie d'intervention d'AE venait en appui à la mobilisation des communautés locales et permettait de soutenir des projets en matière de partenariats et d'innovation, notamment ceux visant la production d'un outil, l'adaptation d'une bonne pratique ou la réalisation d'un projet pilote. Les promoteurs de projets admissibles étaient la communauté scientifique de même que les organismes issus des réseaux communautaires, de l'enseignement, des services de garde éducatifs à l'enfance ainsi que ceux du RSSS qui sont reconnus à titre d'instituts universitaires ou de centres affiliés universitaires.

D'autres initiatives ont également vu le jour pour renforcer l'intervention des RLP. Ainsi, AE a soutenu la coordination d'instances régionales de concertation en petite enfance et la participation des organismes communautaires travaillant auprès des familles. AE a également déployé une stratégie en partenariat avec les nations autochtones.

Les derniers pas

Le partenariat entre le gouvernement du Québec et la Fondation, qui devait prendre fin en 2019, a été prolongé jusqu'au 30 septembre 2020. Cette prolongation a permis aux RLP de distribuer sur deux ans le financement reçu en 2019.

Le ministre de la Famille et la Fondation ont convenu de ne pas renouveler, à compter de 2020, leur partenariat.

Le 25 mars 2020, le Conseil des ministres a adopté un décret permettant de procéder à la fermeture du Fonds. La Loi instituant le fonds pour le développement des jeunes enfants (Loi) a par le fait même été abrogée. La Société de gestion AE a quant à elle cessé ses activités le 30 septembre 2020. Des états financiers de fermeture ont été produits le 28 février 2022. La dissolution complète de la Société de gestion est en voie d'être réalisée.

En février 2020, le ministère de la Famille (Ministère) a autorisé AE à utiliser une partie de l'excédent anticipé de 15 millions de dollars, soit 7,5 millions, afin de prolonger le financement des partenaires en petite enfance et ainsi leur permettre de poursuivre, jusqu'au 31 décembre 2020, le soutien aux initiatives locales et régionales favorisant le développement des jeunes enfants. Cette somme leur a été versée en juillet 2020.

De 2009 à 2020

Entre la création de la Société de gestion et la fermeture du Fonds se sont écoulées 11 années d'innovation sociale. Ce dernier bilan est riche d'apprentissages. Ce sont plus de 520 000 enfants et leur famille qui ont été visés par les interventions des 139 RLP. Toujours accessible, le site Agir tôt regorge d'informations sur le développement des jeunes enfants et sur l'apport des partenaires qui se sont concertés pour le plus grand bénéfice des tout-petits et de leur famille, particulièrement les plus vulnérables.

En plus des rapports annuels de gestion et des états financiers, ce dernier bilan comprend le bilan 2009-2020 dressé par AE ainsi que le sommaire de l'évaluation du Fonds qui a été déposé au Conseil du trésor.

Bonne lecture!

TABLE DES MATIÈRES

A. Rapport d'activités d'avenir d'enfants déposé au ministère de la Famille - 1 ^{er} avril 2018 au 31 mars 2019	7
B. Rapport d'activités d'avenir d'enfants déposé au ministère de la Famille - 1 ^{er} avril 2019 au 31 mars 2020	45
C. Fonds pour le développement des jeunes enfants - États financiers au 31 mars 2019 et au 31 mars 2020	79
D. Société de gestion du fonds pour le développement des jeunes enfants - États financiers de fermeture de l'exercice final terminé le 28 février 2022	87
E. Bilan de la prolongation du financement octroyé de juillet à décembre 2020	103
F. Bilan détaillé d'Avenir d'enfants de 2009 à 2020 et ses annexes :	143
Annexe 1 : États financiers d'Avenir d'enfants 2019-2020	235
Annexe 2 : Planification stratégique 2015-2019	253
Annexe 3 : Synthèse du plan d'action intégré 2019-2020	259
Annexe 4 : Analyse – Participation des parents	271
Annexe 5 : Présentation sur les actions en contexte de défavorisation	293
Annexe 6 : Analyse des rapports d'évaluation des projets en partenariat et innovation financés par Avenir d'enfants (2010-2018)	307
G. Évaluation du Fonds pour le développement des jeunes enfants - Rapport synthèse, décembre 2020	361
H. Recommandations au regard du financement	377



A. RAPPORT D'ACTIVITÉS D'AVENIR D'ENFANTS

déposé au ministère de la Famille

1^{er} avril 2018 au 31 mars 2019



AVENIR D'ENFANTS

Contribuer au développement global des tout-petits pour que chacun ait un bon départ dans la vie et qu'il soit prêt à entreprendre avec succès son cheminement scolaire

Rapport d'activités déposé au ministère de la Famille

1^{er} avril 2018 au 31 mars 2019



AVENIR D'ENFANTS
DES COMMUNAUTÉS ENGAGÉES

TABLE DES MATIÈRES

MOT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	4
PRÉSENTATION D'AVENIR D'ENFANTS	5
<i>Conseil d'administration</i>	5
<i>Avenir d'enfants en bref</i>	7
LES FAITS SAILLANTS DE L'ANNÉE 2018-2019	8
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	9
<i>Les enjeux stratégiques 2018-2019</i>	9
1. POSITIONNER STRATÉGIQUEMENT LA PETITE ENFANCE AFIN D'EN FAIRE UNE PRIORITÉ SOCIÉTALE	9
2. SOUTENIR LA MOBILISATION INTERSECTORIELLE DURABLE DES COMMUNAUTÉS	12
3. JOINDRE LES FAMILLES EN SITUATION DE DÉFAVORISATION	16
4. AMÉLIORER LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE	18
ANNEXE 1 : TABLEAUX DES OCTROIS FINANCIERS	21
<i>Regroupements locaux de partenaires</i>	21
<i>Partenariats avec les nations autochtones</i>	27
<i>Projets en partenariat et innovation (projets en cours)</i>	28
<i>Projets en partenariat et innovation (projets terminés)</i>	29
<i>Instances régionales</i>	31
<i>Projets en alliances stratégiques, valorisation et communication</i>	32
<i>Organismes communautaires Famille</i>	33
ANNEXE 2 : ÉTATS FINANCIERS AUDITÉS	34

LISTE DES FIGURES

Figure 1 - Évolution des types de stratégies utilisées par les RLP pour joindre les familles défavorisées	16
Figure 2 - Stratégies de recrutement visant spécifiquement les familles en situation de pauvreté, avril 2017	17
Figure 3 - Évolution du ratio des dépenses administratives	18

MOT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Une nouvelle page se tourne pour Avenir d'enfants. Nous entamons cette année la dernière étape de notre mandat, en assumant pleinement notre leadership afin d'accompagner les partenaires en petite enfance vers la pérennisation des initiatives qu'ils identifient comme étant les plus porteuses.

L'année qui se termine nous a apporté de nouvelles données sur l'état de développement des enfants à la maternelle. Il est préoccupant de constater que 27,7 % des enfants sont considérés comme vulnérables dans au moins un des domaines de leur développement lors de l'entrée à la maternelle, et que cette proportion s'élève à 1 enfant sur 3 en contexte de défavorisation.

Cependant, avec le collectif Tous pour les tout-petits en phase d'officialisation, le Québec peut maintenant compter sur un réseau de partenaires nationaux plus forts et plus unis afin de permettre aux tout-petits de développer leur plein potentiel.

Sur le plan organisationnel, soulignons qu'Avenir d'enfants est en voie de connaître une première vague de départ. L'équipe qui restera en place pour la dernière année aura pour mission de faire le bilan de 10 années d'action collective et de conclure ce projet novateur, unique en son genre au Québec.

Je tiens personnellement à remercier l'ensemble de l'équipe d'Avenir d'enfants, passée et présente, ainsi que les membres du conseil d'administration, pour leur dévouement à la cause des tout-petits. C'est une fierté pour moi que de collaborer avec vous à construire un avenir prometteur pour les enfants du Québec.



Jean-Pierre Hotte
Président du conseil d'administration

PRÉSENTATION D'AVENIR D'ENFANTS

Avenir d'enfants est une organisation à but non lucratif créée en 2009 afin de recevoir et d'administrer la contribution financière du gouvernement du Québec et de la Fondation Lucie et André Chagnon conformément au protocole d'entente intervenu entre ces deux parties. Pour la portion gouvernementale, le protocole d'entente s'appuie sur la *Loi instituant le Fonds pour le développement des jeunes enfants* prévoyant une somme totale de 150 M\$ administrée par le ministère de la Famille au nom du gouvernement du Québec. À ce montant s'ajoute la contribution de 250 M\$ de la Fondation Lucie et André Chagnon. Ainsi, Avenir d'enfants a reçu le mandat en 2009 d'administrer et de distribuer ces sommes afin de soutenir la mobilisation locale et contribuer au développement des enfants de 5 ans et moins vivant en situation de pauvreté. Ce mandat devait initialement se terminer le 30 septembre 2019. Toutefois, le gouvernement et la Fondation décidaient d'un commun accord, en 2016, de prolonger le mandat jusqu'en septembre 2020, dans un souci d'assurer une transition fluide sur le terrain.

Le conseil d'administration d'Avenir d'enfants est composé de quatre administrateurs nommés par le gouvernement du Québec, de quatre administrateurs nommés par la Fondation Lucie et André Chagnon et de deux administrateurs cooptés, nommés conjointement par les deux signataires de l'entente de partenariat. Il existe également deux comités du conseil : le comité d'audit et le comité d'évaluation et de reddition de comptes.

Conseil d'administration

NOMMÉS PAR LE GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

M. Jean-Pierre Hotte

Président du conseil d'administration

Mme France Dompierre

Sous-ministre adjointe, Direction générale des politiques
Ministère de la Famille

M. André Dontigny

Directeur général adjoint de la promotion et la prévention en santé
Ministère de la Santé et des Services sociaux

Mme Marilou Harvey

Directrice des services de soutien et d'expertise
Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur

NOMMÉS PAR LA FONDATION LUCIE ET ANDRÉ CHAGNON

M. Jean-Marc Chouinard

Vice-président du conseil d'administration
Président
Fondation Lucie et André Chagnon

M. Claude Chagnon

Vice-président du conseil et chef de direction
Fondation Lucie et André Chagnon

M. Gérald Beaudry

Président

COSMOSS

Mme Marie Rhéaume

Directrice générale

Réseau pour un Québec famille

MEMBRES COOPTÉS

Mme Margaret Douek

Retraitée

Centres de la jeunesse et de la famille Batshaw

Mme Caroline Bouchard

Professeure titulaire, Département d'études sur l'enseignement et l'apprentissage

Université Laval

Avenir d'enfants en bref

En s'appuyant sur la littérature scientifique et sur les meilleures pratiques en développement des communautés, Avenir d'enfants a défini en 2009 son cadre de financement afin de contribuer, par le soutien à la mobilisation des communautés locales, au développement global des enfants âgés de 5 ans et moins vivant en situation de pauvreté afin que chacun d'eux ait toutes les chances d'avoir un bon départ dans la vie.

Ainsi, comme condition fondamentale pour recevoir du financement, il fallait que les organisations locales (services éducatifs à l'enfance, organismes communautaires, centres de santé et services sociaux, écoles, municipalités, etc.) décident de travailler ensemble pour réaliser un état de situation de la vulnérabilité des enfants de leur milieu, ainsi qu'une recension des services existants. Ces regroupements devaient, par la suite, planifier des actions visant à améliorer cette offre de service afin de mieux joindre les familles vulnérables et donner ainsi une chance égale à tous les enfants d'être prêts à entreprendre leur parcours scolaire. Un modèle et des outils de planification écosystémique furent développés pour les accompagner dans cette démarche. Ceux-ci sont actuellement utilisés par les 139 regroupements locaux de partenaires (RLP) soutenus par Avenir d'enfants. En plus de la réalisation d'actions, le financement disponible a permis l'embauche d'une ressource pour aider les RLP dans la planification, la mise en œuvre et l'amélioration de leur plan de communauté. Le financement, d'une durée de 11 ans, permet l'expérimentation de nouvelles pratiques et l'amélioration continue de celles existantes.

Du financement a également été octroyé pour la réalisation de projets en partenariat et innovation. L'idée était de favoriser le développement de connaissances, d'outils, de trousseaux, de programmes pouvant être utiles aux acteurs locaux qui agissent en petite enfance, et de soutenir le transfert et l'appropriation de ces connaissances auprès des partenaires. Actuellement, 21 projets sont soutenus en ce sens.

Dans le but de joindre les communautés les plus vulnérables, un déploiement a également été réalisé du côté autochtone par le biais d'ententes de partenariat avec les Premières Nations, les communautés cries et inuites ainsi qu'avec le Regroupement des centres d'amitié autochtones.

Rapidement après le déploiement au local, Avenir d'enfants a mis à la disposition des acteurs régionaux en petite enfance une somme permettant l'embauche d'une coordination à temps partiel afin d'intensifier la relation locale-régionale. Cette stratégie permet de renforcer la préoccupation de l'agir tôt, particulièrement auprès des familles vulnérables, et de voir naître des projets mobilisateurs à l'échelle régionale en cohérence et en soutien aux actions réalisées au palier local.

Soutien d'Avenir
d'enfants :

139 regroupements
locaux de partenaires
(RLP) dans **16** régions
administratives

16 instances régionales
en petite enfance

25 communautés des
Premières Nations

8 communautés cries

2 projets avec les centres
d'amitié autochtones

1 partenariat avec la
nation inuite

35 projets en partenariat
et innovation

521 000 enfants et leur
famille visés

LES FAITS SAILLANTS DE L'ANNÉE 2018-2019

- ▶ La diffusion des résultats de l'Enquête québécoise sur le développement des enfants à la maternelle (EQDEM) et de l'Enquête québécoise sur le parcours préscolaire des enfants de maternelle (EQPPEM) a permis de mettre en lumière les plus récentes données sur l'état de développement des enfants québécois.
- ▶ Des rapports d'évaluation issus de la récolte des effets et des récits de pratique en accompagnement témoignent des avancées permises par Avenir d'enfants depuis 2009, et les outils de la récolte des effets de l'action collective ont été partagés avec les partenaires afin de renforcer leurs pratiques d'évaluation.
- ▶ Avenir d'enfants a contribué à l'organisation de la 3^e édition de la Grande semaine des tout-petits, réalisée pour la première fois par le Réseau pour un Québec Famille, à titre de mandataire.
- ▶ Le Grand rassemblement pour les tout-petits a permis de rassembler, les 20 et 21 novembre 2018, 650 personnes afin d'échanger sur le développement des tout-petits, l'action concertée en petite enfance et les suites à donner à la mobilisation québécoise en petite enfance.
- ▶ Avenir d'enfants a soutenu et participé au Sommet de la famille, une initiative du Réseau pour un Québec Famille ayant réuni 350 participants les 14 et 15 mai, convenant alors de 78 recommandations prioritaires pour un véritable Québec Famille.
- ▶ Un sondage a été mené auprès des partenaires concernant leurs besoins en matière d'accompagnement en vue de la fin du mandat d'Avenir d'enfants. Les résultats de ce sondage ont été pris en compte dans la planification de l'accompagnement offert et des ressources humaines à maintenir d'ici la fin des activités d'Avenir d'enfants.
- ▶ Avenir d'enfants a soutenu le renforcement de la capacité d'agir de réseaux nationaux que sont le Carrefour action municipale et famille (CAMF), la Fédération des organismes communautaires Famille (FQOCF) et le Réseau pour un Québec Famille afin de consolider leur offre de service aux partenaires locaux et régionaux, et leurs activités de plaidoyer.
- ▶ Une journée thématique a été tenue à l'initiative d'Avenir d'enfants dans le cadre des Journées annuelles de santé publique (JASP), traitant de la relation de confiance comme étant la clé pour soutenir les familles vivant en contexte de défavorisation. Des résultats de recherches et d'évaluations ont été partagés aux 130 participants, croisés avec des expériences concrètes menées par des partenaires à travers le Québec.
- ▶ Les ateliers de valorisation ont permis aux partenaires de réfléchir collectivement aux actions et aux objets qu'ils souhaitent collectivement valoriser et pérenniser.

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Les enjeux stratégiques 2018-2019

1. POSITIONNER STRATÉGIQUEMENT LA PETITE ENFANCE AFIN D'EN FAIRE UNE PRIORITÉ SOCIÉTALE

La période de la petite enfance offre des fenêtres d'opportunité 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. Au Québec, c'est un enfant sur quatre qui commence la maternelle en ayant un retard dans au moins une sphère de son développement. Pour améliorer cette situation, il faut agir sur plusieurs déterminants à la fois, ce qui implique l'engagement des décideurs qui peuvent agir sur la modification de politiques publiques favorables à l'amélioration des conditions de vie. Pour l'année 2018-2019, Avenir d'enfants a ciblé deux publics prioritaires : les élus municipaux ainsi que les élus provinciaux. Pour les sensibiliser, deux stratégies ont été mises en œuvre : réaliser des actions d'influence et d'information; et soutenir le développement de la capacité d'influence des partenaires locaux et régionaux.

Des avancées intéressantes

La prise en charge du positionnement stratégique par un collectif national en petite enfance

Le Grand rassemblement pour les tout-petits (GRTP) a eu lieu à Québec les 20 et 21 novembre 2018. Environ 650 personnes en provenance du réseau de la santé et des services sociaux, de l'éducation, des services éducatifs à l'enfance, du milieu communautaire et des municipalités s'y sont réunies. Des représentants des communautés autochtones et des élus étaient également présents.

L'idée de former un collectif national en petite enfance a commencé à prendre forme lors des étapes de planification du Grand rassemblement pour les tout-petits. Les initiatrices du collectif ont annoncé, pendant l'événement, les intentions et les engagements à venir de ce projet pour soutenir le positionnement de la petite enfance au Québec.

Une place importante accordée à la petite enfance et aux familles dans la sphère publique

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 contre 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 lors de 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 politiques. 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 du programme Agir tôt, visant un meilleur

repérage des retards de développement chez les tout-petits, deux éléments phares de sa première année de mandat.

La contribution d'Avenir d'enfants

Événements et campagnes de communication

- Participation et soutien au Sommet de la famille réalisé par le Réseau pour un Québec Famille les 14 et 15 mai 2018.
- Le Grand rassemblement pour les tout-petits a eu lieu les 20 et 21 novembre à Québec et a permis de rassembler environ 650 personnes. Les participants ont apprécié l'événement (taux de satisfaction de 90 %) et la programmation. Plusieurs députés de l'Assemblée nationale ont assisté à l'événement ainsi qu'une soixantaine d'élus municipaux.
- Du 18 au 24 novembre 2018 : réalisation de la 3^e édition de la Grande semaine des tout-petits. Avenir d'enfants passait cette année le flambeau au Réseau pour un Québec Famille pour assumer la coordination de l'événement. Le bilan s'est avéré très positif et plusieurs activités de relations publiques ont permis d'atteindre les objectifs du comité organisateur.
- Collaboration aux travaux de la Fondation Lucie et André Chagnon pour la production de la campagne sociétale « Tous pour les tout-petits », visant à promouvoir l'importance des mesures collectives pour soutenir le développement optimal des enfants au cours de la période 0-5 ans.
- Diffusion et promotion des Journées de la persévérance scolaire auprès de notre réseau de partenaires.
- Participation aux Journées de coopération « Élevons-nous pour mieux servir les enfants », les 25 et 26 mars 2019.

Diffusion de connaissances pour soutenir les actions d'influence

- Diffusion par Avenir d'enfants d'une infographie sur les pères issue des données de l'enquête Perspectives parents, dans le cadre de la Semaine québécoise de la paternité.
- 18 octobre 2018 : diffusion des données de l'Enquête québécoise sur le développement des enfants de la maternelle, réalisée par l'Institut national de la statistique du Québec, dont une portion fut financée par Avenir d'enfants. En amont, une journée d'appropriation s'est tenue le 3 octobre 2018 afin de préparer les répondants régionaux dans les différentes régions du Québec.
- 28 février 2019 : diffusion des données de l'Enquête québécoise sur le parcours préscolaire des enfants du Québec (EQPPEM), réalisée par l'Institut national de la statistique du Québec, dont une portion fut financée par Avenir d'enfants.

Réalisation de sondages financés par Avenir d'enfants

- Le Regroupement pour la Valorisation de la Paternité (RVP) a réalisé un sondage ainsi que des groupes de discussion pour identifier les besoins des pères et élaborer une plateforme de contenu. La Semaine québécoise de la paternité a permis de promouvoir ces contenus.

- La réalisation du sondage portant sur la conciliation travail-famille a permis au Réseau pour un Québec Famille de rencontrer les caucus des différents partis politiques afin de les sensibiliser aux besoins des familles. L'Observatoire des tout-petits a également diffusé un dossier thématique présentant les résultats de ce sondage.
- Le Regroupement des centres de ressources en périnatalité a réalisé un sondage sur les besoins des parents de jeunes enfants ainsi qu'auprès de futurs parents. Les résultats lui permettent de mieux saisir les besoins des parents pendant la grossesse et les premières années de vie des enfants. Une diffusion de ces résultats est prévue auprès des membres du Regroupement afin qu'ils puissent réfléchir à revoir leur offre de service.

2. SOUTENIR LA MOBILISATION INTERSECTORIELLE DURABLE DES COMMUNAUTÉS

Les problèmes sociaux auxquels notre société est confrontée, comme la pauvreté ou le décrochage scolaire, sont complexes et aucune organisation ne peut parvenir seule à générer des changements de grande ampleur. Pour trouver des solutions adaptées, le soutien d’Avenir d’enfants vise à coordonner les efforts des acteurs locaux pour ralentir ou éliminer certains de ces problèmes avant l’âge de 5 ans. Si cette idée paraît simple en théorie, la mettre en œuvre nécessite la collaboration rigoureuse de ces milliers d’acteurs provenant de différents secteurs.

En 2018-2019, c’est encore plus de 3000 partenaires issus de différents secteurs qui sont rassemblés au sein des 139 regroupements locaux soutenus par Avenir d’enfants. À ce nombre, il faut également ajouter les partenariats avec les nations autochtones ainsi que les organisations à portée régionale qui sont mobilisées au sein d’instances régionales en petite enfance (IR). Le réseau d’Avenir d’enfants inclut également des organisations nationales ayant une capacité de mobiliser un réseau en entier : c’est le cas notamment de la Fédération des organismes communautaires Famille (FQOCF), de l’Association québécoise des centres de la petite enfance (AQCPÉ) et du Regroupement pour la Valorisation de la Paternité.

En raison de la fin du mandat d’Avenir d’enfants en 2020, il est souhaitable de soutenir les RLP, les IR et certains « réseaux clés » afin que les conditions permettant le maintien des mobilisations locales et régionales soient mises en place et que ces acteurs puissent continuer à porter la préoccupation de l’agir tôt dans leurs actions, mais aussi auprès des autorités concernées.

Au cours de la dernière année, nous avons donc soutenu diverses initiatives permettant d’outiller les RLP et les IR à faire valoir les retombées de leurs actions et la valeur du travail collectif au bénéfice des tout-petits. Nous avons également contribué, par nos interventions sur diverses tribunes et par notre participation à des comités à portée nationale, à favoriser le développement d’une vision commune, d’un arrimage des actions ainsi qu’à une certaine reconfiguration de l’écosystème « petite enfance-famille » québécois.

Des avancées intéressantes

Regroupements locaux de partenaires (RLP)

Depuis avril 2016, les RLP évaluent leur degré de mobilisation en utilisant l’échelle d’Himmelman¹ qui comporte quatre échelons : réseautage, coordination, coopération et collaboration. En juin 2018, 60 % des regroupements évaluaient se situer sur l’échelle de la collaboration, comparativement à 59 % l’année précédente. On constate donc un maintien de la mobilisation malgré l’approche de la fin du mandat d’Avenir d’enfants.

Le nombre d’organismes partenaires est en constante augmentation. Ceux-ci étaient 2800 en 2018. Le secteur communautaire demeure le plus représenté (40 %). Par ailleurs, les collaborations avec des partenaires n’étant pas membres des regroupements se sont accrues et ont permis d’enrichir certaines actions. Par exemple, on voit désormais des Municipalités et

¹ A.T. HIMMELMAN (2002), *Collaboration for a Change. Definitions, Decision-making Models, Roles, and Collaboration Process Guide*.

certaines directions d'écoles, pour qui il est plus difficile d'être membre d'une table de concertation, collaborer à des actions sans nécessairement participer aux travaux réguliers de la concertation. En ce sens, les exemples en transition scolaire sont nombreux.

L'accompagnement en évaluation, les ateliers proposés par Avenir d'enfants sur la récolte des effets et ceux sur la valorisation d'actions permettent aux RLP de faire ressortir les retombées les plus significatives de leur travail collectif. Les résultats de ces démarches sont des objets de fierté, d'influence, de recherche d'alliances et de financement. De plus, un regain d'intérêt pour la mobilisation a été observé, preuve que le sens commun est toujours un facteur d'engagement.

L'analyse des plans d'action déposés en avril 2018 nous apprend qu'à ce jour, 82 regroupements locaux de partenaires ont réalisé un projet Voix des parents. La majorité de ces initiatives ont donné lieu au développement de pratiques de consultation régulière des parents et parfois à l'engagement formel de ceux-ci sur des comités de travail. Selon les RLP, le travail en partenariat avec les parents s'accroît d'année en année. Depuis 2016, il y a une représentation plus grande des parents sur les comités et dans les regroupements.

Les instances régionales en petite enfance

Du côté des instances régionales en petite enfance (IR), on constate une progression significative de la mobilisation et du mode de gouvernance attribuable au fait que plusieurs IR ont atteint un stade de maturité élevé. On note également une augmentation significative du soutien offert par les instances régionales aux RLP de leur région. Un plus grand nombre d'actions concrètes ont été réalisées pour les RLP ou de concert avec ces derniers. Par contre, on constate un défi pour ce qui est de positionner la petite enfance à l'agenda des instances régionales lorsqu'elles doivent traiter d'une variété d'enjeux, comme le développement social, la réussite éducative, les saines habitudes de vie, etc.

Les principaux secteurs représentés au sein des instances régionales sont les ministères (Santé, Famille, Emploi-Québec, MAMOT), le réseau de l'éducation (commissions scolaires, établissements d'enseignement, partenaires pour la réussite éducative, table des directeurs des commissions scolaires), le réseau de la santé et des services sociaux et les services aux enfants et à la famille (regroupements de services de garde subventionnés – CPE, garderies, milieu familial, regroupements OCF).

Stratégies autochtones

L'entente avec la Commission de la santé et des services sociaux des Premières Nations du Québec et du Labrador (CSSSPNQL) est maintenant à son plein déploiement : 25 communautés des Premières Nations sur une possibilité de 32 (78 %) bénéficiaient d'un soutien financier et d'un accompagnement pour la mise en œuvre de leur plan de projet en mars 2019.

Dans le cadre du projet Maamuu Uhpichinaausuutaau, coordonné par le Cree Nation Government, les 9 communautés participantes en sont au déploiement de leur plan d'action pour améliorer collectivement leur soutien aux jeunes enfants et aux familles. La mise en place des mécanismes d'évaluation de ces actions est également en cours.

Les dernières étapes du projet Ilagiinut, dont la coordination avait été déléguée au Nunavik Regional Board of Health and Social Services, ont été franchies au cours de la dernière année, permettant d'offrir un soutien au développement de maisons de la famille dans 4 communautés inuites sur les 6 initialement prévues, afin de contribuer au renforcement d'actions concertées préventives et du soutien au développement de la petite enfance et des familles².

Le projet Abinodjic, porté par le Centre d'amitié autochtone de Val-d'Or (CAAVD), est accompagné par Avenir d'enfants depuis le printemps 2011. La phase 1 du projet visait principalement le développement d'un partenariat entre une organisation autochtone (le CAAVD), un CSSS et un centre jeunesse ainsi que la mise en place de services mieux adaptés à la clientèle autochtone en petite enfance et en périnatalité, à travers la mise sur pied de services sociaux et de santé (la Clinique Minowé). La phase 2 du projet, démarrée depuis janvier 2016, permet au CAAVD de consolider et d'élargir son leadership en matière de soins, de soutien, d'accompagnement et de prévention auprès de la petite enfance autochtone en misant sur la transmission des savoirs et sur l'appropriation de nouvelles connaissances, habiletés et compétences par des femmes enceintes, des parents, des intervenants, du personnel spécialisé et des décideurs des organismes concernés.

Finalement, le projet coordonné par le Regroupement des centres d'amitié autochtones du Québec (RCAAQ) pour le déploiement de la stratégie Mamu Atussetau vise 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 collabore avec le RCAAQ à l'élaboration de son modèle de soutien auprès des centres d'amitié autochtones présents sur le territoire québécois.

Les projets en partenariat et innovation

Plusieurs organisations soutenues dans le cadre des projets en partenariat et innovation ont pris conscience de l'importance de travailler ensemble et ont revu leur modèle d'affaires et leur façon de s'organiser. Avenir d'enfants travaille à soutenir la pérennité de leur rôle et favorise les collaborations et les partenariats entre elles pour combiner les forces. Deux observations majeures ressortent cette année. Tout d'abord, on observe que les acteurs nationaux souhaitent poursuivre et accentuer certaines fonctions de soutien en lien avec leur mission, particulièrement dans le contexte de la fin de mandat d'Avenir d'enfants. Pour ce faire, ils ont besoin d'appui pour revoir leur offre de service et leur modèle de financement. On constate également qu'ils souhaitent poursuivre les collaborations entre eux et qu'ils voient l'avantage à se regrouper pour avoir plus d'impact sur le changement de normes sociales permettant de faire avancer la cause des tout-petits. C'est d'ailleurs cette volonté commune qui a donné forme au collectif « Tous pour les tout-petits », issu des réflexions menées lors du GRTP.

² NRBHSS, mise à jour de AGREEMENT BETWEEN AVENIR D'ENFANTS AND THE NUNAVIK REGIONAL BOARD OF HEALTH AND SOCIAL SERVICES. Présenté par Yoan Girard, Gilles Cloutier, 18 juin 2018 (document interne)

Réseaux nationaux en petite enfance

L'analyse de l'écosystème d'acteurs œuvrant auprès des tout-petits et des familles a mené Avenir d'enfants à soutenir de façon plus accentuée trois réseaux nationaux.

Nous avons accordé, d'une part, un budget de transition au Carrefour action municipale et famille (CAMF) qui lui permettra de revoir son modèle d'affaires dans une perspective de mieux accompagner les acteurs municipaux.

D'autre part, nous avons soutenu la Fédération des organismes communautaires Famille en leur offrant un budget de transition pour éviter que la fin du projet d'Agora et le départ des ressources y étant associées constituent un recul dans le soutien aux actions des OCF.

Nous avons également soutenu le Réseau pour un Québec Famille afin de porter publiquement les préoccupations des familles et des parents. Pour celui-ci, un financement a été octroyé afin de lui permettre une transition et nous avons consenti au prêt d'une ressource humaine. Nous entrevoyons la possibilité d'offrir également un accès à d'autres ressources qui pourraient correspondre à des profils recherchés par le RPQF.

La contribution d'Avenir d'enfants

Le soutien et l'accompagnement dans une perspective de pérennité

- Sondage effectué auprès des regroupements locaux de partenaires concernant les besoins en matière d'accompagnement et les efforts à maintenir dans le contexte de la fin de mandat.
- Tenue d'une journée d'échange et de liaison entre les partenaires de tous les projets financés en partenariat et innovation.
- Accompagnement local et régional qui se poursuit dans les régions en fonction des priorités et besoins qui diffèrent, selon les préoccupations liées à la pérennité d'ici la fin du soutien financier d'Avenir d'enfants.
- Neuf ateliers de valorisation animés par l'équipe d'Avenir afin de permettre à des partenaires locaux ou régionaux de réfléchir collectivement aux objets à valoriser et à pérenniser.

Le soutien et le renforcement des pratiques évaluatives des partenaires

- L'équipe d'Avenir d'enfants a animé 55 ateliers pour permettre aux partenaires de faire la récolte des effets de l'action collective en petite enfance : 53 ateliers dans les regroupements locaux de partenaires et 2 dans des instances régionales en petite enfance.

3. JOINDRE LES FAMILLES EN SITUATION DE DÉFAVORISATION

À l'inverse des facteurs de protection, certains facteurs de risque augmentent la probabilité qu'un enfant rencontre des difficultés sur le plan de sa santé et de son bien-être. Parmi eux, on trouve la faible scolarité des parents ou un faible revenu. Agir en milieu défavorisé est nécessaire pour favoriser l'égalité des chances le plus tôt possible dans la vie des enfants. Cela peut pourtant s'avérer une tâche complexe puisque le parcours de vie des familles vulnérables est souvent plus difficile, et ce, dès la tendre enfance.

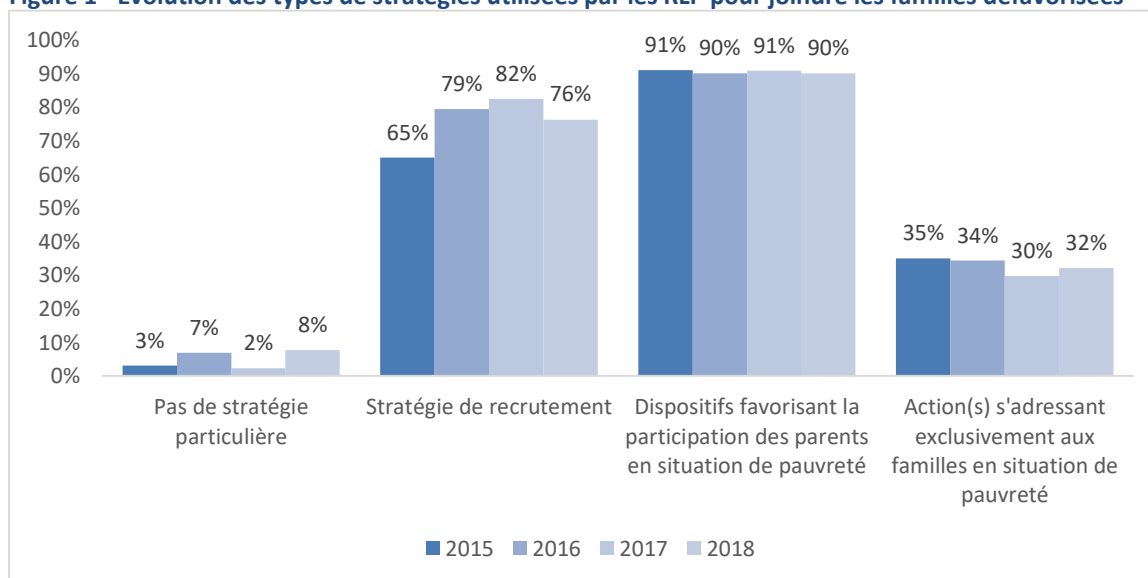
Avenir d'enfants soutient des communautés défavorisées ou qui comprennent des zones importantes de pauvreté. Si les RLP qui sont d'emblée dans les communautés défavorisées s'adressent directement à leur population, les autres font des efforts considérables pour joindre ces familles défavorisées enclavées dans des zones plus aisées.

Malgré ces efforts, l'enjeu demeure encore présent et on constate plusieurs barrières empêchant d'avoir des stratégies efficaces. C'est pourquoi nous avons accentué nos efforts de soutien en encourageant les milieux le désirant à s'engager dans des approches réflexives sur les pratiques à l'égard des familles en situation de défavorisation et en rendant disponibles des connaissances et de l'expertise pouvant leur être utiles.

Les avancées significatives

Les données issues des mises en contexte des plans d'action 2018 montrent l'importance des mesures visant à surmonter les barrières d'accès dites « physiques » vécues par les familles défavorisées : mise en place d'activités gratuites ou à faibles coûts, activités offertes dans des organismes fréquentés par les familles défavorisées, offre d'un service de garde durant les activités, divers incitatifs (collation, transport, etc.), adaptation des plages horaires, etc. C'est le cas de 90 % des RLP qui utilisent des dispositifs favorisant la participation des familles défavorisées. En outre, 76 % des RLP ont recours à des stratégies de recrutement visant à joindre les familles défavorisées (références, démarchage, bouche-à-oreille, etc.).

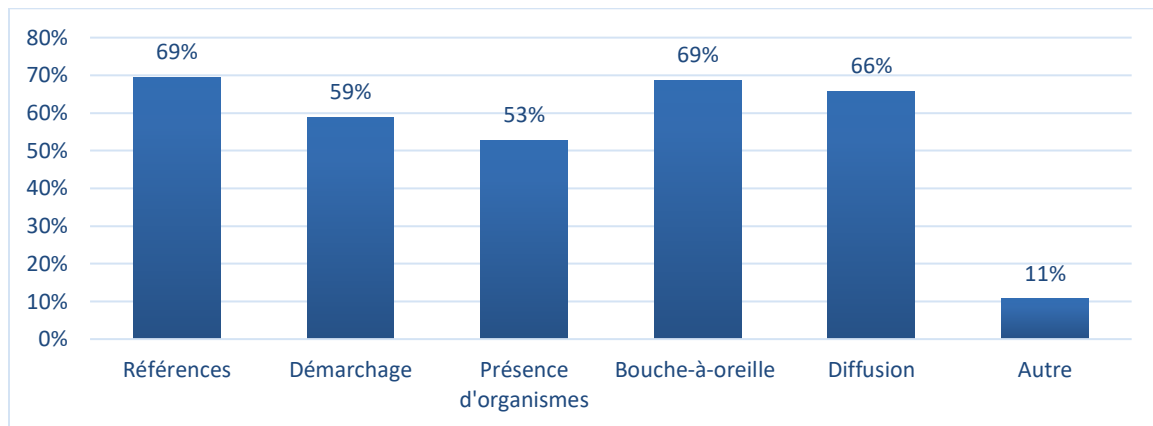
Figure 1 - Évolution des types de stratégies utilisées par les RLP pour joindre les familles défavorisées



Source : Mise en contexte des plans d'action, avril 2018

Parmi les stratégies de recrutement utilisées par 76 % des RLP, les suivantes sont identifiées :

Figure 2 – Stratégies de recrutement visant spécifiquement les familles en situation de pauvreté, avril 2018



Source : *Mise en contexte des plans d'action, avril 2018*

La contribution d'Avenir d'enfants

Avenir d'enfants a également contribué à faire rayonner les apprentissages des partenaires par la tenue d'une journée thématique dans le cadre de l'édition 2018 des Journées annuelles de santé publique (JASP) ayant pour thème « Créer une relation de confiance parents-intervenant, la clé pour mieux soutenir les familles vivant en contexte de défavorisation ». L'événement fut un succès avec 130 personnes y ayant participé.

4. AMÉLIORER LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

En matière de performance organisationnelle, nous avons encore cette année porté une attention particulière au suivi et à l'amélioration continue de nos façons de procéder en matière d'efficience, de reddition de compte et de gestion des ressources humaines. Nous avons également poursuivi la réflexion afin d'identifier les meilleures stratégies pour pérenniser le legs d'Avenir d'enfants.

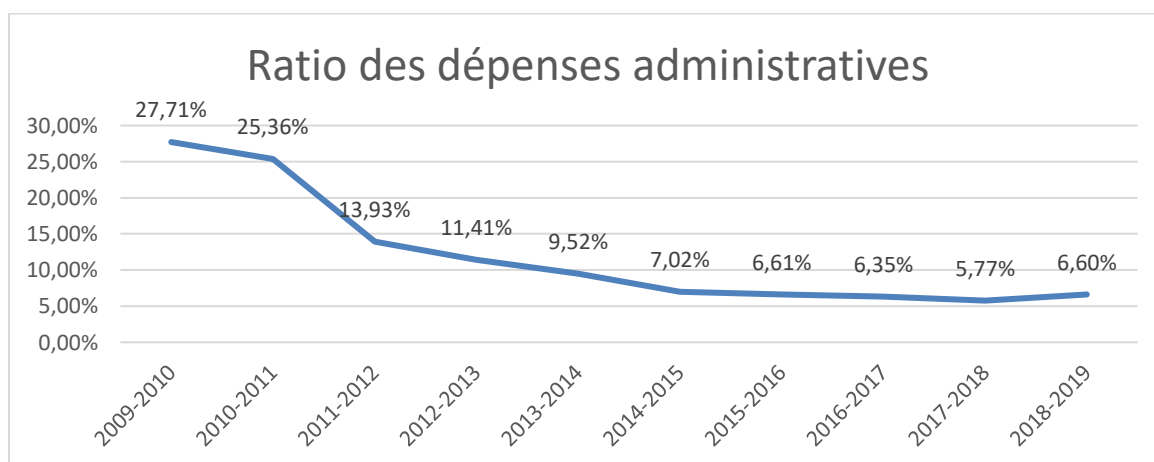
Une gestion agile et flexible des ressources

Les ressources financières et matérielles d'Avenir d'enfants

Afin de tenir compte des besoins renouvelés de l'organisation dans le contexte de fin de mandat et d'optimiser l'utilisation de ses ressources, la direction des finances a procédé à la révision et à l'allégement des processus d'administration et de gestion, tout en maintenant le niveau de contrôle adéquat.

Par ailleurs, le ratio des dépenses administratives continue de décroître, passant de 27,71 % au début des activités d'Avenir d'enfants à 6,6 % pour la dernière année financière.

Figure 3 - Évolution du ratio des dépenses administratives



Pour ce qui est du nombre d'états financiers audités sans réserve, mentionnons que cette année ne fait pas exception aux précédentes. En effet, les audits réalisés à ce jour portent la mention « sans réserve » et le rapport de l'auditeur ne fait état d'aucune modification.

Les ressources humaines

Plusieurs actions ont été entreprises afin de soutenir les employés dans la perspective de la fin de mandat. Des sondages organisationnels ont été effectués sur une base trimestrielle par la direction des ressources humaines auprès des employés d'Avenir d'enfants afin de recueillir leurs préoccupations et leurs besoins en vue de leur transition professionnelle, mais également de les amener à se sentir mobilisés et contributifs à l'atteinte des objectifs de l'organisation. Un plan global de mesures de soutien a été élaboré et mis en œuvre pour accompagner les employés vers la fin de leur emploi et soutenir leur transition professionnelle.

Une stratégie de gestion du changement a également été mise en œuvre par la création d'un comité de communications à la transition professionnelle composé d'employés afin de

déterminer les meilleurs véhicules de communications pour diffuser les informations relevant du plan de soutien à la transition professionnelle d'une manière créative et utile à tous les employés. Avec la direction des ressources humaines, ce comité a notamment contribué à la création et à la mise à jour d'un espace dédié à la transition professionnelle des employés sur l'intranet de l'organisation. Il s'agit d'un coffre à outils évolutif pour accompagner les employés durant cette étape importante de la fin de mandat, afin de la vivre positivement et d'augmenter leur niveau d'employabilité.

Sur le plan organisationnel, un plan des effectifs a été élaboré pour l'année 2019-2020, incluant une restructuration des équipes et des directions de l'organisation pour tenir compte de la décroissance à venir pour la fin du mandat. Depuis le mois de janvier 2019, des rencontres de licenciement ont eu lieu entre les gestionnaires et les employés en préparation de la première vague de départ des employés, qui aura lieu le 26 avril 2019.

Une démarche de pérennisation du legs d'Avenir d'enfants

La formalisation des collaborations avec des acteurs externes en vue d'une poursuite du soutien au travail collectif en petite enfance au-delà de 2020

Au cours de la dernière année, nous avons amorcé des discussions quant à des collaborations concrètes avec certains acteurs nationaux dans le but de formaliser des ententes mettant des ressources humaines d'Avenir d'enfants à leur service. Nous croyons qu'il s'agit d'une stratégie efficace pour poursuivre le soutien à la capacité d'agir de ces acteurs qui sont souvent à repositionner leurs raisons d'être et leurs offres de service et en attente de financement. Notre soutien permettrait d'assurer un pont entre la fin du financement d'Avenir d'enfants et le début d'un nouveau mode de financement, tout en permettant d'assurer un transfert de connaissances issues de notre expérience.

Nous avons également identifié des actifs d'Avenir d'enfants et des acteurs externes susceptibles d'être intéressés à les reprendre à la fin de notre mandat.

De plus, les différentes instances nationales où nous siégeons nous permettent de faire valoir la nécessité que les acteurs de tous les niveaux se donnent les mécanismes et la gouvernance nécessaires à la poursuite du travail collectif en petite enfance au-delà de 2020.

Faire connaître les retombées de l'expérience d'Avenir d'enfants

Nous avons commencé les travaux de préparation du bilan 10 ans de l'expérience d'Avenir d'enfants. Un plan de travail ainsi qu'une table des matières ont été réalisés et approuvés par un sous-comité du conseil d'administration. Des travaux sont amorcés pour la réalisation de baladodiffusions en tant que produits dérivés.

L'année qui s'achève a également permis à la démarche de récits de pratique en accompagnement de se finaliser. Cette démarche visait à témoigner du type et de l'intensité du soutien offert par Avenir d'enfants. Des résultats de ce projet découlent trois principaux constats. Pour offrir un accompagnement significatif qui entraîne des changements durables en contexte complexe de travail collectif intersectoriel, il faut prévoir du temps, de l'expertise et une structure de soutien souple, ouverte et adaptable.

Enfin, nous avons pu analyser les résultats issus des démarches de récolte des effets menés par les partenaires d'Avenir d'enfants et ayant pour objectif de témoigner des résultats de l'action collective en petite enfance. Ces travaux ont permis de constater les effets suivants :

- Une plus grande mobilisation entre acteurs locaux qui se traduit par un passage de la participation à l'engagement.
- Un engagement à toutes les étapes du cycle de mobilisation (intention, analyse, planification, action, apprentissage) d'adopter de nouveaux modes de fonctionnement collectif, de porter des actions et de mettre ses ressources au service de l'action concertée.
- Une plus grande capacité d'agir et de réaliser des projets collectifs.
- Une adaptation des pratiques pour faciliter la participation des parents, joindre les familles en situation d'exclusion.
- Une adaptation des pratiques pour agir avec plus de cohérence et de qualité sur des enjeux de développement de l'enfant, comme le langage, l'attachement, les compétences sociales et affectives, l'éveil à la lecture et à l'écriture, le jeu actif, la saine alimentation, etc.

ANNEXE 1 : TABLEAUX DES OCTROIS FINANCIERS

Regroupements locaux de partenaires

Note. Les sommes octroyées par le conseil d'administration aux regroupements locaux de partenaires varient d'une période d'un an à trois ans.

TERRITOIRES	REGROUPEMENTS LOCAUX DE PARTENAIRES	OCTROIS DU CA ANNÉE FINANCIÈRE 2018 - 2019	OCTROIS DU CA CUMULÉS* 2009 - 2019
Centre	Acton		878 502 \$
Centre	Arthabaska et de l'Érable		1 530 185 \$
Centre	Ascot		644 040 \$
Centre	Beauharnois-Salaberry		1 693 835 \$
Centre	Bécancour		998 987 \$
Centre	Brome-Missisquoi		1 854 569 \$
Centre	Brossard/Saint-Lambert		1 323 988 \$
Centre	Coaticook		1 165 832 \$
Centre	Des Chenaux		581 043 \$
Centre	Des Sources		1 739 117 \$
Centre	Farnham		659 077 \$
Centre	Granit		1 224 634 \$
Centre	Haut-Richelieu		993 387 \$
Centre	Haut-Saint-François		1 156 548 \$
Centre	Haut-Saint-Laurent		1 826 306 \$
Centre	Jardins-de-Napierville		682 907 \$
Centre	Kahnawake		53 120 \$
Centre	La Haute-Yamaska		1 767 500 \$
Centre	La Vallée-du-Richelieu		1 330 170 \$
Centre	Longueuil		1 813 973 \$
Centre	Marguerite-d'Youville		664 768 \$
Centre	Maskinongé		434 861 \$
Centre	Maskoutains		1 276 830 \$
Centre	Mékinac		555 691 \$
Centre	Memphrémagog		1 954 661 \$
Centre	Nicolet-Yamaska		1 010 897 \$
Centre	Pierre-De Saurel		2 134 136 \$

Centre	Roussillon-Châteauguay		1 184 313 \$
Centre	Rouville		1 122 073 \$
Centre	Saint-Hubert		1 443 244 \$
Centre	Shawinigan		1 034 347 \$
Centre	Sherbrooke Est (Fleurimont)		1 736 598 \$
Centre	Trois-Rivières		1 423 561 \$
Centre	Val-Saint-François		1 333 842 \$
Centre	Vaudreuil-Soulanges		1 066 098 \$
Centre	Waterloo		1 451 902 \$
Est	Avignon-Bonaventure		1 652 275 \$
Est	Basse-Ville (Saint-Roch/Saint-Sauveur)		1 549 227 \$
Est	Beauport		905 022 \$
Est	Bellechasse		947 788 \$
Est	Caniapiscou		391 221 \$
Est	Charlevoix		1 045 821 \$
Est	Chicoutimi		1 066 064 \$
Est	Cosmos Bas-Saint-Laurent (phase 5)		3 627 884 \$
Est	Haute-Ville		480 069 \$
Est	Îles-de-la-Madeleine	23 429 \$	928 512 \$
Est	Jonquière		706 676 \$
Est	Kamouraska		542 579 \$
Est	La Baie		1 062 385 \$
Est	La Côte-de-Beaupré		477 352 \$
Est	La Côte-de-Gaspé	72 509 \$	783 876 \$
Est	La Haute-Côte-Nord		968 882 \$
Est	La Haute-Gaspésie		935 195 \$
Est	La Haute-Saint-Charles		469 783 \$
Est	La Matanie		987 145 \$
Est	La Matapédia		738 317 \$
Est	La Mitis		579 192 \$
Est	La Nouvelle-Beauce		916 511 \$
Est	Lac-Saint-Jean Est		1 119 490 \$
Est	Le Domaine-du-Roy		1 146 653 \$

Est	Le Golfe-du-Saint-Laurent (Basse-Côte-Nord)	623 828 \$
Est	Le Rocher-Percé	925 159 \$
Est	Les Appalaches	1 248 042 \$
Est	Les Basques	554 947 \$
Est	Les Etchemins	990 685 \$
Est	Lévis	1 157 610 \$
Est	Limoilou	1 551 488 \$
Est	Lotbinière	800 275 \$
Est	Manicouagan	849 860 \$
Est	Maria-Chapdelaine	1 086 844 \$
Est	Mashteuiatsh	74 864 \$
Est	Minganie	933 518 \$
Est	Montmagny-L'Islet	1 671 547 \$
Est	Pessamit	15 511 \$
Est	Port-Cartier	883 638 \$
Est	Portneuf	1 024 568 \$
Est	Quartier Duberger-Les Saules	1 096 245 \$
Est	Rimouski	698 486 \$
Est	Rivière-du-Loup	539 244 \$
Est	Robert-Cliche et Beauce-Sartigan	1 287 447 \$
Est	Sainte-Foy-Sillery-Cap-Rouge	722 563 \$
Est	Sept-Îles	878 239 \$
Est	Témiscouata	1 086 458 \$
Est	Vanier	586 134 \$
Montréal	Ahuntsic	2 181 076 \$
Montréal	Anjou	1 943 775 \$
Montréal	Bordeaux-Cartierville	2 357 546 \$
Montréal	Cavendish	1 207 462 \$
Montréal	Faubourg centre-Sud	1 244 236 \$
Montréal	Hochelaga-Maisonneuve	1 572 683 \$
Montréal	Lac Saint-Louis	1 116 417 \$
Montréal	Lachine	990 264 \$
Montréal	LaSalle	1 122 620 \$
Montréal	Mercier-Est	2 289 248 \$

Montréal	Mercier-Ouest	1 644 725 \$
Montréal	Montréal-Nord	816 839 \$
Montréal	Outremont	546 477 \$
Montréal	Parc-Extension	913 332 \$
Montréal	Peter-McGill	882 400 \$
Montréal	Petite-Patrie	1 787 558 \$
Montréal	Pierrefond-Roxboro	2 596 884 \$
Montréal	Pointe-aux-Trembles	2 194 705 \$
Montréal	Rivière-des-Prairies	2 072 103 \$
Montréal	Rosemont	1 294 476 \$
Montréal	Saint-Henri/Petite Bourgogne	2 580 350 \$
Montréal	Saint-Laurent	2 962 367 \$
Montréal	Saint-Léonard	1 412 213 \$
Montréal	Saint-Michel	2 012 806 \$
Montréal	Verdun	759 861 \$
Montréal	Ville-Émard – Côte-Saint-Paul	999 144 \$
Montréal	Villeray	1 190 440 \$
Ouest	Abitibi (Amos)	1 357 205 \$
Ouest	Abitibi-Ouest	1 204 914 \$
Ouest	Antoine-Labelle (Mont-Laurier/Rivière-Rouge)	1 556 263 \$
Ouest	Argenteuil (Lachute)	1 686 180 \$
Ouest	Aylmer	1 080 628 \$
Ouest	Chomedey	1 488 874 \$
Ouest	Cœur-des-Vallées (Papineau - Petite-Nation)	1 264 864 \$
Ouest	D’Autray	928 882 \$
Ouest	Deux-Montagnes	1 868 409 \$
Ouest	Est de Laval	1 281 389 \$
Ouest	Gatineau Ouest	1 975 358 \$
Ouest	Hull en santé	1 029 215 \$
Ouest	Joliette	821 196 \$
Ouest	La Rivière-du-Nord (Saint-Jérôme)	1 548 903 \$
Ouest	La Vallée-de-la-Gatineau	1 938 671 \$
Ouest	La Vallée-de-l’Or	2 117 395 \$
Ouest	L’Assomption	467 327 \$

Ouest	Laval-des-Rapides - Marigot	1 047 187 \$
Ouest	Les Collines-de-l'Outaouais	999 395 \$
Ouest	Les Laurentides (Sainte-Agathe)	1 648 822 \$
Ouest	Les Moulins	735 600 \$
Ouest	Les Pays-d'en-Haut	1 327 485 \$
Ouest	Matawinie	1 471 138 \$
Ouest	Mirabel	608 827 \$
Ouest	Montcalm	1 153 696 \$
Ouest	Ouest de Laval	1 167 210 \$
Ouest	Pikogan	72 830 \$
Ouest	Pontiac	1 443 118 \$
Ouest	Rouyn-Noranda	1 468 351 \$
Ouest	Sainte-Rose-Fabreville	894 291 \$
Ouest	Témiscamingue	1 395 483 \$
Ouest	Thérèse-De Blainville	1 201 361 \$
Ouest	Vieux Gatineau	756 706 \$
Ouest	Vimont	567 632 \$
Total	139	95 938 \$
		173 327 473 \$

Regroupements locaux de partenaires : répartition des octrois par territoire

TERRITOIRES	OCTROIS DU CA ANNÉE FINANCIÈRE 2018 - 2019	OCTROIS DU CA CUMULÉS* 2009 - 2019
Centre		43 745 542 \$
Est	95 938 \$	45 315 119 \$
Montréal		42 692 007 \$
Ouest		41 574 805 \$
Total	95 938 \$	173 327 473 \$

*Depuis sa création, Avenir d'enfants a soutenu financièrement 144 regroupements différents, dont 139 ayant un plan d'action en cours au 31 mars 2019.

Partenariats avec les nations autochtones

VOLETS	NOM DE L'ORGANISME	PROJETS	OCTROIS DU CA ANNÉE FINANCIÈRE 2018 - 2019	OCTROIS DU CA CUMULÉS* 2009 - 2019
Premières Nations	Commission de la santé et des services sociaux des Premières Nations du Québec et du Labrador (CSSSPNQL)	Frais de fonctionnement, plan d'action		9 310 063 \$
Inuits	Northern Village of Kuujjuarapik	Inuits - Illaginit		342 145 \$
	The Nunavik Regional Board of Health and social services (NRBHSS)	Nunavik Family House		806 800 \$
				1 148 945 \$
Milieu urbain	Centre d'amitié autochtone de Val-d'Or (CAAVD)	Abinodjic		519 696 \$
		Abinodjic (Phase 2)	25 000 \$	974 706 \$
		NINAN : Ensemble!		400 000 \$
	Regroupement des centres d'amitié autochtones du Québec (RCAAQ)	Délégation les principales fonctions de soutien et suivi des deux projets	50 000 \$	75 000 \$
		NINAN - Mamu Attussetau (Phase 2)		1 395 000 \$
			75 000 \$	3 364 402 \$
Projets spéciaux	Commission de la santé et des services sociaux des Premières Nations du Québec et du Labrador (CSSSPNQL)	CACO - Renforcement des capacités		221 778 \$
		Forum Premières Nations (2013)		91 300 \$
		Prévention de la violence et des agressions dans les communautés (PVAC)		282 905 \$
			- \$	595 983 \$
Cris	Cree Nation Government	Maamuu Uhpichinaausuutaau (CNG)		2 221 000 \$
Total général			75 000 \$	16 640 393 \$

Projets en partenariat et innovation (projets en cours)

NOM DE L'ORGANISME	PROJETS	OCTROIS DU CA ANNÉE FINANCIÈRE 2018 - 2019	OCTROIS DU CA CUMULÉS 2009 - 2019
Association des haltes-garderies communautaires du Québec (AHGCQ)	Grandir en Halte-Garderie de l'AHGCQ (Phase 3)		464 800 \$
Association québécoise des centres de la petite enfance (AQCPÉ)	Petite enfance, Grande importance (PEGI)	56 500 \$	2 384 515 \$
	Petite enfance, Grande qualité (PEGQ)		1 400 000 \$
Carrefour action municipale et famille (CAMF)	Accroître sa capacité à soutenir les municipalités dans l'amélioration du bien-être et de la qualité de vie des familles	335 000 \$	335 000 \$
CÉGEP de Saint-Hyacinthe	Halte-garderie du cœur... pour toujours (Cégep de Saint-Hyacinthe)		1 196 958 \$
CÉGEP Saint-Jérôme	L'Approche jeux d'enfants (Phase 2)		535 540 \$
Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales (CLIPP)	Accroître les compétences du personnel en milieu de garde en matière de prévention et de dépistage des mauvais traitements physiques chez les 0-5 ans		25 000 \$
Fédération québécoise des organismes communautaires Famille (FQOCF)	Agora (FQOCF) - Phase 2		3 540 391 \$
Fondation Marie-Vincent	La Lanterne : La petite enfance au sommet des priorités sociales : Des actions pour la prévention		900 000 \$
Institut national d'excellence en santé et services sociaux (INESSS)	Ma famille ma communauté (INESSS)		400 000 \$
Maison Bleue	L'EMPREINTE : projet de diffusion et d'appropriation		210 000 \$
Premier Pas Champlain	Projet d'orthophonie communautaire (Phase 2) - pour le Groupe d'action sur la persévérance et la réussite scolaires	55 000 \$	551 100 \$
Regroupement des centres de la petite enfance de l'île de Montréal (RCPEIM)/Horizon 05	Constellation : En action pour les familles isolées (Horizon 0-5) (Phase 3)		267 000 \$
Regroupement pour la Valorisation de la Paternité (RVP)	Guide d'adaptation des pratiques des partenaires de la communauté concernés par les réalités paternelles		127 700 \$
	Consolider les acquis et renforcer la capacité d'agir dans une perspective de transition	236 500 \$	236 500 \$
Réseau pour un Québec Famille	Positionnement et capacité d'agir du Réseau pour un Québec Famille	30 000 \$	230 000 \$
Total (projets en cours)		713 000 \$	12 944 504 \$

Projets en partenariat et innovation (projets terminés)

NOM DE L'ORGANISME	PROJETS	OCTROIS DU CA ANNÉE FINANCIÈRE 2018 - 2019	OCTROIS DU CA CUMULÉS 2009 - 2019
Association des centres jeunesse du Québec (ACJQ)	Ma famille ma communauté (ACJQ)		1 105 528 \$
Association des haltes-garderies communautaires du Québec (AHGCQ)	Grandir en Halte-Garderie de l'AHGCQ		272 800 \$
	Grandir en Halte-Garderie de l'AHGCQ (Phase 2)		492 990 \$
Association québécoise des centres de la petite enfance (AQCPPE)	Commission éducation petite enfance		150 000 \$
	Évaluation de la stratégie partenariale Gazelle et Potiron		45 000 \$
	Fonction qualité (AQCPPE)		2 641 641 \$
	Petite enfance grande forme (PEGF)		533 835 \$
	Qu'est-ce qui se passe dans ta tête? (AQCPPE)		65 000 \$
Carrefour action municipale et famille (CAMF)	Pont/Transition	500 000 \$	500 000 \$
	Municipalités amies des enfants (CAMF)		145 500 \$
Cégep Saint-Jérôme	Municipalités et tous-petits, une alliance gagnante		710 235 \$
Cégep Saint-Jérôme	Jeux d'enfants (Cégep St-Jérôme)		2 750 000 \$
Centre d'aide et de soutien aux intervenants et organismes en petite enfance (CASIOPE)	Amélioration des outils d'intervention à petits pas		28 500 \$
Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales (CLIPP)	Accroître les compétences du personnel en milieu de garde en matière de prévention et de dépistage des mauvais traitements physiques chez les 0-5 ans		33 424 \$
Centre de santé et de services sociaux de la Montagne	Jouer et se raconter... (ERIT)		13 722 \$
Direction de la santé publique de l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal (DSP)	Enquête sur l'expérience préscolaire... (DSP)		197 000 \$
Fédération québécoise des organismes communautaires Famille (FQOCF)	Agora (FQOCF)		4 569 780 \$
Fondation du Dr Julien	Pédiatrie sociale en communauté (FDJ)		1 870 000 \$
Fondation OLO	1000 jours pour savourer la vie (OLO)		3 030 000 \$
Institut national de santé publique du Québec (INSPQ)	Guide Mieux vivre 2-5ans (INSPQ)		53 400 \$
Maison Bleue	Un modèle innovateur en périnatalité sociale (Maison Bleue)		519 870 \$

Premier Pas Champlain	L'amélioration de l'accès aux services en développement du langage et en orthophonie dans l'ensemble des territoires de CSSS de la Montérégie (Phase1) - pour le Groupe d'action sur la persévérance et la réussite scolaires	270 000 \$
Regroupement des centres de la petite enfance de l'île de Montréal (RCPEIM)/Horizon 05	Constellation : En action pour les familles isolées (Horizon 0-5)	574 641 \$
	Constellation : En action pour les familles isolées (Horizon 0-5) (Phase 2)	489 293 \$
Réseaux des Centres de ressources périnatales	Victoires (RCRP)	150 000 \$
Réseau Réussite Montréal/Groupe d'action sur la persévérance et la réussite scolaire	Soutien à la coordination du Groupe d'action	10 000 \$
Université de Montréal	AIDES (UdM)	448 705 \$
Université du Québec à Trois-Rivières	Carrefour national en éducation à la petite enfance (UQAT)	19 102 \$
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue	UQAT RCPEATNQ	148 825 \$
Université du Québec en Outaouais (UQO)	Initiative Amis des Pères (UQO)	2 594 649 \$
Université Laval	Portés sur la qualité, nourrissons 0-30 mois (UdL-RCPEATNQ)	357 185 \$
Ville de Montréal	Projet d'animation en ÉLÉ	20 000 \$
Vivre Saint-Michel en santé	Vivre Saint-Michel en santé	65 000 \$
Total (projets terminés)		500 000 \$ 24 875 625 \$
Total		1 213 000 \$ 37 820 129 \$

Instances régionales

TERRITOIRES	INSTANCES RÉGIONALES	OCTROIS DU CA ANNÉE FINANCIÈRE 2018 - 2019	OCTROIS DU CA CUMULÉS 2009 - 2019
Centre	Collectif pour le développement optimal des enfants de 0 à 5 ans de la région de l'Estrie		316 660 \$
Centre	Comité régional Opération Colibri		270 833 \$
Centre	Regroupement intersectoriel régional pour l'enfance (RIRE) de la Mauricie et du Centre-du-Québec		232 500 \$
Est	Comité jamésien de promotion des saines habitudes de vie (Groupe petite enfance)		200 000 \$
Est	Concertation intersectorielle sur le développement des tout-petits et leur entrée à l'école réussie dans la Capitale-Nationale		412 500 \$
Est	Conseil régional de prévention de l'abandon scolaire		362 500 \$
Est	COSMOSS Communauté ouverte et solidaire pour un monde outillé, scolarisé et en santé	85 000 \$	357 500 \$
Est	Immigration - Petite enfance Capitale-Nationale - Volet 1 (CMQ)		147 532 \$
Est	Instance régionale Chaudière-Appalaches		150 000 \$
Est	RAP Côte-Nord - Réussite - Accomplissement - Persévérance		350 000 \$
Est	Réseau régional des partenaires en développement social et des collectivités de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine (RESSORT)		387 500 \$
Montréal	Horizon 0-5		450 000 \$
Ouest	Comité de gestion de l'entente de partenariat pour l'amélioration de la santé globale par la promotion et la prévention, pour l'adoption et le développement des saines habitudes de vie à Laval		387 500 \$
Ouest	Comité régional -9 mois à 5 ans des Laurentides		212 500 \$
Ouest	Envolée 0-5 ans		400 000 \$
Ouest	IMPACTe Outaouais		387 500 \$
Ouest	Table régionale Espace Famille (TREF)		337 500 \$
Dagenais	Projets spéciaux		720 000 \$
Total		85 000 \$	6 082 525 \$

Projets en alliances stratégiques, valorisation et communication

NOM DE L'ORGANISME	PROJETS	OCTROIS DU CA CUMULÉS* 2009 - 2019
Avenir d'enfants	Forum Tous pour eux (GRPS)	550 000 \$
	Grande semaine des tout-petits (GSTP 2016, 2017)	500 000 \$
	Grand rassemblement pour les tout-petits (GRTP)	250 000 \$
Réseau pour un Québec Famille	Grande semaine des tout-petits (GSTP 2018, 2019)	500 000 \$
Institut de la statistique du Québec	Enquête québécoise sur le parcours préscolaire des enfants de maternelle (EQPPEM)	297 000 \$
	Enquête québécoise sur l'expérience des parents des enfants de 0 à 5 ans (EQEPE)	1 539 642 \$
	Enquête québécoise sur le développement des enfants à la maternelle (EQDEM)	2 202 464 \$
Regroupement pour la Valorisation de la Paternité (RVP)	Semaine québécoise de la paternité 2018	25 000 \$
	Positionnement stratégique de RVP	5 000 \$
	Réalisation d'un mapping des organismes communautaires soutenant les pères en difficultés et leurs enfants	13 500 \$
Réseau pour un Québec Famille	Semaine québécoise des familles (RQF)	70 000 \$
	Sommet de la famille 2018	150 000 \$
	Sondage - enjeux de conciliation travail-famille	10 000 \$
Réseau réussite Montréal	Journées de la persévérance scolaire (JPS)	30 000 \$
Société de Télédiffusion du Québec (Télé-Québec)	1.2.3 Géant	1 000 000 \$
Total		7 142 606 \$

Organismes communautaires Famille

TERRITOIRES	RÉGIONS	NOMBRE D'ORGANISMES	OCTROIS DU CA ANNÉE FINANCIÈRE 2018 - 2019	OCTROIS DU CA CUMULÉS* 2009 - 2019
Centre	Centre-du-Québec	8		440 000 \$
Centre	Estrie	13		870 000 \$
Centre	Mauricie	9		550 000 \$
Centre	Montréal	42		2 820 000 \$
Est	Bas-Saint-Laurent	12		820 000 \$
Est	Capitale-Nationale	17	40 000 \$	960 000 \$
Est	Chaudière-Appalaches	13		890 000 \$
Est	Côte-Nord	9		600 000 \$
Est	Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine	7		490 000 \$
Est	Nord-du-Québec	4		160 000 \$
Est	Saguenay—Lac-Saint-Jean	14		920 000 \$
Montréal	Montréal	54		3 590 000 \$
Ouest	Abitibi-Témiscamingue	6		420 000 \$
Ouest	Lanaudière	12		660 000 \$
Ouest	Laurentides	15		1 050 000 \$
Ouest	Laval	12		760 000 \$
Ouest	Outaouais	13		910 000 \$
Total		257	40 000 \$	17 060 000 \$

ANNEXE 2 : ÉTATS FINANCIERS AUDITÉS

SOCIÉTÉ DE GESTION DU FONDS POUR LE DÉVELOPPEMENT DES JEUNES ENFANTS

RÉSULTATS ET ÉVOLUTION DE L'ACTIF NET

Exercice clos le 31 mars 2019, avec informations comparatives de 2018

	2019	2018
PRODUITS		
Contributions pour les activités	33 151 267 \$	46 424 065 \$
Revenus de placements	147 036 \$	96 074 \$
Amortissement		
Apports afférents aux immobilisations corporelles	58 958 \$	61 705 \$
Radiation		
Apports afférents aux immobilisations corporelles	22 931 \$	336 \$
Apports afférents aux stocks – Jeux d'enfants	-	569 682 \$
	33 380 192 \$	47 151 862 \$
CHARGES		
Fonction Soutien aux communautés et partenariats		
Dotations – Communautés	17 810 964 \$	30 103 040 \$
Dotations – Partenariats	7 501 971 \$	6 834 449 \$
Don des stocks – Jeux d'enfants	-	550 891 \$
Soutien et accompagnement	5 863 871 \$	6 941 834 \$
	31 176 806 \$	44 430 214 \$
Fonction Administration	2 203 386 \$	2 721 648 \$
Total des charges	33 380 192 \$	47 151 862 \$
Excédent des produits sur les charges et actif net	- \$	- \$

SOCIÉTÉ DE GESTION DU FONDS POUR LE DÉVELOPPEMENT DES JEUNES ENFANTS

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Exercice clos le 31 mars 2019, avec informations comparatives de 2018

	2019	2018
ACTIF		
Actif à court terme		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	10 886 245 \$	7 797 920 \$
Apports à recevoir	1 250 000 \$	1 250 000 \$
Débiteurs	47 604 \$	188 493 \$
Frais payés d'avance	11 844 \$	27 769 \$
	12 195 693 \$	9 264 182 \$
Immobilisations corporelles	85 564 \$	150 206 \$
	12 281 257 \$	9 414 388 \$
PASSIF		
Passif à court terme		
Créditeurs et charges à payer	2 412 953 \$	4 662 928 \$
Apports reportés	9 782 740 \$	4 601 254 \$
Apports reportés afférents aux immobilisations corporelles	85 564 \$	150 206 \$
	12 281 257 \$	9 414 388 \$
ACTIF NET	-	-
	12 281 257 \$	9 414 388 \$

Les états financiers audités complets sont disponibles sur demande.

Au nom du Conseil,



Jean-Pierre Hotte
Administrateur



Jean-Marc Chouinard
Administrateur



B. RAPPORT D'ACTIVITÉS D'AVENIR D'ENFANTS

déposé au ministère de la Famille

1^{er} avril 2019 au 31 mars 2020



AVENIR D'ENFANTS

Contribuer au développement global des tout-petits pour que chacun ait un bon départ dans la vie et qu'il soit prêt à entreprendre avec succès son cheminement scolaire

Rapport d'activités déposé au ministère de la Famille

1^{er} avril 2019 au 31 mars 2020



AVENIR D'ENFANTS
DES COMMUNAUTÉS ENGAGÉES

TABLE DES MATIÈRES

MOT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	4
PRÉSENTATION D'AVENIR D'ENFANTS	5
<i>Conseil d'administration</i>	5
<i>Avenir d'enfants en bref</i>	7
LES FAITS SAILLANTS	8
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	9
1. Positionner stratégiquement la petite enfance afin d'en faire une priorité sociétale	9
2. Soutenir la mobilisation intersectorielle durable des communautés	13
3. Joindre les familles en situation de défavorisation	15
4. Améliorer la performance organisationnelle	16
ANNEXE 1 : TABLEAUX DES OCTROIS FINANCIERS	18
<i>Regroupements locaux de partenaires</i>	18
<i>Partenariats avec les nations autochtones</i>	24
<i>Projets en partenariat et innovation (projets en cours)</i>	25
<i>Projets en partenariat et innovation (projets terminés)</i>	26
<i>Instances régionales</i>	28
<i>Projets en alliances stratégiques, valorisation et communication</i>	29
<i>Organismes communautaires Famille</i>	30
ANNEXE 2 : ÉTATS FINANCIERS AUDITÉS	31

LISTE DES FIGURES

Figure 1 - Évolution du ratio des dépenses administratives	16

Couverture

Walking to the playground, par Jelleke Vanooteghem

MOT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Avenir d'enfants arrive au terme d'une longue et formidable odyssée.

Onze années au cours desquelles une centaine de personnes dynamiques et engagées ont contribué à créer les conditions propices afin d'assurer que chaque tout-petit puisse réaliser ses rêves, et ce, partout à travers le Québec. Au cours de cette belle aventure, des milliers d'organismes et des partenaires de nombreux secteurs ont mis en place des actions au cœur des villes, des villages et des régions du Québec, toutes aussi importantes les unes que les autres.

Nous pouvons affirmer avec fierté avoir contribué, avec tous ces partenaires, à convaincre la population et les décideurs de l'importance cruciale d'agir tôt, dans l'intérêt des tout-petits, mais aussi dans celui des familles et des communautés. Après toutes ces années, nous pouvons aussi souligner fièrement les efforts déployés afin de mieux joindre les enfants et les familles les plus vulnérables du Québec. Le respect, l'écoute, la reconnaissance, l'importance du travail en équipe, la recherche de la créativité, le souci de la rigueur et de l'innovation ainsi que la capacité de célébrer les bons coups, toutes ces valeurs nous ont animés tout au long de ce périple.

Il convient aujourd'hui de remercier toutes les personnes qui ont mis l'épaule à la roue pour la réalisation de ce projet exceptionnel. Je pense à tous les employés d'Avenir d'enfants qui se sont investis dans cette aventure au fil des années. Je pense aussi à tous les membres du conseil d'administration qui ont soutenu avec passion cette aventure inoubliable. À titre de dernier président de cette belle organisation, je vous remercie toutes et tous du plus profond de mon cœur. Merci pour tout ce qui a été accompli partout au Québec, toujours guidé par le mieux-être des tout-petits.

Merci à nos milliers de partenaires, au plan local, régional ou national, qui ont contribué à transformer le sort des enfants et des familles. Permettez-moi également un merci tout spécial à la Fondation Lucie et André Chagnon, ainsi qu'au gouvernement du Québec, sans qui ce projet n'aurait pu voir le jour.

Vous avez toutes et tous été des artisans incroyables, des créateurs de grand talent. Avenir d'enfants conclut son mandat en tant qu'organisation, mais les forces vives que vous êtes sont toujours bien présentes. Cela nous habite, et nous habitera toujours. La préoccupation pour l'importance cruciale d'agir tôt dans l'intérêt des tout-petits et pour la nécessité de mieux joindre les plus vulnérables ne va pas s'éteindre. Il y a maintenant des milliers de convaincus partout au Québec. Cette priorité sociétale est là pour rester.

J'ai le privilège d'être le président d'Avenir d'enfants depuis un peu plus de 5 ans maintenant. Je vous remercie de votre collaboration. Ensemble, nous avons fait une différence pour les enfants. Cette expérience restera à jamais gravée dans mon cœur. Aux partenaires, aux employés et aux membres du conseil d'administration, je vous souhaite bonne route. Bonne chance dans tout ce que vous avez amorcé ou allez entreprendre. Ce grand projet demeurera toujours un lien qui nous unira, j'en suis convaincu.

Bonne route à toutes et tous!



Jean-Pierre Hotte
Président du conseil d'administration

PRÉSENTATION D'AVENIR D'ENFANTS

Avenir d'enfants est une organisation à but non lucratif créée en 2009 afin de recevoir et d'administrer la contribution financière du gouvernement du Québec et de la Fondation Lucie et André Chagnon conformément au protocole d'entente intervenu entre ces deux parties. Pour la portion gouvernementale, le protocole d'entente s'appuie sur la *Loi instituant le Fonds pour le développement des jeunes enfants* prévoyant une somme totale de 150 M\$ administrée par le ministère de la Famille au nom du gouvernement du Québec. À ce montant s'ajoute la contribution de 250 M\$ de la Fondation Lucie et André Chagnon. Ainsi, Avenir d'enfants a reçu le mandat, en 2009, d'administrer et de distribuer ces sommes afin de soutenir la mobilisation locale et contribuer au développement des enfants de 5 ans et moins vivant en situation de pauvreté. Ce mandat devait initialement se terminer le 30 septembre 2019. Toutefois, le gouvernement et la Fondation décidaient d'un commun accord, en 2016, de prolonger le mandat jusqu'en septembre 2020, dans un souci d'assurer une transition fluide sur le terrain.

Le conseil d'administration d'Avenir d'enfants est composé de quatre administrateurs nommés par le gouvernement du Québec, de quatre administrateurs nommés par la Fondation Lucie et André Chagnon et de deux administrateurs cooptés, nommés conjointement par les deux signataires de l'entente de partenariat. Il existe également deux comités du conseil : le comité d'audit et le comité d'évaluation et de reddition de comptes.

Conseil d'administration

NOMMÉS PAR LE GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

M. Jean-Pierre Hotte

Président du conseil d'administration

Mme France Dompierre

Sous-ministre adjointe, Direction générale des politiques
Ministère de la Famille

Mme Marilou Harvey

Directrice des services de soutien et d'expertise
Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur

M. Jean-Pierre Trépanier

Directeur de santé publique
Direction de santé publique, Centre intégré de santé et de services sociaux de Laval

NOMMÉS PAR LA FONDATION LUCIE ET ANDRÉ CHAGNON

M. Jean-Marc Chouinard

Vice-président du conseil d'administration
Président
Fondation Lucie et André Chagnon

M. Gérald Beaudry

Président

COSMOSS

Mme Marie Rhéaume

Directrice générale

Réseau pour un Québec famille

M. Martin Simoneau

Conseiller stratégique Communications et engagement collectif

Fondation Lucie et André Chagnon

MEMBRES COOPTÉS

Mme Margaret Douek

Retraitée

Centres de la jeunesse et de la famille Batshaw

Mme Caroline Bouchard

Professeure titulaire, Département d'études sur l'enseignement et l'apprentissage

Université Laval

Avenir d'enfants en bref

En s'appuyant sur la littérature scientifique et sur les meilleures pratiques en développement des communautés, Avenir d'enfants a défini, en 2009, son cadre de financement afin de contribuer, par le soutien à la mobilisation des communautés locales, au développement global des enfants âgés de 5 ans et moins vivant en situation de pauvreté afin que chacun d'eux ait toutes les chances d'avoir un bon départ dans la vie.

Ainsi, comme condition fondamentale pour recevoir du financement, il fallait que les organisations locales (services éducatifs à l'enfance, organismes communautaires, centres de santé et services sociaux, écoles, municipalités, etc.) décident de travailler ensemble pour réaliser un état de situation de la vulnérabilité des enfants de leur milieu, ainsi qu'une recension des services existants. Ces regroupements devaient, par la suite, planifier des actions visant à améliorer cette offre de service afin de mieux joindre les familles vulnérables et donner ainsi une chance égale à tous les enfants d'être prêts à entreprendre leur parcours scolaire. Un modèle et des outils de planification écosystémique furent développés pour les accompagner dans cette démarche. Ceux-ci sont actuellement utilisés par les 139 regroupements locaux de partenaires (RLP) soutenus par Avenir d'enfants. En plus de la réalisation d'actions, le financement disponible a permis l'embauche d'une ressource pour aider les RLP dans la planification, la mise en œuvre et l'amélioration de leur plan de communauté. Le financement, d'une durée de 11 ans, permet l'expérimentation de nouvelles pratiques et l'amélioration continue de celles existantes.

Du financement a également été octroyé pour la réalisation de projets en partenariat et innovation. L'idée était de favoriser le développement de connaissances, d'outils, de trousseaux, de programmes pouvant être utiles aux acteurs locaux qui agissent en petite enfance, et de soutenir le transfert et l'appropriation de ces connaissances auprès des partenaires. Actuellement, 21 projets sont soutenus en ce sens.

Dans le but de joindre les communautés les plus vulnérables, un déploiement a également été réalisé du côté autochtone par le biais d'ententes de partenariat avec les Premières Nations, les communautés cries et la nation inuite ainsi qu'avec le Regroupement des centres d'amitié autochtones.

Rapidement après le déploiement au local, Avenir d'enfants a mis à la disposition des acteurs régionaux en petite enfance une somme permettant l'embauche d'une coordination à temps partiel afin d'intensifier la relation locale-régionale. Cette stratégie permet de renforcer la préoccupation de l'agir tôt, particulièrement auprès des familles vulnérables, et de voir naître des projets mobilisateurs à l'échelle régionale en cohérence et en soutien aux actions réalisées au palier local.

Soutien d'Avenir
d'enfants :

139 regroupements
locaux de partenaires
(RLP) dans **16** régions
administratives

16 instances régionales
en petite enfance

25 communautés des
Premières Nations

8 communautés cries

2 projets avec les centres
d'amitié autochtones

1 partenariat avec la
nation inuite

35 projets en partenariat
et innovation

521 000 enfants et leur
famille visés

Les faits saillants

- ▶ Élaboration, lancement et promotion du bilan des 10 ans d'Avenir d'enfants, production d'une série documentaire en baladodiffusion pour raconter ce grand projet collectif et diffusion de recommandations et de pistes de solution.
- ▶ Contribution de l'équipe d'Avenir d'enfant aux travaux du comité-conseil « Agir pour que chaque tout-petit développe son plein potentiel ».
- ▶ Collaboration à l'organisation de la 4^e édition de la Grande semaine des tout-petits et participation à divers événements dans le cadre de celle-ci du 17 au 23 novembre 2019.
- ▶ Dépôt d'un mémoire et présentation d'un témoignage dans le cadre des audiences publiques de la Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse le 4 février 2020.
- ▶ Rencontres avec des élus provinciaux à propos de la fin du mandat d'Avenir d'enfants et le soutien à poursuivre pour la mobilisation québécoise en petite enfance.
- ▶ Participation à des événements des partenaires d'Avenir d'enfants, notamment à l'invitation du Carrefour action municipale, du Regroupement pour la valorisation de la paternité et de la Commission de la santé et des services sociaux des Premières Nations du Québec et du Labrador (CSSSPNQL).
- ▶ Collaboration avec le ministère de la Famille pour la mise en œuvre du soutien financier transitoire à la mobilisation des partenaires en petite enfance.
- ▶ Contribution à l'organisation du Collectif Tous pour les tout-petits, en partenariat avec plusieurs des partenaires nationaux d'Avenir d'enfants.
- ▶ Poursuite de l'accompagnement en évaluation et en valorisation. En tout, 11 ateliers de *récolte des effets* et 7 ateliers de partage et appropriation des connaissances ont été organisés en soutien aux regroupements locaux de partenaires et aux instances régionales.
- ▶ Conception et déploiement d'une offre de service à l'intention des partenaires souhaitant mener une démarche réflexive à propos des barrières sur le parcours des familles.
- ▶ Possibilité offerte aux regroupements locaux de partenaires d'offrir un soutien en aide directe aux familles ayant des besoins en raison de la pandémie due à la COVID-19.

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Les enjeux stratégiques 2019-2020

1. Positionner stratégiquement la petite enfance afin d'en faire une priorité sociétale

La période de la petite enfance offre des fenêtres d'opportunité 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. Au Québec, c'est un enfant sur quatre qui commence la maternelle en ayant un retard dans au moins une sphère de son développement. Pour remédier à cette situation, il faut agir sur plusieurs déterminants à la fois. Ce qui implique l'engagement des décideurs qui peuvent agir sur la modification de politiques publiques favorables à l'amélioration des conditions de vie. L'année 2019-2020 a été marquée par l'exercice du bilan d'Avenir d'enfants et le passage du flambeau aux partenaires vers la conclusion du soutien offert dans le cadre de ce partenariat.

Bilan d'Avenir d'enfants : le récit d'un projet collectif en petite enfance

La conception et la diffusion du bilan des 10 ans d'Avenir d'enfants ont fait partie des priorités de l'année 2019-2020. Un important document faisant état des apprentissages et des avancées constatés chez les partenaires soutenus par Avenir d'enfants a été réalisé par un comité composé de membres de l'équipe d'Avenir d'enfants. Des représentants des bailleurs de fonds y ont également collaboré afin de bonifier les recommandations et les pistes d'action issues du bilan.

Une série documentaire en baladodiffusion a aussi été réalisée pour raconter en cinq épisodes comment le projet collectif d'Avenir d'enfants a transformé les communautés accompagnées et a permis de soutenir les familles et de renforcer la capacité d'agir des partenaires. Cette série met de l'avant des parents, des partenaires et des membres de l'équipe d'Avenir d'enfants. Deux des épisodes ont été produits en collaboration avec la Commission de la santé et des services sociaux des Premières Nations du Québec et du Labrador (CSSSPNQL).

Le bilan et la série en baladodiffusion ont été dévoilés lors d'un événement de lancement ayant réuni une centaine de partenaires à Québec, le 23 octobre 2019. Mentionnons que le Grand chef de Wendake, monsieur Konrad Sioui, le ministre de la Famille, monsieur Mathieu Lacombe, de même que le maire de Québec, monsieur Régis Labeaume ont pris la parole pour saluer l'importance de la mobilisation des partenaires en petite enfance.

L'ensemble des contenus produits dans le cadre du bilan des 10 ans d'Avenir d'enfants ont été mis en ligne dans une [thématique y étant dédié sur agirtot.org](https://www.agirtot.org/thematique-y-etant-debie-sur-agirtot.org).

Comité-conseil « Agir pour que chaque tout-petit développe son plein potentiel »

Au cours de la dernière année, l'équipe d'Avenir d'enfants a été sollicitée pour contribuer aux travaux du comité-conseil « Agir pour que chaque tout-petit développe son plein potentiel ». Avec des représentants de la plupart des partenaires nationaux d'Avenir d'enfants, la directrice générale et des conseillères ont enrichi les réflexions du comité en s'assurant, entre autres, que

le soutien à l'action collective en petite enfance fait partie des stratégies prioritaires, toujours dans une perspective de pérennisation de la mobilisation des partenaires en petite enfance.

Diffusion des résultats de l'EQDEM

Avenir d'enfants a contribué à la diffusion des résultats de l'Enquête québécoise sur le développement des enfants à la maternelle (EQDEM) par l'intermédiaire de comités régionaux. Des membres de l'équipe ont aussi participé au dévoilement des résultats de l'EQDEM portant sur les tout-petits anglophones en collaboration avec les partenaires de l'Initiative concertée d'intervention pour le développement des jeunes enfants (ICIDJE).

Des échanges ont également eu lieu avec la Fondation Lucie et André Chagnon à propos de l'implication d'Avenir d'enfants dans la tenue de grandes enquêtes sur les tout-petits et leurs parents : sommes investies, apport d'expertise scientifique et d'intervention sur les comités de pilotage, etc.

Grande semaine des tout-petits

La quatrième édition de la Grande semaine des tout-petits (GSTP) revêtait une importance particulière pour Avenir d'enfants. Du 17 au 23 novembre 2019 avait en effet lieu la dernière itération de cet événement rassembleur auquel participera l'organisation après en avoir été l'une des instigatrices en 2016.

L'équipe d'Avenir d'enfants a ainsi participé aux rencontres de planification et a soutenu les partenaires locaux et régionaux dans l'organisation d'événements. La directrice générale a notamment été invitée à prendre part à des rassemblements sur la Côte-Nord les 13 et 14 novembre, de même que le 19 novembre dans la Capitale-Nationale. Elle a aussi prononcé une allocution dans le cadre de la Journée mondiale de l'enfance à l'invitation du Carrefour action municipale et famille (CAMF), en collaboration avec l'UNICEF.

Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse

Avenir d'enfants a souhaité faire valoir l'importance de l'action collective pour renforcer le filet social de protection pour les enfants et les familles du Québec dans le cadre des travaux de la Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse, sous la présidence de madame Régine Laurent.

Un [mémoire](#) a été rédigé pour démontrer que la mobilisation des partenaires d'Avenir d'enfants constitue un facteur de protection dans les communautés. Des exemples d'actions porteuses et des recommandations pour assurer la protection des tout-petits ont également été présentés.

Les commissaires ont invité Avenir d'enfants à témoigner dans le cadre de leurs audiences publiques le 4 février 2020. On y a alors livré un vibrant plaidoyer pour le maintien du soutien à la mobilisation des partenaires en petite enfance et plus particulièrement pour les organismes communautaires Famille. Une démonstration a aussi été faite des impacts du retrait du soutien actuellement offert par Avenir d'enfants sur l'accompagnement offert aux familles vulnérables.

À la suite de ce témoignage, un soutien financier transitoire de 7,5 millions de dollars a été annoncé par le ministère de la Famille afin de poursuivre la mobilisation des partenaires en petite enfance pour la période allant de juillet à décembre 2020.

Rencontres politiques

Des rencontres avec le ministre de la Famille, monsieur Mathieu Lacombe, ainsi qu'avec son cabinet ont eu lieu en juin et en novembre afin d'établir des collaborations et de mettre l'expertise d'Avenir d'enfants à la disposition du gouvernement dans les réflexions sur les mesures à annoncer afin de poursuivre le soutien à la mobilisation des partenaires en petite enfance.

L'équipe d'Avenir d'enfants s'est aussi donné pour mandat de promouvoir son bilan et de partager les recommandations et les pistes d'action qui en découlent aux ministres et aux députés responsables des dossiers concernant les enfants et la famille à l'Assemblée nationale. En plus d'une présentation au cabinet du ministre Lacombe, une rencontre entre l'équipe d'Avenir d'enfants et le ministre Lionel Carmant a eu lieu en février. Des rencontres ont également été organisées en février et en mars avec mesdames Jennifer Maccarone, Véronique Hivon et Christine Labrie.

Soutien à la stratégie d'influence des partenaires

De nombreux contenus ont été mis en ligne sur la plateforme agirtôt.org dans le but de soutenir les actions d'influence des partenaires en petite enfance, tant à l'échelle locale que régionale ou nationale:

- [Zoom sur la périnatalité](#)
- [Zoom sur la transition scolaire](#)
- [Outils supplémentaires sur les barrières](#)

La thématique [Joindre les familles vivant en contexte de défavorisation](#) a également été traduite en anglais, incluant les sections Barrières sur le parcours des familles et Un pas vers des solutions.

Parmi les documents disponibles sur agirtot.org, on compte maintenant 163 fiches Réalisations, outils et démarches évaluatives, toutes rédigées et partagées par des partenaires d'Avenir d'enfants afin de valoriser leurs bons coups.

Événements de partenaires et autres collaborations

L'année 2019-2020 a été marquée par de nombreuses représentations pour le comité de direction. L'équipe d'Avenir d'enfants a notamment pris part aux travaux de coopération sur les services éducatifs à l'enfance le 17 octobre 2019. Il s'agissait de la suite des journées initiées par André Lebon l'année précédente. La directrice générale a également prononcé des allocutions devant les partenaires de la CSSSPNQL le 11 février ainsi que dans le cadre du gala reconnaissance de la Su-Père conférence, tenue le 20 février à l'initiative du Regroupement pour la valorisation de la paternité.

Des collaborations se sont développées avec la *Community Health and Social Services Network* (CHSSN), une organisation œuvrant en faveur de l’accessibilité du réseau de la santé et des services sociaux pour les Québécois anglophones. Un important intérêt a été démontré de leur part pour les approches et les outils développés par Avenir d’enfants. Une présentation leur a également été offerte de divers cadres de références, de même que des processus de dépôt, d’analyse et de suivi de projets ainsi que des modes de gestion des ressources humaines d’Avenir d’enfants. Un document et une offre d’accompagnement pour l’implantation de nos outils leur ont également été proposés.

2. Soutenir la mobilisation intersectorielle durable des communautés

Les problèmes sociaux auxquels notre société est confrontée, comme la pauvreté ou le décrochage scolaire, sont complexes et aucune organisation ne peut parvenir seule à générer des changements de grande ampleur. Pour trouver des solutions adaptées, le soutien d'Avenir d'enfants vise à coordonner les efforts des acteurs locaux pour ralentir ou éliminer certains de ces problèmes avant l'âge de 5 ans. Si cette idée paraît simple en théorie, la mettre en œuvre nécessite la collaboration rigoureuse de ces milliers d'acteurs provenant de différents secteurs.

En 2019-2020, c'est encore plus de 3000 partenaires issus de différents secteurs qui sont rassemblés au sein des 139 regroupements locaux soutenus par Avenir d'enfants. À ce nombre, il faut également ajouter les partenariats avec les nations autochtones ainsi que les organisations à portée régionale qui sont mobilisées au sein d'instances régionales en petite enfance (IR). Le réseau d'Avenir d'enfants inclut également des organisations nationales ayant une capacité de mobiliser un réseau entier : c'est le cas notamment de la Fédération québécoise des organismes communautaires Famille (FQOCF), de l'Association québécoise des centres de la petite enfance (AQCPÉ) et du Regroupement pour la Valorisation de la Paternité.

En raison de la fin du mandat d'Avenir d'enfants en 2020, il a été jugé souhaitable de soutenir les RLP, les instances régionales et certains « réseaux clés » afin que les conditions permettant le maintien des mobilisations locales et régionales soient mises en place et que ces acteurs puissent continuer à porter la préoccupation de l'agir tôt dans leurs actions, mais aussi auprès des autorités concernées.

Au cours de la dernière année, nous avons donc soutenu diverses initiatives permettant d'outiller les RLP et les IR à faire valoir les retombées de leurs actions et la valeur du travail collectif au bénéfice des tout-petits.

Précisons cependant que la dernière analyse des plans d'action déposés par les partenaires d'Avenir d'enfants a eu lieu au cours de l'année 2018-2019. Le présent rapport d'activité ne présente donc pas d'analyse de l'état de la mobilisation des partenaires pour cette dernière année.

Soutien financier transitoire pour la mobilisation des partenaires en petite enfance

Des travaux ont été menés au cours des derniers mois, en collaboration très étroite avec le ministère de la Famille, afin de concrétiser l'annonce de l'octroi d'un soutien financier de transition aux partenaires locaux et régionaux concernés. Ces sommes seront versées par Avenir d'enfants au début du mois de juillet 2020 et la reddition de compte sera assurée par le Ministère. La période visée par ce soutien est du 1^{er} juillet au 31 décembre 2020.

Collectif Tous pour les tout-petits

Les démarches se sont poursuivies cette année entre une dizaine d'organisations non gouvernementales au palier national pour la mise en place du Collectif *Tous pour les tout-petits*. Avenir d'enfants y a contribué par la participation de la directrice générale et d'autres membres de l'équipe aux travaux du collectif, notamment pour élaborer des propositions concernant la gouvernance, amorcer une planification stratégique, soumettre une demande de soutien financier à la Fondation Lucie et André Chagnon - qui lui a donné un accueil favorable -, ainsi que

déterminer un organisme mandataire pour le collectif. L'Association québécoise des centres de la petite enfance (AQCPE) a été désignée pour ce mandat.

Les profils de compétences des ressources humaines qui seront recrutées pour faire vivre le projet de mobilisation du collectif ont également été développés.

Des discussions ont également eu lieu avec les partenaires du collectif afin d'assurer le maintien par ceux-ci de la plateforme agirtot.org afin que les partenaires continuent d'y avoir accès au-delà de la fin des activités d'Avenir d'enfants.

Accompagnement en évaluation et en valorisation

L'accompagnement en évaluation et en valorisation s'est adapté au début de l'année 2020 en privilégiant un soutien ciblé auprès des regroupements locaux de partenaires et des instances régionales sur des projets en cours de réalisation.

Les ateliers de la démarche de récolte des effets et de partage et appropriation des connaissances ont rejoint efficacement les partenaires en 2019, mais les besoins sont maintenant mieux couverts par un accompagnement ponctuel, selon les demandes reçues.

Depuis le 1^{er} avril 2019, l'équipe d'Avenir d'enfants a assuré l'animation de 11 ateliers de récolte des effets auprès des regroupements locaux de partenaires et des instances régionales, en plus d'avoir animé 7 ateliers de partage et appropriation des connaissances.

Ce sont donc 71 regroupements et 5 instances régionales qui ont bénéficié d'ateliers en récolte des effets depuis le début de cette démarche. De plus, 72 regroupements et 7 instances régionales se sont prévalus de l'offre d'ateliers en partage et appropriation des connaissances.

De l'accompagnement a également été offert en évaluation pour l'organisation du lancement des résultats de l'évaluation du plan d'action de 200 portes Hochelaga-Maisonneuve; pour l'animation d'une communauté de pratique en évaluation à Saint-Léonard, et pour l'animation d'un atelier à Mirabel intitulé «Évaluer pour améliorer vos projets en continu». Notons également une participation à la communauté de pratique nationale sur l'évaluation en contexte collectif.

Depuis 2018, les regroupements locaux de partenaires disposant de sommes excédentaires en évaluation dans leur budget ont la possibilité d'utiliser celles-ci pour des actions de valorisation de leurs résultats dans une perspective de pérennité. Un processus interne de réception, d'analyse et d'autorisation de ce type de dépense a été mis en place. À ce jour, 75 demandes provenant de 55 regroupements ont été traitées, totalisant un soutien financier de près de 700 000 \$.

3. Joindre les familles en situation de défavorisation

À l'inverse des facteurs de protection, certains facteurs de risque augmentent la probabilité qu'un enfant rencontre des difficultés sur le plan de sa santé et de son bien-être. Parmi eux, on trouve la faible scolarité des parents ou un faible revenu. Agir en milieu défavorisé est nécessaire pour favoriser l'égalité des chances le plus tôt possible dans la vie des enfants. Cela peut pourtant s'avérer une tâche complexe puisque le parcours de vie des familles vulnérables est souvent plus difficile, et ce, dès la tendre enfance.

Avenir d'enfants soutient des communautés défavorisées ou qui comprennent des zones importantes de pauvreté. Si les RLP qui sont d'emblée dans les communautés défavorisées s'adressent directement à leur population, les autres font des efforts considérables pour joindre ces familles défavorisées enclavées dans des zones plus aisées.

Malgré ces efforts, l'enjeu demeure encore présent et on constate plusieurs barrières empêchant d'avoir des stratégies efficaces. C'est pourquoi nous avons accentué nos efforts de soutien en encourageant les milieux qui le désirent à s'engager dans des approches réflexives sur les pratiques à l'égard des familles en situation de défavorisation et en rendant disponibles des connaissances et de l'expertise pouvant leur être utiles.

Des barrières sur le parcours des familles

Les contenus portant sur les barrières sur le parcours des familles ont été finalisés et mis en ligne sur agirtot.org dans la thématique Joindre les familles vivant en contexte de défavorisation. Une offre de service à l'intention des regroupements et des partenaires souhaitant réfléchir à leurs pratiques et à leurs façons de faire a aussi été développée par l'équipe-conseil d'Avenir d'enfants.

Cette offre d'accompagnement propose de l'animation sur la démarche Constellation, développée par Horizon 0-5, des ateliers de travail sur les barrières d'accès ainsi que le dialogue parents-intervenants, développé par Carl Lacharité, professeur de psychologie à l'Université du Québec à Trois-Rivières et membre du Centre d'études interdisciplinaires sur le développement de l'enfant et de la famille (CEIDF). Au cours de l'année, huit démarches Constellation ont été organisées, tandis que l'offre d'accompagnement a été présentée à cinq regroupements. En ce qui concerne le dialogue parents-intervenants, ce dernier a été présenté aux partenaires de Brome-Missisquoi.

Aide directe aux familles en contexte de pandémie

La pandémie de la COVID-19 frappe le Québec de plein fouet depuis le mois de mars 2020. Afin de mieux soutenir les familles, le comité de direction d'Avenir d'enfants a permis aux regroupements locaux de partenaires d'utiliser une partie des sommes non utilisées pour leurs plans d'action pour offrir de l'aide directe aux familles. Cette mesure permet aux regroupements le souhaitant d'allouer un montant d'une valeur maximale de 15 000 \$ pour répondre à des besoins de première nécessité, comme de l'aide alimentaire, du matériel de soin hygiénique ou encore du matériel pédagogique pour les jeunes. Cette ouverture de la part d'Avenir d'enfants a été grandement appréciée des partenaires.

4. Améliorer la performance organisationnelle

En matière de performance organisationnelle, nous avons encore cette année porté une attention particulière au suivi et à l'amélioration continue de nos façons de procéder en matière d'efficience, de reddition de compte et de gestion des ressources humaines. Parmi les éléments importants de l'année 2019-2020, mentionnons la transition, en juillet 2019, vers le travail à distance pour les membres de l'équipe d'Avenir d'enfants ayant leur port d'attache au siège social avant la fermeture définitive de celui-ci au 30 septembre 2019.

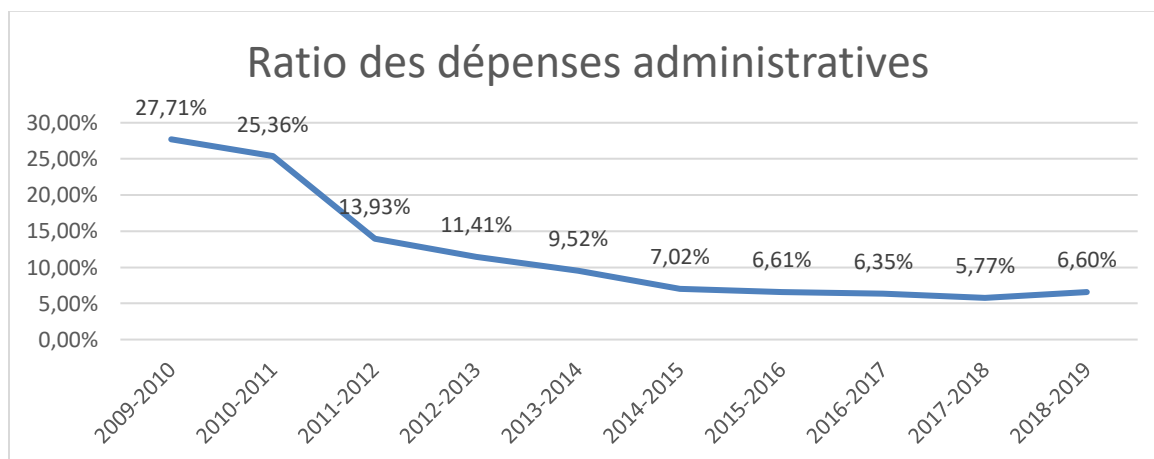
Une gestion agile et flexible des ressources

Les ressources financières et matérielles d'Avenir d'enfants

Afin de tenir compte des besoins renouvelés de l'organisation dans le contexte de fin de mandat et d'optimiser l'utilisation de ses ressources, la direction des finances a procédé à la révision et à l'allégement des processus d'administration et de gestion, tout en maintenant le niveau de contrôle adéquat.

Par ailleurs, le ratio des dépenses administratives continue de décroître, passant de 27,71 % au début des activités d'Avenir d'enfants à 5,25 % pour la dernière année financière. Pour l'ensemble des 11 dernières années, ce ratio s'établit à 8,43 %.

Figure 1 - Évolution du ratio des dépenses administratives



Pour ce qui est du nombre d'états financiers audités sans réserve, mentionnons que cette année ne fait pas exception aux précédentes. En effet, les audits réalisés à ce jour portent la mention « sans réserve » et le rapport de l'auditeur ne fait état d'aucune modification.

Les ressources humaines

L'année 2019-2020 marque une transition importante pour Avenir d'enfants en matière de ressources humaines. Une première vague de licenciement a eu lieu le 26 avril 2019. Celle-ci s'est bien déroulée, les entrevues de départ ayant été plutôt positives en ce qui concerne l'approche et les façons de faire retenues par Avenir d'enfants.

Plusieurs actions ont été entreprises afin de soutenir les employés dans la perspective de la fin de mandat. Des sondages organisationnels ont été effectués sur une base trimestrielle par la direction des ressources humaines auprès des employés d’Avenir d’enfants afin de recueillir leurs préoccupations et leurs besoins en vue de leur transition professionnelle, mais également de les amener à se sentir mobilisés et contributifs à l’atteinte des objectifs de l’organisation. Un plan global de mesures de soutien a été élaboré et mis en œuvre pour accompagner les employés vers la fin de leur emploi et soutenir leur transition professionnelle.

Dans un souci de maintenir le soutien aux employés, des ateliers sur la transition professionnelle ont été offerts, entre autres pour permettre des moments d’échanges entre les employés ainsi que l’appropriation des outils et des renseignements utiles à la recherche d’emploi.

Une stratégie de gestion du changement a également été mise en œuvre par la création d’un comité de communications à la transition professionnelle composé d’employés afin de déterminer les meilleurs véhicules de communications pour diffuser les informations relevant du plan de soutien à la transition professionnelle d’une manière créative et utile à tous les employés. Avec la direction des ressources humaines, ce comité a notamment contribué à la création et à la mise à jour d’un espace dédié à la transition professionnelle des employés sur l’intranet de l’organisation. Il s’agit d’un coffre à outils évolutif pour accompagner les employés durant cette étape importante de la fin de mandat, afin de la vivre positivement et d’augmenter leur niveau d’employabilité.

Soulignons aussi que les heures de travail de quelques ressources ont été diminuées à leur demande afin de faciliter leur transition professionnelle tout en conservant leur expertise pour la poursuite des activités d’Avenir d’enfants.

ANNEXE 1 : TABLEAUX DES OCTROIS FINANCIERS

Regroupements locaux de partenaires

Note. Les sommes octroyées par le conseil d'administration aux regroupements locaux de partenaires varient d'une période d'un an à trois ans.

TERRITOIRES	REGROUPEMENTS LOCAUX DE PARTENAIRES	OCTROIS DU CA ANNÉE FINANCIÈRE 2019 - 2020	OCTROIS DU CA CUMULÉS* 2009 - 2020
Centre	Acton		878 502 \$
Centre	Arthabaska et de l'Érable		1 530 185 \$
Centre	Ascot		644 040 \$
Centre	Beauharnois-Salaberry		1 693 835 \$
Centre	Bécancour		998 987 \$
Centre	Brome-Missisquoi		1 854 569 \$
Centre	Brossard/Saint-Lambert		1 323 988 \$
Centre	Coaticook		1 165 832 \$
Centre	Des Chenaux		581 043 \$
Centre	Des Sources		1 739 117 \$
Centre	Farnham		659 077 \$
Centre	Granit		1 224 634 \$
Centre	Haut-Richelieu		993 387 \$
Centre	Haut-Saint-François		1 156 548 \$
Centre	Haut-Saint-Laurent		1 826 306 \$
Centre	Jardins-de-Napierville		682 907 \$
Centre	Kahnawake		53 120 \$
Centre	La Haute-Yamaska		1 767 500 \$
Centre	La Vallée-du-Richelieu		1 330 170 \$
Centre	Longueuil		1 813 973 \$
Centre	Marguerite-d'Youville		664 768 \$
Centre	Maskinongé		434 861 \$
Centre	Maskoutains		1 276 830 \$
Centre	Mékinac		555 691 \$
Centre	Memphrémagog		1 954 661 \$
Centre	Nicolet-Yamaska		1 010 897 \$
Centre	Pierre-De Saurel		2 134 136 \$

Centre	Roussillon-Châteauguay	1 184 313 \$
Centre	Rouville	1 122 073 \$
Centre	Saint-Hubert	1 443 244 \$
Centre	Shawinigan	1 034 347 \$
Centre	Sherbrooke Est (Fleurimont)	1 736 598 \$
Centre	Trois-Rivières	1 423 561 \$
Centre	Val-Saint-François	1 333 842 \$
Centre	Vaudreuil-Soulanges	1 066 098 \$
Centre	Waterloo	1 451 902 \$
Est	Avignon-Bonaventure	1 652 275 \$
Est	Basse-Ville (Saint-Roch/Saint-Sauveur)	1 549 227 \$
Est	Beauport	905 022 \$
Est	Bellechasse	947 788 \$
Est	Caniapiscou	391 221 \$
Est	Charlevoix	1 045 821 \$
Est	Chicoutimi	1 066 064 \$
Est	Cosmos Bas-Saint-Laurent (phase 5)	3 627 884 \$
Est	Haute-Ville	480 069 \$
Est	Îles-de-la-Madeleine	928 512 \$
Est	Jonquière	706 676 \$
Est	Kamouraska	542 579 \$
Est	La Baie	1 062 385 \$
Est	La Côte-de-Beaupré	477 352 \$
Est	La Côte-de-Gaspé	783 876 \$
Est	La Haute-Côte-Nord	968 882 \$
Est	La Haute-Gaspésie	935 195 \$
Est	La Haute-Saint-Charles	469 783 \$
Est	La Matanie	987 145 \$
Est	La Matapédia	738 317 \$
Est	La Mitis	579 192 \$
Est	La Nouvelle-Beauce	916 511 \$
Est	Lac-Saint-Jean Est	1 119 490 \$
Est	Le Domaine-du-Roy	1 146 653 \$
Est	Le Golfe-du-Saint-Laurent (Basse-Côte-Nord)	623 828 \$

Est	Le Rocher-Percé	925 159 \$
Est	Les Appalaches	1 248 042 \$
Est	Les Basques	554 947 \$
Est	Les Etchemins	990 685 \$
Est	Lévis	1 157 610 \$
Est	Limoilou	1 551 488 \$
Est	Lotbinière	800 275 \$
Est	Manicouagan	849 860 \$
Est	Maria-Chapdelaine	1 086 844 \$
Est	Mashteuiatsh	74 864 \$
Est	Minganie	933 518 \$
Est	Montmagny-L'Islet	1 671 547 \$
Est	Pessamit	15 511 \$
Est	Port-Cartier	883 638 \$
Est	Portneuf	1 024 568 \$
Est	Quartier Duberger-Les Saules	1 096 245 \$
Est	Rimouski	698 486 \$
Est	Rivière-du-Loup	539 244 \$
Est	Robert-Cliche et Beauce-Sartigan	1 287 447 \$
Est	Sainte-Foy-Sillery-Cap-Rouge	722 563 \$
Est	Sept-Îles	878 239 \$
Est	Témiscouata	1 086 458 \$
Est	Vanier	586 134 \$
Montréal	Ahuntsic	2 181 076 \$
Montréal	Anjou	1 943 775 \$
Montréal	Bordeaux-Cartierville	2 357 546 \$
Montréal	Cavendish	1 207 462 \$
Montréal	Faubourg centre -Sud	1 244 236 \$
Montréal	Hochelaga-Maisonneuve	1 572 683 \$
Montréal	Lac Saint-Louis	1 116 417 \$
Montréal	Lachine	990 264 \$
Montréal	LaSalle	1 122 620 \$
Montréal	Mercier-Est	2 289 248 \$
Montréal	Mercier-Ouest	1 644 725 \$
Montréal	Montréal-Nord	816 839 \$

Montréal	Outremont	546 477 \$
Montréal	Parc-Extension	913 332 \$
Montréal	Peter-McGill	882 400 \$
Montréal	Petite-Patrie	1 787 558 \$
Montréal	Pierrefond-Roxboro	2 596 884 \$
Montréal	Pointe-aux-Trembles	2 194 705 \$
Montréal	Rivière-des-Prairies	2 072 103 \$
Montréal	Rosemont	1 294 476 \$
Montréal	Saint-Henri/Petite Bourgogne	2 580 350 \$
Montréal	Saint-Laurent	2 962 367 \$
Montréal	Saint-Léonard	1 412 213 \$
Montréal	Saint-Michel	2 012 806 \$
Montréal	Verdun	759 861 \$
Montréal	Ville-Émard – Côte-Saint-Paul	999 144 \$
Montréal	Villeray	1 190 440 \$
Ouest	Abitibi (Amos)	1 357 205 \$
Ouest	Abitibi-Ouest	1 204 914 \$
Ouest	Antoine-Labelle (Mont-Laurier/Rivière-Rouge)	1 556 263 \$
Ouest	Argenteuil (Lachute)	1 686 180 \$
Ouest	Aylmer	1 080 628 \$
Ouest	Chomedey	1 488 874 \$
Ouest	Cœur-des-Vallées (Papineau - Petite-Nation)	1 264 864 \$
Ouest	D’Autray	928 882 \$
Ouest	Deux-Montagnes	1 868 409 \$
Ouest	Est de Laval	1 281 389 \$
Ouest	Gatineau Ouest	1 975 358 \$
Ouest	Hull en santé	1 029 215 \$
Ouest	Joliette	821 196 \$
Ouest	La Rivière-du-Nord (Saint-Jérôme)	1 548 903 \$
Ouest	La Vallée-de-la-Gatineau	1 938 671 \$
Ouest	La Vallée-de-l’Or	2 117 395 \$
Ouest	L’Assomption	467 327 \$
Ouest	Laval-des-Rapides - Marigot	1 047 187 \$
Ouest	Les Collines-de-l’Outaouais	999 395 \$

Ouest	Les Laurentides (Sainte-Agathe)	1 648 822 \$
Ouest	Les Moulins	735 600 \$
Ouest	Les Pays-d'en-Haut	1 327 485 \$
Ouest	Matawinie	1 471 138 \$
Ouest	Mirabel	608 827 \$
Ouest	Montcalm	1 153 696 \$
Ouest	Ouest de Laval	1 167 210 \$
Ouest	Pikogan	72 830 \$
Ouest	Pontiac	1 443 118 \$
Ouest	Rouyn-Noranda	1 468 351 \$
Ouest	Sainte-Rose-Fabreville	894 291 \$
Ouest	Témiscamingue	1 395 483 \$
Ouest	Thérèse-De Blainville	1 201 361 \$
Ouest	Vieux Gatineau	756 706 \$
Ouest	Vimont	567 632 \$
Total	139	0 \$
		173 327 473 \$

Regroupements locaux de partenaires : répartition des octrois par territoire

TERRITOIRES	OCTROIS DU CA ANNÉE FINANCIÈRE 2019 - 2020	OCTROIS DU CA CUMULÉS* 2009 - 2020
Centre		43 745 542 \$
Est		45 315 119 \$
Montréal		42 692 007 \$
Ouest		41 574 805 \$
Total	0 \$	173 327 473 \$

*Depuis sa création, Avenir d'enfants a soutenu financièrement 144 regroupements différents, dont 139 ayant un plan d'action en cours au 31 mars 2019.

Partenariats avec les nations autochtones

VOLETS	NOM DE L'ORGANISME	PROJETS	OCTROIS DU CA ANNÉE FINANCIÈRE 2019 - 2020	OCTROIS DU CA CUMULÉS* 2009 - 2020
Premières Nations	Commission de la santé et des services sociaux des Premières Nations du Québec et du Labrador (CSSSPNQL)	Frais de fonctionnement, plan d'action		9 310 063 \$
Inuits	Northern Village of Kuujuarapik	Inuits - Illaginit		342 145 \$
	The Nunavik Regional Board of Health and social services (NRBHSS)	Nunavik Family House		806 800 \$
				1 148 945 \$
Milieu urbain	Centre d'amitié autochtone de Val-d'Or (CAAVD)	Abinodjic		519 696 \$
		Abinodjic (Phase 2)		974 706 \$
		NINAN : Ensemble!		400 000 \$
	Regroupement des centres d'amitié autochtones du Québec (RCAAQ)	Délégation les principales fonctions de soutien et suivi des deux projets		75 000 \$
		NINAN - Mamu Attussetau (Phase 2)		1 395 000 \$
				3 364 402 \$
Projets spéciaux	Commission de la santé et des services sociaux des Premières Nations du Québec et du Labrador (CSSSPNQL)	CACO - Renforcement des capacités		221 778 \$
		Forum Premières Nations (2013)		91 300 \$
		Prévention de la violence et des agressions dans les communautés (PVAC)		282 905 \$
				595 983 \$
Cris	Cree Nation Government	Maamuu Uhpichinaausuutaau (CNG)		2 221 000 \$
Total général			0 \$	16 640 393 \$

Projets en partenariat et innovation (projets en cours)

NOM DE L'ORGANISME	PROJETS	OCTROIS DU CA ANNÉE FINANCIÈRE 2019 - 2020	OCTROIS DU CA CUMULÉS 2009 - 2020
Association des haltes-garderies communautaires du Québec (AHGCQ)	Grandir en Halte-Garderie de l'AHGCQ (Phase 3)		464 800 \$
Association québécoise des centres de la petite enfance (AQCPPE)	Petite enfance, Grande importance (PEGI)		2 384 515 \$
	Petite enfance, Grande qualité (PEGQ)		1 400 000 \$
Carrefour action municipale et famille (CAMF)	Accroître sa capacité à soutenir les municipalités dans l'amélioration du bien-être et de la qualité de vie des familles		335 000 \$
CÉGEP de Saint-Hyacinthe	Halte-garderie du cœur... pour toujours (Cégep de Saint-Hyacinthe)		1 196 958 \$
CÉGEP Saint-Jérôme	L'Approche jeux d'enfants (Phase 2)		535 540 \$
Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales (CLIPP)	Accroître les compétences du personnel en milieu de garde en matière de prévention et de dépistage des mauvais traitements physiques chez les 0-5 ans		25 000 \$
Fédération québécoise des organismes communautaires Famille (FQOCF)	Agora (FQOCF) - Phase 2		3 540 391 \$
Fondation Marie-Vincent	La Lanterne : La petite enfance au sommet des priorités sociales : Des actions pour la prévention		900 000 \$
Institut national d'excellence en santé et services sociaux (INESSS)	Ma famille ma communauté (INESSS)		400 000 \$
Maison Bleue	L'EMPREINTE : projet de diffusion et d'appropriation		210 000 \$
Premier Pas Champlain	Projet d'orthophonie communautaire (Phase 2) - pour le Groupe d'action sur la persévérance et la réussite scolaires		551 100 \$
Regroupement des centres de la petite enfance de l'île de Montréal (RCPEIM)/Horizon 05	Constellation : En action pour les familles isolées (Horizon 0-5) (Phase 3)		267 000 \$
Regroupement pour la Valorisation de la Paternité (RVP)	Guide d'adaptation des pratiques des partenaires de la communauté concernés par les réalités paternelles		127 700 \$
	Consolider les acquis et renforcer la capacité d'agir dans une perspective de transition		236 500 \$
Réseau pour un Québec Famille	Positionnement et capacité d'agir du Réseau pour un Québec Famille		230 000 \$
Total (projets en cours)		0 \$	12 944 504 \$

Projets en partenariat et innovation (projets terminés)

NOM DE L'ORGANISME	PROJETS	OCTROIS DU CA ANNÉE FINANCIÈRE 2019 - 2020	OCTROIS DU CA CUMULÉS 2009 - 2020
Association des centres jeunesse du Québec (ACJQ)	Ma famille ma communauté (ACJQ)		1 105 528 \$
Association des haltes-garderies communautaires du Québec (AHGCQ)	Grandir en Halte-Garderie de l'AHGCQ		272 800 \$
	Grandir en Halte-Garderie de l'AHGCQ (Phase 2)		492 990 \$
Association québécoise des centres de la petite enfance (AQCPPE)	Commission éducation petite enfance		150 000 \$
	Évaluation de la stratégie partenariale Gazelle et Potiron		45 000 \$
	Fonction qualité (AQCPPE)		2 641 641 \$
	Petite enfance grande forme (PEGF)		533 835 \$
	Qu'est-ce qui se passe dans ta tête? (AQCPPE)		65 000 \$
Carrefour action municipale et famille (CAMF)	Pont/Transition		500 000 \$
	Municipalités amies des enfants (CAMF)		145 500 \$
Cégep Saint-Jérôme	Municipalités et tous-petits, une alliance gagnante		710 235 \$
Cégep Saint-Jérôme	Jeux d'enfants (Cégep St-Jérôme)		2 750 000 \$
Centre d'aide et de soutien aux intervenants et organismes en petite enfance (CASIOPE)	Amélioration des outils d'intervention à petits pas		28 500 \$
Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales (CLIPP)	Accroître les compétences du personnel en milieu de garde en matière de prévention et de dépistage des mauvais traitements physiques chez les 0-5 ans		33 424 \$
Centre de santé et de services sociaux de la Montagne	Jouer et se raconter... (ERIT)		13 722 \$
Direction de la santé publique de l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal (DSP)	Enquête sur l'expérience préscolaire... (DSP)		197 000 \$
Fédération québécoise des organismes communautaires Famille (FQOCF)	Agora (FQOCF)		4 569 780 \$
Fondation du Dr Julien	Pédiatrie sociale en communauté (FDJ)		1 870 000 \$
Fondation OLO	1000 jours pour savourer la vie (OLO)		3 030 000 \$
Institut national de santé publique du Québec (INSPQ)	Guide Mieux vivre 2-5ans (INSPQ)		53 400 \$
Maison Bleue	Un modèle innovateur en périnatalité sociale (Maison Bleue)		519 870 \$

Premier Pas Champlain	L'amélioration de l'accès aux services en développement du langage et en orthophonie dans l'ensemble des territoires de CSSS de la Montérégie (Phase1) - pour le Groupe d'action sur la persévérance et la réussite scolaires	270 000 \$
Regroupement des centres de la petite enfance de l'île de Montréal (RCPEIM)/Horizon 05	Constellation : En action pour les familles isolées (Horizon 0-5)	574 641 \$
	Constellation : En action pour les familles isolées (Horizon 0-5) (Phase 2)	489 293 \$
Réseaux des Centres de ressources périnatales	Victoires (RCRP)	150 000 \$
Réseau Réussite Montréal/Groupe d'action sur la persévérance et la réussite scolaire	Soutien à la coordination du Groupe d'action	10 000 \$
Université de Montréal	AIDES (UdM)	448 705 \$
Université du Québec à Trois-Rivières	Carrefour national en éducation à la petite enfance (UQAT)	19 102 \$
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue	UQAT RCPEATNQ	148 825 \$
Université du Québec en Outaouais (UQO)	Initiative Amis des Pères (UQO)	2 594 649 \$
Université Laval	Portés sur la qualité, nourrissons 0-30 mois (UdL-RCPEATNQ)	357 185 \$
Ville de Montréal	Projet d'animation en ÉLÉ	20 000 \$
Vivre Saint-Michel en santé	Vivre Saint-Michel en santé	65 000 \$
Total (projets terminés)		24 875 625 \$
Total		37 820 129 \$

Instances régionales

TERRITOIRES	INSTANCES RÉGIONALES	OCTROIS DU CA ANNÉE FINANCIÈRE 2019 - 2020	OCTROIS DU CA CUMULÉS 2009 - 2020
Centre	Collectif pour le développement optimal des enfants de 0 à 5 ans de la région de l'Estrie		316 660 \$
Centre	Comité régional Opération Colibri		270 833 \$
Centre	Regroupement intersectoriel régional pour l'enfance (RIRE) de la Mauricie et du Centre-du-Québec		232 500 \$
Est	Comité jamésien de promotion des saines habitudes de vie (Groupe petite enfance)		200 000 \$
Est	Concertation intersectorielle sur le développement des tout-petits et leur entrée à l'école réussie dans la Capitale-Nationale		412 500 \$
Est	Conseil régional de prévention de l'abandon scolaire		362 500 \$
Est	COSMOSS Communauté ouverte et solidaire pour un monde outillé, scolarisé et en santé		357 500 \$
Est	Immigration - Petite enfance Capitale-Nationale - Volet 1 (CMQ)		147 532 \$
Est	Instance régionale Chaudière-Appalaches		150 000 \$
Est	RAP Côte-Nord - Réussite - Accomplissement - Persévérance		350 000 \$
Est	Réseau régional des partenaires en développement social et des collectivités de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine (RESSORT)		387 500 \$
Montréal	Horizon 0-5		450 000 \$
Ouest	Comité de gestion de l'entente de partenariat pour l'amélioration de la santé globale par la promotion et la prévention, pour l'adoption et le développement des saines habitudes de vie à Laval		387 500 \$
Ouest	Comité régional -9 mois à 5 ans des Laurentides		212 500 \$
Ouest	Envolée 0-5 ans		400 000 \$
Ouest	IMPACTe Outaouais		387 500 \$
Ouest	Table régionale Espace Famille (TREF)		337 500 \$
Dagenais	Projets spéciaux		720 000 \$
Total			6 082 525 \$

Projets en alliances stratégiques, valorisation et communication

NOM DE L'ORGANISME	PROJETS	OCTROIS DU CA CUMULÉS* 2009 - 2020
Avenir d'enfants	Forum Tous pour eux (GRPS)	550 000 \$
	Grande semaine des tout-petits (GSTP 2016, 2017)	500 000 \$
	Grand rassemblement pour les tout-petits (GRTP)	250 000 \$
Réseau pour un Québec Famille	Grande semaine des tout-petits (GSTP 2018, 2019)	500 000 \$
Institut de la statistique du Québec	Enquête québécoise sur le parcours préscolaire des enfants de maternelle (EQPPEM)	297 000 \$
	Enquête québécoise sur l'expérience des parents des enfants de 0 à 5 ans (EQEPE)	1 539 642 \$
	Enquête québécoise sur le développement des enfants à la maternelle (EQDEM)	2 202 464 \$
Regroupement pour la Valorisation de la Paternité (RVP)	Semaine québécoise de la paternité 2018	25 000 \$
	Positionnement stratégique de RVP	5 000 \$
	Réalisation d'un mapping des organismes communautaires soutenant les pères en difficultés et leurs enfants	13 500 \$
Réseau pour un Québec Famille	Semaine québécoise des familles (RQF)	70 000 \$
	Sommet de la famille 2018	150 000 \$
	Sondage - enjeux de conciliation travail-famille	10 000 \$
Réseau réussite Montréal	Journées de la persévérance scolaire (JPS)	30 000 \$
Société de Télédiffusion du Québec (Télé-Québec)	1.2.3 Géant	1 000 000 \$
Total		7 142 606 \$

Organismes communautaires Famille

TERRITOIRES	RÉGIONS	NOMBRE D'ORGANISMES	OCTROIS DU CA ANNÉE FINANCIÈRE 2019 - 2020	OCTROIS DU CA CUMULÉS* 2009 - 2020
Centre	Centre-du-Québec	8		440 000 \$
Centre	Estrie	12		870 000 \$
Centre	Mauricie	9		550 000 \$
Centre	Montréal	42		2 820 000 \$
Est	Bas-Saint-Laurent	12		820 000 \$
Est	Capitale-Nationale	18		960 000 \$
Est	Chaudière-Appalaches	13		890 000 \$
Est	Côte-Nord	8		600 000 \$
Est	Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine	7		490 000 \$
Est	Nord-du-Québec	4		160 000 \$
Est	Saguenay—Lac-Saint-Jean	14		920 000 \$
Montréal	Montréal	55	20 000 \$	3 600 000 \$
Ouest	Abitibi-Témiscamingue	5		420 000 \$
Ouest	Lanaudière	13	20 000 \$	680 000 \$
Ouest	Laurentides	15		1 050 000 \$
Ouest	Laval	12		760 000 \$
Ouest	Outaouais	13		910 000 \$
Total		257	40 000 \$	17 140 000 \$

ANNEXE 2 : ÉTATS FINANCIERS AUDITÉS

SOCIÉTÉ DE GESTION DU FONDS POUR LE DÉVELOPPEMENT DES JEUNES ENFANTS

RÉSULTATS ET ÉVOLUTION DE L'ACTIF NET

Exercice clos le 31 mars 2020, avec informations comparatives de 2019

	2020	2019
PRODUITS		
Contributions pour les activités	29 196 082 \$	33 151 267 \$
Revenus de placements	310 218 \$	147 036 \$
Amortissement		
Apports afférents aux immobilisations corporelles	29 111 \$	58 958 \$
Radiation et disposition		
Apports afférents aux immobilisations corporelles	44 507 \$	22 931 \$
	29 579 918 \$	33 380 192 \$
CHARGES		
Fonction Soutien aux communautés et partenariats		
Dotations – Communautés	20 294 907 \$	17 810 964 \$
Dotations – Partenariats	3 966 190 \$	7 501 971 \$
Soutien et accompagnement	3 765 465 \$	5 863 871 \$
	28 026 562 \$	31 176 806 \$
Fonction Administration	1 553 356 \$	2 203 386 \$
Total des charges	29 579 918 \$	33 380 192 \$
Excédent des produits sur les charges et actif net	- \$	- \$

SOCIÉTÉ DE GESTION DU FONDS POUR LE DÉVELOPPEMENT DES JEUNES ENFANTS

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Exercice clos le 31 mars 2020, avec informations comparatives de 2019

	2020	2019
ACTIF		
Actif à court terme		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	15 111 000 \$	10 886 245 \$
Apports à recevoir	- \$	1 250 000 \$
Taxes à la consommation	22 905 \$	47 604 \$
Frais payés d'avance	5 659 \$	11 844 \$
	15 139 564 \$	12 195 693 \$
Immobilisations corporelles	16 905 \$	85 564 \$
	15 156 469 \$	12 281 257 \$
PASSIF		
Passif à court terme		
Créditeurs et charges à payer	3 057 865 \$	2 412 953 \$
Apports reportés	12 081 699 \$	9 782 740 \$
Apports reportés afférents aux immobilisations corporelles	16 905 \$	85 564 \$
	15 156 469 \$	12 281 257 \$
ACTIF NET	-	-
	15 156 469 \$	12 281 257 \$

Les états financiers audités complets sont disponibles sur demande.

Au nom du Conseil,



Jean-Pierre Hotte
Administrateur



Jean-Marc Chouinard
Administrateur



C. FONDS POUR LE DÉVELOPPEMENT DES JEUNES ENFANTS

États financiers au 31 mars 2019

et au 31 mars 2020

FONDS POUR LE DÉVELOPPEMENT DES JEUNES ENFANTS

ÉTATS FINANCIERS (non audités)

DE L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS 2019

FONDS POUR LE DÉVELOPPEMENT DES JEUNES ENFANTS
ÉTATS DES RÉSULTATS ET DE L'EXCÉDENT CUMULÉ (non audités)
DE L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS 2019

	<u>2019</u>		<u>2018</u>
	<u>Budget</u>	<u>Résultats réels</u>	<u>Résultats réels</u>
REVENUS			
Taxes à la consommation - Tabac	15 000 000 \$	15 000 000 \$	15 000 000 \$
Intérêts sur avances au Fonds général	<u>91 800</u>	<u>140 373</u>	<u>109 426</u>
	15 091 800	15 140 373	15 109 426
CHARGES			
Subvention pour le développement des jeunes enfants	21 250 000	16 375 000	21 250 000
DÉFICIT DE L'EXERCICE	<u>(6 158 200) \$</u>	<u>(1 234 627) \$</u>	<u>(6 140 574) \$</u>
EXCÉDENT CUMULÉ AU DÉBUT		14 318 560	20 459 134
EXCÉDENT CUMULÉ À LA FIN		<u><u>13 083 933</u> \$</u>	<u><u>14 318 560</u> \$</u>

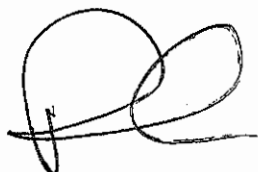
Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

FONDS POUR LE DÉVELOPPEMENT DES JEUNES ENFANTS
ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE (non audité)
AU 31 MARS 2019

	<u>2019</u>	<u>2018</u>
ACTIFS FINANCIERS		
Intérêts courus à recevoir	37 902 \$	44 254 \$
Subventions à recouvrer	4 875 000	-
Avances au Fonds général	<u>8 171 031</u>	<u>14 274 306</u>
	13 083 933	14 318 560
PASSIF		
	-	-
ACTIFS FINANCIERS NETS ET EXCÉDENT CUMULÉ	<u><u>13 083 933</u></u> \$	<u><u>14 318 560</u></u> \$

Obligations contractuelles (note 3)

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.



Patrick Dubé, sous-ministre

1. STATUT CONSTITUTIF ET NATURE DES ACTIVITÉS

Le Fonds, fonds spécial constitué par la *Loi instituant le Fonds pour le développement des jeunes enfants et modifiant la Loi instituant le Fonds pour la promotion des saines habitudes de vie* en date du 30 septembre 2009, a débuté ses activités le 2 décembre 2009. Il est administré par le ministère de la Famille.

Le Fonds a pour mission de contribuer à la réalisation de la mission du ministre de la Famille, en soutenant le développement global des enfants âgés de cinq ans et moins vivant en situation de pauvreté, afin de favoriser la réussite de leur entrée scolaire et la poursuite de leur scolarité.

Le Fonds est affecté au financement d'activités, de projets et d'initiatives visant à favoriser le plus tôt possible le développement global de ces enfants tout en reconnaissant le rôle prépondérant des parents, à soutenir les parents, dès la grossesse, en leur procurant les outils les plus susceptibles de contribuer à ce développement et à soutenir l'innovation de même que l'acquisition et le transfert de connaissances en ces matières.

Les surplus du fonds existant à la date de cessation d'effet de l'article 1 seront virés au fonds général et affectés au financement de mesures complémentaires conformes aux objets du fonds pour le développement des jeunes enfants, déterminées par le gouvernement et selon les modalités qu'il établit.

2. PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES

Le Fonds pour le développement des jeunes enfants dresse ses états financiers selon les normes comptables canadiennes pour le secteur public. Les renseignements présentés dans ces états financiers sont fondés, lorsque requis, sur des estimations et sur le jugement rigoureux de la direction.

L'état des flux de trésorerie n'est pas présenté, car il n'apporterait pas de renseignements supplémentaires utiles pour la compréhension des mouvements de trésorerie de l'exercice.

Revenus

Les revenus sont comptabilisés selon la méthode de la comptabilité d'exercice, c'est-à-dire dans l'exercice au cours duquel ont eu lieu les opérations ou les faits leur donnant lieu.

Charges

Les transferts sont comptabilisés dans l'exercice au cours duquel surviennent les faits qui leur donnent lieu, dans la mesure où les transferts ont été autorisés.

3. OBLIGATIONS CONTRACTUELLES

Dans le cadre de ses opérations, le Fonds s'est engagé à verser à la Société de gestion du Fonds pour le développement des jeunes enfants une subvention d'un montant de 7 500 000 \$ (au 31 mars 2018 - 28 750 000 \$). Ce montant sera versé en 2019-2020.

4. OPÉRATIONS ENTRE APPARENTÉS

Le Fonds est apparenté avec toutes les entités contrôlées par le gouvernement du Québec ou soumises à son contrôle conjoint. Le Fonds est également apparenté à ses principaux dirigeants, leurs proches parents, ainsi qu'avec les entités pour lesquelles une ou plusieurs de ces personnes ont le pouvoir d'orienter les décisions financières et administratives de ces entités. Les principaux dirigeants sont composés du ministre de la Famille, du sous-ministre du ministère de la Famille et du directeur de cabinet de ce ministère.

Le Fonds n'a conclu aucune opération importante avec des apparentés à une valeur différente de celle qui aurait été établie si les parties n'avaient pas été apparentés.



D. SOCIÉTÉ DE GESTION DU FONDS POUR LE DÉVELOPPEMENT DES JEUNES ENFANTS

États financiers de fermeture

de l'exercice final terminé le 28 février 2022

Société de gestion du fonds pour le développement des jeunes enfants
(Opérant sous le nom *Avenir d'enfants*)

États financiers de fermeture
De l'exercice final terminé le 28 février 2022

Société de gestion du fonds pour le développement des jeunes enfants

Table des matières

Rapport de mission d'examen du professionnel en exercice indépendant	1
États financiers de fermeture	
Résultats et évolution de l'actif net	2
État de la situation financière de fermeture	3
Flux de trésorerie	4
Notes complémentaires	5 - 9
Renseignements complémentaires	10

RAPPORT DE MISSION D'EXAMEN DU PROFESSIONNEL EN EXERCICE INDÉPENDANT

Aux membres du conseil d'administration de la
Société de gestion du fonds pour le développement des jeunes enfants

Nous avons effectué l'examen des états financiers de fermeture ci-joints de l'Organisme Société de gestion du fonds pour le développement des jeunes enfants, qui comprennent l'état de la situation financière de fermeture au 28 février 2022, et les états des résultats et évolution de l'actif net et des flux de trésorerie pour l'exercice final terminé à cette date, ainsi qu'un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives.

Responsabilité de la direction à l'égard des états financiers de fermeture

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle de ces états financiers de fermeture conformément aux normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers de fermeture exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Responsabilité du professionnel en exercice

Notre responsabilité consiste à exprimer une conclusion sur les états financiers de fermeture ci-joints en nous fondant sur notre examen. Nous avons effectué notre examen conformément aux normes d'examen généralement reconnues du Canada, qui exigent que nous nous conformions aux règles de déontologie pertinentes.

Un examen d'états financiers de fermeture conforme aux normes d'examen généralement reconnues du Canada est une mission d'assurance limitée. Le professionnel en exercice met en œuvre des procédures qui consistent principalement en des demandes d'informations auprès de la direction et d'autres personnes au sein de l'entité, selon le cas, ainsi qu'en des procédures analytiques, et évalue les éléments probants obtenus.

Les procédures mises en œuvre dans un examen sont considérablement plus restreintes en étendue que celles mises en œuvre dans un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada, et elles sont de nature différente. Par conséquent, nous n'exprimons pas une opinion d'audit sur les états financiers de fermeture.

Conclusion

Au cours de notre examen, nous n'avons rien relevé qui nous porte à croire que les états financiers de fermeture ne donnent pas, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de l'Organisme Société de gestion du fonds pour le développement des jeunes enfants au 28 février 2022, ainsi que des résultats de ses activités et de ses flux de trésorerie pour l'exercice final terminé à cette date, conformément aux normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif.

Observations

Nous attirons l'attention sur la Note 1 des états financiers qui indique que l'Organisme a mis fin à ses activités le 30 septembre 2020, soit la date à laquelle l'entente avec le gouvernement du Québec et la Fondation Lucie et André Chagnon a pris fin.

Demers Beaulne, S.E.N.C.R.L.⁽¹⁾

Société de comptables professionnels agréés

Montréal, le 18 mars 2022

⁽¹⁾ CPA auditeur, CA, permis de comptabilité publique n° A113300

Société de gestion du fonds pour le développement des jeunes enfants

Résultats et évolution de l'actif net

De l'exercice final terminé le 28 février 2022

2

	2022	2021
	\$	\$
Produits		
Contributions pour les activités (note 3)	60 328	5 340 230
Revenus de placements	2 056	40 342
Amortissement		
Apports afférents aux immobilisations corporelles	-	5 759
Radiation et disposition		
Apports afférents aux immobilisations corporelles	-	11 146
	62 384	5 397 477
Charges		
Fonction - Soutien aux communautés et Partenariats		
Dotations - Communautés (tableau A)	-	2 246 268
Dotations - Partenariats	-	1 182 787
Soutien et accompagnement (tableau B)	-	1 067 848
	-	4 496 903
Fonction - Administration (tableau C)	62 384	900 574
	62 384	5 397 477
Excédent des produits sur les charges et actif net à la fin	-	-

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Société de gestion du fonds pour le développement des jeunes enfants

État de la situation financière de fermeture

Au 28 février 2022

3

	2022	2021
	\$	\$
Actif à court terme		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	181 381	201 727
Taxes à la consommation	-	44 492
	181 381	246 219
Passif à court terme		
Créditeurs et charges à payer	-	4 510
À payer aux partenaires (note 3)	181 381	241 709
	181 381	246 219
Actif net	-	-
	181 381	246 219

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Au nom du conseil



, administrateur



, administrateur

demersbeaulne
alliés en affaires



Société de gestion du fonds pour le développement des jeunes enfants

Flux de trésorerie

De l'exercice final terminé le 28 février 2022

4

	2022	2021
	\$	\$
Activités de fonctionnement		
Éléments sans incidence sur la trésorerie :		
Amortissement		
Immobilisations corporelles	-	5 759
Apports afférents aux immobilisations corporelles	-	(5 759)
Apports constatés à titre de produits de l'exercice	(60 328)	(5 340 230)
Radiation et disposition		
Immobilisations corporelles	-	2 671
Apports afférents aux immobilisations corporelles	-	(11 146)
	(60 328)	(5 348 705)
Apports reçus (remboursés) au cours de l'exercice (note 3)	-	(6 499 760)
Variation nette des éléments hors caisse liés au fonctionnement	39 982	(3 069 283)
	(20 346)	(14 917 748)
Activités d'investissement		
Produit de la disposition d'immobilisations corporelles	-	8 475
Diminution de la trésorerie et équivalents de trésorerie	(20 346)	(14 909 273)
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début	201 727	15 111 000
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin	181 381	201 727

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

1. Constitution et nature des activités

La Société de gestion du fonds pour le développement des jeunes enfants (l'« Organisme ») a été constituée le 15 octobre 2009 en vertu de la Partie III de la Loi sur les compagnies du Québec. Elle est également sujette à la Loi instituant le Fonds pour le développement des jeunes enfants qui modifie la Loi instituant le Fonds pour la promotion des saines habitudes de vie. L'Organisme opère sous le nom « Avenir d'enfants ».

L'Organisme a pour mission de contribuer, par le soutien à la mobilisation des communautés locales du Québec, au développement global des enfants de cinq ans et moins vivant en situation de pauvreté afin que chacun d'eux ait toutes les chances d'avoir un bon départ dans la vie.

En vertu d'un protocole d'entente daté du 1er octobre 2009, le gouvernement du Québec (le ministère de la Famille et des Aînés) et la Fondation Lucie et André Chagnon (la « Fondation ») ont conclu un partenariat d'une durée de 10 ans, soit du 1er octobre 2009 au 30 septembre 2019, afin de financer et de soutenir l'Organisme à raison d'une somme de 150 000 000 \$ et de 250 000 000 \$, respectivement. Pour permettre à l'Organisme de réaliser son mandat et soutenir les différentes stratégies qu'il finance, l'entente a été prolongée d'un an en novembre 2016, sans apports de fonds additionnels, pour se terminer le 30 septembre 2020. La reddition finale auprès des bailleurs de Fonds a eu lieu en novembre 2020. En conformité avec les Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif, l'Organisme a changé la base de présentation de ses états financiers, de la base de la continuité d'exploitation à la base de la liquidation, à compter du 1er avril 2020. Le changement de base de présentation au 1er avril 2020 n'a eu aucune incidence sur les actifs nets.

À la suite d'amendements au protocole d'entente, la contribution de la Fondation a été réduite annuellement de 2 500 000 \$ depuis l'exercice terminé le 31 mars 2012, en contrepartie de la réalisation d'une campagne sociétale par la Fondation en lien avec la mission d'Avenir d'enfants. Ainsi, en tenant compte des amendements qui se sont échelonnés jusqu'au 28 février 2022, la contribution de la Fondation sera réduite de 22 500 000 \$, portant sa contribution totale à 227 500 000 \$.

Du 1er octobre 2009 au 28 février 2022, la contribution de la Fondation totalise 202 357 337 \$ alors que la subvention du gouvernement du Québec, versée au complet au 31 mars 2020 au montant de 150 000 000 \$, a été remboursée en partie au cours de l'exercice terminé le 31 mars 2021 pour un montant de 14 999 760 \$ pour se situer à 135 000 240 \$.

2. Principales méthodes comptables

Les états financiers ont été préparés selon les Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif de la Partie III du Manuel de CPA Canada - Comptabilité et comprennent les principales méthodes comptables suivantes :

Dotations aux communautés

Les dotations versées aux communautés sont enregistrées selon la période à laquelle elles se rapportent. De plus, toute somme non dépensée par la communauté en date du 30 juin 2020 a été retournée à l'Organisme.

Dotations aux projets en partenariats

Les dotations aux projets en partenariats sont enregistrées selon la période à laquelle elles se rapportent.

Constatation des apports

L'Organisme applique la méthode du report pour comptabiliser les apports qui proviennent du gouvernement du Québec et de la Fondation. Un montant à recevoir est constaté s'il peut faire l'objet d'une estimation raisonnable et que sa réception est raisonnablement assurée. De plus, tout revenu généré par les sommes reçues par l'Organisme en relation à ces apports devra être affecté, comme l'est le capital.

Les apports reportés sont constatés à titre de produits de la période au cours de laquelle les charges connexes sont engagées. Les apports reportés afférents aux immobilisations corporelles sont constatés à titre de revenus selon la même méthode d'amortissement et les mêmes périodes que celles utilisées pour l'amortissement des immobilisations corporelles acquises. Les apports non affectés sont constatés à titre de produits lorsqu'ils sont reçus ou à recevoir.

L'Organisme constate les apports reçus sous forme de fournitures, matériaux et services seulement si la juste valeur de ces apports peut faire l'objet d'une estimation raisonnable et si les fournitures, matériaux et services sont utilisés dans le cadre du fonctionnement courant de l'Organisme et auraient dû autrement être achetés par l'Organisme.

Instruments financiers

L'Organisme évalue initialement ses actifs et passifs financiers à la juste valeur. Par la suite, les actifs et les passifs financiers sont évalués au coût après amortissement.

Les actifs financiers évalués au coût après amortissement se composent de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

Les passifs financiers évalués au coût après amortissement se composent des créditeurs et des charges à payer.

2. Principales méthodes comptables (suite)

Présentation des charges

Les charges sont présentées par fonction : la fonction Soutien aux communautés et Partenariats et la fonction Administration.

La fonction - Soutien aux communautés et Partenariats comprend les charges encourues pour réaliser directement la mission, soit les dotations aux communautés, les dotations liées aux partenariats, ainsi que le soutien et l'accompagnement. Le Soutien aux communautés vise à accompagner les communautés pour renforcer leur capacité d'agir ensemble et de façon durable. Les Partenariats visent, d'une part, à financer des projets pour influencer de manière durable les communautés et autres milieux de pratique et favoriser l'appropriation de connaissances et, d'autre part, à établir des alliances stratégiques avec les nations autochtones.

Les dotations aux communautés incluent les dotations, les événements tenus pour favoriser l'appropriation et le partage des connaissances aux communautés, ainsi que les enquêtes et les autres projets.

La fonction - Soutien aux communautés et Partenariats ne comprend que les charges directes; en conséquence, aucune charge d'administration n'a été imputée à cette fonction.

La fonction - Administration comprend les charges de fonctionnement général, ce qui inclut : la direction générale, la gestion des ressources humaines, la gestion des finances, les installations matérielles de l'établissement principal, les technologies de l'information et les communications.

Régime de retraite

L'Organisme participe au régime de retraite à cotisations déterminées de ses employés. La contribution de l'employeur représente un pourcentage du salaire de base de l'employé pouvant atteindre 5 %, dans la mesure où l'employé effectue une contribution correspondante, dans les limites des montants permis par les législations en vigueur dans ce domaine.

Utilisation d'estimations

Dans le cadre de la préparation des états financiers, la direction doit établir des estimations et des hypothèses qui ont une incidence sur les montants des actifs et des passifs présentés et sur la présentation des actifs et des passifs éventuels à la date des états financiers, ainsi que sur les montants des produits d'exploitation et des charges constatés au cours de la période visée par les états financiers. Les résultats réels pourraient varier par rapport à ces estimations.

3. À payer aux partenaires

L'Organisme reçoit des contributions du gouvernement du Québec conformément à la convention de subvention et des contributions de la Fondation conformément à la convention de contribution, toutes deux conclues le 3 décembre 2009 et amendées les 11 octobre 2011, 21 janvier 2014, 20 avril 2015 et 2 novembre 2016.

En raison de liquidités excédentaires de l'Organisme, le gouvernement du Québec et la Fondation ont convenu de suspendre leurs versements mensuels respectifs pendant une période de 16 mois, de décembre 2012 à mars 2014. Un second report des versements de décembre 2014 à mars 2015 a également été convenu. Les versements suspendus de la Fondation s'élèvent à 25 142 663 \$ au 28 février 2022 alors que les versements suspendus du gouvernement du Québec ont tous été récupérés en date du 28 février 2022.

À la suite de la reddition complète des projets financés, un surplus de 40 323 804 \$ s'y dégage au 28 février 2022. Pour cette raison, au cours de l'exercice terminé le 31 mars 2021, l'Organisme a remboursé en partie le gouvernement du Québec pour son excédent versé. Lors de la dissolution, un remboursement final sera effectué aux bailleurs de fonds selon leur quote-part respective par rapport au surplus définitif et leurs contributions versées.

Les apports reportés représentent les ressources destinées à couvrir des charges des exercices ultérieurs. Puisque l'Organisme sera dissout sous peu, les apports reportés sont maintenant considérés comme des montants à payer aux partenaires. Les variations survenues dans le solde des apports reportés sont les suivantes :

	2022	2021
	\$	\$
Solde au début	241 709	12 081 699
Apports reçus (remboursés) au cours de l'exercice		
Fondation Lucie et André Chagnon	-	8 500 000
Gouvernement du Québec	-	(14 999 760)
	-	(6 499 760)
Moins		
Apports constatés à titre de produits de l'exercice	(60 328)	(5 340 230)
Solde à la fin	181 381	241 709

4. Avantages sociaux du régime de retraite

La charge de retraite pour l'exercice terminé le 31 mars 2021 s'élève à 51 607 \$ (aucune charge au 28 février 2022) et a été constatée sous les postes « Rémunération » à l'état des résultats et évolution de l'actif net.

5. Opérations entre apparentés

Les opérations effectuées avec la Fondation et le gouvernement du Québec sont présentées distinctement aux états financiers.

Toutes les opérations ont eu lieu dans le cours normal des activités et sont comptabilisées à la valeur d'échange.

6. Instruments financiers

Les instruments financiers exposent l'Organisme à divers risques financiers. Le seul risque financier important découlant d'instruments financiers est résumé ci-dessous :

Risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt est le risque que la juste valeur d'instruments financiers ou les flux de trésorerie futurs y afférents fluctuent en raison des taux d'intérêt du marché.

L'Organisme est exposé au risque de taux d'intérêt relativement à sa trésorerie. L'Organisme n'a aucun passif portant intérêt.

La trésorerie de l'Organisme comprend des montants déposés dans des institutions financières portant intérêt au taux du marché.

Société de gestion du fonds pour le développement des jeunes enfants**Renseignements complémentaires aux états financiers****De l'exercice final terminé le 28 février 2022**

10

	2022	2021
	\$	\$
Tableau A - Fonction - Soutien aux communautés et Partenariats - Dotations - Communautés		
Dotations ⁽¹⁾	-	2 226 268
Autres projets	-	20 000
	-	2 246 268

⁽¹⁾ Incluant l'évaluation faite par les communautés, pouvant atteindre jusqu'à 7 % de la dotation accordée.

Tableau B - Fonction - Soutien aux communautés et Partenariats - Soutien et accompagnement

Rémunération	-	1 048 716
Déplacements	-	2 042
Installations matérielles et autres	-	13 496
Amortissement des immobilisations corporelles	-	3 594
	-	1 067 848

Tableau C - Fonction - Administration

Rémunération	-	769 203
Technologies de l'information	6 328	37 351
Honoraires	42 639	56 856
Déplacements	-	556
Installations matérielles et autres	13 417	31 772
Amortissement des immobilisations corporelles	-	2 165
Perte sur la disposition d'immobilisations corporelles	-	2 671
	62 384	900 574



E. BILAN DE LA PROLOGATION DU FINANCEMENT

octroyé de juillet à décembre 2020

E. Bilan : Prolongation du financement accordé de juillet à décembre 2020

La somme de 7,5 M\$ versée aux partenaires en petite enfance visant à maintenir la mobilisation locale et régionale jusqu'au 31 décembre 2020 est répartie ainsi :

Somme attribuée en 2019-2020	7,5 M\$
Regroupements locaux de partenaires (RLP) (139)	4,9 M\$
Soutien aux organismes communautaires Famille (OCF) (260)	1,3 M\$
Partenariats avec les nations autochtones	0,9 M\$
Soutien à des instances régionales (16)	0,4 M\$

1) Bilan des sommes attribuées aux instances régionales de concertation en petite enfance (IRC)

Compilation des résultats obtenus à partir des redditions de comptes des IRC		
Actions (plus d'un élément peut être coché)	Nombre IRC	Sommes utilisées
Maintien du poste de coordination régionale	12	231 246,50 \$
Poursuite d'actions prévues au plan d'action annuel	10	144 785,34 \$
Mise en œuvre d'actions directes auprès des familles vulnérables	0	0 \$
Autres (précisez) : – Campagne de sensibilisation à la télévision – Projet « Caravane de la rentrée » – Optimisation des services et développement de l'approche de proximité – Actions favorisant la transition scolaire et l'éveil à la lecture et à l'écriture – Mesures de soutien aux parents	6	93 564,34 \$
TOTAL	28*	469 596,18 \$**

* Plusieurs IRC ont coché de 2 à 3 actions.

** Dépassement de coûts de **94 596,17 \$** assumé par les IRC suivantes :

IRC Saguenay–Lac-Saint-Jean : + 37 283 \$

IRC Abitibi-Témiscamingue : + 102,83 \$

IRC Côte-Nord : + 10 910,34 \$

IRC Laurentides : + 46 300 \$

2) Bilan des sommes attribuées aux regroupements locaux de partenaires en petite enfance (RLP)

Région 01 : Bas-Saint-Laurent (COSMOSS)		
Actions	Nombre RLP	Sommes utilisées
Maintien du poste de coordination locale	6	103 046,70 \$
Poursuite d'actions prévues au plan d'action annuel Précisez laquelle / lesquelles : – Impact/pleine conscience, formations, ateliers, etc. – Notes et bougeotte, salle de psychomotricité – Projet pilote éducation par la nature et moments agréables parents/enfants – Bonification de la stratégie « Gestion des émotions et pleine conscience » – Trousse sans écran, coffre à outils des papas, aimant-frigo transition scolaire, formations et conférences – Outils d'éveil à la lecture et à l'écriture – Lecture avec fiston version 0-5 ans avec l'outil d'éveil aux mathématiques	7	80 845,93 \$
Maintien d'actions / d'approches permettant le travail de proximité	1	3 000 \$
Maintien de ressources permettant le travail de proximité	2	23 360 \$
Mise en œuvre d'actions directes auprès des familles vulnérables	7	38 325,87 \$
Autres (précisez) : – Offre de services 0-5 ans dans les municipalités, programme Maturin	1	7 150 \$
TOTAL	24*	255 728,50 \$

*** RLP inclus dans la compilation :**

- 1- La Matanie (2 actions)
- 2- Les Basques (4 actions)
- 3- Kamouraska (4 actions)
- 4- Matapédia (3 actions)
- 5- La Mitis (3 actions)
- 6- Rivière-du-Loup (3 actions)
- 7- Rimouski (2 actions)
- 8- Témiscouata (3 actions)

Région 02 : Saguenay–Lac-Saint-Jean		
Actions	Nombre RLP	Sommes utilisées
Maintien du poste de coordination locale	5	57 783,61 \$
Poursuite d'actions prévues au plan d'action annuel Précisez laquelle / lesquelles : – Formations en psychomotricité, outils de transition scolaire, transfert d'outils activités parents/enfants – Maintien des services offerts aux familles – Promotion des services/outils « Services aux familles 0-5 ans MRC LSJE » – Ateliers de stimulation bébémerveilles, comité de valorisation paternelle et comité passerelle – Formations sur le langage, adaptation des milieux pour stimuler le langage, transition CPE-scolaire	5	70 867,36 \$
Maintien d'actions / d'approches permettant le travail de proximité	2	6 000 \$
Maintien de ressources permettant le travail de proximité	1	6 500 \$
Mise en œuvre d'actions directes auprès des familles vulnérables	5	58 794,57 \$
Autres (précisez) : – Frais de gestion (x 3) – Conception d'imagiers culturels autochtone	4	12 098,18 \$
TOTAL	22*	212 043,72 \$

*** RLP inclus dans la compilation :**

- 1- À vos marques, Santé (5 actions)
- 2- Commun'enfant (3 actions)
- 3- Regroupement Enfants-Fjord (3 actions)
- 4- Regroupement Lac-Saint-Jean-Est 0-5 ans (3 actions)
- 5- Table des partenaires DDR 0-5 ans (4 actions)
- 6- Regroupement de partenaires La vie d'enfants 0-5 ans MRC Maria-Chapdelaine (4 actions)

Région 03 : Capitale-Nationale		
Actions	Nombre RLP	Sommes utilisées
Maintien du poste de coordination locale	7	113 422,18 \$
Poursuite d'actions prévues au plan d'action annuel Précisez laquelle / lesquelles : – Jouons ensemble avec les mots, mobilisation des familles – Les Voisines Basse-Ville, comptines et farandoles, la voix des parents – Bibliomobile, ateliers Grand-dire, ateliers Triple P et valorisation des actions en petite enfance – Trousse de bienvenue Chantelait	4	32 730,43 \$
Maintien d'actions / d'approches permettant le travail de proximité	1	2 000 \$
Maintien de ressources permettant le travail de proximité	2	9 318,08 \$
Mise en œuvre d'actions directes auprès des familles vulnérables	6	75 817,57 \$
Autres (précisez) : – Frais de gestion, frais de bureau (x 2) – Achat de matériel d'atelier, infographies – Projets locaux et soutien d'aide d'urgence aux familles – Développement de l'offre de répit parental dans le secteur, projet d'ateliers de yoga parent/enfant – Frais d'administration	6	96 958,72 \$
TOTAL	26*	330 246,98 \$

*** RLP inclus dans la compilation**

- 1- Beau Port d'attache (Grandissons tous ensemble) (4 actions)
- 2- Commun'action Saint-Sauveur et Saint-Roch (5 actions)
- 3- Ensemble développons la Côte (2 actions)
- 4- JeunEsson Portneuf (3 actions)
- 5- Mobilisation Haute-Ville (2 actions)
- 6- Réseau Haute-Saint-Charles (Réseau H2GO) (3 actions)
- 7- Table de quartier Vanier (1 action)
- 8- Table famille de Charlevoix (1 action)
- 9- Table familles secteur ouest (5 actions)

Région 04 : Mauricie		
Actions	Nombre RLP	Sommes utilisées
Maintien du poste de coordination locale	4	86 017,99 \$
Poursuite d'actions prévues au plan d'action annuel Précisez laquelle / lesquelles : – Formation À petits pas vers l'école, carnet de développement – Croque-mots	2	14 084,83 \$
Maintien d'actions / d'approches permettant le travail de proximité	2	5 368,77 \$
Maintien de ressources permettant le travail de proximité	3	38 423,87 \$
Mise en œuvre d'actions directes auprès des familles vulnérables	3	20 386,41 \$
Autres (précisez) : – Frais administratifs (x 2) – Aménagement d'espaces sécuritaires – Portrait avec la ville et l'organisme L'îlot pour poursuivre la concertation dans le milieu déjà mobilisé	4	9 059 \$
TOTAL	18*	173 340,87 \$

*** RLP inclus dans la compilation :**

- 1- À petits pas des Chenaux (4 actions)
- 2- Maski en forme (3 actions)
- 3- Par'enfants au cœur de nos actions (6 actions)
- 4- Regroupement Shawinigan (2 actions)
- 5- Trois-Rivières en action et en santé (3 actions)

Région 05 : Estrie		
Actions	Nombre RLP	Sommes utilisées
Maintien du poste de coordination locale	4	48 491,85 \$
Poursuite d'actions prévues au plan d'action annuel Précisez laquelle / lesquelles : – Entraide familiale, vitalité communautaire ESC, scolarisation des mères, Essaye-le-don, transition scolaire – Valises pour les familles – gestion des émotions	2	20 260 \$
Maintien d'actions / d'approches permettant le travail de proximité	1	15 000 \$
Maintien de ressources permettant le travail de proximité	5	92 476,06 \$
Mise en œuvre d'actions directes auprès des familles vulnérables	2	6 830 \$
Autres (précisez) : – Frais d'administration – Soutien et ajustement de projets en contexte de pandémie – Frais de gestion et soutien financier direct aux familles en situation de vulnérabilité – Programme de scolarisation des mères	4	13 633,90 \$
TOTAL	18*	196 691,81 \$

*** RLP inclus dans la compilation :**

- 1- Ascot en santé (3 actions)
- 2- Comité 0-5 ans Jardins-Fleuris (formulaire OCF donc non comptabilisé)
- 3- Concertation Valfamille (5 actions)
- 4- La Constellation du Granit (1 action)
- 5- Memphré en mouvement (4 actions)
- 6- Mobilisa'action 0-5 ans MRC Coaticook (4 actions)
- 7- Table de Quartier Quatre-Saisons (1 action)

Région 06 : Montréal		
Actions	Nombre RLP	Sommes utilisées
Maintien du poste de coordination locale	17	370 760,78 \$
Poursuite d'actions prévues au plan d'action annuel Précisez laquelle / lesquelles : – Passage vers la maternelle, dépannage d'urgence – Bottin numérique des ressources adressées aux familles du quartier Mercier-Ouest – Le jardin Pirouette et Cabriole et éducatrice volante – Alternative Naissance : soutenir les familles en périnatalité et Table ronde : préparation de repas aux familles – Marainage, atelier prénatal, accompagnement accru et personnalisé, séjour évasion familiale, petits pas – Comité de parents, plan de communication, bougeothèque, su-père fête, communauté de pratique – Transition scolaire – Karibus et Kaboum, semaine des olympiades – Atelier de stimulation, relevailles, en route vers l'école, activités père-enfant – Carte des ressources familles de Verdun et frais de matériel – Joujouthèque et orthophonie communautaire – Marionnette des émotions, ateliers parents-enfants, ludothèque et semaine de la farniente	13	165 730,21 \$
Maintien d'actions / d'approches permettant le travail de proximité	4	16 220 \$
Maintien de ressources permettant le travail de proximité	7	91 310,60 \$
Mise en œuvre d'actions directes auprès des familles vulnérables	9	74 145,40 \$
Autres (précisez) : – Frais d'administration (x 6) – Frais de fiducie (x 2) – Fonds d'urgence – Plan d'action régional COVID et ses conséquences sur les familles – Assurance	12	42 133 \$
TOTAL	62*	760 299,99 \$

*** RLP inclus dans la compilation :**

- 1- 1, 2, 3 Go! Pointe de l'Île (2 actions)
- 2- La Table de quartier Hochelaga-Maisonneuve (5 actions)
- 3- Actions concertées 0-30 ans Mercier Ouest (3 actions)
- 4- Comité famille petite enfance Ville-Émard Côte-Saint-Paul (2 actions)

- 5- Comité petite enfance de Saint-Laurent (1 action)
- 6- Concertation petite enfance de Saint-Léonard (3 actions)
- 7- Concertation petite enfance-famille de Montréal-Nord (1 action)
- 8- Concertation petite enfance de La Petite-Patrie (2 actions)
- 9- Espace famille Villeray (4 actions)
- 10- Familles centre-ville (4 actions)
- 11- Grandir Ensemble Pointe-Claire (3 actions)
- 12- Initiative 1,2,3 GO! Rivière-des-Prairies (3 actions)
- 13- Jeun'Est en forme de Laval (3 actions)
- 14- Table de concertation en petite enfance de Rosemont (TCPER) (5 actions)
- 15- Table 0-5 ans Cavendish (1 action)
- 16- Table concertation petite enfance de Lachine (4 actions)
- 17- Table de concertation 0-5 ans des Faubourgs (5 actions)
- 18- Table de concertation famille de Verdun (4 actions)
- 19- Table de concertation jeunesse Bordeaux-Cartierville (2 actions)
- 20- Table de concertation Parc-Extension (1 action)
- 21- Table petite enfance Outremont TPEO (2 actions)
- 22- Vivre Saint-Michel en santé VSMS (2 actions)

Région 07 : Outaouais		
Actions	Nombre RLP	Sommes utilisées
Maintien du poste de coordination locale	5	131 940,42 \$
Poursuite d'actions prévues au plan d'action annuel Précisez laquelle / lesquelles : – Trois mesures – Heure du conte, semaine de mars, passage à l'école, ma vie mon projet ma réussite, groupe stimulation – Développement d'un modèle pour joindre les familles et populations vulnérables	3	26 836,48 \$
Maintien d'actions / d'approches permettant le travail de proximité	1	4804,62 \$
Maintien de ressources permettant le travail de proximité		
Mise en œuvre d'actions directes auprès des familles vulnérables	2	6 650,63 \$
Autres (précisez) : – Frais de gestion (x 2)	2	6 467,85 \$
TOTAL	13*	176 700 \$

*** RLP inclus dans la compilation :**

- 1- Collines en forme (2 actions)
- 2- Comité de vie de quartier du Vieux-Gatineau (5 actions)
- 3- Communautés Gatineau Ouest (1 action)
- 4- Table de concertation Hull en santé (1 action)
- 5- Table de développement social du Pontiac (4 actions)

Région 08 : Abitibi-Témiscamingue		
Actions	Nombre RLP	Sommes utilisées
Maintien du poste de coordination locale	2	47 171,91 \$
Poursuite d'actions prévues au plan d'action annuel Précisez laquelle / lesquelles : – Ateliers post-nataux de la Maison des Familles d'Abitibi-Ouest – Ressource externe en accompagnement, plan de pérennisation et arrimage, persévérance scolaire	2	11 896,60 \$
Maintien d'actions / d'approches permettant le travail de proximité	1	26 424,51 \$
Maintien de ressources permettant le travail de proximité		
Mise en œuvre d'actions directes auprès des familles vulnérables		
Autres (précisez) : – Frais de gestion	1	5 300 \$
TOTAL	6*	90 793,02 \$

*** RLP inclus dans la compilation :**

- 1- Action santé l'Envolée d'Abitibi-Ouest ASEAO (2 actions)
- 2- Espace 0-35 Amos (1 action)
- 3- RLP Jeunesse Vallée-de-l'Or (3 actions)

Région 09 : Côte-Nord		
Actions	Nombre RLP	Sommes utilisées
Maintien du poste de coordination locale	2	27 040 \$
Poursuite d'actions prévues au plan d'action annuel Précisez laquelle / lesquelles : – Développement du langage, programme Vers le Pacifique, Accès-loisirs – Actualisation politique familiale municipale, Petits matelots de Rivière-Pentecôte – Action en lecture, atelier d'attachement, formation en orthophonie, formation sur les bonnes pratiques	4	39 482,92 \$
Maintien d'actions / d'approches permettant le travail de proximité	2	11 238,74 \$
Maintien de ressources permettant le travail de proximité	2	36 280,39 \$
Mise en œuvre d'actions directes auprès des familles vulnérables	4	32 018,33 \$
Autres (précisez) : – Frais de gestion (x 2) – Initiatives pour la lecture à l'école et le parc de planche à roulettes – Mobilisation et projet à venir : en pause à cause de la pandémie	4	29 448,76 \$
TOTAL	18*	175 509,14 \$

*** RLP inclus dans la compilation :**

- 1- Ensemble pour un bon départ Sept-Îles (4 actions)
- 2- Éveil action Port-Cartier (3 actions)
- 3- Fermont en Action (3 actions)
- 4- Manicouagan, on s'attache (5 actions)
- 5- Minganie en forme (3 actions)

Région 11 : Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine		
Actions	Nombre RLP	Sommes utilisées
Maintien du poste de coordination locale	3	80 117 \$
Poursuite d'actions prévues au plan d'action annuel Précisez laquelle / lesquelles : – Soutien aux organisations pour l'adoption de saines habitudes de vie	1	5 702 \$
Maintien d'actions / d'approches permettant le travail de proximité	1	4 672 \$
Maintien de ressources permettant le travail de proximité	1	5 000 \$
Mise en œuvre d'actions directes auprès des familles vulnérables	1	7 000 \$
Autres (précisez) : – Frais de gestion	1	3 534 \$
TOTAL	8*	106 025 \$

*** RLP inclus dans la compilation :**

- 1- Baie-des-Chaleurs active et en santé BDCAS (6 actions)
- 2- Démarche intégrée Côte-de-Gaspé (1 action)
- 3- Démarche intégrée de la Haute-Gaspésie (1 action)

Région 12 : Chaudière-Appalaches		
Actions	Nombre RLP	Sommes utilisées
Maintien du poste de coordination locale	5	38 148,81 \$
Poursuite d'actions prévues au plan d'action annuel Précisez laquelle / lesquelles : – Bibliomobile – Moments attachants-trousse parents, club petites bottines, coin des petits, pirouettes et cabrioles – Parents-Soleil – Formation, conférences, actions favorisant le développement du langage, guides d'animation, transition scolaire et plan de communication – Vire-vent, gestion des émotions, première transition scolaire réussie, jeu symbolique et comité périnatal	5	81 623,13 \$
Maintien d'actions / d'approches permettant le travail de proximité	2	33 640 \$
Maintien de ressources permettant le travail de proximité	1	7 916,66 \$
Mise en œuvre d'actions directes auprès des familles vulnérables	6	69 588,39 \$
Autres (précisez) : – Fiducie – Formations aux intervenants du milieu (comité cible) et frais de gestion – Administration (x 2) – Frais de gestion	5	16 133,83 \$
TOTAL	24*	247 050,82 \$

*** RLP inclus dans la compilation :**

- 1- À petits pas Les Etchemins (3 actions)
- 2- Aventure 0-5 Montmagny-L'Islet (1 action)
- 3- Comité de soutien communautaire à la famille de Bellechasse (5 actions)
- 4- Ensemble pour nos enfants Thetford Mines (5 actions)
- 5- Priorité Enfants Lotbinière (4 actions)
- 6- Regroupement des acteurs en petite enfance de Lévis (4 actions)
- 7- Regroupement des partenaires Vers l'avant 2021 (2 actions)

Région 13 : Laval		
Actions	Nombre RLP	Sommes utilisées
Maintien du poste de coordination locale	4	79 089,35 \$
Poursuite d'actions prévues au plan d'action annuel Précisez laquelle / lesquelles : – Outils de communication – Planification stratégique	2	6 537 \$
Maintien d'actions / d'approches permettant le travail de proximité	2	21 775,59 \$
Maintien de ressources permettant le travail de proximité	1	13 570 \$
Mise en œuvre d'actions directes auprès des familles vulnérables	2	6 525,49 \$
Autres (précisez) : – Frais de gestion (x 4)	4	13 937,34 \$
TOTAL	15*	141 434,77 \$

*** RLP inclus dans la compilation :**

- 1- Forme ta vie (3 actions)
- 2- Marigot en forme (4 actions)
- 3- M'îles Lieux en forme (4 actions)
- 4- Vizaxion Laval (4 actions)

Région 14 : Lanaudière		
Actions	Nombre RLP	Sommes utilisées
Maintien du poste de coordination locale	4	86 799,88 \$
Poursuite d'actions prévues au plan d'action annuel Précisez laquelle / lesquelles : – Création et distribution d'outils répondant aux besoins des jeunes familles (MRC Les Moulins) – Petit qui deviendra grand!, ensemble pour les familles, soirée d'info MRC d'Autray – Lancement de la trousse Saine gestion du stress (webinaire et distribution de l'outil aux partenaires)	4	22 715,43 \$
Maintien d'actions / d'approches permettant le travail de proximité	1	9 900 \$
Maintien de ressources permettant le travail de proximité	2	29 148,27 \$
Mise en œuvre d'actions directes auprès des familles vulnérables	1	5 264 \$
Autres (précisez) : – Déplacements et frais de gestion de l'organisme fiduciaire – Frais d'atelier, de formation, de promotion et d'administration – Frais de gestion – Participation aux rencontres de concertation locale-régionale, rédaction du plan d'action solidarité et inclusion sociale	4	15 268,02 \$
TOTAL	16*	169 095,60 \$

*** RLP inclus dans la compilation :**

- 1- Carrefour jeunesse-emploi des Moulins (3 actions)
- 2- Grandir Ensemble en Matawinie (3 actions)
- 3- Regroupement d'Autrey en forme (2 actions)
- 4- Regroupement Hop Montcalm (5 actions)
- 5- Santé vous en forme MRC de L'Assomption (3 actions)

Région 15 : Laurentides		
Actions	Nombre RLP	Sommes utilisées
Maintien du poste de coordination locale	8	149 338,09 \$
Poursuite d'actions prévues au plan d'action annuel Précisez laquelle / lesquelles : – Circuillitout et portrait de famille – Visites importantes pour les parents, bottin de famille et astuces de langage – Projet de valorisation des organisations, consultation citoyenne et analyse du portrait des services – Jeux d'enfants – Réunions et représentations – Plan de communication avec page Facebook, formations	6	36 684,93 \$
Maintien d'actions / d'approches permettant le travail de proximité	4	19 555,12 \$
Maintien de ressources permettant le travail de proximité	4	32 689,60 \$
Mise en œuvre d'actions directes auprès des familles vulnérables	5	31 187,43 \$
Autres (précisez) : – Frais de gestion (x 4) – Frais d'administration et événement de reconnaissance – Frais de bureau et achat de matériel	6	18 264,15 \$
TOTAL	33*	287 719,32 \$

*** RLP inclus dans la compilation :**

- 1- Cal-en-Bourg (3 actions)
- 2- Comité 0-5 ans Pays-d'en-Haut (6 actions)
- 3- Comité 0-12 ans Thérèse-de-Blainville (2 actions)
- 4- Comité d'action local d'Argenteuil (5 actions)
- 5- Parcours d'enfants (4 actions)
- 6- Regroupement TANDEM 0-6 ans des Laurentides (1 action)
- 7- RLP TANDEM 0-6 ans Deux-Montagnes (2 actions)
- 8- Table de concertation petite enfance Antoine-Labelle (6 actions)
- 9- Table de concertation de Mirabel (4 actions)

Région 16 : Montérégie		
Actions	Nombre RLP	Sommes utilisées
Maintien du poste de coordination locale	2	36 334 \$
Poursuite d'actions prévues au plan d'action annuel Précisez laquelle / lesquelles : – Programme Ali, jeux de mots, Bouche à oreille, défi jeunesse, Marie-Vincent – Matinée partage – Projet de portage – Ateliers et formations virtuelles – Mise en place de formations en ligne pour l'approche personnalisée et le développement du langage – Accompagner et soutenir les parents dans leurs différents besoins – Les dynamites, voyager à travers le conte et Les Aventuriers	8	97 802,28 \$
Maintien d'actions / d'approches permettant le travail de proximité		
Maintien de ressources permettant le travail de proximité	2	50 340 \$
Mise en œuvre d'actions directes auprès des familles vulnérables	6	89 820,38 \$
Autres (précisez) : – Frais de banque – Soutien psychosocial à distance – Soutien pour le maintien des services directs aux familles en temps de pandémie – Frais de gestion (x 3) – Plan d'action annuel – Améliorer nos façons de faire pour maintenir la participation des familles vulnérables	7	55 662,49 \$
TOTAL	25*	329 959,15 \$

*** RLP inclus dans la compilation :**

- 1- Apprendre en cœur (1 action)
- 2- Chemin d'API (2 actions)
- 3- Partenaires Initiative 1, 2, 3 Go (3 actions)
- 4- Planif 005 (2 actions)
- 5- Réseau 0-5 (2 actions)
- 6- Table CONPARLE famille (3 actions)
- 7- Table de concertation en petite enfance de la Vallée des Patriotes (1 action)
- 8- Table des partenaires en petite enfance de Saint-Hubert (4 actions)
- 9- Table de concertation GrandiOse (4 actions)
- 10- Table de concertation petite enfance Vaudreuil-Soulanges (3 actions)

11- Une affaire de famille (non comptabilisé puisqu'il est dans le regroupement Réseau 0-5 ans)

Région 17 : Centre-du-Québec		
Actions	Nombre RLP	Sommes utilisées
Maintien du poste de coordination locale	3	36 328,24 \$
Poursuite d'actions prévues au plan d'action annuel Précisez laquelle / lesquelles : – Aide directe aux familles (matériel de stimulation, livres, bricolage) et RH – Stimulation communication-langage-motricité, soutien aux parents, formations aux éducatrices-enseignantes	2	16 308,10 \$
Maintien d'actions / d'approches permettant le travail de proximité	1	8 899,98 \$
Maintien de ressources permettant le travail de proximité	2	27 775,29 \$
Mise en œuvre d'actions directes auprès des familles vulnérables	2	9 056,25 \$
Autres (précisez) : – Frais de gestion – Frais de déplacement – Frais de communication	2	7 364,54 \$
TOTAL	12*	105 732,40 \$

*** RLP inclus dans la compilation :**

- 1- Mission tout-petits MRC Bécancour (5 actions)
- 2- Par-Enjeux Arthabaska-Érable (4 actions)
- 3- Priorité Enfants Yamaska-Nicolet (3 actions)

3) Bilan des sommes accordées aux OCF

Région 01 : Bas-Saint-Laurent		
Actions	Nombre OCF	Pourcentage
Amélioration des relations avec les partenaires locaux	1	6,66 %
Amélioration des services offerts par l'organisme	2	13,33 %
Augmentation des heures d'animation de l'organisme		
Embauche d'employés temporaires ou permanents, donc gain de temps pour la participation aux réunions	2	13,33 %
Maintien de la participation active de l'organisme aux rencontres de partenariat	7	46,66 %
Païement des dépenses relatives à la participation aux rencontres (frais de déplacement, repas, heures supplémentaires, etc.)	2	13,33 %
Participation à un plus grand nombre d'activités de partenariat	1	6,66 %
Autres (précisez) :		
TOTAL	15*	100 %

	Oui	Non
Participation active (<i>c.-à-d. : participation à la majorité des rencontres</i>) à titre de partenaire aux rencontres de votre regroupement local de partenaires pour l'année couverte par ce rapport	8	0
Pourcentage de participation :	100 %	0 %

*** OCF inclus dans la compilation :**

- 1- Maison de la famille du Kamouraska (1action)
- 2- Maison de la famille de La Matanie (1 action)
- 3- Maison de la famille des Basques (1 action)
- 4- Maison de la famille du Grand-Portage (1 action)
- 5- Maison de la famille du Témiscouata (1 action)
- 6- Maison des familles de La Mitis (1 action)
- 7- Regroupement Acti-Familles (3 actions)
- 8- Re-Source Familles (6 actions)

Région 02 : Saguenay		
Actions	Nombre OCF	Pourcentage
Amélioration des relations avec les partenaires locaux	1	12,5 %
Amélioration des services offerts par l'organisme	1	12,5 %
Augmentation des heures d'animation de l'organisme		
Embauche d'employés temporaires ou permanents, donc gain de temps pour la participation aux réunions		
Maintien de la participation active de l'organisme aux rencontres de partenariat	6	75 %
Païement des dépenses relatives à la participation aux rencontres (frais de déplacement, repas, heures supplémentaires, etc.)		
Participation à un plus grand nombre d'activités de partenariat		
Autres (précisez) :		
TOTAL	8*	100 %

Participation active (<i>c.-à-d. : participation à la majorité des rencontres</i>) à titre de partenaire aux rencontres de votre regroupement local de partenaires pour l'année couverte par ce rapport	Oui	Non
	7	0
Pourcentage de participation :	100 %	0 %

*** OCF inclus dans la compilation :**

- 1- AFMR Maria-Chapdelaine (1 action)
- 2- Aide-Parents Plus (1 action)
- 3- Les Jardins du coin Chicoutimi-Nord (1 action)
- 4- Les Jardins du coin LJC (2 actions)
- 5- L'organisme Les Apprentis (1 action)
- 6- Maison des familles de Chicoutimi (1 action)
- 7- Maison des familles La Cigogne du Lac-Saint-Jean (1 action)

Région 03 : Capitale-Nationale		
Actions	Nombre OCF	Pourcentage
Amélioration des relations avec les partenaires locaux	2	14,29 %
Amélioration des services offerts par l'organisme	6	42,86 %
Augmentation des heures d'animation de l'organisme		
Embauche d'employés temporaires ou permanents, donc gain de temps pour la participation aux réunions		
Maintien de la participation active de l'organisme aux rencontres de partenariat	5	35,71 %
Païement des dépenses relatives à la participation aux rencontres (frais de déplacement, repas, heures supplémentaires, etc.)		
Participation à un plus grand nombre d'activités de partenariat		
Autres (précisez) : – Maintien des liens avec l'équipe d'employés de la Mobilisation Haute-Ville	1	7,14 %
TOTAL	14*	100 %

	Oui	Non
Participation active (c.-à-d. : participation à la majorité des rencontres) à titre de partenaire aux rencontres de votre regroupement local de partenaires pour l'année couverte par ce rapport	13	1
Pourcentage de participation :	92,86 %	7,14 %

*** OCF inclus dans la compilation :**

- 1- Centre de la famille Valcartier (1 action)
- 2- Centre famille Haute-Ville (1 action)
- 3- Cerf-Volant de Portneuf (1 action)
- 4- Entraide-Parents (1 action)
- 5- Le Petit Répit (1 action)
- 6- Maison de la famille de Charlevoix (1 action)
- 7- Maison de la famille Saint-Ambroise (1 action)
- 8- Matinée Frimousses (1 action)
- 9- Relevailles Québec (1 action)
- 10- Ressources espace familles (1 action)

- 11- Ressources Actions Familles à Lac-Saint-Charles (1 action)
- 12- Ressources familiales Côte-de-Beaupré (1 action)
- 13- Ressources Parents Vanier (1 action)
- 14- Sources Vives au cœur de la famille (1 action)

Région 04 : Mauricie – région 17 : Centre-du-Québec		
Actions	Nombre OCF	Pourcentage
Amélioration des relations avec les partenaires locaux		
Amélioration des services offerts par l'organisme	1	12,5 %
Augmentation des heures d'animation de l'organisme		
Embauche d'employés temporaires ou permanents, donc gain de temps pour la participation aux réunions		
Maintien de la participation active de l'organisme aux rencontres de partenariat	4	50 %
Païement des dépenses relatives à la participation aux rencontres (frais de déplacement, repas, heures supplémentaires, etc.)	1	12,5 %
Participation à un plus grand nombre d'activités de partenariat	1	12,5 %
Autres (précisez) : – Maintien de la participation active aux rencontres régulières et à celles du conseil d'administration	1	12,5 %
TOTAL	8*	100 %

	Oui	Non
Participation active (c.-à-d. : participation à la majorité des rencontres) à titre de partenaire aux rencontres de votre regroupement local de partenaires pour l'année couverte par ce rapport	8	0
Pourcentage de participation :	100 %	100 %

*** OCF inclus dans la compilation :**

- 1- Carrefour familial de Manseau (1 action)
- 2- Le Lien Maison de la famille (1 action)
- 3- Lu-Nid Maison de la famille Nicolet (1 action)
- 4- Maison des familles de Mékinac (1 action)
- 5- Maison des familles Victoriaville (1 action)
- 6- Maternaire du Québec (1 action)
- 7- Maison des familles Chemin du Roi (1 action)
- 8- Ressource FAIRE (1 action)

Région 05 : Estrie		
Actions	Nombre OCF	Pourcentage
Amélioration des relations avec les partenaires locaux		
Amélioration des services offerts par l'organisme	1	12,5 %
Augmentation des heures d'animation de l'organisme	1	12,5 %
Embauche d'employés temporaires ou permanents, donc gain de temps pour la participation aux réunions		
Maintien de la participation active de l'organisme aux rencontres de partenariat	3	37,5 %
Païement des dépenses relatives à la participation aux rencontres (frais de déplacement, repas, heures supplémentaires, etc.)	1	12,5 %
Participation à un plus grand nombre d'activités de partenariat		
Autres (précisez) : – Maintien des activités prioritaires de la concertation (travailleuses de proximité) – Maintien du service pendant la pandémie et participation par Zoom aux rencontres avec les partenaires	2	25 %
TOTAL	8*	100 %

	Oui	Non
Participation active (<i>c.-à-d. : participation à la majorité des rencontres</i>) à titre de partenaire aux rencontres de votre regroupement local de partenaires pour l'année couverte par ce rapport	7	1
Pourcentage de participation :	87,5 %	12,5 %

*** OCF inclus dans la compilation :**

- 1- CDC des Sources (1 action)
- 2- Maison de la famille de la MRC de Coaticook (1 action)
- 3- Maison de la famille du Granit (1 action)
- 4- Maison de la famille Les Abrisseaux (1 action)
- 5- Maison de la famille Memphrémagog (1 action)
- 6- Mairaine Tendresse de l'Estrie (1 action)
- 7- Relève du Haut-Saint-François (1 action)
- 8- SAFRIE (1 action)

Région 06 : Montréal		
Actions	Nombre OCF	Pourcentage
Amélioration des relations avec les partenaires locaux	5	25 %
Amélioration des services offerts par l'organisme	1	5 %
Augmentation des heures d'animation de l'organisme		
Embauche d'employés temporaires ou permanents, donc gain de temps pour la participation aux réunions	1	5 %
Maintien de la participation active de l'organisme aux rencontres de partenariat	9	45 %
Païement des dépenses relatives à la participation aux rencontres (frais de déplacement, repas, heures supplémentaires, etc.)		
Participation à un plus grand nombre d'activités de partenariat	3	15 %
Autres (précisez) : – Soutien à la coordination en temps de transition (départ en congé parental, pandémie, démarche impact collectif)	1	5 %
TOTAL	20*	100 %

	Oui	Non
Participation active (c.-à-d. : participation à la majorité des rencontres) à titre de partenaire aux rencontres de votre regroupement local de partenaires pour l'année couverte par ce rapport	19	0
Pourcentage de participation :	100 %	0 %

*** OCF inclus dans la compilation :**

- 1- Amitié Soleil (non compilé : fichier illisible)
- 2- Association des familles du Centre-Sud (1 action)
- 3- Centre de l'enfance Rivière-des-Prairies (1 action)
- 4- Dispensaire diététique de Montréal (1 action)
- 5- Escale Famille Le Triolet (1 action)
- 6- Groupe d'entraide maternelle de La Petite Patrie (1 action)
- 7- Joujouthèque Saint-Michel (1 action)
- 8- Maison à Petits Pas (1 action)
- 9- Maison de la famille Cœur à Rivière (1 action)

- 10- Maison de la famille Mosaïk (1 action)
- 11- Maison de la famille P.B.N. (1 action)
- 12- Maison des enfants de l'île de Montréal (2 actions)
- 13- Maison des familles de Mercier-Est (1 action)
- 14- Maison des Parents de Bordeaux-Cartierville (1 action)
- 15- Oasis des enfants de Rosemont (1 action)
- 16- Pause Parents-Enfants de Verdun (1 action)
- 17- Poussons-poussettes (1 action)
- 18- Relevailles de Montréal (1 action)
- 19- RePère (1 action)
- 20- Espace Famille Villeray (1 action)

Région 07 : Outaouais		
Actions	Nombre OCF	Pourcentage
Amélioration des relations avec les partenaires locaux	1	20 %
Amélioration des services offerts par l'organisme		
Augmentation des heures d'animation de l'organisme	1	20 %
Embauche d'employés temporaires ou permanents, donc gain de temps pour la participation aux réunions		
Maintien de la participation active de l'organisme aux rencontres de partenariat	3	60 %
Païement des dépenses relatives à la participation aux rencontres (frais de déplacement, repas, heures supplémentaires, etc.)		
Participation à un plus grand nombre d'activités de partenariat		
Autres (précisez) :		
TOTAL	5*	100 %

	Oui	Non
Participation active (c.-à-d. : participation à la majorité des rencontres) à titre de partenaire aux rencontres de votre regroupement local de partenaires pour l'année couverte par ce rapport	5	0
Pourcentage de participation :	100 %	0 %

*** OCF inclus dans la compilation :**

- 1- Centre communautaire Entre-Nous (1 action)
- 2- Centre d'animation familiale Outaouais (1 action)
- 3- Les Enfants de l'Espoir de Hull (1 action)
- 4- Maison de la famille Vallée-de-la-Lièvre (1 action)
- 5- Solidarité Gatineau-Ouest (1 action)

Région 08 : Abitibi-Témiscamingue		
Actions	Nombre OCF	Pourcentage
Amélioration des relations avec les partenaires locaux		
Amélioration des services offerts par l'organisme		
Augmentation des heures d'animation de l'organisme		
Embauche d'employés temporaires ou permanents, donc gain de temps pour la participation aux réunions		
Maintien de la participation active de l'organisme aux rencontres de partenariat	3	75 %
Païement des dépenses relatives à la participation aux rencontres (frais de déplacement, repas, heures supplémentaires, etc.)		
Participation à un plus grand nombre d'activités de partenariat	1	25 %
Autres (précisez) :		
TOTAL	4*	100 %

	Oui	Non
Participation active (<i>c.-à-d. : participation à la majorité des rencontres</i>) à titre de partenaire aux rencontres de votre regroupement local de partenaires pour l'année couverte par ce rapport	4	0
Pourcentage de participation :	100 %	0 %

*** OCF inclus dans la compilation :**

- 1- Maison de la famille de Malartic (1 action)
- 2- Maison de la famille de Senneterre (1 action)
- 3- Maison de la famille de Val-d'Or (1 action)
- 4- Pour tous les bouts de chou (1 action)

Région 09 : Côte-Nord		
Actions	Nombre OCF	Pourcentage
Amélioration des relations avec les partenaires locaux		
Amélioration des services offerts par l'organisme	1	16,67 %
Augmentation des heures d'animation de l'organisme		
Embauche d'employés temporaires ou permanents, donc gain de temps pour la participation aux réunions	1	16,67 %
Maintien de la participation active de l'organisme aux rencontres de partenariat	4	66,66 %
Païement des dépenses relatives à la participation aux rencontres (frais de déplacement, repas, heures supplémentaires, etc.)		
Participation à un plus grand nombre d'activités de partenariat		
Autres (précisez) :		
TOTAL	6*	100 %

Participation active (<i>c.-à-d. : participation à la majorité des rencontres</i>) à titre de partenaire aux rencontres de votre regroupement local de partenaires pour l'année couverte par ce rapport	Oui	Non
	6	0
Pourcentage de participation :	100 %	0 %

*** OCF inclus dans la compilation :**

- 1- Accueil Marie de l'Incarnation (1 action)
- 2- Comité Gendron (1 action)
- 3- Grains de Soleil Côte-Nord (1 action)
- 4- Maison de la famille Port-Cartier (1 action)
- 5- Maison des familles de Baie-Comeau (1 action)
- 6- Ressource Parenfants (1 action)

Région 10 : Nord-du-Québec		
Actions	Nombre OCF	Pourcentage
Amélioration des relations avec les partenaires locaux		
Amélioration des services offerts par l'organisme	2	100 %
Augmentation des heures d'animation de l'organisme		
Embauche d'employés temporaires ou permanents, donc gain de temps pour la participation aux réunions		
Maintien de la participation active de l'organisme aux rencontres de partenariat		
Païement des dépenses relatives à la participation aux rencontres (frais de déplacement, repas, heures supplémentaires, etc.)		
Participation à un plus grand nombre d'activités de partenariat		
Autres (précisez) :		
TOTAL	2*	100 %

	Oui	Non
Participation active (<i>c.-à-d. : participation à la majorité des rencontres</i>) à titre de partenaire aux rencontres de votre regroupement local de partenaires pour l'année couverte par ce rapport	2	0
Pourcentage de participation :	100 %	0 %

*** OCF inclus dans la compilation :**

1- Centre Unissons la Famille (1 action)

2- Les Animations PACE-Âge (1 action)

Région 11 : Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine		
Actions	Nombre OCF	Pourcentage
Amélioration des relations avec les partenaires locaux		
Amélioration des services offerts par l'organisme	1	14,28 %
Augmentation des heures d'animation de l'organisme		
Embauche d'employés temporaires ou permanents, donc gain de temps pour la participation aux réunions		
Maintien de la participation active de l'organisme aux rencontres de partenariat	5	71,43 %
Paie des dépenses relatives à la participation aux rencontres (frais de déplacement, repas, heures supplémentaires, etc.)		
Participation à un plus grand nombre d'activités de partenariat	1	14,28 %
Autres (précisez) :		
TOTAL	7*	100 %

	Oui	Non
Participation active (c.-à-d. : participation à la majorité des rencontres) à titre de partenaire aux rencontres de votre regroupement local de partenaires pour l'année couverte par ce rapport	7	0
Pourcentage de participation :	100 %	0 %

*** OCF inclus dans la compilation :**

- 1- Family Ties Carrefour Famille New Carlisle (1 action)
- 2- Halte-parents de la Vallée (1 action)
- 3- Maison de la famille – MRC Bonaventure (1 action)
- 4- Maison de la famille Avignon (1 action)
- 5- Maison de la famille contre vents et marées (1 action)
- 6- Maison de la famille l'Embellie (1 action)
- 7- Maison de la famille Parenfant Gaspé (1 action)

Région 12 : Chaudière-Appalaches		
Actions	Nombre OCF	Pourcentage
Amélioration des relations avec les partenaires locaux	1	9,1 %
Amélioration des services offerts par l'organisme	1	9,1 %
Augmentation des heures d'animation de l'organisme	1	9,1 %
Embauche d'employés temporaires ou permanents, donc gain de temps pour la participation aux réunions		
Maintien de la participation active de l'organisme aux rencontres de partenariat	7	63,6 %
Païement des dépenses relatives à la participation aux rencontres (frais de déplacement, repas, heures supplémentaires, etc.)		
Participation à un plus grand nombre d'activités de partenariat	1	9,1 %
Autres (précisez) :		
TOTAL	11*	100 %

Participation active (c.-à-d. : participation à la majorité des rencontres) à titre de partenaire aux rencontres de votre regroupement local de partenaires pour l'année couverte par ce rapport	Oui	Non
	11	0
Pourcentage de participation :	100 %	0 %

*** OCF inclus dans la compilation :**

- 1- Centre d'entraide familiale MRC de Montmagny (1 action)
- 2- Club Parentaïde Beauce-Centre (1 action)
- 3- Maison de la famille Beauce-Etchemins (1 action)
- 4- Maison de la famille Chutes-Chaudière (1 action)
- 5- Maison de la famille de Lotbinière (1 action)
- 6- Maison de la famille Nouvelle-Beauce (1 action)
- 7- Maison de la famille Rive-Sud (1 action)
- 8- Parentaïme Lac-Etchemin (1 action)
- 9- Ressource Le Berceau Saint-Georges (1 action)
- 10- Ressources-Naissances (1 action)
- 11- Association des familles monoparentales et recomposées de la Chaudière (1 action)

Région 13 : Laval		
Actions	Nombre OCF	Pourcentage
Amélioration des relations avec les partenaires locaux	1	9,1 %
Amélioration des services offerts par l'organisme	1	9,1 %
Augmentation des heures d'animation de l'organisme	1	9,1 %
Embauche d'employés temporaires ou permanents, donc gain de temps pour la participation aux réunions	1	9,1 %
Maintien de la participation active de l'organisme aux rencontres de partenariat	6	54,5 %
Païement des dépenses relatives à la participation aux rencontres (frais de déplacement, repas, heures supplémentaires, etc.)		
Participation à un plus grand nombre d'activités de partenariat	1	9,1 %
Autres (précisez) :		
TOTAL	11*	100 %

Participation active (c.-à-d. : <i>participation à la majorité des rencontres</i>) à titre de partenaire aux rencontres de votre regroupement local de partenaires pour l'année couverte par ce rapport	Oui	Non
	8	0
Pourcentage de participation :	100 %	0 %

*** OCF inclus dans la compilation :**

- 1- Centre communautaire Val-Marin (1 action)
- 2- Maison de quartier Vimont (1 action)
- 3- Maison de la famille de Laval-Ouest (1 action)
- 4- Maison de la famille de Saint-François (1 action)
- 5- Maison de quartier de Fabreville (4 actions)
- 6- Maison des enfants Le Dauphin de Laval (1 action)
- 7- Regroupement des familles monoparentales et recomposées de Laval (1 action)
- 8- Relais familial d'Auteuil (1 action)

Région 14 : Lanaudière		
Actions	Nombre OCF	Pourcentage
Amélioration des relations avec les partenaires locaux		
Amélioration des services offerts par l'organisme		
Augmentation des heures d'animation de l'organisme		
Embauche d'employés temporaires ou permanents, donc gain de temps pour la participation aux réunions		
Maintien de la participation active de l'organisme aux rencontres de partenariat	6	85,71 %
Païement des dépenses relatives à la participation aux rencontres (frais de déplacement, repas, heures supplémentaires, etc.)	1	14,29 %
Participation à un plus grand nombre d'activités de partenariat		
Autres (précisez) :		
TOTAL	7*	100 %

Participation active (c.-à-d. : <i>participation à la majorité des rencontres</i>) à titre de partenaire aux rencontres de votre regroupement local de partenaires pour l'année couverte par ce rapport	Oui	Non
	7	0
Pourcentage de participation :	100 %	0 %

*** OCF inclus dans la compilation :**

- 1- Action famille Lanoraie (1 action)
- 2- Association Carrefour famille Montcalm (1 action)
- 3- Carrefour familial des Moulins (1 action)
- 4- Cible famille Brandon (1 action)
- 5- Défi-famille Matawinie (1 action)
- 6- Maison de la famille Aux quatre vents (1 action)
- 7- Maison Parent-Aïse (1 action)

Région 15 : Laurentides		
Actions	Nombre OCF	Pourcentage
Amélioration des relations avec les partenaires locaux	2	25 %
Amélioration des services offerts par l'organisme	2	25 %
Augmentation des heures d'animation de l'organisme	1	12,5 %
Embauche d'employés temporaires ou permanents, donc gain de temps pour la participation aux réunions		
Maintien de la participation active de l'organisme aux rencontres de partenariat	2	25 %
Païement des dépenses relatives à la participation aux rencontres (frais de déplacement, repas, heures supplémentaires, etc.)		
Participation à un plus grand nombre d'activités de partenariat	1	12,5 %
Autres (précisez) :		
TOTAL	8*	100 %

Participation active (<i>c.-à-d. : participation à la majorité des rencontres</i>) à titre de partenaire aux rencontres de votre regroupement local de partenaires pour l'année couverte par ce rapport	Oui	Non
	8	0
Pourcentage de participation :	100 %	0 %

*** OCF inclus dans la compilation :**

- 1- Au cœur des générations d'Argenteuil (1 action)
- 2- La Petite Maison Pointe-Calumet (1 action)
- 3- Le groupe Marraïne Tendresse (1 action)
- 4- Maison de la famille Bois-des-Filion (1 action)
- 5- Maison de la famille de Mirabel (1 action)
- 6- Maison de la famille du Nord (1 action)
- 7- Maison Parenfant des Basses-Laurentides (1 action)
- 8- Maison Pause-Parent (1 action)

Région 16 : Montérégie		
Actions	Nombre OCF	Pourcentage
Amélioration des relations avec les partenaires locaux	6	27,28 %
Amélioration des services offerts par l'organisme	5	22,72 %
Augmentation des heures d'animation de l'organisme	1	4,55 %
Embauche d'employés temporaires ou permanents, donc gain de temps pour la participation aux réunions		
Maintien de la participation active de l'organisme aux rencontres de partenariat	10	45,45 %
Païement des dépenses relatives à la participation aux rencontres (frais de déplacement, repas, heures supplémentaires, etc.)		
Participation à un plus grand nombre d'activités de partenariat		
Autres (précisez) :		
TOTAL	22*	100 %

Participation active (c.-à-d. : participation à la majorité des rencontres) à titre de partenaire aux rencontres de votre regroupement local de partenaires pour l'année couverte par ce rapport	Oui	Non
	22	0
Pourcentage de participation :	100 %	0 %

*** OCF inclus dans la compilation :**

- 1- ABC de la famille (1 action)
- 2- Actions familles Sainte-Martine/Saint-Urbain (1 action)
- 3- Carrefour familial de Sainte-Julie (1 action)
- 4- Carrefour familial du Richelieu (1 action)
- 5- Carrefour naissance-famille (1 action)
- 6- Centre de la famille Saint-Pie (1 action)
- 7- Centre de ressources familiales du Haut-Saint-Laurent (1 action)
- 8- Entraide du Suroît (1 action)
- 9- Jeunes mères en action (1 action)
- 10- La Halte familiale (1 action)
- 11- La Maison des familles de Granby (1 action)

- 12- Lactéa (1 action)
- 13- Maison de la famille de Brossard (1 action)
- 14- Maison de la famille de la Vallée-du-Richelieu (1 action)
- 15- Maison de la famille des Frontières (1 action)
- 16- Maison de la famille des Maskoutins (1 action)
- 17- Maison de la famille Joli-Cœur (1 action)
- 18- Maison de la famille Valoise (1 action)
- 19- Maison de la famille Vaudreuil-Soulanges (1 action)
- 20- Maison tremplin de Longueuil (1 action)
- 21- Premiers pas Champlain (1 action)
- 22- Sourire sans fin (1 action)



F. BILAN DÉTAILLÉ D'AVENIR D'ENFANTS

de 2009 à 2020 et ses annexes

Annexe 1 : États financiers d'Avenir d'enfants 2019-2020

Annexe 2 : Planification stratégique 2015-2019

Annexe 3 : Synthèse du plan d'action intégré 2019-2020

Annexe 4 : Analyse – Participation des parents

Annexe 5 : Présentation sur les actions en contexte de défavorisation

Annexe 6 : Analyse des rapports d'évaluation des projets en partenariat et innovation financés par Avenir d'enfants (2010-2018)



AVENIR D'ENFANTS
DES COMMUNAUTÉS ENGAGÉES

Bilan détaillé d'Avenir d'enfants 2009-2020

**Fonds pour le développement des jeunes enfants
Société de gestion Avenir d'enfants**

Présenté au Conseil du trésor et à l'assemblée nationale

20 juin 2020

Table des matières

Table des matières	ii
Liste des figures	iii
Liste des tableaux	iii
 PARTIE A – DESCRIPTION GÉNÉRALE DU FONDS.....	5
1. Raison d’être et contexte	5
2. Objectifs d’intervention.....	5
3. Nature de l’intervention	5
4. La gouvernance d’Avenir d’enfants et l’implication du Ministère	7
 PARTIE B – DESCRIPTION DES INTRANTS, DES ACTIVITÉS ET DES RÉSULTATS	10
5. Description des intrants.....	10
5.1. Répartition des montants injectés par les deux partenaires depuis 2009	10
5.2. Évolution du nombre de postes ETC depuis 2010	11
5.3. Dépenses totales d’Avenir d’enfants ventilées selon les coûts de la stratégie	12
5.4. Répartition des charges	23
6. Description des activités.....	23
6.1. Description sommaire des activités initialement planifiées par Avenir d’enfants.....	24
6.2. Objectifs opérationnels associés aux activités initialement planifiées par Avenir d’enfants	25
6.3. Critères d’admissibilité et de sélection des projets soutenus par Avenir d’enfants	26
6.4. Brève description des mécanismes de contrôle et des modalités de reddition de comptes.....	27
7. Description des résultats	28
7.1. Les regroupements locaux de partenaires (RLP)	28
7.2. Les projets en Partenariats et innovation.....	49
7.3. Les instances régionales	63
7.4. Les organismes communautaires Famille.....	63
7.5. Les partenaires des Premières Nations	64
 PARTIE C – TRAVAUX D’ÉVALUATION MENÉS OU DIRIGÉS PAR AVENIR D’ENFANTS OU PAR LE MINISTÈRE	74
Liste des annexes.....	89
Annexe 1 : États financiers d’Avenir d’enfants 2019-2020	89
Annexe 2 : Planification stratégique 2015-2019	89
Annexe 3 : Synthèse du Plan d’action intégré 2019-2020.....	89
Annexe 4 : Travaux d’évaluation, documents complémentaires	89

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Mode de gouvernance d'Avenir d'enfants	8
Figure 2: Modèle de changement d'Avenir d'enfants	9
Figure 3 : Évolution du nombre de postes ETC et de regroupements de 2010 à 2020	12
Figure 4 : Répartition des octrois par stratégie soutenue de 2009 à 2020	13
Figure 5 : Déploiement d'Avenir d'enfants dans les RLP, 2009-2020	28
Figure 6 - Nombre total d'actions par année	32
Figure 7 : Les 5 types de barrières ciblées par les actions des regroupements depuis 2010	38
Figure 8 : Les 5 types d'actions les plus utilisées par les regroupements pour intervenir auprès des familles en situation de défavorisation	38
Figure 9 : Évolution du nombre d'actions en périnatalité (grossesse - 3 ans)	44
Figure 10 - Évolution du financement accordé pour des actions en périnatalité (grossesse -3 ans) dans la période 2009-2019	45
Figure 11 : Évolution du nombre d'actions de type information, sensibilisation et promotion de 2012 à 2019 ..	46
Figure 12 : Utilisation des sommes octroyées aux organismes communautaires Famille (OCF) de 2013 à 2018 ..	64

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Contributions annuelles des bailleurs de fonds	11
Tableau 2 : Répartition des sommes octroyées par année financière	12
Tableau 3 : Répartition des sommes décaissées par année financière	14
Tableau 4 : Décisions d'octrois en fonction de la période de planification	14
Tableau 5 : Liste des projets en instances régionales au 31 mars 2020	15
Tableau 6 : Répartition des décisions d'octrois pour les projets en PI par année financière	17
Tableau 7 : Décisions d'octrois par année financière pour les OCF	18
Tableau 8 : Déploiement des projets autochtones depuis les débuts d'Avenir d'enfants	19
Tableau 9: Évolution des octrois aux projets PNA	20
Tableau 10 : État de situation des communautés des Premières Nations soutenues et des sommes octroyées ..	21
Tableau 11 : État de situation des communautés crie soutenues et des sommes octroyées	21
Tableau 12 : Évolution des décisions d'octrois pour les projets spéciaux et les alliances stratégiques ..	22
Tableau 13 : Évolution des charges d'Avenir d'enfants de 2009 à 2020	23
Tableau 14 : Évolution de l'état de la mobilisation des regroupements selon l'échelle de collaboration d'Himmelman	29
Tableau 15 : Évolution du portrait des acteurs-clés par secteur	30
Tableau 16 : Évolution des porteurs d'action par secteur	31
Tableau 17 : Contribution financière moyenne demandée par les regroupements pour leur plan d'action annuel	32
Tableau 18 : Cumulatif des clientèles jointes par les 131 plans d'action déposés à Avenir d'enfants entre avril 2012 et avril 2020	33
Tableau 19 : Types de participation des parents dans les actions des regroupements locaux	34
Tableau 20 : Typologie des barrières	39
Tableau 21 : Stratégie de recrutement visant spécifiquement les familles en situation de défavorisation, avril 2019	40
Tableau 22 : Faits saillants des projets en partenariat	49
Tableau 23 : Synthèse des décisions rendues concernant les octrois aux OCF par territoire	64
Tableau 24 : Nombre d'actions planifiées et réalisées par les communautés des Premières Nations, 2012-2019	66

Tableau 25 : Nombre d'enfants, de parents et d'intervenants ciblés et joints dans les communautés des Premières Nations, 2012-2019	67
Tableau 26 : Types d'actions planifiées, 2016-2020.....	68
Tableau 27 : Faits saillants de quelques projets issus des communautés des Premières Nations	68
Tableau 28 : Travaux d'évaluation complétés, en cours et planifiés dans la période couverte par le bilan d'Avenir d'enfants, 2009-2020	75

PARTIE A – DESCRIPTION GÉNÉRALE DU FONDS

1. RAISON D'ÊTRE ET CONTEXTE

La création du Fonds pour le développement des jeunes enfants (Fonds) s'inspire des résultats rapportés en 2008 de l'enquête réalisée par la Direction de santé publique de l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal, intitulée *Enquête sur la maturité scolaire des enfants montréalais « En route pour l'école! »*, qui conclut qu'il faut agir dans les premières années de vie des tout-petits pour donner toutes les chances aux enfants de milieux défavorisés de réussir leur parcours scolaire, prévenant ainsi le décrochage scolaire et la reproduction intergénérationnelle de la pauvreté.

Déposé à l'Assemblée nationale en mars 2009, le projet de loi n° 7 instituant le Fonds a été sanctionné le 30 septembre 2009. La Société de gestion du Fonds maintenant nommée Avenir d'enfants a été créée le 15 octobre 2009. Les décrets concernant la mise en œuvre du Fonds et l'octroi de la subvention à Avenir d'enfants furent ensuite adoptés en décembre 2009. Le financement annuel de cet organisme autonome est constitué, d'une part, de 150 M\$ accordés par le gouvernement du Québec et provenant de la taxe sur les produits du tabac et, d'autre part, de 250 M\$ provenant de la Fondation Lucie et André Chagnon (Fondation); ce qui totalise 400 M\$ sur 10 ans.

Le ministère de la Famille (Ministère) et la Fondation ont conclu un protocole d'entente. Ce protocole a été modifié à quelques reprises par les deux parties, la dernière modification ayant lieu le 26 mars 2018. Cette modification a permis à la Fondation de reconduire la réalisation de stratégies de communication sous la bannière Naître et grandir 2018-2019 et 2019-2020 et a permis la réalisation d'une nouvelle campagne sociétale visant à favoriser la réussite éducative.

2. OBJECTIFS D'INTERVENTION

Le Fonds vise à soutenir le développement global des enfants âgés 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 Fonds est affecté au financement d'activités, de projets et d'initiatives visant à :

- 1) Favoriser, le plus tôt possible et de concert avec les parents, le développement global de ces enfants, et ce, tant sur le plan physique que sur les plans psychologique, cognitif, langagier, social et affectif.
- 2) Soutenir les parents, dès la grossesse, en leur procurant les outils les plus susceptibles de contribuer au développement de leur enfant.
- 3) Soutenir l'innovation de même que l'acquisition et le transfert de connaissances en ces matières.

3. NATURE DE L'INTERVENTION

La principale stratégie d'intervention d'Avenir d'enfants s'appuie sur la mobilisation des communautés locales. Par conséquent, des regroupements locaux de partenaires (RLP) sont en action sur tout le territoire québécois. Ils sont composés de milliers de partenaires œuvrant principalement au sein d'organismes communautaires, de services de garde éducatifs à l'enfance, d'écoles et de commissions scolaires, d'établissements du réseau de la santé et des

services sociaux ainsi que de municipalités. Ensemble, ils planifient, réalisent et évaluent des plans d'action triennaux visant le développement global des tout-petits et le bien-être des familles.

La seconde stratégie d'intervention vient en appui à la mobilisation locale et permet de soutenir des projets en matière de partenariats et d'innovation (PI), notamment ceux visant la conception d'un outil, l'adaptation d'une bonne pratique ou l'expérimentation d'une approche prometteuse. Les promoteurs admissibles sont les divers réseaux œuvrant en petite enfance, les organismes issus des réseaux communautaires, de l'enseignement, des services de garde et de la santé et des services sociaux reconnus à titre d'instituts universitaires ou de centres affiliés universitaires.

D'autres initiatives ont également vu le jour pour renforcer l'intervention auprès des communautés. Ainsi, Avenir d'enfants soutient la coordination d'instances régionales de concertation en petite enfance. Ces instances ont pour but de favoriser une meilleure coordination des interventions des partenaires régionaux directement interpellés par le développement global des enfants et doivent contribuer à répondre aux besoins et aux préoccupations des communautés sur leur territoire.

Tel que le prévoit le protocole d'entente liant les deux bailleurs de fonds, Avenir d'enfants soutient également la participation des organismes communautaires Famille (OCF) aux RLP. Ces organismes offrent un milieu de vie et des services aux familles des communautés au sein desquelles ils sont implantés et sont des partenaires importants au sein des RLP soutenus par Avenir d'enfants.

Avenir d'enfants déploie également une stratégie de partenariat avec les nations autochtones qui comporte les quatre volets suivants :

Volet 1 : Le soutien aux communautés des Premières Nations

Volet 2 : Le soutien aux Autochtones en milieu urbain

Volet 3 : Le soutien aux Inuits

Volet 4 : Le soutien aux communautés crie

De façon exceptionnelle, Avenir d'enfants soutient des projets spéciaux lorsqu'une alliance est jugée pertinente. Ces projets ne répondent pas aux critères de la stratégie PI, mais doivent être conséquents avec les objectifs du Fonds. À titre d'exemple, Avenir d'enfants a financé l'émission *1, 2, 3... Géant*, qui ciblait les trois ans et plus. L'émission cherchait particulièrement à valoriser le rôle des pères, le développement d'habiletés préscolaires (dont l'apprentissage du langage) et la capacité d'autorégulation des émotions, des comportements ou du stress, qui facilitent ensuite l'apprentissage en classe. Le détail des différentes alliances stratégiques ayant eu lieu au cours des dix dernières années se trouve dans la section 5.3.6.

Toutes ces initiatives visent ultimement à mieux joindre les enfants de 0-5 ans et leurs parents, particulièrement ceux qui vivent en milieu défavorisé. Les intervenants qui interviennent auprès de ces enfants et de ces parents sont aussi visés par les projets soutenus par Avenir d'enfants.

Enfin, dans un souci de partager et de réinvestir les apprentissages et les connaissances issus des nombreux projets soutenus, Avenir d'enfants met en œuvre un plan visant la gestion et le partage des savoirs. Ce plan vise l'ensemble des partenaires joints par chacune des stratégies et a pour objectif d'augmenter leur capacité d'agir. Il vise également les employés d'Avenir d'enfants afin de développer et consolider leurs compétences.

Tout comme le Ministère, Avenir d'enfants divise le Québec en quatre territoires distincts. Une seule structure centrale voit à l'analyse des projets et recommande les octrois à son conseil d'administration (CA). Les quatre directions territoriales visent à offrir un accompagnement de proximité aux communautés de leur territoire; cependant, elles ne disposent pas d'enveloppe budgétaire pour financer des projets régionaux.

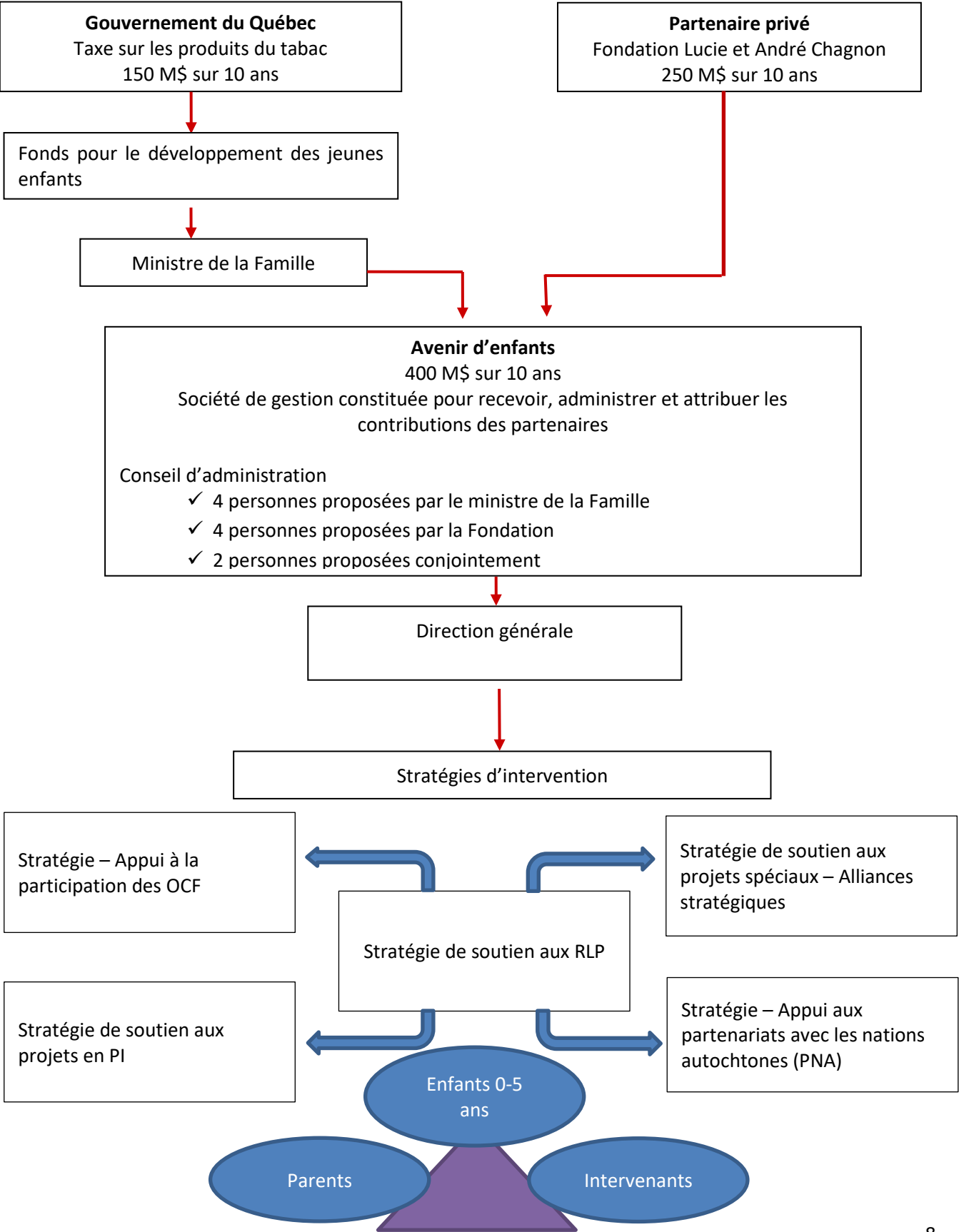
Dans le cadre de certaines ententes de la stratégie de partenariat avec les nations autochtones, plus spécifiquement celles qui concernent les volets 1 et 4, Avenir d'enfants délègue l'accompagnement et l'analyse des projets des communautés des Premières Nations à la Commission de la santé et des services sociaux des Premières Nations du Québec et du Labrador (CSSSPNQL) et des communautés cries au Maamuu Uhpichinaausuutaau, tout en partageant le processus de décisions d'octrois ainsi que l'évaluation des projets avec ceux-ci. Ce principe de délégation de responsabilités s'inscrit dans la volonté de pérennisation des initiatives et du leadership des partenaires régionaux ou nationaux envers leurs membres ou leurs communautés.

4. LA GOUVERNANCE D'AVENIR D'ENFANTS ET L'IMPLICATION DU MINISTÈRE

Parmi les quatre administrateurs nommés par le ministre de la Famille, la présence d'une sous-ministre adjointe au sein du CA permet d'assurer un suivi rigoureux des activités d'Avenir d'enfants. Cette dernière a également siégé au comité d'audit d'Avenir d'enfants. De plus, des spécialistes en évaluation du Ministère ont participé aux rencontres du comité d'évaluation et de reddition de comptes à titre d'invités.

Des mécanismes d'échanges et de concertation impliquant le Ministère, la Fondation et Avenir d'enfants se poursuivent, permettant d'assurer une continuité et un suivi adéquat des interventions.

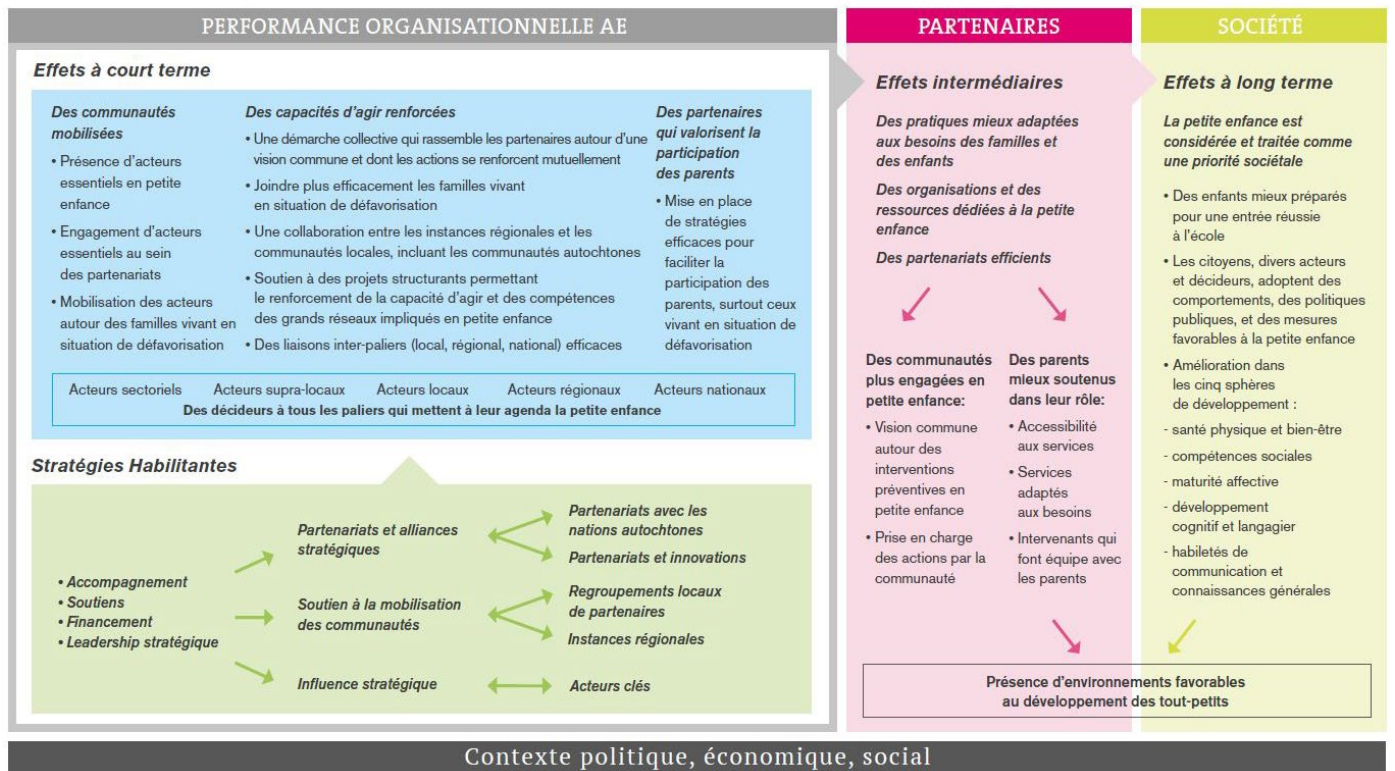
Figure 1 : Mode de gouvernance d'Avenir d'enfants



Avenir d'enfants a procédé à la révision de son modèle de changement afin d'illustrer plus clairement l'ensemble des stratégies qui mènent à l'atteinte de la mission de l'organisation. Il décrit la manière dont ces stratégies contribuent à une chaîne de résultats qui auront des effets à court, moyen et long terme, en tenant compte du rôle joué par Avenir d'enfants et par d'autres acteurs et partenaires. Le modèle de changement révisé délimite mieux les éléments sur lesquels Avenir d'enfants agit directement et qui servent à évaluer sa performance organisationnelle. Ces éléments se trouvent dans l'espace délimité par l'encadré gris ci-dessous.

Ce modèle de changement a été adopté par le conseil d'administration le 21 octobre 2016.

Figure 2: Modèle de changement d'Avenir d'enfants



PARTIE B – DESCRIPTION DES INTRANTS, DES ACTIVITÉS ET DES RÉSULTATS

5. DESCRIPTION DES INTRANTS

5.1. Répartition des montants injectés par les deux partenaires depuis 2009

2009-2010 : 20 M\$: 7,5 M\$ du Ministère et 12,5 M\$ de la Fondation

Comme la Société de gestion du Fonds a été instituée en personne morale par lettres patentes délivrées le 15 octobre 2009, un seul montant de 7,5 M\$ a été versé par le Ministère pour la période du 15 octobre 2009 au 31 mars 2010. La Fondation a pour sa part versé un montant de 12,5 M\$, totalisant ainsi une somme de 20 M\$ au lieu de 40 M\$.

2010-2011 : 40 M\$: 15 M\$ du Ministère et 25 M\$ de la Fondation

L'entièreté du financement a été transférée à Avenir d'enfants.

2011-2012 : 37,5 M\$: 15 M\$ du Ministère et 22,5 M\$ de la Fondation

En octobre 2011, le Ministère et la Fondation ont convenu de réduire la contribution de la Fondation de 2,5 M\$ par an, pour deux ans (2011-2012 et 2012-2013), en contrepartie de la réalisation, par la Fondation, de la campagne sociétale *Naître et grandir*.

2012-2013 : 21,67 M\$: 10 M\$ du Ministère et 11,67 M\$ de la Fondation

Les deux partenaires (Fondation et Ministère) ont convenu de suspendre leurs contributions pendant 16 mois afin de permettre d'écouler les surplus budgétaires accumulés par Avenir d'enfants (58,8 M\$ au 31 mars 2013). En conséquence, un décret visant à modifier les conditions et les modalités de versement de ces subventions a été autorisé et une entente de modification au protocole de partenariat a été signée par les deux parties.

2013-2014 : Aucune contribution

La Fondation a reconduit la réalisation de la campagne sociétale *Naître et grandir* en 2013-2014 et en 2014-2015. Cette reconduction fait partie d'une entente de modification au protocole de partenariat.

2014-2015 : 25 M\$: 10 M\$ du Ministère et 15 M\$ de la Fondation

Le budget des dépenses 2014-2015 des fonds spéciaux du Secrétariat du Conseil du trésor prévoit le versement de 10 M\$ plutôt que 15 M\$ pour l'année 2014-2015 à Avenir d'enfants. À cette fin, un décret du conseil des ministres a été adopté, permettant la signature d'une nouvelle entente de modification à la convention de subvention. Cette entente de modification prévoit :

- que les versements mensuels de 1 250 000 \$ sont suspendus pour une période de quatre mois à partir du 30 décembre 2014;
- qu'à compter du 1^{er} avril 2015, un montant de 6 250 000 \$ sera ajouté au versement mensuel payé par le Ministre au plus tard le dernier jour ouvrable du mois d'avril de chacune des années financières 2015-2016 à 2018-2019.
- Également en 2015, le protocole d'entente de partenariat a été modifié afin de permettre à la Fondation de reconduire la réalisation de la campagne sociétale *Naître et grandir* en 2015-2016 et en 2016-2017.

2015-2016 : 42,91 M\$: 21,25 M\$ du Ministère et 21,66 M\$ de la Fondation

Comme mentionné ci-dessus, les versements mensuels du Ministère ont repris en avril 2015.

2016-2017 : 43,75 M\$: 21,25 M\$ du Ministère et 22,5 M\$ de la Fondation

2017-2018 : 43,17 M\$: 21,25 M\$ du Ministère et 21,92 M\$ de la Fondation.

Le protocole d'entente de partenariat a été modifié afin de procéder à l'ajout d'une année de plus au partenariat, sans injection de fonds supplémentaires, afin que celui-ci se termine le 30 septembre 2020, et également afin de permettre à la Fondation de reconduire la réalisation de la campagne sociétale *Naître et grandir* de 2017-2018 à 2019-2020.

2018-2019 : 38,35 M\$: 21,25 M\$ du Ministère et 17,1 M\$ de la Fondation

2019-2020 : 31,50 M\$: 7,5 M\$ du Ministère et 24,0 M\$ de la Fondation

Le tableau suivant illustre les contributions annuelles des bailleurs de fonds.

Tableau 1 : Contributions annuelles des bailleurs de fonds

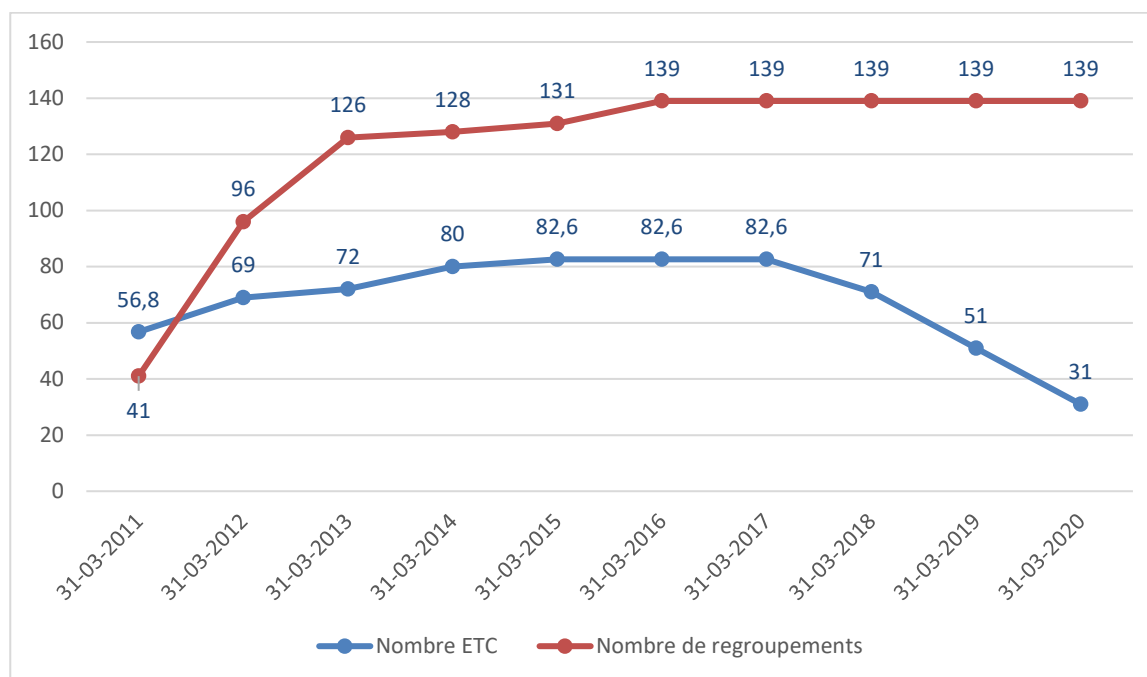
	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	Total
Ministère	7,50 M\$	15,0 M\$	15,0 M\$	10,0 M\$	Aucun montant	10,0 M\$	21,25 M\$	21,25 M\$	21,25 M\$	21,25 M\$	7,5 M\$	150,0 M\$
FLAC	12,50 M\$	25,0 M\$	22,50 M\$	11,67 M\$	Aucun montant	15,0 M\$	21,66 M\$	22,50 M\$	21,92 M\$	17,1 M\$	24,0 M\$	193,85 M\$
Total	20,0 M\$	40,0 M\$	37,50 M\$	21,67 M\$	0,0 M\$	25,0 M\$	42,91 M\$	43,75 M\$	43,17 M\$	38,35 M\$	31,5 M\$	343,85 M\$

5.2. Évolution du nombre de postes « équivalent temps complet » (ETC) depuis 2010

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 terrain 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.

Le nombre d'ETC a connu une croissance importante au démarrage d'Avenir d'enfants pour suivre l'évolution du nombre de regroupements. Cette progression est demeurée stable depuis 2014. À partir de 2018, une période de décroissance des effectifs s'est amorcée. En effet, un premier exercice d'évaluation des besoins opérationnels de fin de mandat a été réalisé, ce qui a mené à un constat d'un léger surplus de ETC en fonction des besoins réels et par conséquent à des abolitions de postes ponctuelles. La diminution des effectifs est toutefois majoritairement causée par des départs volontaires en raison de l'amorce de la phase de décroissance et de fermeture. Un plan des effectifs a été élaboré pour l'année 2019-2020, incluant une restructuration des équipes et des directions de l'organisation pour tenir compte du plan global de décroissance et de fermeture de l'organisation. La stratégie découlant de ce plan fut de planifier deux vagues de licenciement d'ici la fin juin 2020 : une première vague de départs a eu lieu en avril 2019 et une deuxième vague est prévue le 26 juin 2020. Une équipe administrative d'un nombre de quatre ETC demeure en poste au plus tard jusqu'à la fin décembre 2020 afin de consolider les activités administratives et de reddition de comptes.

Figure 3 : Évolution du nombre de postes ETC et de regroupements de 2010 à 2020



5.3. Dépenses totales d'Avenir d'enfants ventilées selon les coûts de la stratégie

Les décisions d'octrois par le CA depuis l'année financière 2013-2014 sont relatives à des projets ou à des plans d'action ayant des durées différentes et peuvent constituer des engagements pour des années subséquentes, allant d'une simple prolongation d'un an au dépôt d'une planification de trois ans (nommée planification triennale).

Le tableau suivant présente les décisions d'octrois annuels depuis la création d'Avenir d'enfants.

Tableau 2 : Répartition des sommes octroyées par année financière

Année financière	Décisions d'octroi	Regroupements locaux de partenaires	Soutien financier aux OCF (Art 4.8)	Partenariats et innovation	Partenariats avec les nations autochtones	Instances régionales	Alliances stratégiques
Nombre		139	260	21		16	7
Décisions d'octroi	258 432 223 \$	173 326 724 \$	17 420 000 \$	37 820 129 \$	16 640 393 \$	6 082 525 \$	7 142 452 \$
	- \$						
2009-2010	1 904 062 \$	1 904 062 \$					
2010-2011	17 405 103 \$	5 637 590 \$		9 644 583 \$	282 905 \$	100 000 \$	1 740 025 \$
2011-2012	16 963 127 \$	9 282 897 \$		6 808 967 \$	388 668 \$	150 000 \$	332 595 \$
2012-2013	22 121 436 \$	15 955 334 \$		4 440 877 \$	775 225 \$	400 000 \$	550 000 \$
2013-2014	43 979 504 \$	32 798 091 \$	3 760 000 \$	2 452 318 \$	1 850 370 \$	1 579 160 \$	1 539 565 \$
2014-2015	32 525 825 \$	26 689 728 \$	430 000 \$	2 798 066 \$	2 302 198 \$	305 833 \$	
2015-2016	40 141 624 \$	27 782 022 \$	4 980 000 \$	4 647 343 \$	1 262 529 \$	437 500 \$	1 032 230 \$
2016-2017	77 181 470 \$	53 107 000 \$	8 250 000 \$	2 886 440 \$	9 615 998 \$	3 025 032 \$	297 000 \$
2017-2018	4 740 572 \$	170 000 \$		2 832 035 \$	112 500 \$	- \$	1 626 037 \$
2018-2019	1 334 500 \$			1 309 500 \$			25 000 \$
2019-2020	135 000 \$				50 000 \$	85 000 \$	
2020-2021	- \$						
Total	258 432 223 \$	173 326 724 \$	17 420 000 \$	37 820 129 \$	16 640 393 \$	6 082 525 \$	7 142 452 \$

L'évolution des sommes octroyées est en bonne partie liée à l'augmentation du nombre de regroupements. Ce nombre est passé de 25 en 2009-2010 à 139 au 31 mars 2017. Une enveloppe financière de 53 107 000 \$ destinés

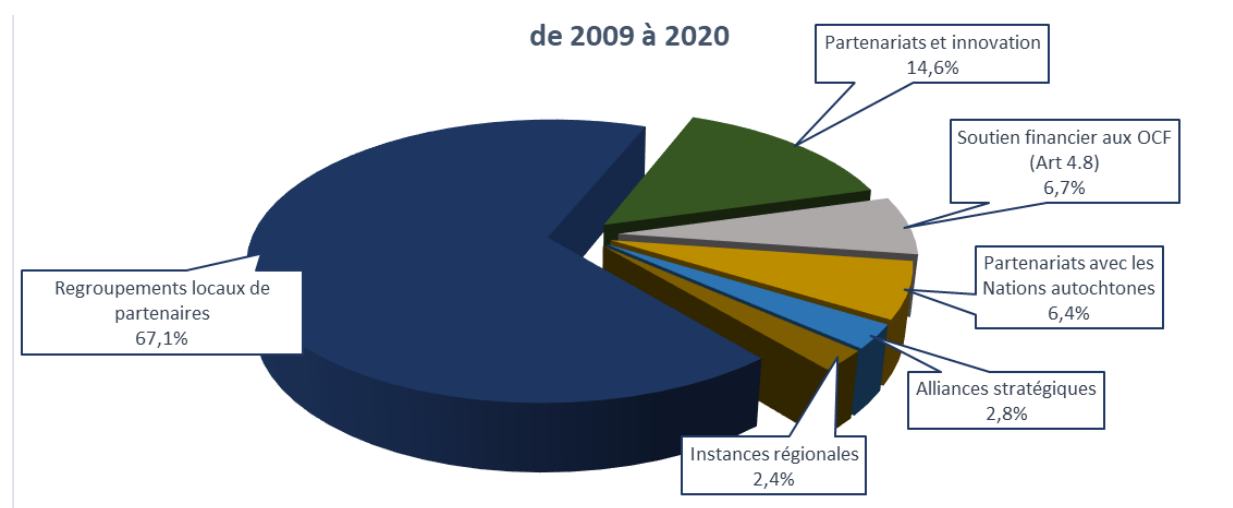
aux RLP a été adoptée au conseil d'administration du 10 juin 2016, représentant les sommes qui leur seront distribuées jusqu'à la fin du partenariat. Les RLP pourront utiliser ces sommes jusqu'en juin 2020.

Également, à ce même conseil d'administration du 10 juin 2016, a été octroyé, pour le soutien financier aux OCF, un montant annuel de 2 750 000 \$ pendant trois ans, et ce, pour un total de 8 250 000 \$.

On constate depuis 2013-2014 une augmentation significative des octrois pour les RLP, les OCF et les instances régionales, car ceux-ci peuvent couvrir plus qu'une année.

Pour ce qui est des Partenariats avec les nations autochtones (PNA), le déploiement s'est fait de façon plus graduelle à partir de 2010 avec environ un projet supplémentaire par année. Le déploiement a atteint son niveau maximum en 2016 et rejoint maintenant toutes les nations, d'où le montant plus substantiel de 9 616 000 \$. Cette hausse du montant de l'octroi pour 2016-2017 est donc due à l'atteinte du niveau maximum de déploiement en 2016 avec l'entente signée avec les Cris de même que l'adoption, au conseil d'administration de juin 2017, de l'octroi à la CSSSPNQL d'un montant qui pourra être étalé jusqu'en mars 2020.

Figure 4 : Répartition des octrois par stratégie soutenue de 2009 à 2020



Le tableau suivant présente les sommes décaissées depuis la création d’Avenir d’enfants et une projection d’ici la fin du mandat, basé sur le tableau des octrois annuels présenté plus haut.

Tableau 3 : Répartition des sommes décaissées par année financière

Année financière	Décisions d'octroi	Regroupements locaux de partenaires	Soutien financier aux OCF (Art 4.8)	Partenariats et innovation	Partenariats avec les nations autochtones	Instances régionales	Alliances stratégiques
Nombre		139	260	21		16	7
Décisions d'octroi	258 432 223 \$	173 326 724 \$	17 420 000 \$	37 820 129 \$	16 640 393 \$	6 082 525 \$	7 142 452 \$
	- \$						
2009-2010	1 753 201 \$	1 753 201 \$					
2010-2011	4 456 880 \$	3 622 551 \$		813 979 \$	20 350 \$		
2011-2012	11 092 243 \$	7 103 332 \$		3 326 476 \$	109 101 \$	150 000 \$	403 333 \$
2012-2013	18 238 981 \$	11 158 281 \$		4 892 562 \$	402 107 \$	450 000 \$	1 336 031 \$
2013-2014	23 235 432 \$	15 665 411 \$	1 760 000 \$	4 516 892 \$	583 826 \$	375 969 \$	333 334 \$
2014-2015	31 374 173 \$	20 760 443 \$	2 420 000 \$	5 151 814 \$	1 702 858 \$	424 058 \$	915 000 \$
2015-2016	32 845 871 \$	24 047 163 \$	2 420 000 \$	3 404 741 \$	1 777 984 \$	583 404 \$	612 579 \$
2016-2017	35 921 707 \$	26 624 697 \$	2 560 000 \$	2 773 135 \$	2 472 525 \$	735 593 \$	755 757 \$
2017-2018	36 098 387 \$	25 092 109 \$	2 560 000 \$	4 716 028 \$	1 902 440 \$	937 011 \$	890 799 \$
2018-2019	24 699 448 \$	13 453 226 \$	2 470 000 \$	4 420 301 \$	2 940 836 \$	842 262 \$	572 823 \$
2019-2020	24 821 777 \$	16 435 629 \$	2 660 000 \$	1 028 414 \$	2 949 538 \$	962 807 \$	785 389 \$
2020-2021	6 882 534 \$	5 336 180 \$	30 000 \$	221 870 \$	967 537 \$	326 947 \$	- \$
dépensé	7 011 589 \$	2 274 501 \$	540 000 \$	2 553 917 \$	811 290 \$	294 474 \$	537 407 \$
Total	258 432 223 \$	173 326 724 \$	17 420 000 \$	37 820 129 \$	16 640 393 \$	6 082 525 \$	7 142 452 \$

5.3.1. Soutien aux RLP – Décisions d’octrois

Le tableau ci-dessous présente la ventilation des décisions d’octrois en fonction de la période de planification (qui varie entre six et 42 mois depuis octobre 2012). Il y a une augmentation marquée des octrois à partir de l’année financière 2013-2014 en raison du changement d’octrois annuels vers des octrois basés sur des planifications triennales (octrois sur trois ans).

Tableau 4 : Décisions d’octrois en fonction de la période de planification

Année	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	Total des
Nombre	25	41	96	126	128	131	139	139	139	139
Montant octroyé	1 904 062 \$	5 637 590 \$	9 282 897 \$	15 955 334 \$	32 798 091 \$	26 689 728 \$	27 782 022 \$	53 107 000 \$	170 000 \$	173 326 724 \$
2009-2010	1 904 062 \$									1 904 062 \$
2010-2011		5 637 590 \$								5 637 590 \$
2011-2012			9 282 897 \$							9 282 897 \$
2012-2013				15 003 059 \$						15 003 059 \$
2013-2014				952 275 \$	27 816 984 \$					28 769 259 \$
2014-2015					4 028 832 \$	17 942 714 \$				21 971 546 \$
2015-2016					689 350 \$	2 911 902 \$	20 579 518 \$			24 180 770 \$
2016-2017					262 925 \$	4 922 873 \$	3 519 784 \$	17 694 971 \$		26 400 553 \$
2017-2018						912 239 \$	3 682 720 \$	20 209 914 \$	53 300 \$	24 858 173 \$
2018-2019								10 134 743 \$	100 000 \$	10 234 743 \$
2019-2020								5 067 372 \$	16 700 \$	5 084 072 \$
2020-2021										- \$
Total	1 904 062 \$	5 637 590 \$	9 282 897 \$	15 955 334 \$	32 798 091 \$	26 689 728 \$	27 782 022 \$	53 107 000 \$	170 000 \$	173 326 724 \$

5.3.2. Soutien aux instances régionales – Décisions d’octrois

Au 31 mars 2020, Avenir d’enfants soutient 16 instances régionales, pour un financement totalisant 6 082 525 \$. En février 2013, le CA a approuvé la modification des balises de la stratégie régionale. Le montant de 50 000 \$ pouvant être accordé annuellement demeure, mais les instances peuvent dorénavant déposer une demande de soutien pour une période allant jusqu’à trois années. Le soutien aux instances régionales permet une meilleure coordination des interventions des partenaires régionaux directement interpellés par le développement global des enfants et par une entrée scolaire réussie. Le financement sert principalement à assurer les frais des fonctions de la personne en coordination qui a la responsabilité d’inclure la prévention dès la petite enfance dans toute forme d’initiative de soutien de l’instance régionale. À partir de juin 2016, un soutien financier supplémentaire est offert aux instances régionales pour des projets spéciaux arrimant les paliers locaux et régionaux afin d’accroître la collaboration entre les acteurs locaux et régionaux. Ce soutien est en lien avec la stratégie 2.5 de l’objectif 2 du Plan d’action intégré (PAI) 2016-2017.

Tableau 5 : Liste des investissements auprès des instances régionales au 31 mars 2020

Région	Organisme mandataire	Début de financement	Montant octroyé
Abitibi-Témiscamingue	Table interordres en éducation de l’Abitibi-Témiscamingue (TIEAT)	2013-07-01	337 500 \$
Bas-Saint-Laurent	Collectif régional de développement (CRD) du Bas-Saint-Laurent	2011-01-01	357 500 \$
Capitale-Nationale	Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale	2012-01-01	412 500 \$
Capitale-Nationale	Centre Multiethnique de Québec de la Capitale-Nationale	2016-07-01	147 532 \$
Chaudière-Appalaches	(Non défini)	2016-04-01	150 000 \$
Côte-Nord	Regroupement des CPE de la Côte-Nord (RCPECN)	2013-01-01	350 000 \$
Estrie	Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l’Estrie - Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke	2013-12-01	316 660 \$
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	Comité d’Action sociale anglophone (CASA)	2012-07-01	387 500 \$
Lanaudière	Centre Intégré de Santé et Services sociaux de Lanaudière	2012-01-01	400 000 \$
Laurentides	Centre intégré de santé et de service sociaux des Laurentides	2016-01-01	212 500 \$
Laval	Centre Intégré de Santé et Services sociaux de Laval	2012-07-01	387 500 \$
Mauricie	Centre intégré universitaire de santé et services sociaux (CIUSSS) de la Mauricie et du Centre-du-Québec	2016-07-01	232 500 \$
Montréal	Centre Intégré de Santé et Services sociaux de la Montérégie-Centre	2014-11-01	270 833 \$
Montréal	Concertation Montréal	2011-04-01	450 000 \$
Nord-du-Québec	Centre régional de santé et services sociaux de la Baie-James	2016-04-01	200 000 \$
Outaouais	Centre Intégré de Santé et Services sociaux de l’Outaouais	2012-07-01	387 500 \$
Saguenay-Lac-Saint-Jean	Conseil régional des familles (CRF)	2013-01-01	362 500 \$
Projets spéciaux		2017-02-01	720 000 \$
Total			6 082 525 \$

5.3.3. Soutien aux projets en PI – Décisions d’octrois

Le soutien aux projets en Partenariats et innovation représente un financement total de 37 820 129 \$.

Durant la période 2009-2020, les partenaires suivants ont reçu un octroi pour mener à bien leur projet.

- **Association des haltes-garderies communautaires du Québec (AHGCQ)**
Je grandis en halte-garderie – Phase 1 à 3 - 2011 à 2020
- **Association québécoise des Centres de la Petite Enfance (AQCPÉ)**
Capsules vidéo « Dis-moi » – 2017-2018
- **Association québécoise des CPE**
Fonction qualité – 2011-2012
- **Association québécoise des CPE**
Petite enfance, grande forme – 2012-2017
- **Association québécoise des CPE**
Petite enfance, grande importance – 2015-2019
- **Association québécoise des CPE**
Petite enfance, grande qualité – 2018-2020
- **Carrefour action municipale et Famille**
Municipalités amies des enfants – 2011-2013
- **Carrefour action municipale et Famille**
Municipalités et tout-petits, une alliance gagnante – 2016-2018
- **Carrefour action municipale et Famille**
La transition – 2018-2019
- **Casiopé**
Amélioration des outils d'intervention À petits pas – 2016
- **Cégep de Saint-Jérôme**
L'approche *Jeux d'enfants*, phases 1 et 2 – 2010-2019
- **Cégep de Saint-Hyacinthe**
Halte-garderie du cœur... pour toujours! – 2014-2019
- **Centre de liaison sur l'intervention et la prévention**
Comprendre pour agir – 2015-2017
- **Centre de liaison sur l'intervention et la prévention**
De la responsabilité individuelle à la prise en charge collective – 2018-2020
- **Direction de santé publique - Montréal**
Enquête sur l'expérience préscolaire – 2012
- **Fédération québécoise des organismes communautaires Famille**
Agora Phase 1 - Vie associative – 2011-2015
- **Fédération québécoise des organismes communautaires Famille**
Agora Phase 2 - Communautés de pratique – 2016-2018
- **Fédération québécoise des organismes communautaires Famille**
Transition/Pont- 2018-2019
- **Fondation du Docteur Julien**
Pédiatrie sociale en communauté – 2011-2014
- **Fondation Marie-Vincent**
Lanterne/Awacic : Des actions pour la prévention – 2016-2019
- **Fondation OLO**
1000 jours pour savourer la vie – 2013-2020

- **Groupe de travail montérégien – Projet d’orthophonie communautaire**
Phases 1 et 2 – 2015-2019
- **Horizon 0-5**
Constellation : En action pour les familles isolées – Phase 1 à 3 - 2016 à 2019
- **Institut nationale d’excellence en santé et services sociaux (INESSS)**
Ma famille, ma communauté – 2011-2019
- **Maison Bleue**
Phase 1 - Un modèle innovateur en périnatalité sociale – 2011-2016
- **Maison Bleue**
Phase 2 - L’empreinte : projet de diffusion et d’appropriation – 2017-2019
- **Regroupement des centres de ressources périnatales du Québec**
Victoires – 2012-2014
- **Regroupement pour la valorisation de la paternité**
Guide d’adaptation des pratiques des partenaires de la communauté concernés par les réalités paternelles – 2017-2019
- **Regroupement pour la valorisation de la paternité**
Projet Transition – 2018-2020
- **Université Laval- Regroupement des centres de la petite enfance de l’Abitibi-Témiscamingue et du Nord-du-Québec (RCPEATNQ)**
Portés par la qualité, nourrissons 0-30 mois – 2012-2016
- **Université de Montréal**
AIDES – 2011-2012
- **Université du Québec en Outaouais**
Initiative Amis des pères – 2011-2017
- **Vivre Saint-Michel en santé**
Planification et évaluation du plan intégré de quartier – 2015-2019

Tableau 6 : Répartition des décisions d’octrois pour les projets en PI par année financière

Année financière	Projets en cours	Projets terminés	Total des octrois
2010-2011		9 644 583 \$	9 644 583 \$
2011-2012		6 808 967 \$	6 808 967 \$
2012-2013		4 440 877 \$	4 440 877 \$
2013-2014		2 452 318 \$	2 452 318 \$
2014-2015		2 798 066 \$	2 798 066 \$
2015-2016		4 647 343 \$	4 647 343 \$
2016-2017	496 100 \$	2 390 340 \$	2 886 440 \$
2017-2018	1 625 000 \$	1 303 535 \$	2 928 535 \$
2018-2019	656 500 \$	556 500 \$	1 213 000 \$
Total	2 777 600 \$	35 042 529 \$	37 820 129 \$

5.3.4. Soutien à la participation des OCF – Décisions d’octrois

Depuis octobre 2013, 260 OCF ont bénéficié d'un soutien financier d'Avenir d'enfants, pour un octroi total de 17 420 000\$. Chaque organisme qui participe activement au sein d'un RLP reçoit un octroi forfaitaire de 10 000 \$ par année afin de couvrir les frais de déplacement ou le salaire des ressources de remplacement. En juin 2016, le conseil d'administration d'Avenir d'enfants a approuvé la reconduction du programme de soutien aux OCF jusqu'au 30 juin 2020 pour un nombre maximum de 275 organismes à soutenir.

La participation des OCF se concrétise par leur implication dans les travaux de planification et de suivi de la mise en œuvre du plan d'action des RLP, au sein desquels ils siègent comme partenaires. Le tableau suivant montre la synthèse des montants octroyés, ainsi que le nombre de demandes acceptées annuellement.

Tableau 7 : Décisions d'octrois par année financière pour les OCF

Année financière	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2020	Total général
Nombre	188	27	248	257	260	260
Montant octroyé	3 760 000 \$	430 000 \$	4 980 000 \$	8 250 000 \$	- \$	17 420 000 \$
						- \$
2013-2014	1 760 000 \$					1 760 000 \$
2014-2015	2 000 000 \$	430 000 \$				2 430 000 \$
2015-2016			2 420 000 \$			2 420 000 \$
2016-2017			2 560 000 \$			2 560 000 \$
2017-2018				2 750 000 \$		2 750 000 \$
2018-2019				2 750 000 \$		2 750 000 \$
2019-2020				2 750 000 \$		2 750 000 \$
Total général	3 760 000 \$	430 000 \$	4 980 000 \$	8 250 000 \$	- \$	17 420 000 \$

Au début du programme, 188 OCF ont bénéficié d'un octroi de 10 000 \$ par année pour une durée deux ans, de 2013 à 2015. En 2014-2015, 27 nouveaux organismes se sont joints et pour la majorité ont pu bénéficier des fonds rétroactivement. Le nombre de nouveaux organismes ayant demandé un financement a connu une légère hausse en 2015-2016 et semble se stabiliser à partir de 2016-2017.

5.3.5. PNA – Décisions d'octrois

Les projets de la stratégie des PNA comportent quatre volets:

Volet 1 : Le soutien aux communautés des Premières Nations

Volet 2 : Le soutien aux Autochtones en milieu urbain

Volet 3 : Le soutien aux Inuits

Volet 4 : Le soutien aux communautés cries

Le tableau suivant illustre le déploiement avec les partenaires autochtones depuis les débuts d’Avenir d’enfants.

Tableau 8 : Déploiement des projets autochtones depuis les débuts d’Avenir d’enfants

Année	Projet	Partenaire
2010-2011	Prévention des Violences et des Agressions (PVAC)	Commission de la Santé et des Services sociaux des Premières Nations du Québec et du Labrador (CSSSPNQL)
2011-2012	Projet Abinodjic	Centre d’amitié autochtone de Val-d’Or (CAAVD)
2012-2013	Entente avec la CSSSPNQL – soutien aux communautés PN	CSSSPNQL
2013-2014	Forum de démarrage de l’Entente avec la CSSSPNQL auprès des communautés PN	CSSSPNQL
	Projet Ilagiinut	Northern Village of Kuujjuarapik, Université de Montréal, Regional Partnership Committee of Nunavik (RPC)
2014-2015	Projet Ninan	Regroupement des centres d’amitié autochtones du Québec (RCAAQ)
	Projet d’implantation du cadre d’Accompagnement des Communautés et Organisations PN	CSSSPNQL
2015-2016	Entente avec la CSSSPNQL - renouvellement	CSSSPNQL
2016-2017	Abinodjic phase 2	CAAVD
	Maamuu Uhpichinaausuutaau	Cri Nation Government
2017-2018	Ressource d’accompagnement dédiée aux projets Mamu Atussetau et Abinodjic	Regroupement des centres d’amitié autochtones du Québec (RCAAQ)
	Ressource d’accompagnement au projet Ilagiinut	The Nunavik Regional Board of Health and social services (NRBHSS)

Ces projets visent essentiellement le soutien à la mobilisation ou constituent des projets structurants, comme décrits dans le Cadre de financement et de soutien des PNA. Le déploiement de la stratégie des PNA a commencé en 2012, ce qui explique l’augmentation constante des charges liées à cette stratégie. À ce jour, les quatre volets de la stratégie sont financés et accompagnés.

Les fonds octroyés à la Commission de la santé et des services sociaux des Premières Nations du Québec et du Labrador (CSSSPNQL) pour le volet 1 des PNA sont destinés :

- aux communautés des Premières Nations (nations non conventionnées et naskapies) pour leur budget de démarrage (terminé en 2015) et leurs plans d’action;
- à la CSSSPNQL pour couvrir ses frais liés à l’accompagnement des communautés, à l’évaluation et à l’administration de l’entente. Les projets spéciaux sont des projets qui soutiennent la mise en œuvre de l’entente, que ce soit dans le cadre d’un événement (forum 2013) ou d’un projet de renforcement de la fonction d’accompagnement (2014-2018).

Tableau 9: Évolution des octrois aux projets PNA

Volets	Nom du promoteur	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	Total	%
Premières Nations	CSSSPNQL (Commission de la santé et des services sociaux des Premières Nations du Québec et du Labrador)												
	Budget de démarrage			300 000 \$		100 000 \$						400 000 \$	
	Plan d'action				236 565 \$	1 170 358 \$		6 000 000 \$				7 406 923 \$	
		- \$	- \$	300 000 \$	236 565 \$	1 270 358 \$	- \$	6 000 000 \$	- \$	- \$	- \$	7 806 923 \$	
	Frais de fonctionnement			383 925 \$	396 595 \$	589 600 \$						1 370 120 \$	
	Projets spéciaux	282 905 \$		91 300 \$	50 000 \$	42 240 \$	262 560 \$					729 005 \$	
		282 905 \$	- \$	775 225 \$	683 160 \$	1 902 198 \$	262 560 \$	6 000 000 \$	- \$	- \$	- \$	9 906 048 \$	59,5%
Inuits	Kuujuarapik				1 061 445 \$				87 500 \$			1 148 945 \$	6,9%
Milieu urbain	Centre d'amitié autochtone de Val-d'Or (CAAVD)		388 668 \$		105 765 \$		999 967 \$	1 395 000 \$	25 000 \$			2 914 400 \$	
	Regroupement des Centres d'amitié autochtone du Québec (RCAAQ)					400 000 \$				50 000 \$		450 000 \$	
		- \$	388 668 \$	- \$	105 765 \$	400 000 \$	999 967 \$	1 395 000 \$	25 000 \$	50 000 \$	- \$	3 364 400 \$	20,2%
Cris												- \$	
	Cree Nation Government	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	2 221 000 \$	- \$	- \$	- \$	2 221 000 \$	13,3%
Total		282 905 \$	388 668 \$	775 225 \$	1 850 370 \$	2 302 198 \$	1 262 527 \$	9 616 000 \$	112 500 \$	50 000 \$	- \$	16 640 393 \$	100,0%

Le tableau ci-dessous détaille les montants octroyés aux 25 communautés accompagnées par la CSSSPNQL. À noter qu'il y a parfois une différence entre les dates de mise en œuvre et les dates d'octroi, ce qui signifie que bien que 14 communautés aient été en mise en œuvre en 2014-2015, trois d'entre elles¹ n'ont pas reçu d'octroi durant cette année financière, soit parce qu'elles ont étiré leur phase de démarrage ou parce qu'elles ont commencé leur projet en fin d'année financière et reçu leur financement l'année suivante. Le cas se répète en 2015-2016, où ce sont cinq communautés² qui voient une différence entre leur date de mise en œuvre et la date d'octroi. Cette situation est généralement causée par le délai entre le début de la mise en œuvre du projet et la finalisation des documents administratifs, qui tarde parfois de quelques mois pour les communautés dont les projets sont approuvés en cours d'année.

¹ Kitcisakik, Winneway et Wendake

² Kawawachikamach, Pakua Shipi, Uashat-Mani Utenam, Listiguj, Kanasatake

Tableau 10 : État de situation des communautés des Premières Nations soutenues et des sommes octroyées

Région	Communauté	Nb de partenaires	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	Octroi total
Abitibi-Témiscamingue	Eagle Village/Kebaowek						20 000 \$	20 000 \$	47 490 \$	31 211 \$	118 701 \$
Abitibi-Témiscamingue	Kitcisakik				20 000 \$		100 706 \$	55 440 \$	60 000 \$	37 692 \$	273 838 \$
Abitibi-Témiscamingue	Kitigan Zibi						20 000 \$	40 000 \$	19 988 \$	- \$	79 988 \$
Abitibi-Témiscamingue	Lac-Simon						86 125 \$	50 908 \$	58 145 \$	47 270 \$	242 448 \$
Abitibi-Témiscamingue	Long Point/Winneway					20 000 \$	38 521 \$	60 000 \$	54 960 \$	35 252 \$	208 733 \$
Abitibi-Témiscamingue	Pikogan *	6	37 611 \$	15 872 \$		57 767 \$	20 000 \$	60 000 \$	29 697 \$	21 718 \$	242 665 \$
Abitibi-Témiscamingue	Timiskaming First Nation						20 000 \$	60 000 \$	56 500 \$	65 460 \$	201 960 \$
Capitale-Nationale	Wendake	10			20 000 \$		77 763 \$	60 000 \$	60 000 \$	71 039 \$	288 802 \$
Centre-du-Québec	Odanak	10				20 000 \$	43 934 \$	60 000 \$	47 083 \$	31 496 \$	202 513 \$
Centre-du-Québec	Wôlinak	3					20 000 \$	40 000 \$	52 985 \$	30 238 \$	143 223 \$
Côte-Nord	Ekuanitshit - Mingan					20 000 \$	45 139 \$	60 000 \$	59 997 \$	36 410 \$	221 546 \$
Côte-Nord	Kawawachikamach	6						20 000 \$	52 800 \$	16 804 \$	89 604 \$
Côte-Nord	Natashquan					20 000 \$	49 866 \$	60 000 \$	35 235 \$	40 416 \$	205 517 \$
Côte-Nord	Pakuashipi	5						60 000 \$	60 000 \$	- \$	120 000 \$
Côte-Nord	Pessamit *					20 000 \$	57 757 \$	60 000 \$	41 120 \$	37 744 \$	216 621 \$
Côte-Nord	Uashat mak Mani-Utenam	10				20 000 \$		53 170 \$	60 000 \$	53 359 \$	186 529 \$
Côte-Nord	Unmen Shipu - La Romaine	5					20 000 \$		54 900 \$	26 132 \$	101 032 \$
Gaspésie	Gesgapegiag						20 000 \$	25 000 \$	51 125 \$	34 214 \$	130 339 \$
Gaspésie	Listuguj							60 000 \$	57 647 \$	36 238 \$	153 885 \$
Lanaudière	Manawan						20 000 \$	40 000 \$	60 000 \$	54 997 \$	174 997 \$
Laurentides	Kanesatake							54 150 \$	59 283 \$	33 680 \$	147 113 \$
Mauricie	Opitciwan					20 000 \$	69 941 \$	54 445 \$	58 532 \$	51 579 \$	254 497 \$
Mauricie	Wemotaci	9				20 000 \$	44 124 \$	47 828 \$	21 910 \$	43 791 \$	177 653 \$
Montréal	Kahnawake *	18				82 194 \$	181 924 \$	60 000 \$	60 000 \$	56 540 \$	440 658 \$
Saguenay-Lac-Saint-Jean	Mashteuiatsh *	6	35 842 \$	28 022 \$		96 603 \$	78 873 \$	59 366 \$	58 898 \$	39 353 \$	396 957 \$
			73 453 \$	43 894 \$	40 000 \$	396 564 \$	1 034 673 \$	1 220 307 \$	1 278 295 \$	932 633 \$	5 019 819 \$

Les communautés suivies d'un * sont celles qui étaient accompagnées par Avenir d'enfants avant l'entente avec la CSSSPNQL et qui ont été transférées à la CSSSPNQL

Tableau 11 : État de situation des communautés criees soutenues et des sommes octroyées

Communautés	Organisation subventionnée	START-UP	Dépenses - Start Up	Solde	Plan d'action	Dépenses - Plan d'action
Nemaska	Cree Nation of Nemaska	20,000.00	20,000.00	0.00	64,365.00	
Ouje Bougoumou	WASPSHOYAN Childcare Centre	20,000.00	20,000.00	0.00	88,671.00	76,094.34
Waskaganish	WAASESKUN Childcare Centre	12,300.00	12,300.00	0.00	69,300.00	58,049.04
Waswanipi	Cree Nation of Waswanipi	20,000.00	20,000.00	0.00	89,250.00	8,898.29
Chisasibi	ANJABOWA Childcare Centre	20,000.00	17,628.55	2,371.45	92,763.50	61,453.08
Mistissini	Awash Childcare Centre	20,000.00	20,000.00	0.00	85,901.31	87,341.62
Whapmagoostui	Minnie's Hope Social Pediatric Centre	20,000.00	20,000.00	0.00	101,402.50	60,390.87
Eastmain	Cree Nation of Eastmain	20,000.00	20,000.00	0.00	79,232.00	
Wemindji	Kanawhymigoo Childcare Centre	20,000.00	0.00	20,000.00	80,000.00	25,370.17

TOTAL	172,300.00	149,928.55	22,371.45	750,885.31	377,597.41

5.3.6. Les alliances stratégiques – Décisions d’octrois

L’alliance autour des résultats de la première Enquête québécoise sur le développement des enfants à la maternelle (EQDEM), qui a eu lieu en 2012, a permis la mobilisation de nombreux partenaires, notamment des partenaires régionaux. Avenir d’enfants contribue à hauteur de 1 032 230 \$ pour la tenue de la deuxième édition (2017).

Également, au cours de l’année financière 2016-2017, une contribution maximale de 297 000 \$ a été approuvée pour la réalisation de l’enquête québécoise sur le parcours préscolaire des enfants de maternelle (EQPPPEM). Au 31 mars 2020, le montant total octroyé par Avenir d’enfants aux projets en alliances stratégiques est de 7 142 606 \$.

Le tableau ci-dessous fait la liste des projets en alliances stratégiques ainsi que ceux en évaluation. L’année 2014-2015 n’a pas été illustrée puisqu’il n’y a pas eu d’octroi lors de cette année.

C’est à compter de 2016 qu’Avenir d’enfants a soutenu la tenue annuelle de la Grande semaine des tout-petits ainsi que le Grand rassemblement pour les tout-petits qui a eu lieu en novembre 2018. Avenir d’enfants a également contribué au financement du Sommet des familles tenu en mai 2018.

Enfin le Réseau pour un Québec Famille, le Regroupement pour la valorisation de la paternité et les Journées de la persévérance scolaire ont été soutenus dans leurs activités de positionnement (sondage, analyse de besoin). En 2019, une somme de 10 000 \$ a été octroyée à la Fédération québécoise des organismes communautaires Famille (FQOCF) pour l’élaboration d’un cadre de recherche visant à mesurer l’impact des actions des OCF au Québec.

Tableau 12 : Évolution des décisions d’octrois pour les projets spéciaux et les alliances stratégiques

Nom du projet	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	Total
Grand Rassemblement des tout petits (GRTP 2019)							250 000 \$			250 000 \$
Forum tous pour eux (GRPS)			550 000 \$							550 000 \$
Grande semaine des Touts petits (GSTP 2017)							250 000 \$			250 000 \$
Grande semaine des Touts petits (GSTP 2018, 2019)							500 000 \$			500 000 \$
Enquête québécoise sur le parcours préscolaire des enfants de maternelle (EQPPPEM)						297 000 \$				297 000 \$
Enquête québécoise sur l’expérience des parents des enfants de 0 à 5 ans (EQEPE)				1 539 565 \$						1 539 565 \$
EQDEM	670 025 \$	332 673 \$			1 032 230 \$		167 537 \$			2 202 464 \$
Semaine québécoise de la paternité 2018								25 000 \$		25 000 \$
Positionnement stratégique de RVP							5 000 \$			5 000 \$
Réalisation d’un mapping des organismes communautaires soutenant les pères en difficultés et leurs enfants							13 500 \$			13 500 \$
Grand Rassemblement des Tout Petits (GRTP 2018)							250 000 \$			250 000 \$
Semaine québécoise des familles (RQF)	70 000 \$									70 000 \$
Sommet de la famille 2018							150 000 \$			150 000 \$
Sondage - enjeux de conciliation travail-famille							10 000 \$			10 000 \$
Journées de la persévérance scolaire (JPS)							30 000 \$			30 000 \$
1.2.3 Géant	1 000 000 \$									1 000 000 \$
	1 740 025 \$	332 673 \$	550 000 \$	1 539 565 \$	1 032 230 \$	297 000 \$	1 626 037 \$	25 000 \$	-	7 142 529 \$

5.4. Répartition des charges

Tableau 13 : Évolution des charges d'Avenir d'enfants de 2009 à 2020

	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	Total
	(167 jrs)	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Fonction soutien aux projets												
Dotations - Communautés	1 753 201	3 561 368	7 253 331	11 608 282	17 801 380	23 604 491	27 133 145	30 688 643	30 103 040	17 810 964	20 294 907	191 612 752
Dotations - Partenariats		895 452	3 838 911	6 630 699	5 434 052	6 854 672	5 182 725	6 012 752	6 834 449	7 501 971	3 966 190	53 151 873
									550 891			550 891
	1 753 201	4 456 820	11 092 242	18 238 981	23 235 432	30 459 163	32 315 870	36 701 395	37 488 380	25 312 935	24 261 097	245 315 516
Frais de fonctionnement	1 484 632	4 727 525	5 202 753	5 557 201	6 745 904	7 538 994	7 796 908	7 805 601	6 941 834	5 863 871	3 765 465	63 430 688
	3 237 833	9 184 345	16 294 995	23 796 182	29 981 336	37 998 157	40 112 778	44 506 996	44 430 214	31 176 806	28 026 562	308 746 204
% Fonction soutien	72,29%	74,64%	86,07%	88,59%	90,48%	92,98%	93,39%	93,65%	94,23%	93,40%	94,75%	91,57%
Fonction Administration	1 241 062	3 120 996	2 636 774	3 063 774	3 155 333	2 869 538	2 840 041	3 016 239	2 721 648	2 203 386	1 553 356	28 422 147
% Fonction Administration	27,71%	25,36%	13,93%	11,41%	9,52%	7,02%	6,61%	6,35%	5,77%	6,60%	5,25%	8,43%
Total	4 478 895	12 305 341	18 931 769	26 859 956	33 136 669	40 867 695	42 952 819	47 523 235	47 151 862	33 380 192	29 579 918	337 168 351

La fonction Soutien aux projets comprend les charges encourues pour réaliser directement la mission, soit :

- les dotations liées aux communautés;
- les dotations liées aux partenariats;
- les frais de fonctionnement liés à cette fonction.

Le soutien aux communautés vise un accompagnement pour renforcer leur capacité d'agir ensemble et de façon durable. Les partenariats visent à financer des projets pour influencer de manière durable les communautés et autres milieux de pratique, à favoriser l'appropriation de connaissances et à établir des alliances stratégiques avec les nations autochtones. Les frais de fonctionnement dans la fonction Soutien aux communautés et partenariats comprennent principalement le salaire des agents qui travaillent sur le terrain à soutenir et accompagner les communautés.

La fonction Administration comprend les charges de fonctionnement général, ce qui inclut :

- la direction générale;
- la gestion des ressources humaines;
- la gestion administrative et des finances ;
- les installations matérielles de l'établissement principal;
- les technologies de l'information;
- les communications.

Le ratio des frais d'administration a été en décroissance depuis 2009-2010 (27,71 %) pour se situer à 5,25 % en 2019-2020. Le ratio cumulatif depuis les débuts d'Avenir d'enfants est de 8,43 % et se maintiendra sous le seuil des 10 % à la fin du projet.

Il est à noter que les membres du CA ne reçoivent aucune rémunération. De plus, seuls les membres n'ayant pas un lien d'emploi avec le gouvernement du Québec ou la Fondation Chagnon ont la possibilité de se faire rembourser leurs frais de déplacement.

6. DESCRIPTION DES ACTIVITÉS

6.1. Description sommaire des activités initialement planifiées par Avenir d'enfants³

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.

6.1.1. 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 coopétition au service des enfants », en 2019.

6.1.2. 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 au 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 (EQPPM).

³ Cette description ne contient pas les travaux d'évaluation, qui sont décrits dans la partie C du bilan.

- 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.

6.1.3. 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.

6.1.4. 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, 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 -, ainsi qu'à la Commission spéciale d'enquête sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse.
- 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.

6.2. Objectifs opérationnels associés aux activités initialement planifiées par Avenir d'enfants

Le tableau Planification stratégique d'Avenir d'enfants 2015-2019, en annexe 3, présente les enjeux, les orientations et les grands axes de l'organisation ainsi que les cibles et les indicateurs adoptés par le CA le 11 décembre 2015.

Les orientations retenues pour la fin de mandat sont les suivantes:

- Agir pour assurer la prise en charge durable de la mobilisation à l'égard de la petite enfance;
- Intensifier et adapter le soutien d'Avenir d'enfants auprès des partenaires pour joindre efficacement les familles défavorisées;
- Positionner l'importance d'agir tôt afin de favoriser le développement global des enfants et leur entrée à l'école.

Afin d'opérationnaliser ces orientations, Avenir d'enfants a élaboré, chaque année, un plan d'action intégré (PAI) précisant les actions prévues au cours de l'année. Le dernier PAI 2019-2020 se trouve à l'annexe 4 à titre d'exemple.

6.3. Critères d'admissibilité et de sélection des projets soutenus par Avenir d'enfants

Les critères de sélection sont décrits en détail dans les différents cadres de financement, selon les types de projets soutenus. De façon générale, le projet ou le plan qui est soumis est analysé en fonction de son adéquation avec la mission et les priorités stratégiques d'Avenir d'enfants. La qualité des projets, la cohérence des actions et le réalisme budgétaire sont considérés, de même que la mobilisation et l'engagement des partenaires. Voici plus précisément les critères pour le soutien aux RLP, qui constitue la principale stratégie d'Avenir d'enfants.

6.3.1. Critères d'admissibilité des RLP

Les trois critères suivants doivent être satisfaits pour qu'un RLP soit admissible à de l'accompagnement et à du soutien financier :

- Être constitué d'un noyau de base de partenaires provenant de divers secteurs mobilisés autour de la situation des enfants de cinq ans et moins vivant en situation de pauvreté, dont principalement, mais non exclusivement : les centres de santé et de services sociaux, les services de garde éducatifs à l'enfance, les écoles, les OCF et les municipalités. Avenir d'enfants suggère que le RLP, outre son noyau de base de partenaires, tente d'inclure un maximum de partenaires œuvrant au sein de la communauté (ex. : centre d'éducation des adultes, centre local d'emploi, carrefour jeunesse-emploi, journal local, etc.) et de façon particulière, les parents.
- Coordonner ou être en voie de coordonner ses actions avec les autres instances de concertation locales ou régionales agissant sur des thématiques liées au développement et au bien-être des enfants. Cette coordination a pour but de privilégier la cohérence et la complémentarité des actions.
- Le projet du RLP doit viser à :
 - soutenir le développement global des enfants âgés de cinq ans et moins vivant en situation de pauvreté afin de faciliter la réussite de leur entrée à l'école et la poursuite de leur scolarité;
 - favoriser le plus tôt possible le développement global de ces enfants;
 - soutenir les parents, dès le début de la grossesse, en leur procurant les outils les plus à même de contribuer à ce développement;
 - augmenter la capacité de planifier et d'agir de façon concertée des acteurs locaux;
 - améliorer les pratiques et l'organisation des ressources et des services.

6.3.2. Les critères d'appréciation

Les RLP qui obtiennent un soutien financier d'Avenir d'enfants bénéficient d'un accompagnement tout au long de l'ébauche de leur plan d'action. Au moment de l'analyse des projets déposés au mois d'avril de chaque année, une attention particulière est accordée à :

- la démarche et l'existence d'une réelle mobilisation;
- la cohérence entre l'analyse de la situation, les priorités, les objectifs et les transformations souhaitées;
- la qualité du plan d'action écosystémique qui en découle.

Chacun de ces critères comporte des sous-critères. Les dossiers font ainsi l'objet d'un examen minutieux par un comité, lequel utilise une grille d'analyse structurée et une plateforme informatique interactive pour le faire. Cela permet de conserver et de traiter ces données qualitatives et quantitatives en plus de faciliter le suivi auprès des communautés.

6.4. Brève description des mécanismes de contrôle et des modalités de reddition de comptes

Pour s'assurer que les partenaires subventionnés emploient les ressources auxquelles elles sont destinées, Avenir d'enfants s'est doté de cadres de financement pour ses principales stratégies et d'un guide administratif pour les projets des RLP. Suivant le contenu de ces documents, plusieurs mécanismes de contrôle et modalités de reddition de comptes sont prévus :

- **Documentation et protocoles d'entente** : ces documents précisent les attentes en termes de reddition de comptes et de suivi de projet ainsi que les responsabilités de chaque partie prenante.
- **Rapports d'activités et rapports financiers** : des rapports financiers périodiques (semestriels, annuels et de fin de projet) indiquent les dépenses réelles du projet ou du plan d'action et font ainsi le comparatif avec le budget octroyé en fonction de l'ampleur et de la durée du soutien d'Avenir d'enfants. Ces rapports s'accompagnent de bilans annuels ou de rapports d'activités périodiques dont les échéances sont spécifiées dans les protocoles d'entente, faisant état de la réalisation des plans, aux plans qualitatifs (suivis de l'évolution de la mobilisation des partenaires, des actions et de l'évaluation) et quantitatifs (nombre de personnes jointes par les actions, selon les cibles, intensité des actions, modifications apportées au plan, etc.).
- **Modalités de versements** : le décaissement des octrois est effectué en plusieurs versements (sauf pour les plus petits octrois). Pour les projets en PI et certains de ceux des PNA, en plus d'un fonds de roulement versé au début du projet, les autres versements sont effectués selon l'état d'avancement des projets. Pour les projets des PNA qui sont gérés dans le cadre d'une entente, 75 % du budget annuel de fonctionnement est versé à l'approbation du projet et le solde à la réception du rapport financier annuel. Les versements des budgets pour les projets des communautés sont versés pour chaque communauté à la réception des recommandations du comité d'analyse. Pour leur part, les RLP bénéficient de versements trimestriels.
- **Suivis directs par les employés d'Avenir d'enfants** : les agents d'accompagnement ainsi que les responsables de projets d'Avenir d'enfants participent à différentes rencontres des RLP et des promoteurs, où les suivis de projets sont réalisés.
- **États financiers des organismes subventionnés** : pour les subventions annuelles de plus de 100 000 \$, un rapport d'audit ou une mission d'examen (selon les exigences précisées au Cadre de financement et de soutien des PNA) doit être effectué annuellement pour les états financiers des organismes subventionnés.
- **Audits des RLP** : Avenir d'enfants procède tous les deux ans à des audits effectués par un auditeur indépendant. Les RLP sont choisis à partir de critères spécifiques tels que l'ampleur de l'octroi (plus de 175 000 \$); des difficultés rencontrées en termes de reddition de comptes lors de l'accompagnement ou de la correspondance; des lacunes observées en termes d'expertise et de gouvernance de l'organisme.
- **Audits des projets en partenariat** : Avenir d'enfants procède systématiquement à des audits effectués par un auditeur indépendant pour tout projet ayant reçu un octroi de 1 M\$ et plus. D'autres critères sont considérés pour les projets inférieurs à 1 M\$: le poids relatif de la contribution annuelle d'Avenir d'enfants en comparaison avec le budget total de l'organisme, les difficultés rencontrées en termes de reddition de comptes ou de résultats des audits antérieurement effectués, des lacunes observées dans les degrés d'expertise ou de gouvernance de l'organisme.

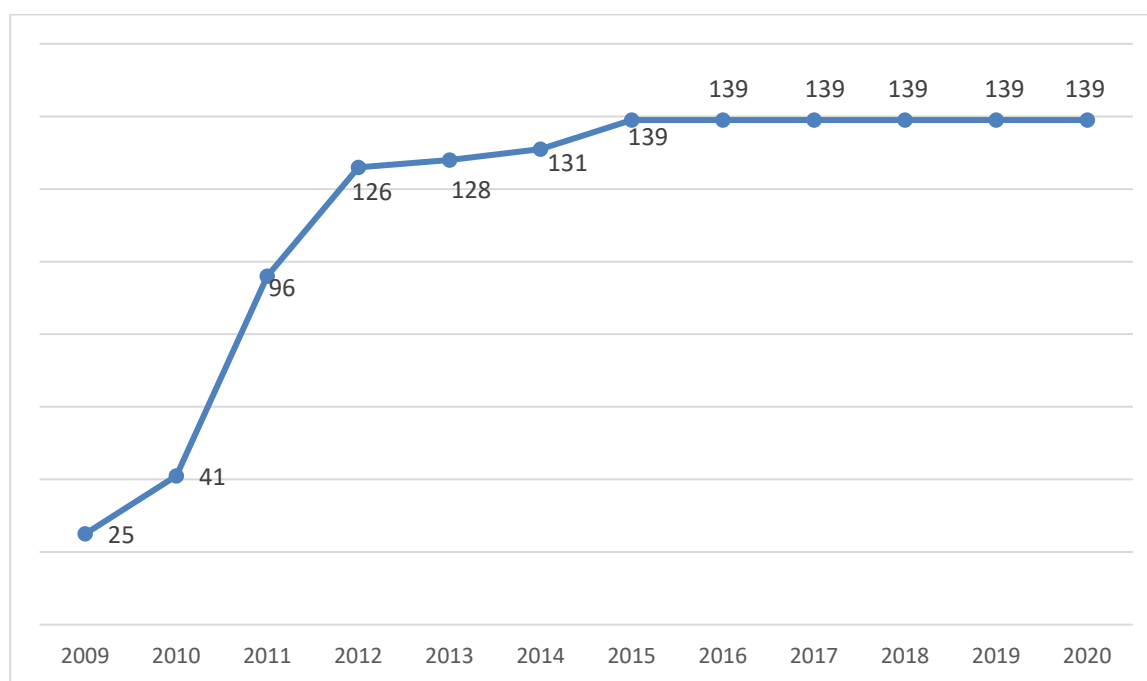
7. DESCRIPTION DES RÉSULTATS

7.1. Les regroupements locaux de partenaires (RLP)

Entre les années 2009 et 2020, Avenir d'enfants a connu une croissance soutenue dans le nombre de RLP accompagnés, jusqu'à atteindre une pleine croissance à partir de 2015, avec 139 RLP soutenus, répartis dans toutes les régions du Québec, à l'exception du Nord du Québec, rejoint par la stratégie régionale et par la stratégie avec les nations autochtones.

- 131 RLP directement soutenus pour leur plan d'action déposé à partir d'avril 2016
- 8 RLP du Bas-Saint-Laurent, soutenus par Avenir d'enfants, mais qui relèvent, depuis le 1^{er} janvier 2016, de l'instance régionale COSMOSS – Communauté Ouverte et Solidaire pour un Monde Outillé – et qui gère l'ensemble de l'enveloppe budgétaire accordée à la région. Avenir d'enfants lui a délégué la gestion de ces sommes à travers une entente spécifique qui maintient cependant l'accompagnement des agents d'Avenir d'enfants aux RLP de la région.

Figure 5 : Déploiement d'Avenir d'enfants dans les RLP, 2009-2020



Il est important de noter que l'année de travail dans les communautés commence en juillet et se termine en juin. Le présent bilan détaillé témoigne des activités de l'année 2009 à 2020. Il comprend donc toute l'information produite par les RLP lors du dépôt des plans d'action depuis avril 2009 jusqu'à juin 2020.

Le travail d'accompagnement d'Avenir d'enfants auprès des RLP s'est articulé autour des orientations stratégiques suivantes :

- Agir pour assurer la prise en charge durable de la mobilisation à l'égard de la petite enfance;
- Intensifier et adapter le soutien d'Avenir d'enfants auprès des partenaires pour joindre efficacement les familles défavorisées;

- Positionner l'importance d'agir tôt afin de favoriser le développement global des enfants et leur entrée à l'école.

Ces orientations tiennent compte à la fois du mandat et des engagements de l'organisation, mais aussi de la fin de mandat d'Avenir d'enfants en 2020 et du travail à accomplir pour assurer le maintien du positionnement de la petite enfance dans l'espace social (faire de la petite enfance une priorité sociétale) après cette date.

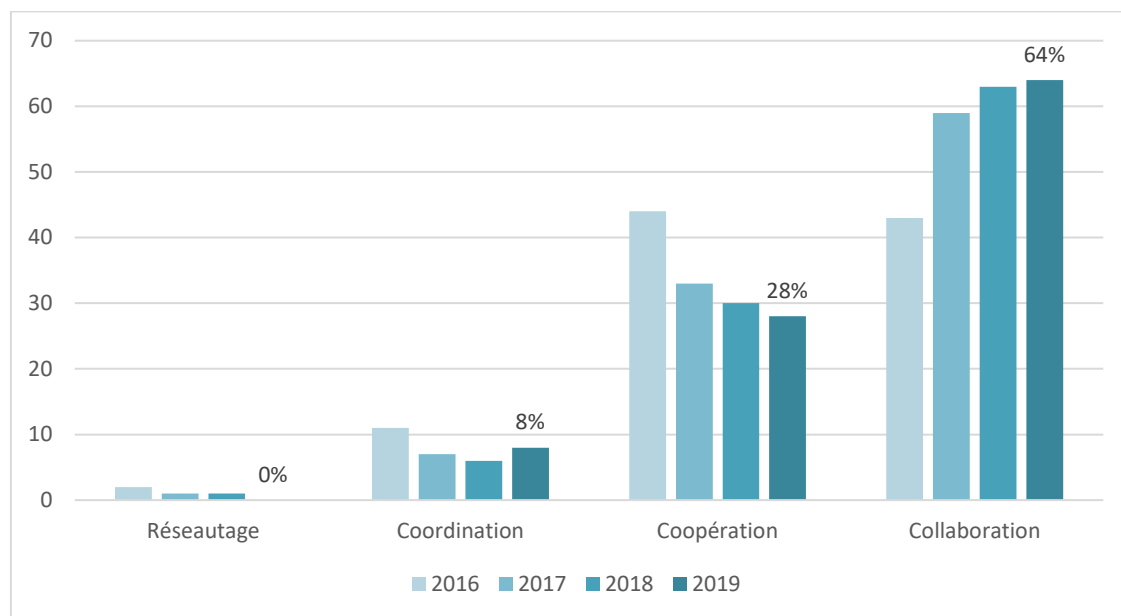
7.1.1. Assurer une mobilisation durable

Depuis 2015, Avenir d'enfants a atteint son plein déploiement et le nombre de regroupements de partenaires soutenus est resté stable à 139. Ces communautés couvrent l'ensemble des régions administratives du Québec et, considérant la fin de son mandat, elles ont toutes reçu l'information sur les sommes potentielles qu'elles recevraient d'ici 2020 et ont été invitées à réfléchir et planifier adéquatement la fin de ce soutien financier.

7.1.1.1. Regard des RLP sur leur propre mobilisation

La pérennité est étroitement liée à l'état de mobilisation des communautés⁴. 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 fort⁵.

Tableau 14 : Évolution de l'état de la mobilisation des regroupements selon l'échelle de collaboration d'Himmelman



⁴ Thomas Wolff, *The future of Community Coalition Building*, American journal of Community psychology, vol 29, no 2, 2001 ainsi que la revue de littérature effectuée par Mireille Desrochers en 2005 dans sa thèse « Les conditions de pérennité des initiatives communautaires inclusives : portrait des cultures stratégiques des intervenants, des chercheurs et des gestionnaires » déposée à L'Université du Québec à Montréal.

⁵ Himmelman, A.T. (2002). Collaboration for a change. Definitions, Decision-making models, Roles, and collaboration Process Guide.

En 2019, 131 RLP 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 RLP 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 RLP 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.

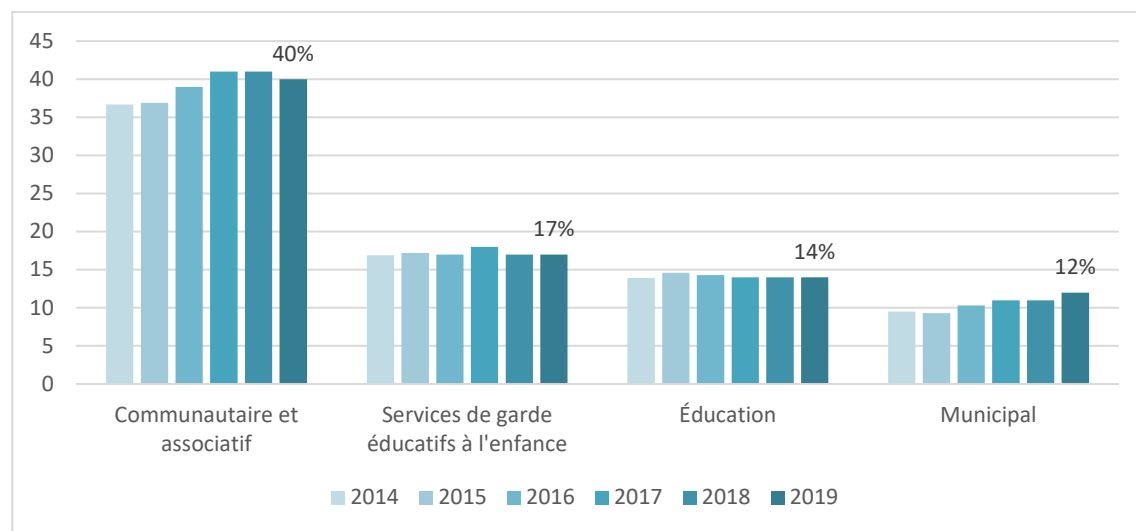
7.1.1.2. Regard sur des partenariats stables et diversifiés

La structure et la dynamique d'un 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 RLP 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 RLP 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.

Tableau 15 : Évolution du portrait des acteurs-clés par secteur



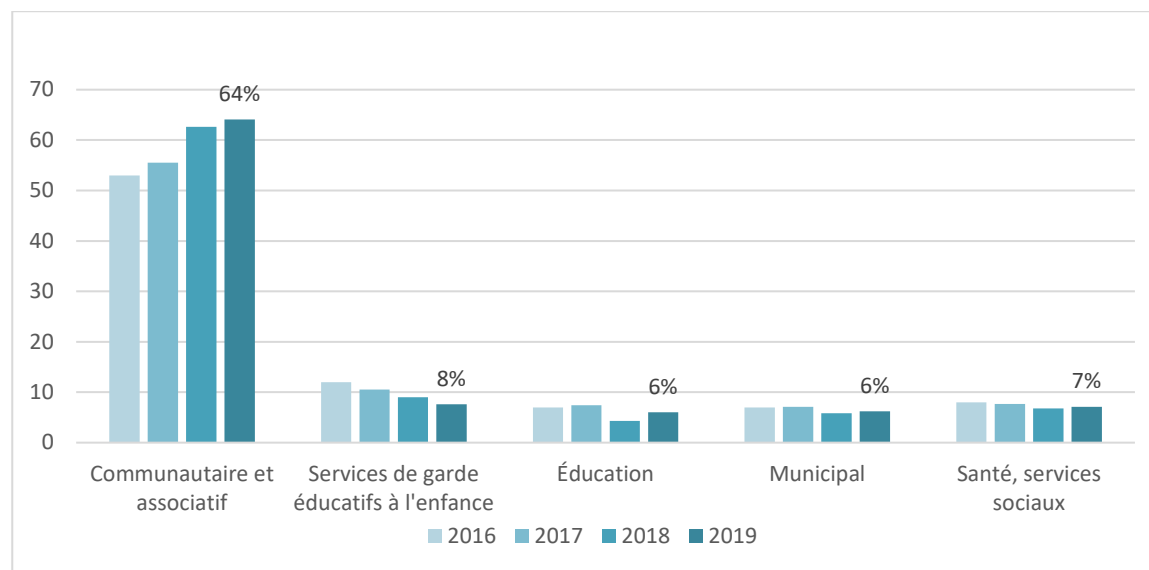
Le secteur communautaire et associatif demeure le secteur le plus représenté au sein des RLP (40 %), suivi des services de garde à l'enfance (17 %), de l'éducation (14 %), du municipal (11 %) et de la santé et des services sociaux (8 %). Bien que la représentation du secteur communautaire et associatif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

Dans la majorité des RLP, 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.

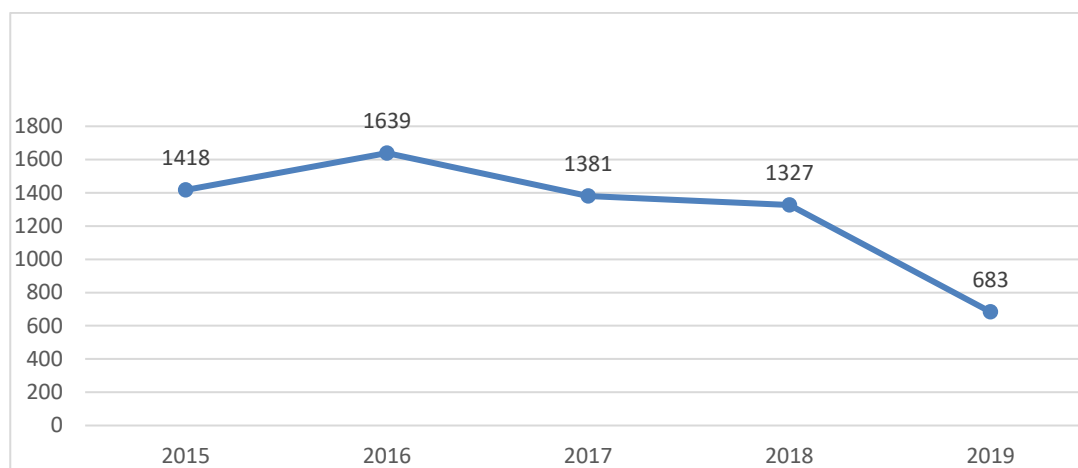
Tableau 16 : Évolution des porteurs d’action⁶ par secteur



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.

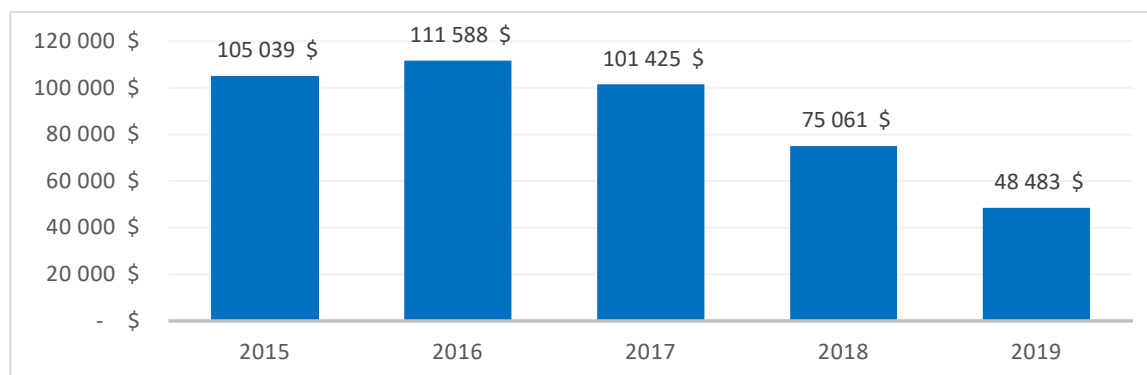
⁶ Les porteurs d’action sont les organismes ou institutions qui se portent volontaires pour assurer la mise en œuvre ou le suivi d’une action.

Figure 6 - Nombre total d'actions par année



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 RLP d'étirer le financement disponible jusqu'en 2020 afin de poursuivre certaines de leurs activités. La majorité des RLP 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.

Tableau 17 : Contribution financière moyenne demandée par les regroupements pour leur plan d'action annuel



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 RLP 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.

Cela dit, certains RLP 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.

7.1.1.3. Regard sur la clientèle, objet des actions des regroupements locaux de partenaires

De 2009 à 2020, Avenir d'enfants a soutenu financièrement près de 15 000 actions. Ces actions ciblent avant tout les parents, premiers acteurs de l'amélioration de la situation des enfants. Elles visent ensuite directement les enfants. Au fil des années, il a été aussi possible d'observer une croissance des interventions faites auprès des intervenants et des gestionnaires. Ce travail avec les communautés permet de soutenir le développement et l'enrichissement des compétences des intervenants travaillant autant avec les parents qu'avec les enfants..

Avenir d'enfants a financé des actions auprès de différentes clientèles et a touché différentes cibles qui visent toutes à tisser un filet de protection autour des enfants vulnérables.

Tableau 18 : Cumulatif des clientèles jointes par les 131 plans d'action⁷ déposés à Avenir d'enfants entre avril 2012 et avril 2020

Type d'action	Nombre d'actions	Enfants joints	Parents joints	Intervenants joints	Gestionnaires joints	TOTAL joints
Intervention directe auprès des enfants / dyade parents-enfants	2 710	292 824	181 761	17 812	1 558	493 955
Formation et développement de compétences	1 999	69 166	177 168	39 433	4 145	289 912
Information, sensibilisation, promotion	1 113	97 060	335 911	23 805	10 233	467 009
Implication des parents et empowerment	708	33 722	64 797	4 741	971	104 231
Accompagnement, soutien, référence et recrutement	649	59 042	77 152	9 635	1 592	147 421
Socialisation et réseautage	1 100	92 056	91 809	3 847	721	188 433
Amélioration du milieu de vie et accès aux infrastructures	557	133 927	145 873	5 196	1 394	286 363
Arrimage entre les services	371	20 457	27 134	7 181	1 685	56 457
Soutien à la mobilisation des partenaires	243	1 797	2 221	1 495	685	6 198
Portrait, inventaire, consultation, analyse, évaluation	284	4 806	13 142	3 413	1 123	22 484
TOTAL	9 734	814 591	1 116 968	116 558	23 707	

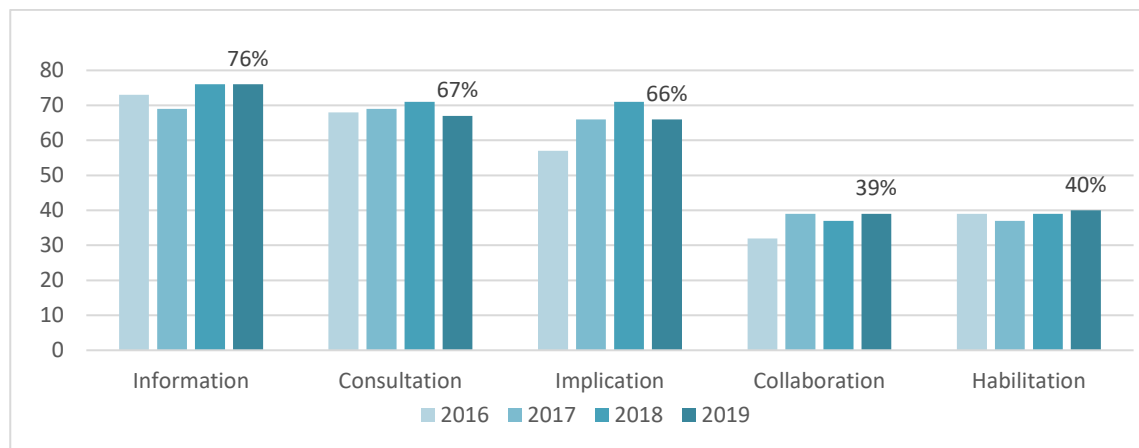
Les données de ce tableau indiquent que plus du quart des actions financées par Avenir d'enfants ont visé l'intervention directe auprès des enfants, des parents ou de la dyade parent-enfant, et ce, depuis 2012. Ce qui concorde avec les principes de qualité en matière d'intervention en petite enfance. D'autre part, près d'une action sur cinq entre 2012 et 2020 vise à agir sur la formation et le développement des compétences. Ce type d'actions, qui permet une amélioration de la qualité des interventions auprès des enfants et des parents, concorde également avec les principes pour des actions de qualité en petite enfance. Plusieurs actions visent également à renforcer le capital social autour des familles et à renforcer le partenariat entre les différents partenaires mobilisés, notamment les actions de type « information », « référencement », « arrimages entre les services » et « réseautage ». Ces actions permettent de renforcer les liens entre les organisations et les citoyens dans la communauté.

7.1.2. 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.

⁷ N'inclut pas les huit RLP qui relèvent de l'instance régionale COSMOSS

Tableau 19 : 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.

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 parents⁸, 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 le développement 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;

8 L'initiative Perspective Parents amorcée en 2013 par Avenir d'enfants, en collaboration avec l'Institut de la statistique du Québec (ISQ) et le Centre d'études interdisciplinaires sur le développement de l'enfant et la famille (CEIDF) de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) et vise à fournir aux acteurs locaux, régionaux et nationaux du domaine de la petite enfance des renseignements qui leur permettront de mieux comprendre les besoins des parents et qui alimenteront leur réflexion sur les actions à entreprendre pour mieux les soutenir dans leur rôle.

- 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 relayers 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.

7.1.2.1. Observation sur la *Voix des parents* : une stratégie de plus en plus utilisée pour augmenter la participation des parents et leur capacité d'agir

Avenir d'enfants considère le parent comme étant le premier éducateur de son enfant. Plusieurs interventions d'accompagnement sont faites en ce sens. Une de ces interventions est d'encourager les RLP à s'engager dans le projet *Voix des parents*, car plusieurs actions découlent des réflexions de ces comités de parents.

Le projet *Voix des parents*, lancé en 2009, vise trois objectifs :

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

Entre 2009 et 2020, Avenir d'enfants a soutenu 81 projets *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 appert 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.

« À la suite de 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 mieux joindre les familles vivant en contexte de défavorisation, et présentera la contribution d’Avenir d’enfants ainsi que les avancées observées dans ce domaine.

7.1.3. Mieux joindre les familles vulnérables

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.

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

De 2009 à 2020, Avenir d'enfants a souhaité prioriser les besoins des communautés présentant de hauts taux de défavorisation matérielle et sociale et encourager l'ensemble de ses partenaires à développer diverses stratégies pour joindre les familles qui sont plus difficilement joignables. Cette volonté s'est notamment traduite par des critères de financement rigoureux, s'appuyant sur des facteurs de risque reconnus et des données statistiques fiables, telles que le seuil de faible revenu (SFR), l'indice du milieu socioéconomique (IMSE), la proportion de monoparentalité, la langue maternelle, l'éloignement géographique ainsi que la densité des enfants âgés de -9 mois à 5 ans par kilomètre carré. Ainsi, durant la période 2015-2018 où Avenir d'enfants a atteint son plein déploiement, plus de la moitié (59 %) du financement octroyé par Avenir d'enfants a été attribuée à des communautés défavorisées et très défavorisées (SFR et ISME de 7 à 10).

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.

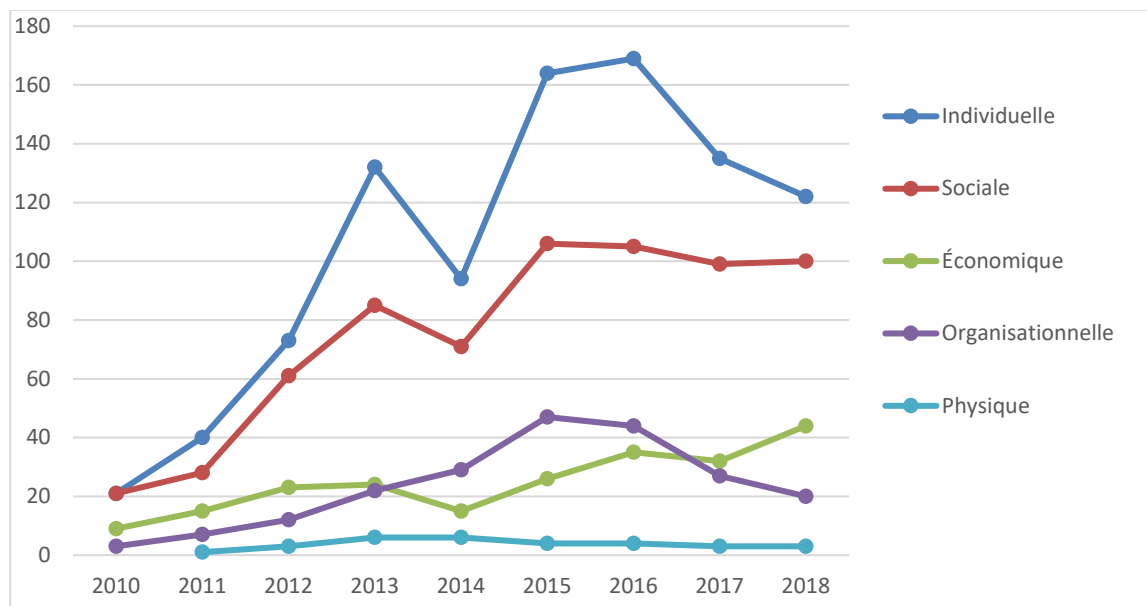
7.1.3.1. L'action des regroupements locaux de partenaires sur les barrières

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.

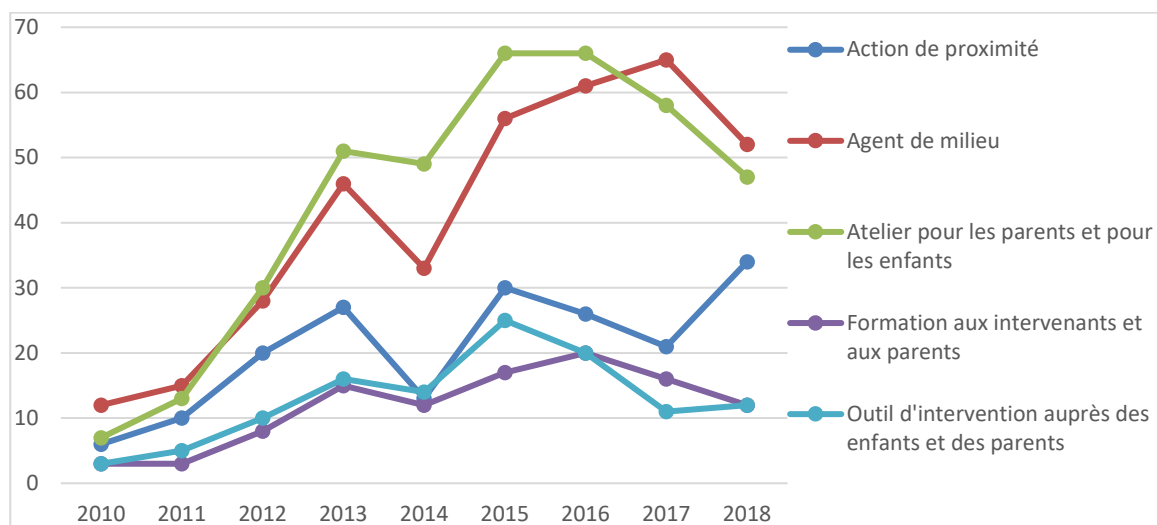
Figure 7 : Les 5 types de barrières ciblées par les actions des regroupements depuis 2010



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 8 : 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 dans 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. Les regroupements cherchent aussi à pérenniser l'approche de proximité au sein des pratiques des organismes et des institutions qui travaillent avec les familles.

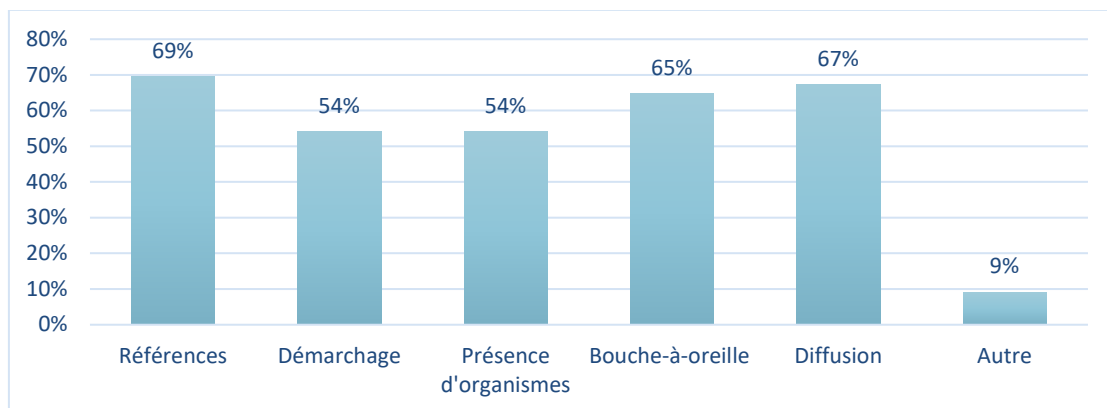
Il est à noter qu'Avenir d'enfants n'a pas directement agi sur les barrières d'accès. La contribution de l'organisation s'est principalement concrétisée en maintenant présente la préoccupation de joindre les familles vivant en contexte de défavorisation dans la planification des actions des partenaires, 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.

Tableau 20 : Typologie des barrières

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.

Tableau 21 : Stratégie de recrutement visant spécifiquement les familles en situation de défavorisation, avril 2019



7.1.3.2. 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 ont permis aux partenaires de moduler leurs objectifs en vue de bonifier certaines de leurs pratiques.

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-Ouest 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 réalisé, etc.

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

« 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'Université du Québec en Outaouais](#), 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 amène 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 et 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'Université du Québec à Trois-Rivières, 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 les 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 Amis 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).

7.1.4. Agir le plus tôt possible

La période de la petite enfance offre des fenêtres d'opportunité 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 terme¹¹. 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.

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.

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.

7.1.4.1. 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 deux 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.

¹¹ Center on the Developing Child (2007). Early Childhood Program Effectiveness (InBrief).

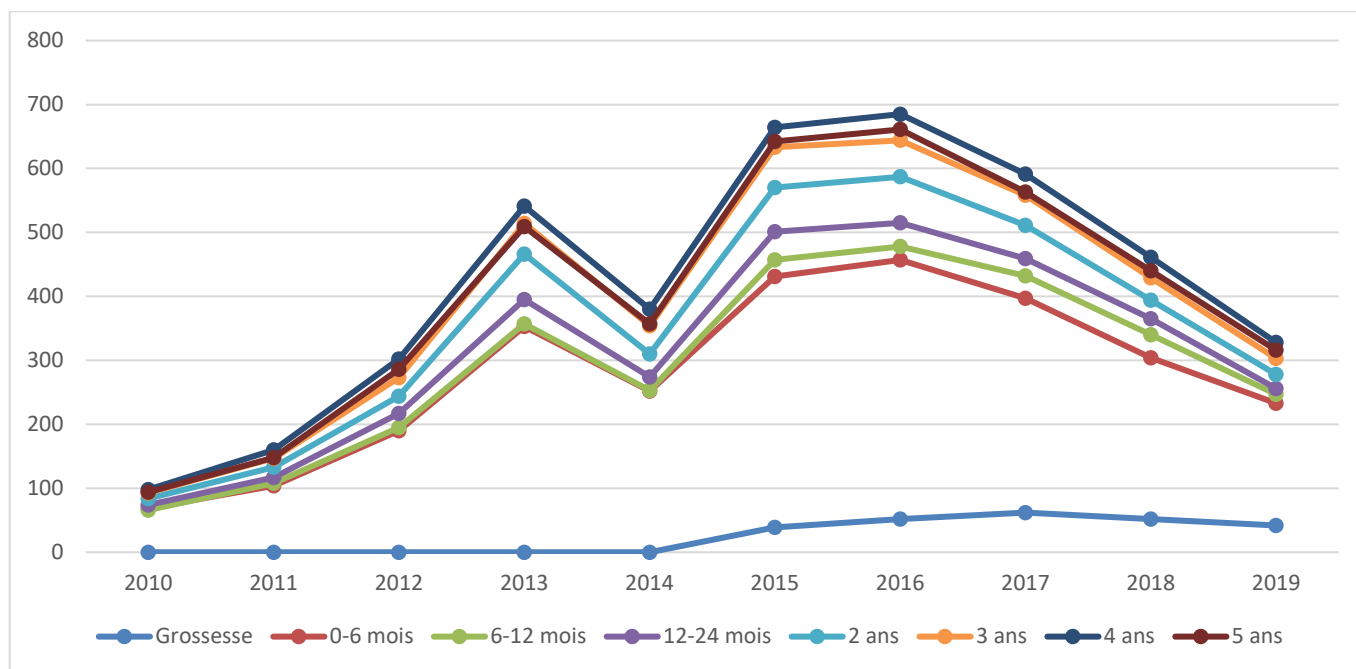
Ce positionnement de l'importance d'agir en périnatalité n'allait cependant pas de soi au commencement des activités d'Avenir d'enfants. Lors des premières années du projet collectif, la plupart des actions soumises dans les plans d'action concernaient les enfants de quatre ans et cinq ans. Une analyse a notamment été effectuée en collaboration avec Liesette Brunson, professeure à l'UQAM, et des chercheurs de l'UQAM pour documenter les actions en périnatalité menées par les partenaires d'Avenir d'enfants. Après avoir effectué ce constat, l'organisation a tenté d'ajuster son accompagnement afin d'aider les partenaires du projet collectif à développer des actions ciblant les enfants de zéro à trois 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 est davantage ancrée 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 9 : 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.

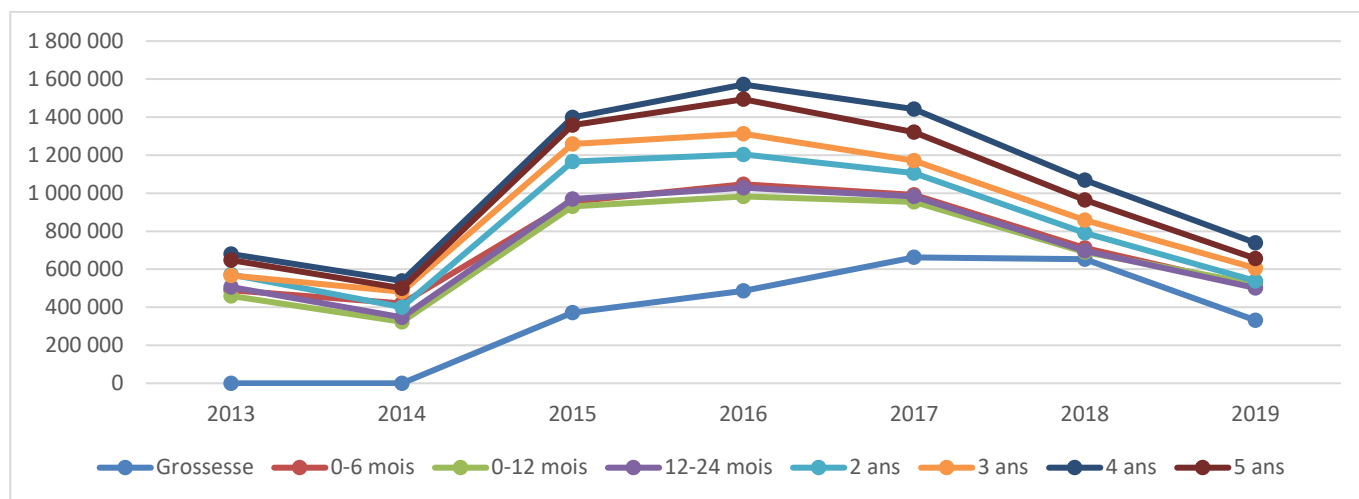
Bien que le nombre d'actions et le financement demandé décroissent graduellement pour tous les groupes d'âge entre 2015 et 2019, on peut observer que cette réduction est moins importante pour les actions en périnatalité.

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.

Figure 10 - 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.

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 2 503 552 \$ et 66 % de ce budget a été accordé durant la période 2017-2019.

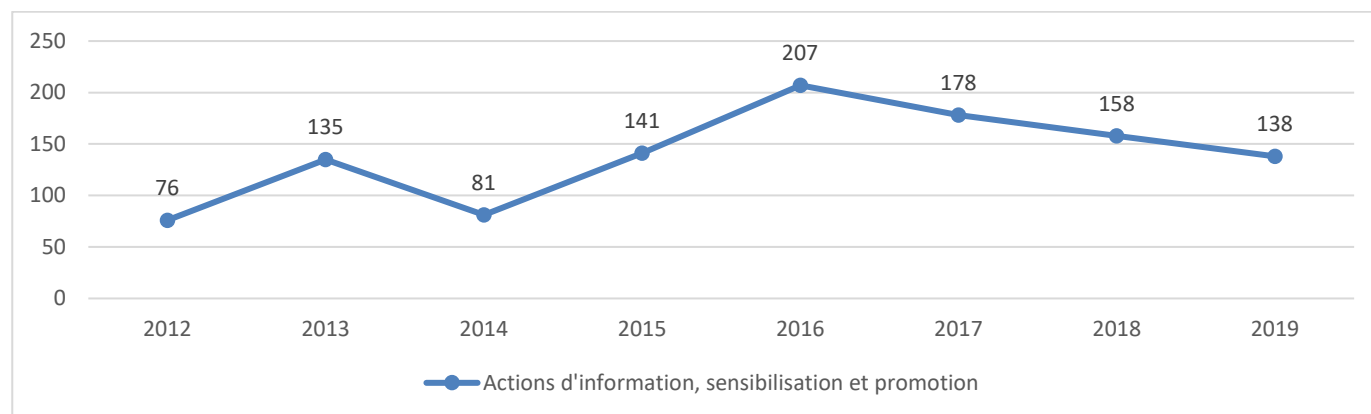
Il est possible d'en conclure que l'intérêt pour la grossesse et les toutes premières années de la vie a été non seulement grandissant, mais s'est aussi maintenu dans le temps. Les partenaires ont choisi d'agir au moment où la prévention compte le plus, marquant un point de départ pour le positionnement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

7.1.4.2. 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 joindre 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 11 : 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 préciser que le nombre d'actions présentées ici ne tient pas compte des actions plus récentes en valorisation et communication puisque les partenaires des RLP ont aussi mené ce type d'action à partir de leur propre ressources internes. 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. La consultation sur la réussite éducative était 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'AQCPE, 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.

7.1.4.3. 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 permet 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 %.

7.1.4.4. 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 politiques¹². 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.

¹² Analyse post-électorale secteur Famille (2018), Boîte de comm, stratégie et production : bit.ly/analysepostelectorale

7.2. Les projets en Partenariats et innovation

Depuis le lancement de cette stratégie, 34 projets soutenus par Avenir d'enfants ont pris fin. Le tableau suivant présente les faits saillants de chacun des projets.

Tableau 22 : Faits saillants des projets en partenariat

Partenaires et projets soutenus	Objectifs généraux	Approches développées et outils créés	Clientèles cibles	Sites Internet, outils ou autres réalisations
AHGCQ Je grandis en halte-garderie – Phase 1 à 3 2011 à 2020	Accompagner les équipes des haltes-garderies communautaires dans l'appropriation du programme éducatif <i>Je grandis en halte-garderie</i> Offrir aux éducatrices des formations spécifiques en lien avec le développement de l'enfant et la collaboration avec les parents Outiller les gestionnaires dans l'implantation d'un programme éducatif en halte-garderie Offrir un soutien pédagogique personnalisé aux éducatrices et aux gestionnaires	• Création d'un programme éducatif adapté aux haltes-garderies : programme d'activités • Offre de formation à l'échelle du Québec • Création d'un réseau panquébécois de formatrices (agentes multiplicatrices) • 138 organismes joints et 368 personnes formées • Formation, fascicules, cahiers de formation et capsules vidéo sur différentes thématiques • Trousse pédagogique facile d'utilisation et offerte gratuitement aux différentes haltes-garderies • Soutien pédagogique personnalisé en personne, au téléphone et par Skype	Les intervenants et le personnel éducateur des haltes-garderies de tout le Québec	Fiche du projet AHGCQ Présentation de la démarche Démarche d'appropriation Capsules vidéo Site web de l'organisme
AQCPE Capsules vidéo « Dis-moi » – 2017-2018	Faire connaître et valoriser les pratiques éducatives de qualité en service de garde	• 50 vidéos de 2 minutes qui aident à mieux comprendre le développement de l'enfant et connaître les interventions à privilégier • Vignettes descriptives pour soutenir l'appropriation du contenu par les intervenants des services de garde éducatifs	Les intervenants et le personnel en service de garde éducatif	Présentation Capsules Dis-moi Chaîne YouTube
AQCPE Fonction qualité – 2011-2012	Projet qui a pris appui sur Odyssée et Grandir ensemble et qui a permis	• Activités de mobilisation et d'appropriation	Les regroupements de CPE, les leaders des CPE	Site web de l'organisme

	de contribuer de manière structurante et durable à l'amélioration continue de la qualité dans les CPE et BC	• Production d'outils (cartographie, bilans, processus, animation...) • Formation et évaluation d'une plateforme collaborative web • Cartographie des outils, stratégies et compétences par réseau • Activités régionales autour des pôles (information, mobilisation de partenaires, réalisation)	et BC, les partenaires	
AQCPE Petite enfance grande forme (PEGF) – 2012-2017	Assurer la mise en place de mesures structurantes en matière d'environnements favorables à la saine alimentation, au jeu actif et au développement moteur, conformément au cadre de référence du ministère de la Famille	• Outils de promotion du projet et des mesures structurantes; de monitoring et d'accompagnement; d'animation et de transferts des connaissances (capsules vidéo, webconférences, blogues, plateforme web, infolettres...) • Participation de 30 organisations, 12 comités régionaux, 1123 services de garde, plus de 3081 participants	Les éducatrices et les gestionnaires des CPE et BC, le responsable du soutien pédagogique, les membres des CA, les propriétaires de garderies, les comités de parents	Description du projet PEGF Cadre de références MFA
AQCPE Petite enfance, grande importance (PEGI) – 2015-2019	Accompagner près de 80 CPE de milieux défavorisés afin qu'ils créent un climat favorable à l'établissement de relations de coéducation avec les parents, et ainsi soutenir ces derniers dans leurs rôles	• Recension des écrits des pratiques les plus efficaces en milieu défavorisé pour l'intervention avec les enfants et leurs parents • Développement d'une approche d'accompagnement des milieux de garde • Outils de réflexion, de planification, de promotion et de présentation • Outils diagnostics pour gestionnaires, portrait évolutif des pratiques et outils d'accompagnement • Communautés de pratique • Cartographie des partenaires	Le personnel éducateur (éducatrices, gestionnaires, responsables pédagogiques) de 71 CPE accueillant des enfants issus de milieux défavorisés	Fiche du projet PEGI Événement PEGI
AQCPE Petite enfance, grande qualité	Soutenir l'amélioration continue de la qualité pour favoriser le	• Document de référence expliquant le projet	Tous types de services de garde éducatifs:	Fiche du projet PEGQ

(PEGQ) – 2018-2020	développement optimal des tout-petits	• Outils de promotion, sensibilisation, formation et suivis • Référentiel sur le processus amélioration continue de la qualité (PACQ) • Guide d'amélioration continue pour gestionnaires	gestionnaires, responsables de la pédagogie, agents-conseils en soutien pédagogique, agents de conformité...	Description du projet PEGQ
CAMF Municipalités amies des enfants – 2011-2013	Améliorer l'encadrement et le soutien qu'offre le Carrefour action municipale et famille dans la mise en œuvre et le développement du programme Municipalité amie des enfants	• Élaboration d'un questionnaire aux municipalités • Recensement des besoins des municipalités déjà accréditées à l'aide d'un questionnaire • Recherche d'information et recensement des meilleures pratiques (voir expériences d'UNICEF) • Développement d'un cadre d'accompagnement des municipalités et de référence sur la politique familiale et municipale • Développement d'outils pour valider l'appropriation auprès des municipalités	Les municipalités du Québec et leurs partenaires issus des comités de la famille	Fiche du projet CAMF 1 Explication MAE
CAMF Municipalités et tout-petits, une alliance gagnante – 2016-2018	Mettre la petite enfance au cœur des préoccupations des élus municipaux Accompagner et outiller les RLP et les instances régionales (IR) en petite enfance dans leurs démarches de rapprochement avec les municipalités	• Portraits des milieux pilotes : Petite Enfance, famille et municipalités • Outil autoportant – portrait dynamique pour les municipalités et les partenaires • Messages clés pour les partenaires PE et approche des municipalités à partir de leurs compétences et occasions de partenariat • Guide sur les collaborations PE et municipalités (avec Udm) • Enquête sur les besoins des municipalités, valorisation des connaissances et accompagnement du CAMF	Les municipalités du Québec et leurs partenaires issus des comités de la famille, 5 RLP / IR	Fiche du projet CAMF 2

CAMF La transition – 2018-2019	Accroître la capacité du CAMF à soutenir les municipalités dans l'amélioration du bien-être et de la qualité de vie des familles	• Rapport de l'expérimentation de l'outil du portrait dynamique • Plan d'affaires du CAMF incluant l'étude de marché • Rapport d'analyse de contenu des politiques regroupées • Deux fiches présentant des initiatives sur l'enfance à l'intention des municipalités • Plan de développement de la stratégie famille • Grille d'autoévaluation des municipalités sur la mise en œuvre et les impacts des plans d'action dans le cadre de PFM, MADA et MAE	Les municipalités du Québec et leurs partenaires issus des comités de la famille Les ressources humaines du CAMF incluant les formateurs, d'autres ONG en lien avec les municipalités	Guide d'accompagnement et de référence Site web du CAMF
Casiopé Amélioration des outils d'intervention À petits pas – 2016	Améliorer les outils et ainsi consolider les connaissances des étapes du développement de l'enfant chez les intervenants	• Grille de référence À petits pas • Journal de bord À tous petits pas et À petits pas • Guide de l'éducatrice de la démarche À petits pas • Outils d'évaluation et d'accompagnement	La clientèle de CASIOPE : les services de garde éducatifs à l'enfance	Site web de l'organisme
Cégep de Saint-Jérôme L'approche <i>Jeux d'enfants (JE)</i> , phases 1 et 2 – 2010-2019	Viser la stimulation globale des enfants de 0 à 5 ans, particulièrement ceux vivant en contexte de défavorisation Formation d'intervenants en petite enfance et implantation de <i>Jeux d'enfants</i> dans les milieux œuvrant auprès des enfants La phase 2 du projet vise à former de futurs intervenants (cadre collégial) à l'approche <i>JE</i>	• Formation initiale de 12 heures pour tous les intervenants qui veulent utiliser <i>JE</i> • Formation additionnelle de 6 heures pour le personnel des bureaux coordonnateurs appelés à soutenir l'implantation du programme chez les RSG ou pour tout autre intervenant d'un OCF qui souhaite contribuer ou collaborer à l'implantation de <i>JE</i> dans son milieu ou son réseau • Développement de mécanismes postformations afin de favoriser l'intégration de <i>JE</i> dans le programme de certaines techniques (phase 2) • Formation à l'approche pour de futurs intervenants auprès des	Les éducatrices en service de garde éducatif, installation, milieu familial, communautaire et institutionnel, ainsi que les intervenants en soutien pédagogique ou supervision clinique; les intervenants des organismes participant à des RLP 0-5 ans	Fiche Jeux d'enfants Présentation de l'approche

		jeunes enfants (programme du Cégep de Saint-Jérôme)		
Cégep de Saint-Hyacinthe Halte-garderie du cœur... pour toujours ! – 2014-2019	Mettre en contact de futurs éducatrices et éducateurs de la formation initiale de base, avec des enfants et des parents plus vulnérables Bénéficiant d'un encadrement pédagogique, les étudiants apprennent à adapter et nuancer leurs interventions auprès de cette clientèle	• Recension de la littérature scientifique sur les meilleures interventions en milieu défavorisés • Production d'une théorie du programme • Guide du responsable, guide de l'enseignant-superviseur, guide de l'éducateur-guide, guide du technicien à la logistique, guide de l'étudiant et du stagiaire, encart fonctionnement halte-garderie, guide de l'animateur, ateliers de formation et guide du participant (parent), dépliants et fiches d'informations • Évaluation des effets chez les éducateurs, les parents et les enfants (en cours)	Les étudiants du programme de Techniques d'éducation à l'enfance du Cégep de Saint-Hyacinthe, les gestionnaires, les conseillers et les enseignants des collèges qui offrent la formation en TEE	Fiche du projet Littérature scientifique Événement JASP
CLIPP Comprendre pour agir – 2015-2017	Accroître les compétences du personnel en milieu de garde en matière de prévention et de dépistage des mauvais traitements physiques chez les 0-5 ans	• Une étude des connaissances scientifiques au sujet du dépistage des mauvais traitements physiques chez les 0-5 ans • Un portrait de la situation et des mécanismes de soutien aux milieux confrontés à la problématique du dépistage des mauvais traitements physiques chez les 0-5 ans (cueillette de données réalisée auprès de SGÉE de Montréal et en Mauricie) • Une journée de réflexion collective et des groupes de discussion visant à trouver des pistes de solutions. 70 participants de CPE et de la DPJ. Un rapport final	AQCPE, AGPQ et milieux de garde familiaux (représentants du personnel éducateur, professionnel et gestionnaire)	Fiche du projet phase 1 Site web du partenaire
CLIPP De la responsabilité individuelle à la prise en charge collective – 2018-2020	Permettre la poursuite du processus de mobilisation des connaissances afin de réaliser le volet transfert des connaissances	• Outils d'aide à la décision destinés aux décideurs et aux gestionnaires • Outils pour guider des interventions dans les milieux de garde.	Les gestionnaires et les professionnels terrain de l'ensemble du Québec	Fiche du projet phase 2

DSP MTL Enquête sur l'expérience préscolaire – 2012	Apporter des informations additionnelles aux résultats de l'Enquête sur le développement des enfants à la maternelle, informations qui étaient non disponibles lors de l'enquête de 2008, ce qui limitait l'interprétation des résultats, de l'avis de plusieurs partenaires montréalais	• Questionnaire d'enquête auprès des parents • Prétests du questionnaire d'enquête • Rapport régional et rapport synthèse • Rédaction d'articles scientifiques • N.B. : Dans le cadre de l'EQDEM 2017, cette enquête a été élargie à travers tout le Québec.	L'ensemble des intervenants locaux et régionaux montréalais travaillant autour de la petite enfance	Fiche du projet DSP
FQOCF Agora Phase 1 - Vie associative – 2011-2015	Se donner les moyens de codifier et s'approprier une démarche d'appropriation réflexive portant sur les valeurs, les principes et la philosophie d'actions énoncés dans le cadre de référence sur les pratiques d'action communautaire autonome Famille	• Démarche démocratique pour soutenir les pratiques des membres • Communautés de pratiques et de savoir (CPS) • Trousse de référence et d'animation sur l'action communautaire autonome Famille • Outils de transfert de connaissance sur les pratiques et la gestion d'OCF et bulletin AGORA Express offerts aux membres • 129 CPS, 165 OCF participants (84%), 1006 participants pour 2278 participations	Tous les acteurs qui œuvrent dans les organismes communautaires Famille	Fiche du projet FQOCF
FQOCF Agora Phase 2 - Communautés de pratique – 2016-2018	Accroître la reconnaissance de la contribution de l'action communautaire autonome Famille dans les communautés et auprès des décideurs publics Témoigner de l'expérience des familles qui fréquentent les OCF Consolider, enrichir et pérenniser les résultats de la phase 1 et partager ses impacts. Ancrer	• Mise en place d'un comité national sur l'action communautaire autonome famille • Événement dialogue avec tous les partenaires • Collaboration avec l'UQTR- création d'une formation de niveau universitaire destinée aux intervenants (MUCC) • Démarche de sondage auprès des parents (Optique parents)	Tous les acteurs qui œuvrent dans les organismes communautaires Famille et tous les partenaires communautaires et institutionnels du secteur enfance famille	Outil : trousse de référence et d'animation

	solidement à l'intérieur et à l'extérieur du mouvement les pratiques d'action communautaire famille	• Recension des services offerts dans les OCF • 94 CPS, 167 OCF participants (77%), 755 participants pour 1349 participations		
FQOCF Transition/ Pont 2018-2019	Développer une analyse des politiques touchant le développement des enfants et l'accompagnement des familles, des lieux de concertations qui en découlent et des enjeux de participation stratégique des OCF. Développer des compétences collectives à mieux comprendre et influencer les lieux de concertation	• Plan de restructuration de la FQOCF et actions de la vie associative • Document « Un nouveau chapitre qui commence » (Annexe 1) • Rapport « restructuration ressources humaines » (Annexe2) • Rapport d'activités de la FQOCF 2018-2019 (Annexe 3) • Analyse de la situation politique relative aux OCF et aux familles • Cartographie « Les politiques et les programmes interministériels touchant le développement des enfants et l'accompagnement des familles » (Annexe 4) • Fiche d'analyse politique : les OCF au ministère de la Famille (Annexe 5) • Plan d'action de la FQOCF pour soutenir la mobilisation des OCF • Journées de réflexion stratégiques (28 et 29 mai 2019) • CPS sur appropriation de la Trousse – sur demande en vue de maintenir les acquis (La Fédération n'a reçu aucune demande à cet effet) • Rencontres avec les regroupements régionaux d'OCF • État de situation des concertations régionales (Annexes 6 à 22) • 17 cartographies des concertations régionales (Annexes de 6 à 22)	Tous les acteurs qui œuvrent dans les organismes communautaires Famille et tous les partenaires communautaires et institutionnels du secteur enfance famille	Outil : communautés de pratiques et de savoirs Cadre de référence Boîte à outils

		• Rapport « Concertations intersectorielles et regroupements d'organismes communautaires Famille : un modèle inspiré de l'expérience et de la pratique des OCF » (Annexe 23)		
Fondation du Dr Julien Pédiatrie sociale en communauté – 2011-2014	Transférer et intégrer à la pratique de la pédiatrie sociale le savoir-faire et le savoir-être des professionnels, des intervenants et des membres de la communauté qui œuvrent auprès des jeunes enfants (0-5 ans) issus d'un milieu vulnérable	• Rassembler les données pertinentes et codifier les savoirs • Développement des critères de qualité • Dissémination des savoirs – général, formation continue • Création d'un portail sur le transfert de connaissances • Régions ayant un centre de pédiatrie sociale existant et opérationnel au 1^{er} juillet 2011 : • Centre-Sud, Montréal-Nord, Saint-Jean-sur-Richelieu, Gatineau, Trois-Rivières, Lévis, Laval ainsi qu'AED et CSPE de la Fondation du Dr Julien	Les professionnels et les intervenants travaillant auprès des enfants issus d'un milieu vulnérable, les familles visées par le Centre de PSC, les autres partenaires des CPSC : communauté, société civile et gouvernements	Fiche du projet FDJ Site web de l'organisme
Fondation Marie-Vincent Lanterne/ Awacic : des actions pour la prévention – 2016-2019	Déterminer les pratiques préventives les plus prometteuses et développer du matériel éducatif	• Recension scientifique des meilleures pratiques • Matériel promotionnel • Cadre de référence bonifié • Outils de prévention adaptés à chacun des milieux (capsules vidéo, cahiers éducatifs et informatifs, trousse et outils d'animation d'ateliers pour enfants et parents, livres, jeux, marionnettes, matériel pédagogique, trousse et outils de formation pour parents et intervenants...)	Les enfants 0 à 5 ans, les parents et les familles, les intervenants en petite enfance (CPE, organismes, maternelle 4 ans), les intervenants de la santé et services sociaux (CLSC, DPJ)	Fiche du projet Lanterne Site web du partenaire
Fondation OLO 1000 jours pour savourer la vie – 2013-2020	Aider les familles, particulièrement celles vivant en contexte de défavorisation, à adopter de saines habitudes alimentaires au cours de	• Rédaction d'un cadre de référence • Création d'outils destinés aux parents et aux intervenants pour faciliter le partage de	Les intervenants en périnatalité du réseau de la santé et des services sociaux	Fiche du projet OLO Outils OLO

	la période des 1000 premiers jours de l'enfant, soit de la grossesse à 2 ans	connaissances : pot à lait avec message, assiette équilibrée, livres pour bébés, fiches recettes, blocs-notes, jeux... • Intervention : fiches de soutien à l'intervention par groupe d'âge, communauté de pratique avec des intervenants du réseau de la santé, formation en ligne sur l'accompagnement des familles vivant en contexte de défavorisation, webinaires sur des thématiques pointues, projets-pilotes pour faciliter le travail entre le réseau de la santé et les autres organisations de la communauté • Général : capsules vidéo sur les grands messages liés à la saine alimentation chez les tout-petits, site web, infolettre...	Les partenaires de la communauté travaillant auprès des familles avec de jeunes enfants Les parents d'enfants de 2 ans et moins, particulièrement ceux vivant en contexte de défavorisation	Site web de l'organisme
Groupe de travail montérégien – Projet d'orthophonie communautaire - phases 1 et 2 – 2015-2019	Phase 1 : Développer une compréhension commune en Montérégie d'une approche préventive, précoce et concertée en développement de la communication et du langage chez les enfants de moins de 5 ans Phase 2 : Implanter et expérimenter le continuum de services concertés en orthophonie communautaire Élaborer un plan de transfert de connaissances pour assurer l'appropriation du	• Développement d'un cadre théorique et pratique en orthophonie communautaire • Établissement d'une définition de l'orthophonie communautaire, reconnue par l'Ordre des orthophonistes et audiologistes du Québec • Création d'un schéma démontrant le continuum en orthophonie communautaire • Mise en place d'une trousse pour faciliter l'implantation d'un continuum de services en orthophonie communautaire dans un milieu • Appropriation, implantation, expérimentation et évaluation du continuum de services concertés en orthophonie communautaire sur trois territoires des CISSS de la Montérégie	Les intervenants et les gestionnaires de différents réseaux œuvrant dans le domaine de la petite enfance ainsi que les ressources professionnelles en orthophonie Tout ensemble d'organismes œuvrant auprès des familles 0-5ans en Montérégie. Tout territoire intéressé par l'implantation d'un continuum en orthophonie communautaire dans leur milieu.	Fiche du projet Orthophonie communautaire Contenu web : Zoom sur l'orthophonie communautaire

	concept d'orthophonie communautaire et de ses conditions de succès	- Mise en œuvre d'une vaste campagne de sensibilisation sur l'orthophonie communautaire dans les divers réseaux (médias, Sommet pour un Québec Famille, webinaire, etc.) et auprès de diverses organisations (FQOCF, RCRPQ, FLAC, etc.) et partis politiques - Révision et adaptation de la Trousse pour l'implantation (en cours) 162 personnes de partout au Québec ont assisté au webinaire offert par le GTM		
Horizon 0-5 Constellation : En action pour les familles isolées – Phase 1 à 3 2016 à 2019	Recenser et diffuser des stratégies gagnantes pour mieux joindre les familles isolées	Phase 1 : - Cadre d'analyse et de partage des pratiques ciblées - Recension des pratiques existantes - Fiches synthèses sur 34 stratégies gagnantes pour mieux joindre les familles isolées - Cahiers thématiques présentant 11 facteurs de réussite pour mieux joindre les familles isolées Phase 2 : - Rapport sur les besoins des publics cibles et les moyens trouvés pour les combler - Rapport sur l'expérimentation des modes d'appropriation par les publics cibles - Plan de transfert de connaissance - Site web avec tous les outils de la démarche Phase 3 : - Guide d'animation sur Constellation, une démarche réflexive sur les pratiques pour mieux joindre les familles isolées	Tous les acteurs en petite enfance de l'Île de Montréal ainsi que des partenaires extérieurs à la Métropole	Fiche du projet H05 Site web du projet Site web de l'organisme

		• Cahier succinct et bonifié sur les 11 facteurs de réussite, incluant des questionnaires pour les intervenants et les organisations • Mise en place d'un atelier de sensibilisation pour amener les gens à faire la démarche Constellation • Atelier de formation pour soutenir les ressources implantant la démarche dans les organisations • Évaluation de l'implantation (en cours) • Traduction des outils en anglais		
INESSS Ma famille, ma communauté – 2011-2019	Susciter la mobilisation et la concertation des ressources de la communauté dans le but d'améliorer la sécurité, la stabilité, le bien-être ainsi que le développement des enfants vulnérables	• Les résultats d'évaluation ont fait ressortir que le projet a facilité l'accompagnement des familles (90%), la collaboration entre les différents services (84%), a permis de réunir tous les acteurs concernés (92%) et certaines mesures, ressources et alternative au placement n'aurait pas été envisagées dans cette démarche (96%) • L'Abitibi-Témiscamingue et la Montérégie ont intégré l'ensemble des composantes du programme MFMC dans leur processus clinique, et Montréal une partie seulement	Les intervenants et les gestionnaires œuvrant auprès des familles, des leaders de la communauté, la famille élargie et l'entourage, les familles d'accueil	Fiche du projet MFMC Site web du partenaire
Maison Bleue Phase 1 Un modèle innovateur en périnatalité sociale – 2011-2016	Comprendre et définir le modèle innovateur de périnatalité sociale développé par La Maison Bleue, ses composantes clés, ses impacts, son efficacité, ses facteurs facilitants et les obstacles ainsi que ses conditions de succès	• Revue de littérature scientifique • Inventaire et analyse des outils • Guide de mise en place incluant des conditions d'applications et des éléments de réussite du modèle Maison Bleue	Les établissements de santé et services sociaux et autres organismes œuvrant auprès d'une clientèle similaire	Site web du partenaire

	Mieux répondre aux besoins importants d'une population sans voix, les femmes enceintes, les enfants et les familles en situation d'importante vulnérabilité, vivant en majorité dans le quartier Côte-des-Neiges et Parc-Extension de Montréal			
Maison Bleue Phase 2 L'empreinte : projet de diffusion et appropriation – 2017-2019	Outiller, dans un souci de cohérence et de qualité, le personnel des Maisons Bleues actuelles et à venir de façon à assurer l'intégrité et la pérennité de la pratique	• Devis d'évaluation • Évaluation de l'implantation de la Maison Bleue dans Saint-Michel • Groupes de discussion et communautés de pratique • Plan et outils de transfert des connaissances • Rapport final	Le personnel des Maisons Bleues actuelles et à venir	Fiche du projet L'empreinte Document fondement et guide pratique
RCRPQ Victoires – 2012-2014	Documenter l'effet du soutien offert aux parents sur le degré de vulnérabilité associé à la période périnatale Identifier les services de relevailles comme un service de soutien essentiel	• Répertoire des écrits sur la vulnérabilité des parents • Organisation d'un colloque • Étude sur les retombées socioéconomiques du service de relevailles • Élaboration d'un programme de formation	Les praticiennes des CRP, les spécialistes en périnatalité, les décideurs	Fiche du projet RCRPQ Site web de l'organisme
Regroupement pour la Valorisation de la Paternité <i>Guide d'adaptation des pratiques des partenaires de la communauté concernés par les réalités paternelles</i> – 2017-2019	Favoriser l'intégration des réalités paternelles dans l'offre de service de plusieurs réseaux nationaux d'organisations qui soutiennent les familles québécoises	• Guide d'adaptation des pratiques des partenaires de la communauté concernés par les réalités paternelles • Ce travail a permis de : ○ mobiliser chacun des secteurs partenaires ○ favoriser l'appropriation de la démarche par chacun de ces secteurs ○ créer une synergie entre les différents acteurs de même qu'une vision transversale de l'ensemble de la démarche	Organisations du réseau de partenaires concernés par l'adaptation des pratiques : les RLP, les CPE, les maisons des familles, les haltes-garderies communautaires, les centres de ressources périnatales, les municipalités, les intervenants, les gestionnaires	Fiche du projet Guide Fiche coup de cœur Site web du partenaire Le Guide Outils sectoriels : -FQOCF -CAMF Autres outils sectoriels non disponibles en ligne

		• Chaque secteur a créé et adapté des outils complémentaires au Guide : ○ AQCPE : Boussole de la paternité - Outil d'autodiagnostic et de transfert de connaissances ○ AHGCQ : Affichettes et outils d'accompagnement pour rejoindre VOS papas ○ CAMF : La valorisation de la paternité : l'apport possible des municipalités (vidéo) ○ FQOCF : Les pratiques d'accompagnement des pères dans les OCF (brochure) ○ RCRPQ : Accompagner les pères : de la conception d'un bébé à la naissance d'un papa (document) ○ Concertations : Fiches thématiques et fiche de présentation de l'atelier de formation Pour une action commune		
Regroupement pour la Valorisation de la Paternité <i>Projet Transition – 2018-2020</i>	Créer un espace public pour mobiliser les pères et canaliser leur voix	• Sondage sur l'expérience des pères (2000 participants) • Stratégie de communication intégrée • Mise en œuvre de la stratégie : Campagne 2020 de la Semaine québécoise de la paternité (SQP)	Les pères et les familles, les partenaires, les décideurs, les médias	Sondage sur l'expérience des pères Site web de la SQP 2020
UDL-RCPEATNQ Portés par la qualité, nourrissons 0-30 mois – 2012-2016	Augmenter les compétences des éducatrices et des gestionnaires en matière de qualité de l'environnement éducatif	• Programme de formation sur mesure aux éducatrices et aux gestionnaires (groupe des 2 ½ à 5 ans) • Rencontres en communautés de pratique après la fin de la formation de base • Profil de qualité postformation sur mesure (groupe des 2 ½ à 5 ans)	Les éducatrices, les gestionnaires de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nord-du-Québec	Fiche du projet UDL

		• Élaboration d'un outil pratique destiné aux éducatrices • Élaboration d'un outil pratique destiné aux gestionnaires de CPE		
UDM AIDES – 2011-2012	Approche préventive écosystémique de la violence et la négligence Vise une adaptation québécoise du cadre de référence dont s'est doté le Royaume-Uni dans le but de pallier les limites des pratiques traditionnelles d'aide et de protection de l'enfance	• Grille d'analyse préliminaire des besoins de l'enfant • Cahiers d'analyse des besoins en développement de l'enfant (CABE) • Grille commune d'analyse des besoins de l'enfant • Formation destinée à des multiplicateurs • Guide de pratiques • Napperon « Les besoins de mon enfant » • Mise en entretien du site Internet	Les intervenants de CSSS et CJ qui assurent un suivi auprès d'enfants présentant des difficultés quant à leur bien-être, leur développement et leur sécurité; les professionnels (enseignants, policiers, éducatrices de services de garde, employés d'un organisme communautaire)	Site web du projet
UQO Initiative Amis des pères – 2011-2017	Promouvoir l'engagement paternel auprès des enfants, au sein des familles et des communautés, en soutenant l'ensemble du réseau de la santé, des services sociaux et communautaires dans des actions novatrices et efficaces Régions concernées : Laurentides, Montérégie et Outaouais	• Animation des activités de réflexions avec les intervenants du réseau de la santé et des services sociaux • Outils de formation et d'engagement paternel • Élaboration de stratégies mobilisatrices pour les pères	Les pères, les familles et les intervenants du réseau de la santé, des services sociaux et communautaires qui travaillent avec les familles	Fiche du projet UQO Site web de l'organisme
Vivre Saint-Michel en santé Planification et évaluation du plan intégré de quartier – 2015-2019	Réaliser une planification intégrée de quartier et amener les bailleurs de fonds à revoir leurs manières de travailler de façon concertée pour soutenir un milieu Évaluer le plan d'action intégré de quartier (PIQ) dont s'est doté le quartier Saint-Michel pour	• Plan d'évaluation du PIQ avec indicateurs sur les effets sur les citoyens et les familles • Évaluation sur les effets à court terme (en cours) • Outils de transfert de connaissances sur la mobilisation à l'échelle d'un quartier (à venir) • Rencontres régulières de suivis entre les bailleurs de fonds pour	Les citoyens, les acteurs et les organismes de Saint-Michel à Montréal Une attention particulière sera portée aux effets sur les parents et les familles du quartier	Fiche du projet Site web de l'organisme

	améliorer la qualité de vie des citoyens	guider leurs pratiques de financement		

7.3. Les instances régionales

Le conseil d'administration a approuvé, le 10 février 2017, un montant total de 2 632 500 \$ pour le soutien aux instances régionales d'ici 2020, composé d'une enveloppe de 1 912 500 \$ pour la coordination et de 720 000 \$ répartis entre les instances régionales en petite enfance pour la réalisation de projets régionaux. Ainsi, toutes les sommes liées au financement de ces instances régionales ont été autorisées.

Depuis l'approbation de cette enveloppe par le conseil d'administration, 16 instances régionales ont demandé à Avenir d'enfants un soutien à leur coordination régionale, soit l'Abitibi-Témiscamingue, le Bas-Saint-Laurent, la Capitale-Nationale, la Côte-Nord, Chaudière-Appalaches, l'Estrie, la Gaspésie, Lanaudière, les Laurentides, Laval, Montréal, l'Outaouais, le Saguenay-Lac-Saint-Jean, la Montérégie, la Jamésie (Nord du Québec) et la Mauricie-Centre-du-Québec.

Il est à noter que la région de Chaudière-Appalaches compte un groupe de travail régional, mais ce dernier n'est pas formellement une instance régionale; et la Jamésie est aussi une nouvelle forme d'instance qui, compte tenu de sa géographie et de sa démographie, entrecroise les actions locales et régionales.

La mobilisation des partenaires des instances régionales demeure, malgré une participation qui a fluctué au cours des années et compte tenu du contexte de restructuration au régional qui a affecté bon nombre d'instances. Les instances ont fait preuve d'une grande capacité d'adaptation devant ce contexte et le soutien d'Avenir d'enfants a apporté une stabilité dans ces milieux en redéfinition. Les agents régionaux d'Avenir d'enfants ont investi beaucoup de temps auprès de ces instances et leurs divers comités que plusieurs voient comme un élément de pérennité dans le travail intersectoriel régional.

Bien que des sommes modestes soient réservées par les instances régionales pour la réalisation de quelques projets à financement partagé, les montants octroyés aux instances régionales servent principalement à financer des salaires de coordination et des dépenses administratives de base.

Ayant projeté de soutenir 14 instances de concertation régionale depuis 2011, Avenir d'enfants a donc excédé cette cible et a soutenu 16 regroupements/instances régionales.

7.4. Les organismes communautaires Famille

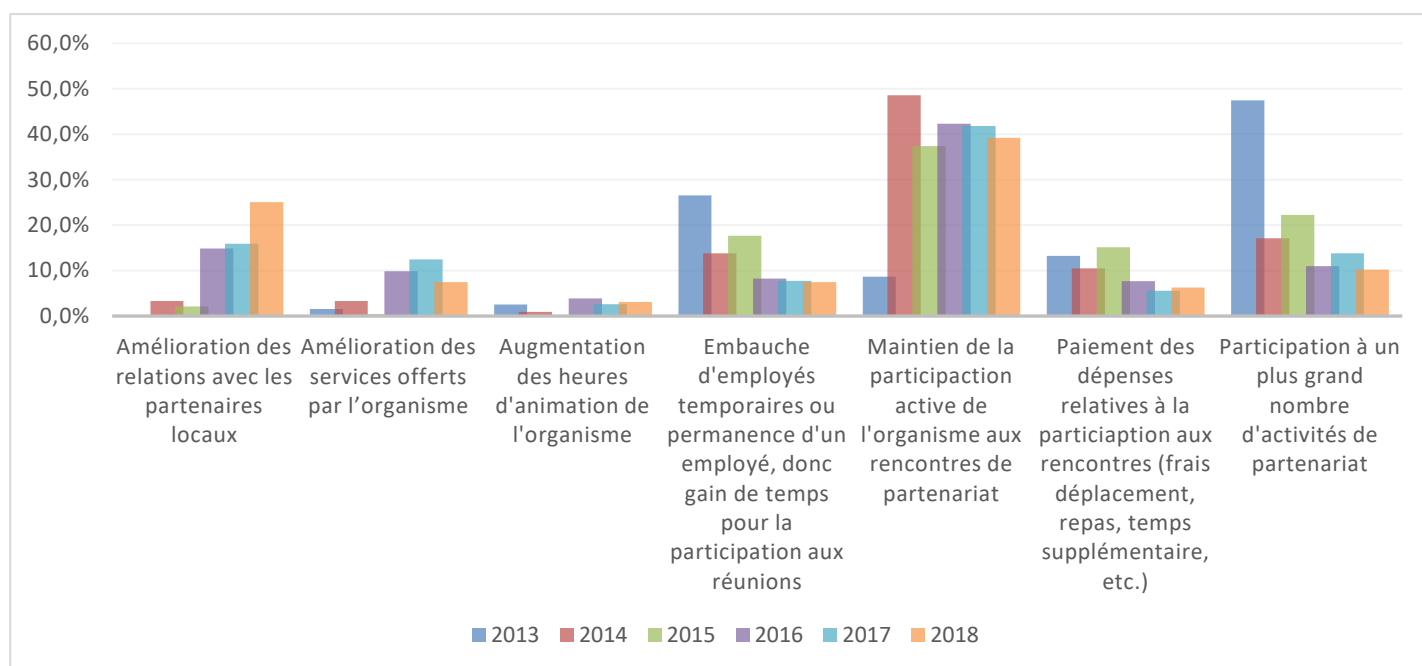
Le conseil d'administration d'Avenir d'enfants a autorisé, le 10 juin 2016, la reconduction du soutien financier aux organismes communautaires Famille jusqu'au 30 juin 2020, pour un montant total annuel de 2 750 000 \$ avec un nombre maximum d'organismes à soutenir de 275. Chaque organisme communautaire Famille qui participe activement aux regroupements locaux de partenaires accompagnés par Avenir d'enfants reçoit un montant forfaitaire de 10 000 \$ par année.

Tableau 23 : Synthèse des décisions rendues concernant les octrois aux OCF par territoire

Territoire	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	%
Centre	49	11	71	71	72	72	71	27,3%
Est	55	5	68	72	72	76	76	29,2%
Montréal	41	5	53	54	54	54	55	21,2%
Ouest	43	6	56	59	59	58	58	22,3%
Total	188	27	248	256	257	260	260	100,0%

Le graphique ci-dessous illustre l'utilisation du soutien financier par les organismes communautaires Famille. Les organismes utilisent principalement le financement pour renforcer leurs partenariats et leurs participations au sein du regroupement local de partenaires.

Figure 12 : Utilisation des sommes octroyées aux organismes communautaires Famille (OCF) de 2013 à 2018



7.5. Les partenaires des Premières Nations

7.5.1. Volet 1. Soutien aux communautés des Premières Nations (2012-2020)

- Le projet de Prévention de la violence et des agressions dans les communautés des Premières Nations, porté par la Commission de la santé et des services sociaux des Premières Nations du Québec et du Labrador (CSSSPNQL), s'est terminé en décembre 2014. La CSSSPNQL a intégré ce projet à son offre de service aux communautés.
- Le projet CACO (2015-2018), également porté par la CSSSPNQL, permet à celle-ci d'implanter son Cadre d'accompagnement des communautés et organisations des Premières Nations (CACO). Le projet a débuté en juillet 2014 et s'est intensifié depuis l'année 2015. Le CACO apparaît comme une excellente façon de pérenniser les changements de pratiques quant à l'accompagnement des communautés des Premières Nations entamé par la CSSSPNQL grâce à l'Entente de délégation de l'accompagnement convenue entre Avenir d'enfants et la CSSSPNQL (Entente). Quelques résultats apparaissent déjà, notamment en ce qui

concerne les pratiques d'accompagnement et le travail en intersectoriel dans une perspective de faciliter le soutien aux communautés. Le rapport final sur l'évaluation des effets de l'implantation et de la mise en œuvre a été déposé en avril 2018.

- La formation CACO module 2 a été élaborée et offerte à l'ensemble des employés de l'organisation durant l'année 2018-2019.
- Le volet de la culture évaluative a été ajouté au renouvellement de l'Entente de 2015-2018 et intégré dans le processus de prolongation de l'entente pour 2018-2020. Le secteur de la recherche a lancé une boîte à outils en évaluation composée de 16 différents outils. Ces derniers ont été partagés aux communautés et peuvent être utiles pour la conception, la planification, l'implantation, la mise en œuvre et la pérennisation (ou fin) d'un projet. L'accompagnement mise également sur le soutien à l'autoévaluation de la mobilisation locale ou l'évaluation des effets de l'entente.
- La mise en place de la plateforme SAGE en 2016 et les améliorations qui y ont été apportées par la suite ont simplifié le processus de reddition de compte pour les acteurs locaux ainsi que pour la CSSSPNQL. Depuis mars 2018, SAGE dispose d'un générateur de rapport statistique. Les données tirées sont à la fois utiles pour les communautés et pour notre organisation. Cette plateforme sert maintenant pour d'autres suivis de projets communautaires que l'équipe accompagne.
- Une trousse à outils sur la mobilisation communautaire a été développée durant l'Entente et sera disponible à l'été 2020. Elle servira d'outils d'accompagnement pour les agents de développement pour soutenir les milieux dans leur démarche de mobilisation.

Soutien aux communautés

- 25 communautés (sur une possibilité de 29) ont été accompagnées et financées dans le cadre de l'Entente.
- Le nombre de communautés visées par l'Entente a augmenté considérablement entre 2015-2016 et 2016-2017, passant de 4 concertations en 2014-2015, à 23 concertations en 2016-2017. Les communautés de Kawawachikamach et de Unamen Shipu se sont jointes à l'Entente en 2017-2018.
- En date du 31 mai 2019 :
 - 758 actions ont été planifiées et 583 ont été réalisées pour une moyenne de 77 % de réalisations;
 - 55 561 enfants, 24 042 parents et 5 724 intervenants ont été joints à travers les différentes actions réalisées par les communautés dans le cadre de leurs projets entre 2012 à 2019;
 - 19 concertations ont inscrit dans leur rapport annuel 2018-2019 qu'elles prévoyaient garder en place leur structure de mobilisation et de concertation à la fin de l'Entente avec la CSSSPNQL le 31 mars 2020;
 - 15 concertations ont inscrit dans leur rapport annuel 2018-2019 qu'elles prévoyaient maintenir les actions une fois l'Entente arrivée à échéance. Au total, 82 actions seront maintenues. Les 10 concertations n'ayant pas répondu à la question précisaient qu'il était encore trop tôt pour se prononcer. Des stratégies de pérennité ont été mises en place durant la dernière année (2019-2020) pour qu'elles réfléchissent collectivement sur la question. Il faut donc prendre en considération que le nombre d'actions qui seront maintenues risque d'être plus élevé que 82 actions. Le nombre d'actions pérennisées après l'Entente sera disponible après la reddition de compte 2019-2020 prévue pour le 31 juillet 2020.

Tableau 24 : Nombre d'actions planifiées et réalisées par les communautés des Premières Nations, 2012-2019

Nom de la communauté en mise en oeuvre		Nombre d'actions planifiées	Nombre d'actions réalisées	Taux de réalisation	
Kebaowek		12	9	75 %	
Ekuanitshit		39	28	72 %	
Gesgapegiag		22	12	55 %	
Kahnawake		36	27	75 %	
Kanesatake		17	16	94 %	
Kawawachikamach		15	10	67 %	
Kitcisakik		80	70	88 %	
Kitigan Zibi		16	8	50 %	
Lac-Simon		62	51	82 %	
Listuguj		24	20	83 %	
Long Point		21	18	86 %	
Manawan		26	21	81 %	
Mashteuiatsh		39	38	97 %	
Natashquan		35	14	40 %	
Odanak		42	39	93 %	
Opitciwan		25	23	92 %	
Pakua Shipi		33	12	36 %	
Pessamit		33	28	85 %	
Pikogan		28	19	68 %	
Timiskaming		19	13	68 %	
Uashat-Maliotenam		37	30	81 %	
Unamen Shipu		12	4	33 %	
Wemotaci		34	31	91 %	
Wendake		33	27	82 %	
Wôlinak		18	15	83 %	
Total	25	758	583	Moyenne	77 %

Tableau 25 : Nombre d'enfants, de parents et d'intervenants ciblés et joints dans les communautés des Premières Nations, 2012-2019

		Nombre d'enfants ciblés				Nombre d'enfants joints							
Nom de la communauté en mise en oeuvre		0-18 mois	19-36 mois	37-60 mois	Total	0-18 mois	19-36 mois	37-60 mois	Total	Nbr de parents ciblés	Nbr de parents joints	Nbr d'intervenants ciblés	Nbr d'intervenants joints
Kebaowek		117	54	117	330	176	176	224	3 149	351	363	50	85
Ekuanitshit		140	366	120	921	81	856	1 455	2 722	1 022	629	55	122
Gesgapegiag		62	82	189	472	27	55	116	330	95	35	46	31
Kahnawake		224	115	174	783	76	45	23	400	622	361	240	183
Kanesatake		100	300	385	1 360	98	292	367	1 247	1 098	1 062	181	177
Kawawachikamach		196	168	85	449	94	23	83	200	518	177	61	87
Kitcisakik		89	73	73	1 100	97	168	170	1 054	901	702	518	423
Kitigan Zibi		28	10	10	93	61	26	15	102	45	94	8	8
Lac-Simon		715	577	659	4 432	278	339	860	2 385	2 306	1 624	491	520
Listuguj		132	210	347	1 236	128	220	350	1 380	895	1 671	139	158
Long Point		1 726	1 945	2 078	5 790	640	975	1 166	2 939	3 935	1 864	692	493
Manawan		368	488	552	1 408	18	45	151	214	635	523	613	153
Mashteuiatsh		295	535	320	1 433	85	379	2 946	7 246	773	3 131	265	701
Natashquan		520	506	489	1 520	35	49	47	326	1 728	320	130	74
Odanak		192	431	487	1 413	121	309	425	1 282	1 114	530	245	224
Opitciwan		730	150	210	1 205	134	109	173	660	1 868	2 729	233	425
Pakua Shipi		221	77	140	610	27	0	0	55	223	38	35	15
Pessamit		183	281	276	1 300	39	190	493	964	1 250	1 749	173	372
Pikogan		156	45	100	833	24	103	156	371	2 229	653	187	177
Timiskaming		399	63	116	747	595	270	290	1 359	390	764	227	465
Uashat-Maliotenam		974	2 056	1 506	7 069	62	185	240	789	2 959	1 867	1 270	353
Unamen Shipu		64	174	158	396	27	124	138	289	260	135	66	21
Wemotaci		55	156	180	569	55	47	72	230	312	183	146	104
Wendake		110	204	196	967	832	1 165	1 126	4 165	634	2 739	98	246
Wôlinak		400	420	358	1 218	102	109	108	338	1 378	99	261	107
Total	25	8196	9486	9325	37 654	3 912	6 259	11 194	34 196	27 541	24 042	6 430	5 724

De 2012 à 2017, il n'était pas demandé aux communautés de collecter le nombre d'enfants joints séparés par groupes d'âge (0-18 mois, 19-36 mois, 37-60 mois). C'est ce qui explique les deux colonnes supplémentaires dans le tableau : nombre d'enfants ciblés et nombre d'enfants joints. Ces deux colonnes sont la compilation du nombre d'enfants ciblés et joints (tous groupes d'âges confondus) pour les années 2012 à 2017.

Le tableau qui suit présente les types d'actions choisis par les communautés en fonction des constats réalisés au sein de leurs communautés pour les années 2016-2020. Plus du quart (27 %) des actions visent directement les enfants ou la dyade parents-enfants par des actions d'intervention.

Soulignons que les types d'activités suivants touchent nécessairement les parents dans leur rôle de premier éducateur et donc, forcément, leur enfant :

- Formation et développement des compétences des parents ou des intervenants (15%)
- Implication des parents et pouvoir d'agir (5%)

- Activités culturelles (15%)

Ces activités totalisent 35 % des activités choisies et s'ajoutent au 27 % énoncé précédemment.

Tableau 26 : Types d'actions planifiées, 2016-2020

Types d'actions planifiées 2016-2020¹³	Nombre d'actions	Pourcentage
Intervention auprès des enfants ou des parents/enfants	155	27 %
Accompagnement, référence et recrutement	6	1 %
Socialisation et réseautage	20	3,5 %
Formation et développement des compétences des parents ou des intervenants	85	15 %
Information, sensibilisation et promotion	75	13 %
Amélioration du milieu de vie et accès aux infrastructures	27	5 %
Portrait, inventaire, consultation, analyse et évaluation	14	2,5 %
Implication des parents et pouvoir d'agir	30	5 %
Soutien à la mobilisation des partenaires	39	7 %
Arrimage entre les services	35	6 %
Activités culturelles	87	15 %
Total	573	100 %

Voici quelques actions ou exemples de démarches des communautés des Premières Nations que les partenaires locaux ainsi que les employés de la CSSSPNQL ont identifiées comme coups de cœur pour la durée de l'Entente entre la CSSSPNQL et Avenir d'enfants.

Tableau 27 : Faits saillants de quelques projets issus des communautés des Premières Nations

Pratique ou activité inspirante	Communauté	Description
Création d'une trousse d'activités de stimulation à domicile	Ekuanitshit	Afin de stimuler l'enfant et ainsi favoriser son développement optimal, des trousse de stimulation ont été distribuées aux familles. Cet outil permet aux parents de réaliser des activités de stimulation à la maison et

¹³ À noter que l'implantation de notre système de gestion de base de données (plateforme SAGE) a été réalisée durant l'année 2016-2017. Les types d'actions planifiées avant l'implantation du système ne sont pas disponibles. Par conséquent, ils ne sont pas comptabilisés dans le tableau.

Pratique ou activité inspirante	Communauté	Description
		de multiplier les occasions de développement pour les enfants de la communauté.
Centre Uatik-U	Pessamit	Le Centre Uatik-U, projet initié par les membres de la Table de concertation Mamu Atussetau, a pour objectif d'offrir des services répondant aux besoins des personnes vulnérables de la communauté. La programmation est développée conjointement avec les membres de la population et les intervenants. Les activités organisées par le Centre Uatik-U ont permis aux parents d'acquérir diverses compétences grâce aux ateliers offerts.
Journées annuelles petite enfance	Lac-Simon	Lors de ces journées, une foule d'ateliers et d'activités d'informations sont offerts aux parents de la communauté. La programmation de l'événement est développée en collaboration avec l'ensemble des partenaires. De plus, ces journées incluent des activités extérieures, des activités traditionnelles et la remise d'un sac contenant des jeux et des outils pour faciliter la stimulation des enfants à la maison. Ces journées ont bénéficié d'une bonne participation des parents. Elles sont désormais organisées annuellement par l'ensemble des partenaires impliqués dans le projet et c'est une fierté pour les membres de la table de concertation.
Programme <i>Learn n' Play</i>	Kanesatake	Grâce au programme, les enfants ont appris plusieurs pratiques culturelles et activités traditionnelles. Les activités associées au programme ont notamment permis aux enfants de renouer avec leur langue et ils sont aujourd'hui plus nombreux à en maîtriser les rudiments.
Sensibilisation aux bonnes pratiques	Uashat mak Mani Utenam	La communauté a mobilisé plus d'une centaine de personnes pour produire et diffuser quatre capsules vidéo portant sur le développement de l'enfant. Elles ont été présentées et diffusées lors de plusieurs activités et événements de la communauté en plus d'être partagées avec les autres communautés innues. La communauté a également développé une chanson rassembleuse intitulée <i>Ninan Tshitauassimuauat</i> portant sur l'importance de l'apprentissage de la langue chez nos enfants. Cette chanson est écoutée par plusieurs membres des Premières Nations, notamment des membres des communautés innues, qui se sentent interpellés par les paroles de la chanson (93 000 visionnements YouTube).
Cercles de sécurité	Kahnawake	L'accompagnement offert par les intervenants de différents secteurs/organisations envers les groupes de parents (<i>Circle of Security Parenting Program</i>) est un exemple de bonne pratique en matière de collaboration intervenants/parents. La formation <i>Circle Security</i> a favorisé le développement d'une vision, d'une approche commune et d'une plus grande cohésion en ce qui a trait aux interventions réalisées par les parents et les intervenants auprès des enfants.
Joujouthèque et local psychomoteur	Wendake	La communauté de Wendake a mis en place une joujouthèque et un local psychomoteur à même l'école primaire de la communauté. Les responsables ont su être à l'écoute des familles en établissant des plages horaires d'utilisation adaptées à leurs besoins. Bien que ce n'était pas prévu à l'origine dans le plan de projet, la communauté a pris l'initiative de faire l'acquisition de plusieurs jeux éducatifs pour enfants afin de les mettre à la disposition de la communauté sous forme de prêt. Les familles

Pratique ou activité inspirante	Communauté	Description
		peuvent donc avoir accès à ces jeux et favoriser un bon développement de leurs enfants à la maison.
Centre de pédiatrie sociale Mihawoso	Manawan	Le Centre de pédiatrie sociale Mihawoso, ouvert officiellement le 1^{er} octobre 2019, offre une diversité de services et d'activités de prévention, de suivi et de soutien aux enfants, aux jeunes et à leur famille de la communauté. Les services suivants sont le cœur du modèle de co-intervention mis de l'avant par l'équipe du CPSC de Manawan : accueil, service de médecine sociale intégrée (santé physique et travail social), Alliance droit et médecine sociale (ADMS) avec le Bureau de l'aide juridique de Joliette. La pédiatrie sociale est, en partie, axée sur le travail préventif. Les enfants et les familles qui fréquentent le Centre bénéficient d'activités de stimulation, d'activités éducatives, sociales et culturelles et d'activités vouées aux saines habitudes de vie. Le projet du Centre de pédiatrie sociale a pris forme grâce à la collaboration du Centre de santé, des services sociaux du CNA, des services éducatifs, du CPE, du CDAM, du Groupe de médecine familiale Saint-Charles-Boromée de Lanaudière et du Centre juridique communautaire Laurentides-Lanaudière. Plusieurs organismes de la communauté ont prêté leurs ressources humaines et octroyé du financement au Centre de pédiatrie sociale.
Cuisine traditionnelle intergénérationnelle	<u>Gesgapegiag</u>	Ce projet de collaboration a été développé par le centre de santé, le CPE et le Centre des aînés de la communauté. Les activités intergénérationnelles ont pour objectif de favoriser la transmission des savoirs traditionnels aux enfants, de permettre aux aînés de sortir de leur isolement et de créer des moments de qualité entre les enfants et les aînés. Toutes les semaines, les aînés cuisinent avec les enfants et les aident dans la préparation de mets traditionnels. En plus d'apprendre sur les traditions de leurs ancêtres, les enfants entendent des mots en <i>Mi'kmaq</i>, ce qui contribue à l'apprentissage de leur langue maternelle.

Une panoplie de projets innovants et de belles réalisations organisés et planifiés en mettant au cœur des interventions la petite enfance ont vu le jour dans les communautés grâce à l'Entente entre Avenir d'enfants et la CSSSPNQL. Ces activités coups de cœur démontrent une infime partie de l'ensemble du travail de concertation développé au fil des années.

7.5.2. Volet 2. Autochtones en milieu urbain

Projet Abinodjic (Phase 1 : 2011-2015 / Phase 2 : 2016-2019)

- Projet soutenu par Avenir d'enfants depuis 2011 (Phase 1) qui vise à élaborer un modèle de services de santé et de services sociaux en milieu urbain pour les Autochtones de la MRC de la Vallée-de-l'Or, par l'implantation de la Clinique Minowé, puis par la mise sur pied d'une initiative en périnatalité sociale autochtone.
- La phase 1 a été couronnée de succès et plusieurs publications en sont issues. Celles-ci devraient être rendues accessibles sur la plateforme agirtot.org au cours des prochains mois.
- La phase 2 a été approuvée au CA d'Avenir d'enfants en janvier 2016 et vise particulièrement les groupes autochtones vulnérables de la région de Val-d'Or, dans une perspective de renforcement des capacités.
- La démarche et les nouvelles connaissances acquises dans le cadre de la phase 2 ont été documentées en vue d'un partage des connaissances avec d'autres organisations (autochtones ou non) qui interviennent avec ces populations.
- La deuxième phase du projet Abinodjic a permis au Centre d'amitié autochtone de Val-d'Or de consolider et d'élargir son leadership en matière de soins, de soutien et d'accompagnement auprès de la petite enfance autochtone et de joindre un plus large bassin d'enfants et de mères, en misant sur la transmission des savoirs et sur l'appropriation de nouvelles connaissances, habiletés et compétences des parents, des intervenants, du personnel spécialisé et des organismes du réseau de la santé et des services sociaux.

Projet Ninan (2014-2016) / stratégie Mamu Atussetau (2016-2019)

Dans le cadre du projet Ninan, puis de la stratégie de mobilisation Mamu Atussetau, le Regroupement des centres d'amitié autochtones du Québec (RCAAQ), en collaboration avec les 10 centres d'amitié autochtones du Québec, a développé une stratégie petite enfance pour mieux servir la clientèle autochtone en milieu urbain. Le soutien financier demandé, pour la phase 2 de Ninan devenue depuis Mamu Atussetau, a été accordé au RCAAQ en novembre 2016.

Voici les faits saillants de ces projets :

- Le RCAAQ est soutenu par Avenir d'enfants depuis juillet 2014.
- 2014-2016 : le RCAAQ conduit des consultations auprès de familles autochtones et de partenaires en périnatalité et petite enfance à Chibougamau, Joliette, La Tuque, Montréal, Québec, Saguenay, Senneterre, Trois-Rivières et Val-d'Or. Les résultats des consultations mettent en lumière des besoins importants ainsi que des lacunes dans l'offre de service en petite enfance et pour les familles au sein du Mouvement des Centres d'amitié. Le développement d'une stratégie de mobilisation provinciale à ce sujet est reconnu comme étant une priorité.
- La stratégie de mobilisation provinciale Mamu Atussetau est élaborée et déployée dans tous les centres d'amitié à partir de 2017. Elle vise le développement d'une offre de service auprès des 0-5 ans et de leurs familles ainsi que la formalisation d'espaces de collaboration avec les partenaires locaux, le tout dans le respect de la spécificité du contexte de chaque centre d'amitié.
- Les Centres d'amitié sont plus mobilisés autour de la petite enfance qu'auparavant et se sont engagés à contribuer au développement et à la mise en œuvre de la stratégie provinciale par une collaboration accrue avec le RCAAQ.
- En 2018, des ajustements sont apportés afin que la stratégie Mamu Atussetau soit mieux intégrée à l'ensemble des actions du Mouvement des Centres d'amitié autochtones et que les services en petite enfance

soient arrimés de manière optimale au continuum de services offerts aux familles autochtones dans les Centres d'amitié.

- Plusieurs rencontres provinciales sont organisées entre 2017 et 2020 pour rassembler les intervenants des Centres d'amitié. Ces rencontres sont l'occasion d'offrir de la formation continue; d'effectuer du transfert de connaissances; de partager de bonnes pratiques; de coconstruire des outils d'intervention; de consolider l'expertise des Centres d'amitié en petite enfance/famille, et de renforcer la collaboration et le travail d'équipe à tous les niveaux au sein du Mouvement des Centres d'amitié.
- La veille scientifique et l'évaluation qui sont incluses dans la stratégie Mamu Atusetau permettent des visites plus régulières de l'équipe du RCAAQ dans les Centres et une rétroaction en continu parmi l'équipe de conseillers multisectoriels; ce qui permet de réfléchir rapidement à la pérennisation des changements apportés tant dans les façons de travailler ensemble au sein du Mouvement qu'au travail auprès des tout-petits et leur famille.
- Un rapport d'activité est remis en mai 2018 (pour la période de juillet 2017 à avril 2018), puis en juillet 2019 (pour la période de mai 2018 à juin 2019) en complément des rapports verbaux qui se font en cours d'année sous la formule magoshan.
- La veille scientifique de la stratégie permet la publication d'un article et d'une fiche thématique « Les Autochtones en milieu urbain : familles » en 2018; d'un « Portrait de la petite enfance et des familles autochtones en milieu urbain au Québec » et d'une évaluation des besoins en petite enfance à Maniwaki en 2019. Divers outils de travail et de mobilisation des savoirs sont également élaborés et diffusés. Ces outils permettent de consolider et de mettre en valeur l'approche spécifique du Mouvement des Centres d'amitié en petite enfance famille (cadre d'orientation, guide d'intervention, trousse d'intervention et d'activités en petite enfance, état des connaissances sur le bilinguisme et les langues autochtones, campagne petite enfance).
- En 2019, une récolte des effets de la stratégie Mamu Atusetau est conduite par des visites terrain dans tous les Centres d'amitié; la documentation de ces visites sous forme de vidéos permet la diffusion sur les services de premières lignes, le milieu de vie et l'historique du Mouvement des Centres d'amitié.
- L'évaluation et la veille scientifique de la stratégie permettent de valoriser nos apprentissages et nos réalisations collectives par la production de fiches récapitulatives par ville et par thème ainsi que d'un bilan provincial de la récolte des effets (2020). La culture évaluative est également renforcée au sein du Mouvement, notamment par de la formation de l'accompagnement et la création d'un recueil d'activités évaluatives participatives adéquates pour le milieu communautaire autochtone urbain (2020).
- Un premier congrès du Mouvement des Centres d'amitié autochtones du Québec est organisé en novembre 2019; cet événement permet une réflexion collective sur la pérennisation de la stratégie Mamu Atusetau et l'avenir du Mouvement.

7.5.3. Volet 3. Communautés inuites

Projet Ilagiinut (2013-2019)

- Projet soutenu par Avenir d'enfants depuis juin 2013, qui vise d'abord le soutien à une communauté pilote du Nunavik dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'action communautaire autour du développement des enfants et du soutien aux familles.

- De belles avancées ont eu lieu avec l'évaluation du projet et la publication d'une analyse des besoins au format adapté et novateur.
- Des difficultés (gestion de conflits, gouvernance, difficultés de planification, etc.) ont paralysé le déploiement du projet-pilote à Kuujuarapik; le financement a été peu utilisé et sera suspendu au début de l'année financière 2017-2018.
- Entre-temps, d'autres communautés ont manifesté leur souhait d'être accompagnées et soutenues dans le cadre du projet, notamment Salluit.
- Le déploiement des maisons de la famille au Nunavik s'est intensifié et le volet régional a pris un essor inattendu avec l'engagement du Nunavik Regional Board of Health and Social Services (NRBHSS) qui a pris un leadership de plus en plus important dans le dossier.
- La collaboration avec le NRBHSS s'est accrue durant l'année, permettant d'orienter le projet vers une nouvelle phase de déploiement qui permet le soutien à d'autres villages nordiques, avec le même budget.

7.5.4. Volet 4. Soutien aux communautés cries

Projet Maamuu Uhpichinaaussuutaau (2016-2019)

- Projet de soutien à la mobilisation approuvé au CA de juin 2016.
- La version finale de l'entente a été signée par le gouvernement de la Nation crie et Avenir d'enfants en janvier 2017.
- Un feuillet a été développé pour promouvoir la mobilisation des intervenants en petite enfance dans les communautés dans le but d'élaborer un plan d'action pour leur communauté.
- Huit communautés ont déposé une demande de financement de démarrage en 2018 et une neuvième communauté en 2019. Les neuf communautés ont élaboré leur plan d'action et sont présentement dans la mise en œuvre de leur plan. La prolongation jusqu'en décembre 2020 permettra de renforcer la mobilisation des regroupements locaux.
- Trois postes ont été ouverts pour accompagner les communautés: un coordinateur régional et deux conseillers de projet. Les trois postes ont été pourvus au sein du Comité régional du Maamuu Uhpichinaausuutaau.

PARTIE C – TRAVAUX D'ÉVALUATION MENÉS OU DIRIGÉS PAR AVENIR D'ENFANTS OU PAR LE MINISTÈRE

La mise en œuvre du plan-cadre en évaluation a été complétée. L'équipe d'Avenir d'enfants a rédigé le bilan de ses activités et de ses retombées. Le bilan a été déposé au CA en 2019.

Le Ministère procédera quant à lui à un bilan détaillé et à une évaluation critique des résultats pour l'année 2018-2019, qu'ils soumettra au Conseil du trésor au plus tard le 31 mars 2020. Ce bilan fera état de l'évolution des activités d'Avenir d'enfants au cours des 10 années d'opération de la société de gestion.

Tableau 28 : Travaux d'évaluation complétés, en cours et planifiés dans la période couverte par le bilan d'Avenir d'enfants, 2009-2020

Mobilisation durable dimensions « renforcement de la capacité d'agir des partenaires » et « participation des parents »				
Sujets	Portée	Nature et objet	Principaux constats	Références
Évaluation des effets du soutien d'Avenir d'enfants	La démarche de <i>Récolte des effets (Outcome Harvesting)</i> a porté sur les regroupements locaux de partenaires en petite enfance	Cette méthodologie a été utilisée pour capter les changements survenus dans la période de 2009 à 2019 auxquels a contribué le soutien donné par Avenir d'enfants aux regroupements locaux de partenaires. Ce sont essentiellement des changements observés auprès des acteurs locaux. Quelques instances régionales ont aussi participé à un des volets de la collecte de données.	La récolte des effets indique que le soutien d'Avenir d'enfants (financement, accompagnement, outillage) a contribué à: • une plus grande mobilisation entre acteurs locaux qui se traduit par un passage de la participation à l'engagement; • un engagement continu qui signifie de contribuer à toutes les étapes du cycle de mobilisation (intention-analyse-planification-action-apprentissage), d'adopter des modes de fonctionnement collectif plus efficaces, de porter des actions et de mettre ses ressources au service de l'action concertée; • une plus grande capacité de réaliser des projets collectifs; • une adaptation des pratiques pour faciliter la participation des parents et joindre les familles en situation d'exclusion; • une adaptation des pratiques pour agir avec plus de cohérence et de qualité sur des enjeux de développement de l'enfant comme le langage, l'attachement, les compétences sociales et affectives, l'éveil à la lecture et à l'écriture, le jeu actif, la saine alimentation, etc.	Rapport de la récolte des effets du soutien d'Avenir d'enfants auprès de regroupements locaux de partenaires

Mobilisation durable dimensions « renforcement de la capacité d’agir des partenaires » et « participation des parents »				
Sujets	Portée	Nature et objet	Principaux constats	Références
Récits de pratiques sur l’accompagnement	Bilan de la pratique d’accompagnement réalisé par des entretiens individuels et de groupes auprès des agents d’Avenir d’enfants entre 2016 et 2018	L’étude documente les pratiques d’accompagnement déployées par l’équipe d’Avenir d’enfants auprès de ses partenaires (RLP, instances régionales, promoteurs de projets d’innovation et partenaires des nations autochtones) pour mettre en lumière ses différentes composantes et ses enjeux. Elle dresse un portrait des situations et des apprentissages à transmettre.	Des résultats de ce projet découlent trois constats principaux : 1 – Le temps Respecter le rythme du milieu est le principe de base pour les agents. Pour arriver à obtenir des changements durables, il faut d’abord bâtir un lien de confiance entre l’agent et le milieu. 2 - L’expertise L’agent d’accompagnement est un expert du travail collectif. Il doit disposer d’une panoplie de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être, en les combinant avec une variété de fonctions d’accompagnement, dont l’intensité varie selon les contextes. 3 – La structure de soutien Pour qu’un changement soit durable dans un milieu, il faut offrir un accompagnement pour une durée suffisante; prévoir une fonction de coordination pour faciliter la mobilisation, et maintenir avec les milieux une communication ouverte et constante par l’entremise de l’agent d’accompagnement. La structure de soutien mise en place se caractérise par un équilibre entre la souplesse et la rigueur des processus, ainsi que par l’ouverture et la capacité d’adaptation.	Rapport des récits de pratiques en accompagnement

Mobilisation durable dimensions « renforcement de la capacité d’agir des partenaires » et « participation des parents »				
Sujets	Portée	Nature et objet	Principaux constats	Références
Analyse des rapports d’évaluation issus des démarches d’évaluation réalisées dans les RLP et les projets PI et PNA. Entre 2016 et 2019	Cette analyse porte sur 30 projets, soit 29 projets PI (incluant phase 1 et 2 comptabilisés séparément) et un projet Partenariat avec les nations autochtones (PNA), financés par Avenir d’enfants entre 2010 et 2018.	Cette analyse transversale des rapports d’évaluation a permis de : - faire un bilan des pratiques ou stratégies mises en place par les projets PI et PNA; -faire état des pratiques ou stratégies mises en place en collaboration avec des RLP; -identifier les contributions et les apprentissages transférables issus de ces projets, ainsi que les publics cibles du transfert des apprentissages; -comprendre les effets de ces projets, ainsi que leurs limites.	À l’égard des savoirs et des savoir-faire développés, les projets PI analysés ont mis en œuvre des outils, des formations et des programmes qui contribuent à l’amélioration des connaissances des intervenants et gestionnaires en petite enfance, ainsi que d’autres catégories d’intervenants en petite enfance. À l’égard des effets des actions menées, l’analyse montre que ce sont surtout les premiers effets auprès des intervenants, gestionnaires et services qui sont documentés dans la plupart des projets. De plus, huit initiatives documentent aussi des effets favorables auprès des familles. Bon nombre de projets visant des changements de pratiques se basent sur des systématisations de bonnes pratiques dans le domaine, ayant préalablement fait leurs preuves quant à leur efficacité.	

Mobilisation durable dimensions « renforcement de la capacité d’agir des partenaires » et « participation des parents »				
Sujets	Portée	Nature et objet	Principaux constats	Références
Voix des parents	Étude déposée en février 2015 portant sur les actions issues des projets <i>Voix des parents</i> (2011-2013). Étude de cas multiples sur la relation parents-partenaires dans les projets Voix des parents (mai 2018).	Rapport descriptif sur les actions issues des projets (2011-2013) : documentation des actions et des changements de pratiques issus des projets <i>Voix des parents</i>. Série d’entrevues menées auprès d’agents de développement : 16 agents, 20 projets <i>Voix des parents</i>. En complément, en 2018, l’étude de cas a porté sur quatre projets Voix des parents pour mieux comprendre comment se déroule la relation parents-partenaires avant, pendant et après le projet Voix des parents.	Les résultats de cette étude confirment que les parents sont partie prenante de la planification et de la mise en œuvre d’une importante proportion d’actions, mais aussi qu’un grand nombre d’actions sont en fait des stratégies et des mécanismes qui favorisent leur implication. Les résultats de l’étude de cas de 2018 permettent de dégager des facteurs qui influencent la relation parents-partenaires, positivement ou négativement, soient la compréhension du projet par les partenaires; les contacts entre l’animatrice et les partenaires; l’implication des partenaires dans le déroulement du projet; l’ouverture des partenaires à la participation des parents, et la préparation aux suites du projet. Il semble que la qualité de la relation parents-partenaires ait un effet médiateur sur la réalisation du processus comme prévu et sur l’atteinte de ses objectifs.	Voix des parents – Relations parents-partenaires Voix des parents - Actions issues des projets

Mobilisation durable dimensions « renforcement de la capacité d’agir des partenaires » et « participation des parents »				
Sujets	Portée	Nature et objet	Principaux constats	Références
Analyse transversale sur la participation des parents	Analyse des plans d’action et des rapports d’évaluation déposés par les RLP entre 2010 et 2016.	Analyse qui dresse un portrait de la mise en œuvre de la démarche Voix des parents par les partenaires et de ses retombées et des stratégies mises en place par les partenaires pour faciliter la participation des parents.	L’analyse des plans d’action déposés, entre 2010 et 2018, montre que la participation des parents figure parmi l’un des objectifs et priorités de la plupart des regroupements des partenaires. L’approche réflexive de certains partenaires sur leurs relations avec les parents (attitudes et pratiques d’intervention) et sur leur place dans la mobilisation locale serait un important levier pour faire équipe avec les parents. Il est important pour tout bailleur de fonds qui voudrait voir un changement significatif dans les communautés de soutenir et valoriser les différentes initiatives des partenaires pour favoriser la participation des parents.	Analyse - Participation des parents – Voir Annexe 5.1

Joindre les familles vivant en contexte de défavorisation

Sujets	Portée	Nature et objet	Principaux constats	Références
<i>Initiative Perspectives parents</i> (IPP) : Enquête québécoise sur l'expérience des parents d'enfants de 0 à 5 ans (EQEPE) et volet qualitatif (cadre théorique de l'EQEPE, groupes de discussion). Aussi, un dialogue parents-intervenants sur leur expérience de collaboration a été organisé auprès de quatre groupes de participants dans quatre régions du Québec.	L'initiative <i>Perspectives parents</i> a eu lieu entre le 1^{er} novembre 2013 et le 31 mai 2017. Le sondage de l'ISQ a permis de consulter 14 905 parents issus de 16 régions du Québec. Le taux de réponse est de 65,8 % à l'échelle provinciale. 47 % des répondants sont des pères. Concernant le volet qualitatif, 52 mères et 23 pères ont participé aux groupes de discussion menés par l'UQTR dans cinq régions du Québec. Avenir d'enfants a mis en place l'initiative et ses partenaires ont soutenu la diffusion et l'appropriation des résultats de <i>Perspectives parents</i>.	Étude qui vise à dresser un portrait de l'expérience des parents d'enfants de 0 à 5 ans et qui couvre les sujets suivants : -Besoins en information des parents -Sentiment d'efficacité parentale et sentiment de satisfaction parentale -Stress et obstacles -Soutien social -Services et activités : accès, utilisation et barrières -Pratiques parentales -Caractéristiques sociodémographiques Les activités du volet qualitatif, mené par le Centre d'études interdisciplinaires sur le développement de l'enfant et la famille (CEIDF) à l'Université du Québec à Trois-Rivières visent à : -développer une compréhension qualitative de l'expérience que vivent ces parents, ce qui permet de pallier les limites du sondage; -caractériser, de manière systématique, les besoins de	Les faits saillants de l'EQEPE révèlent que: les parents ont, dans l'ensemble, un sentiment de satisfaction parentale relativement fort et que leur sentiment d'efficacité parentale l'est encore davantage. Environ 22 % des parents salariés déclarent n'avoir accès à aucune des quatre mesures de conciliation famille-travail à l'étude. Près d'un parent sur quatre (25 %) déclare savoir jamais, rarement ou parfois où trouver l'information dont il a besoin. Environ 19 % des parents n'ont aucune source de soutien sur laquelle ils peuvent souvent ou toujours s'appuyer en cas de besoin. 27 % des parents déclarent rencontrer au moins sept obstacles qui limitent ou empêchent l'utilisation des services offerts aux familles. Principaux constats issus du volet qualitatif : Plusieurs participants des groupes de discussion ont souligné l'insuffisance, et même l'absence, de soutien social. Lorsque la défavorisation et la détresse psychologique s'ajoutent à l'isolement, être parent devient une source de grande vulnérabilité. Les parents ont souligné que la confiance que leur accordent les personnes de leur entourage constitue un élément vital de leur sentiment de compétence parentale. En l'absence de cette confiance, les mères et les pères ont bien du mal à se sentir efficaces et compétents.	Dans le but faciliter l'utilisation des données de l'IPP par les partenaires, une Trousse d'appropriation comprenant les infographies portant sur les principaux faits saillants, les publications de l'ISQ et l'UQTR, des outils, des vidéos et des documents synthèses a été mise en ligne sur la plateforme agirtot.org.

		soutien des mères et des pères ainsi que l'exercice de leur rôle parental auprès de leur enfant.		
Analyse transversale sur la thématique de la défavorisation	Analyse des rapports d'évaluation des actions « travail de milieu ». Analyse des rapports d'évaluation d'autres actions liées à la défavorisation. Analyse des actions et des stratégies mises en œuvre par les RLP pour joindre les familles en situation de défavorisation.	L'objectif de cette analyse est de recenser et catégoriser les actions et les stratégies mises en œuvre par les RLP pour joindre les familles en situation de défavorisation et mesurer leur efficacité.	Concernant les agents de milieu : - ils sont appréciés des parents: présence régulière et qualités interpersonnelles (écoute, ouverture, voix rassurante, etc.); - ils permettent d'obtenir des informations/de faire connaître aux parents les ressources/activités du quartier; - ils permettent aux parents de «briser l'isolement»/sortir de la maison et participer à des activités avec leurs enfants; - ils facilitent l'installation au Québec et l'intégration sociale (en faisant connaître les ressources et le fonctionnement du système québécois). Parmi toutes les actions qui ont été soumises à Avenir d'enfants, 27% sont des actions en défavorisation. 95% des regroupements ont planifié des actions en défavorisation. 5 types de barrières sont ciblées par les actions pour joindre les familles en situation de défavorisation : individuelles, sociales, physiques, organisationnelles et économiques. Les actions en défavorisation mènent à réfléchir de façon approfondie aux pratiques qui permettent de mieux joindre les familles et mieux intervenir auprès d'elles.	Analyse - Thématique de la défavorisation Présentation sur les actions en contexte de défavorisation - Voir Annexe 5.2

Positionner stratégiquement la petite enfance

Sujets	Portée	Nature et objet	Principaux constats	Références
EQDEM 2012 et 2017	Nationale : l'Enquête concerne 70 commissions scolaires, 150 écoles privées, 1 800 écoles publiques, plus de 5 000 enseignants et environ 90 000 enfants	En 2012, l'EQDEM a permis de dresser un premier portrait du développement global des enfants du Québec à la maternelle ainsi qu'un portrait pour chacun des cinq domaines visés : - santé physique et bien-être; - compétences sociales; - maturité affective; - développement cognitif et langagier; - habiletés de communication et connaissances générales. En 2017, on examine les mêmes domaines de développement et, de plus, pour certaines zones géographiques, les données pourront être comparées avec celles de l'enquête de 2012.	Selon les données de la deuxième édition de l'EQDEM, 27,7 % des enfants à la maternelle 5 ans sont considérés comme vulnérables dans au moins un des cinq domaines de développement, à savoir: la santé physique et le bien-être, les compétences sociales, la maturité affective, le développement cognitif et langagier et les habiletés de communication et les connaissances générales. Selon la méthodologie de l'Enquête, la proportion d'enfants vulnérables dans au moins un domaine de développement en 2017 est plus élevée qu'en 2012 alors qu'elle se situait à 25,6 %. Si l'on observe les mesures spécifiques à chacun des domaines, on constate que la proportion d'enfants vulnérables a augmenté dans quatre des cinq domaines de développement entre 2012 et 2017, soit la santé physique et le bien-être (9,5 % c. 10,6 %); les compétences sociales (9,0 % c. 10,2 %); la maturité affective (9,7 % c. 11,5 %); ainsi que le développement cognitif et langagier (10,0 % c. 11,1 %). La vulnérabilité touche davantage certaines catégories d'enfants. Les résultats de l'EQDEM 2017 révèlent en effet que certains groupes d'enfants se démarquent. Par exemple, les garçons sont proportionnellement plus nombreux que les filles à être classés vulnérables dans au moins un domaine de leur développement (35,0 % contre 20,2 %). Les enfants les plus jeunes (âgés de moins de 5 ans et 9 mois au moment de l'enquête) (34,3 %) et ceux vivant dans un milieu très défavorisé sur le plan matériel	Rapport de l'EQDEM 2017

			(33,7 %) ou social (33,2 %) sont également plus vulnérables.	
EQPPEM 2017 (Enquête québécoise sur le parcours préscolaire des enfants à la maternelle) (deuxième édition élargie de l'Enquête montréalaise sur l'expérience préscolaire des enfants à la maternelle)	Nationale : parmi les enfants participant à l'EQDEM, un sous-échantillon de parents a été sondé. Collecte des données : entre mars et juin 2017	L'objectif de l'EQPPEM 2017 est de décrire le parcours préscolaire des enfants de la maternelle (fréquentation d'un milieu de garde et d'autres services offerts aux enfants 0-5 ans) ainsi que les facteurs qui pourraient être associés au développement de l'enfant (santé, environnement familial, etc.). L'information recueillie auprès des parents est analysée en lien avec le niveau de développement de l'enfant, tel que mesuré dans l'EQDEM.	Concernant le contexte familial et le parcours préscolaire des enfants, on apprend entre autres que : • 92 % des enfants de maternelle ont été gardés sur une base régulière à un moment ou un autre avant la maternelle; • près de 40 % des enfants ayant été gardés avaient moins de 1 an lorsqu'ils ont commencé à se faire garder; 12 % avaient 3 ans ou plus; • 13 % des enfants gardés l'ont été en moyenne moins de 25 heures par semaine; 11 % l'ont été 45 heures ou plus par semaine; • 40 % des enfants ayant été gardés ont fréquenté un seul milieu de garde; 22 % en ont fréquenté trois ou plus. Lorsque les caractéristiques des enfants et des familles sont prises en compte, les associations significatives entre la fréquentation des services de garde et la vulnérabilité sont les suivantes : • Dans le domaine « Habiletés de communication et connaissances générales », les enfants de maternelle ayant été gardés sur une base régulière sont moins susceptibles d'être vulnérables que les enfants ne l'ayant pas été. • Par contre, dans les domaines « Compétences	Rapport de l'EQPPEM 2017

			sociales » et « Maturité affective », les enfants de maternelle ayant été gardés durant la petite enfance ont une plus grande probabilité d'être vulnérables que ceux ne l'ayant pas été. • Toutefois, on ne détecte pas d'association significative entre la fréquentation ou non des services de garde et la vulnérabilité des enfants pour les domaines « Santé physique et bien-être » et « Développement cognitif et langagier », de même que pour l'indicateur composite du développement (vulnérabilité dans au moins un domaine). Lorsqu'on tient compte des caractéristiques des enfants et de leur famille ainsi que du principal mode de garde utilisé, les analyses révèlent que : • les enfants de maternelle ayant commencé à fréquenter un service de garde avant l'âge de 1 an sont moins susceptibles d'être vulnérables dans au moins un domaine de développement que ceux ayant commencé à le faire à l'âge de 3 ans ou plus; • les enfants qui se sont fait garder en moyenne 35 heures ou plus par semaine ont une probabilité plus forte d'être vulnérables dans au moins un domaine que ceux ayant été gardés moins de 25 heures par semaine; • ceux qui ont fréquenté trois milieux de garde ou plus avant la maternelle ont une plus grande probabilité d'être vulnérables dans au moins un domaine que ceux ayant fréquenté un seul milieu.	
Analyse des actions et des évaluations sur la transition vers le	390 actions réalisées entre 2010 et 2018 et portant sur la transition scolaire	La transition scolaire est une priorité de plusieurs instances régionales en petite enfance (IR). C'est une thématique qui favorise les collaborations au palier local (acteurs en petite enfance et milieu	L'analyse des rapports d'évaluation permet de faire ressortir six grandes préoccupations à considérer dans le cadre de la mise en œuvre des stratégies de soutien à la transition vers le préscolaire :	Analyse des actions en transition scolaire

préscolaire	tirées des plans d'action des regroupements locaux.	scolaire) et régional (IR et IRC) et c'est une des grandes préoccupations de la Stratégie relative aux services éducatifs offerts aux enfants de 0 à 8 ans. L'analyse a permis de : -porter un regard sur les actions réalisées localement et soutenues par Avenir d'enfants; -connaître les rôles et les actions menées par les différentes concertations régionales; -consolider les actions ou les projets des différentes instances à la lumière des réflexions partagées.	• La considération du sentiment de pression perçu par les familles lors de la transition vers le préscolaire. • L'attention à porter aux familles en situation de défavorisation. • La prise en compte des enfants à besoins particuliers. • Les limites à l'utilisation des outils de passage à l'école. • Les enjeux liés à la mise en place de camps préparatoires à l'école. • Les ressources nécessaires pour coordonner les stratégies et les actions.	

Outils de suivi de la performance organisationnelle d'Avenir d'enfants

Sujets	Portée	Nature et objet	Principaux constats
Sondage sur la satisfaction des partenaires d'Avenir d'enfants	Ensemble des partenaires	Comme prévu dans le plan-cadre d'évaluation, Avenir d'enfants a réalisé un sondage en ligne auprès de ses partenaires des regroupements locaux dans le but de mieux connaître leurs perceptions quant au soutien qui leur est offert. Le mandat a été confié à une firme externe. La collecte de données s'est échelonnée du 25 mai au 10 juin 2016. En ce qui concerne le sondage auprès des partenaires Partenariat et innovation (PI) et Partenariat avec les nations autochtones (PNA), la collecte de données s'est déroulée entre le 28 septembre et le 24 octobre 2016.	Sondage RLP : parmi les 2604 partenaires de RLP sondés, 694 ont rempli le sondage en totalité, ce qui correspond à un taux de réponse global de 26,6 %; plus spécifiquement, le taux de réponse des coordonnateurs est de 67,2 %, il est de 43,4 % pour les mandataires et de 34,5 % pour les porteurs d'action. Globalement, les répondants sont largement satisfaits du soutien offert par Avenir d'enfants; plus de la moitié (52,16 %) se sont dits assez satisfaits et 39,48 % très satisfaits. Le sondage a aussi permis de connaître les besoins des partenaires. Le soutien pour la mise en oeuvre d'une stratégie de pérennisation est considéré comme très important par 62 % de tous les répondants (et plutôt important par 31 %), ainsi que le soutien pour la mise en oeuvre de stratégies d'influence, considéré comme très important par plus de la moitié des répondants. Sondage PNA : Parmi les 29 personnes contactées, 18 partenaires ont rempli le sondage, ce qui correspond à un taux de réponse global de 62 %. Les partenaires des projets PNA sont pour la plupart assez satisfaits du soutien offert par Avenir d'enfants : 44 % d'entre eux se sont dits assez satisfaits et 22 % se sont dits très satisfaits. Toutefois, 28 % se sont dits peu satisfaits, et une personne (6 %) s'est dite pas du tout satisfaite. Ces résultats ont légitimé l'exploration d'une plus grande délégation auprès des partenaires autochtones et la mise en place de nouveaux mécanismes de collaboration. Sondage PI : Parmi les 23 personnes contactées, 17 partenaires ont rempli le sondage, ce qui correspond à un taux de réponse global de 74 %. De façon globale, les partenaires des projets PI sont largement satisfaits du soutien offert par Avenir d'enfants : 47 % se sont dits très satisfaits et 35 % d'entre eux se sont dits assez satisfaits du soutien offert par Avenir d'enfants. En juin 2017, la direction Partenariats a effectué une analyse de son portefeuille de projets en regard à la fin de mandat 2020. Cela a permis de cibler les besoins spécifiques de chaque projet, et de déterminer

			l'accompagnement à privilégier afin de soutenir leur pérennité.
Bilan des agents	Sondage réalisé une fois par année de 2015 à 2018 auprès de l'ensemble des agents d'accompagnement portant sur l'état du travail en partenariat des regroupements locaux de partenaires.	Les dimensions évaluées sont : 1) Fonctions d'accompagnement priorisées par les agents. 2) Six dimensions du travail en partenariat (mobilisation des RLP, mode de gouvernance, capacité de planification, de mise en œuvre et d'évaluation et capacité d'agir globale des RLP). 3) Collaborations avec les acteurs locaux et régionaux. 4) Implication des parents au sein des RLP.	Les fonctions d'accompagnement majoritairement exercées par les agents n'ont pas changé depuis 2013. Les trois fonctions les plus utilisées sont l'avis-conseil, l'observation-veille et le coaching. Les deux dimensions ayant les plus hauts scores moyens sont la capacité de mise en œuvre et la mobilisation. La capacité de planification et la capacité d'évaluation sont les dimensions qui se sont le plus améliorées. Les sous-dimensions qui n'ont pas progressé depuis 2015 et qui méritent une attention particulière sont la capacité des RLP à mettre en place des stratégies pour favoriser la participation des parents, et les collaborations des RLP avec d'autres acteurs (locaux ou régionaux).
Bilan des agents de liaison régionale	Sondage administré annuellement de 2015 à 2018 aux 16 agents d'accompagnement et de liaison régionale portant sur l'état actuel des instances régionales, incluant une mesure	Sondage portant principalement sur la perception des agents d'accompagnement et de liaison régionale à l'égard de leur propre rôle (fonctions liées à leur poste), et de l'instance régionale existante dans leur région. Le sondage comporte une part équilibrée de questions de nature qualitative et	L'analyse des données démontre que les deux plus importantes fonctions réalisées par les agents sont la liaison et le réseautage, ce qui les distingue des fonctions exercées par les agents au palier local, davantage axées sur l'avis-conseil. Les instances régionales qui se consacrent uniquement aux 0-5 ans semblent plus aptes à intégrer les enjeux relatifs aux trois axes stratégiques d'Avenir d'enfants que les instances qui portent des

	de progression.	quantitative. La très grande majorité des questions concernent la perception actuelle des agents alors que quelques questions portent sur la perception de la situation des instances régionales à leurs débuts.	chapeaux plus grands (développement social, saines habitudes de vie, réussite éducative).



ANNEXE 1

États financiers d'Avenir d'enfants 2019-2022

Société de gestion du fonds pour le développement des jeunes enfants
(Opérant sous le nom *Avenir d'enfants*)

États financiers

De l'exercice terminé le 31 mars 2020

Société de gestion du fonds pour le développement des jeunes enfants

Table des matières

Rapport de l'auditeur indépendant	1 - 2
États financiers	
Résultats et évolution de l'actif net	3
État de la situation financière	4
Flux de trésorerie	5
Notes complémentaires	6 - 12
Renseignements complémentaires	13

RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

Aux membres du conseil d'administration de la
Société de gestion du fonds pour le développement des jeunes enfants

Opinion

Nous avons effectué l'audit des états financiers de la Société de gestion du fonds pour le développement des jeunes enfants (l'« Organisme »), qui comprennent l'état de la situation financière au 31 mars 2020, et les états des résultats et évolution de l'actif net et des flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date, ainsi que les notes complémentaires, y compris le résumé des principales méthodes comptables.

À notre avis, les états financiers ci-joints donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de l'Organisme au 31 mars 2020, ainsi que des résultats de ses activités et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date, conformément aux normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif.

Fondement de l'opinion

Nous avons effectué notre audit conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit des états financiers » du présent rapport. Nous sommes indépendants de l'Organisme conformément aux règles de déontologie qui s'appliquent à l'audit des états financiers au Canada et nous nous sommes acquittés des autres responsabilités déontologiques qui nous incombent selon ces règles. Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

Observations

Sans pour autant modifier notre opinion, nous attirons l'attention sur la Note 1 des états financiers qui indique que la fin de vie de l'Organisme est prévue pour le 30 septembre 2020, soit la date à laquelle l'entente avec le gouvernement du Québec et la Fondation Lucie et André Chagnon prend fin.

Responsabilités de la direction et des responsables de la gouvernance à l'égard des états financiers

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle des états financiers conformément aux normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Lors de la préparation des états financiers, c'est à la direction qu'il incombe d'évaluer la capacité de l'Organisme à poursuivre son exploitation, de communiquer, le cas échéant, les questions relatives à la continuité de l'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si la direction a l'intention de liquider l'Organisme ou de cesser son activité ou si aucune autre solution réaliste ne s'offre à elle.

Il incombe aux responsables de la gouvernance de surveiller le processus d'information financière de l'Organisme.

Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit des états financiers

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers pris dans leur ensemble sont exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et de délivrer un rapport de l'auditeur contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada permettra toujours de détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, elles puissent influencer sur les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers prennent en se fondant sur ceux-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de cet audit. En outre :

- nous identifions et évaluons les risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;
- nous acquérons une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'Organisme;
- nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière;
- nous tirons une conclusion quant au caractère approprié de l'utilisation par la direction du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants obtenus, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de l'Organisme à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport sur les informations fournies dans les états financiers au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants obtenus jusqu'à la date de notre rapport. Des événements ou situations futurs pourraient par ailleurs amener l'Organisme à cesser son exploitation;
- nous évaluons la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des états financiers, y compris les informations fournies dans les notes, et apprécions si les états financiers représentent les opérations et événements sous-jacents d'une manière propre à donner une image fidèle.

Nous communiquons aux responsables de la gouvernance notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit et nos constatations importantes, y compris toute déficience importante du contrôle interne que nous aurions relevée au cours de notre audit.

Demers Beaulne, S.E.N.C.R.L.⁽¹⁾

Société de comptables professionnels agréés

Montréal, le 12 juin 2020

⁽¹⁾ CPA auditeur, CA, permis de comptabilité publique n° A113300

Société de gestion du fonds pour le développement des jeunes enfants

**Résultats et évolution de l'actif net
De l'exercice terminé le 31 mars 2020**

3

	2020	2019
	\$	\$
Produits		
Contributions pour les activités (note 5)	29 196 082	33 151 267
Revenus de placements	310 218	147 036
Amortissement		
Apports afférents aux immobilisations corporelles (note 6)	29 111	58 958
Radiation et disposition		
Apports afférents aux immobilisations corporelles (note 6)	44 507	22 931
	29 579 918	33 380 192
Charges		
Fonction Soutien aux communautés et Partenariats		
Dotations - Communautés (tableau A)	20 294 907	17 810 964
Dotations - Partenariats	3 966 190	7 501 971
Soutien et accompagnement (tableau B)	3 765 465	5 863 871
	28 026 562	31 176 806
Fonction Administration (tableau C)	1 553 356	2 203 386
	29 579 918	33 380 192
Excédent des produits sur les charges et actif net à la fin et actif net	-	-

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Société de gestion du fonds pour le développement des jeunes enfants

État de la situation financière

Au 31 mars 2020

4

	2020	2019
	\$	\$
Actif à court terme		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	15 111 000	10 886 245
Taxes à la consommation	22 905	47 604
Apports à recevoir - Gouvernement du Québec	-	1 250 000
Frais payés d'avance	5 659	11 844
	15 139 564	12 195 693
Immobilisations corporelles (note 3)	16 905	85 564
	15 156 469	12 281 257
Passif à court terme		
Créditeurs et charges à payer (note 4)	3 057 865	2 412 953
Apports reportés (note 5)	12 081 699	9 782 740
Apports reportés afférents aux immobilisations corporelles (note 6)	16 905	85 564
	15 156 469	12 281 257
Actif net	-	-
	15 156 469	12 281 257

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Au nom du conseil

_____, administrateur

_____, administrateur

demersbeaulne



Société de gestion du fonds pour le développement des jeunes enfants

Flux de trésorerie

De l'exercice terminé le 31 mars 2020

5

	2020	2019
	\$	\$
Activités de fonctionnement		
Éléments sans incidence sur la trésorerie :		
Amortissement		
Immobilisations corporelles	29 111	58 958
Apports afférents aux immobilisations corporelles	(29 111)	(58 958)
Apports constatés à titre de produits de l'exercice	(29 196 082)	(33 151 267)
Radiation et disposition		
Immobilisations corporelles	33 638	14 614
Apports afférents aux immobilisations corporelles	(44 507)	(22 931)
	(29 206 951)	(33 159 584)
Apports reçus au cours de l'exercice (note 5)	32 750 000	38 350 000
Variation nette des éléments hors caisse liés au fonctionnement	675 796	(2 093 161)
	4 218 845	3 097 255
Activités d'investissement		
Acquisition d'immobilisations corporelles	(4 959)	(17 247)
Produit de la disposition d'immobilisations corporelles	10 869	8 317
	5 910	(8 930)
Augmentation de la trésorerie et équivalents de trésorerie	4 224 755	3 088 325
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début	10 886 245	7 797 920
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin	15 111 000	10 886 245

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

1. Constitution et nature des activités

La Société de gestion du fonds pour le développement des jeunes enfants (l'« Organisme ») a été constituée le 15 octobre 2009 en vertu de la Partie III de la Loi sur les compagnies du Québec. Elle est également sujette à la Loi instituant le Fonds pour le développement des jeunes enfants qui modifie la Loi instituant le Fonds pour la promotion des saines habitudes de vie. L'Organisme opère sous le nom « Avenir d'enfants ».

L'Organisme a pour mission de contribuer, par le soutien à la mobilisation des communautés locales du Québec, au développement global des enfants de cinq ans et moins vivant en situation de pauvreté afin que chacun d'eux ait toutes les chances d'avoir un bon départ dans la vie.

En vertu d'un protocole d'entente daté du 1er octobre 2009, le gouvernement du Québec (le ministère de la Famille et des Aînés) et la Fondation Lucie et André Chagnon (la « Fondation ») ont conclu un partenariat d'une durée de 10 ans, soit du 1er octobre 2009 au 30 septembre 2019, afin de financer et de soutenir l'Organisme à raison d'une somme de 150 000 000 \$ et de 250 000 000 \$, respectivement. Pour permettre à l'Organisme de réaliser son mandat et soutenir les différentes stratégies qu'il finance, l'entente a été prolongée d'un an en novembre 2016, sans apports de fonds additionnels, pour se terminer le 30 septembre 2020. La reddition finale auprès des bailleurs de Fonds est prévue pour novembre 2020 alors que la dissolution de l'Organisme est prévue au printemps 2021.

À la suite d'amendements au protocole d'entente, la contribution de la Fondation a été réduite annuellement de 2 500 000 \$ depuis l'exercice terminé le 31 mars 2012, en contrepartie de la réalisation d'une campagne sociétale par la Fondation en lien avec la mission d'Avenir d'enfants. Ainsi, en tenant compte des amendements qui s'échelonnent maintenant jusqu'au 31 mars 2020, la contribution de la Fondation sera réduite de 22 500 000 \$, portant sa contribution totale à 227 500 000 \$.

Du 1er octobre 2009 au 31 mars 2020, la contribution de la Fondation totalise 193 857 337 \$ alors que la subvention du gouvernement du Québec totalise 150 000 000 \$.

2. Principales méthodes comptables

Les états financiers ont été préparés selon les Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif de la Partie III du Manuel de CPA Canada - Comptabilité et comprennent les principales méthodes comptables suivantes :

Dotations aux communautés

Les dotations versées aux communautés sont enregistrées selon la période à laquelle elles se rapportent. De plus, toute somme non dépensée par la communauté en date du 30 juin 2020 devra être retournée à l'Organisme.

Dotations aux projets en partenariats

Les dotations aux projets en partenariats sont enregistrées selon la période à laquelle elles se rapportent.

2. Principales méthodes comptables (suite)

Constatation des apports

L'Organisme applique la méthode du report pour comptabiliser les apports qui proviennent du gouvernement du Québec et de la Fondation. Un montant à recevoir est constaté s'il peut faire l'objet d'une estimation raisonnable et que sa réception est raisonnablement assurée. De plus, tout revenu généré par les sommes reçues par l'Organisme en relation à ces apports devra être affecté, comme l'est le capital.

Les apports reportés sont constatés à titre de produits de la période au cours de laquelle les charges connexes sont engagées. Les apports reportés afférents aux immobilisations corporelles sont constatés à titre de revenus selon la même méthode d'amortissement et les mêmes périodes que celles utilisées pour l'amortissement des immobilisations corporelles acquises. Les apports non affectés sont constatés à titre de produits lorsqu'ils sont reçus ou à recevoir.

L'Organisme constate les apports reçus sous forme de fournitures, matériaux et services seulement si la juste valeur de ces apports peut faire l'objet d'une estimation raisonnable et si les fournitures, matériaux et services sont utilisés dans le cadre du fonctionnement courant de l'Organisme et auraient dû autrement être achetés par l'Organisme.

Instruments financiers

L'Organisme évalue initialement ses actifs et passifs financiers à la juste valeur. Par la suite, les actifs et les passifs financiers sont évalués au coût après amortissement.

Les actifs financiers évalués au coût après amortissement se composent de la trésorerie et équivalents de trésorerie et des débiteurs.

Les passifs financiers évalués au coût après amortissement se composent des créditeurs et des charges à payer.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont amorties selon la méthode de l'amortissement linéaire sur les périodes suivantes :

	Périodes
Mobilier et équipement de bureau	10 ans
Matériel informatique	3 ans
Logiciels	3 ans
Améliorations locatives	Durée restante du bail

Lorsque l'immobilisation corporelle n'a plus de potentiel de service à long terme pour l'Organisme, l'excédent de sa valeur comptable nette sur toute valeur résiduelle est constaté à titre de charge dans l'état des résultats et évolution de l'actif net. Aucune reprise de valeur ne peut être constatée.

2. Principales méthodes comptables (suite)

Présentation des charges

Les charges sont présentées par fonction : la fonction Soutien aux communautés et Partenariats et la fonction Administration.

La fonction Soutien aux communautés et Partenariats comprend les charges encourues pour réaliser directement la mission, soit les dotations aux communautés, les dotations liées aux partenariats, ainsi que le soutien et l'accompagnement. Le Soutien aux communautés vise à accompagner les communautés pour renforcer leur capacité d'agir ensemble et de façon durable. Les Partenariats visent, d'une part, à financer des projets pour influencer de manière durable les communautés et autres milieux de pratique et favoriser l'appropriation de connaissances et, d'autre part, à établir des alliances stratégiques avec les nations autochtones.

Les dotations aux communautés incluent les dotations, les événements tenus pour favoriser l'appropriation et le partage des connaissances aux communautés, ainsi que les enquêtes et les autres projets.

La fonction Soutien aux communautés et Partenariats ne comprend que les charges directes; en conséquence, aucune charge d'administration n'a été imputée à cette fonction.

La fonction Administration comprend les charges de fonctionnement général, ce qui inclut : la direction générale, la gestion des ressources humaines, la gestion des finances, les installations matérielles de l'établissement principal, les technologies de l'information et les communications.

Régime de retraite

L'Organisme participe au régime de retraite à cotisations déterminées de ses employés. La contribution de l'employeur représente un pourcentage du salaire de base de l'employé pouvant atteindre 5 %, dans la mesure où l'employé effectue une contribution correspondante, dans les limites des montants permis par les législations en vigueur dans ce domaine.

Utilisation d'estimations

Dans le cadre de la préparation des états financiers, la direction doit établir des estimations et des hypothèses qui ont une incidence sur les montants des actifs et des passifs présentés et sur la présentation des actifs et des passifs éventuels à la date des états financiers, ainsi que sur les montants des produits d'exploitation et des charges constatés au cours de la période visée par les états financiers. Les résultats réels pourraient varier par rapport à ces estimations.

3. Immobilisations corporelles

	2020		2019
	Coût	Amortissement cumulé	Valeur nette
	\$	\$	\$
Mobilier et équipement de bureau	1 158	644	514
Matériel informatique	64 083	47 692	16 391
Logiciels	71 306	71 306	-
Améliorations locatives	-	-	-
	136 547	119 642	16 905
			85 564

4. Créiteurs et charges à payer

	2020	2019
	\$	\$
Dotations à payer	2 612 760	1 749 503
Comptes fournisseurs et charges à payer	58 479	69 432
Salaires et charges sociales	356 591	552 887
Sommes à remettre à l'État	30 035	41 131
	3 057 865	2 412 953

5. Apports reportés

L'Organisme reçoit des contributions du gouvernement du Québec conformément à la convention de subvention et des contributions de la Fondation conformément à la convention de contribution, toutes deux conclues le 3 décembre 2009 et amendées les 11 octobre 2011, 21 janvier 2014, 20 avril 2015 et 2 novembre 2016.

En raison de liquidités excédentaires de l'Organisme, le gouvernement du Québec et la Fondation ont convenu de suspendre leurs versements mensuels respectifs pendant une période de 16 mois, de décembre 2012 à mars 2014. Un second report des versements de décembre 2014 à mars 2015 a également été convenu. Les versements suspendus de la Fondation s'élèvent à 33 642 663 \$ au 31 mars 2020 et seront versés au plus tard le 30 novembre 2020 alors que les versements suspendus du gouvernement du Québec ont tous été récupérés en date du 31 mars 2020.

5. Apports reportés (suite)

Les apports reportés représentent les ressources destinées à couvrir des charges des exercices ultérieurs. Les variations survenues dans le solde des apports reportés sont les suivantes :

	2020	2019
	\$	\$
Solde au début	9 782 740	4 601 254
Apports reçus au cours de l'exercice		
Fondation Lucie et André Chagnon	24 000 000	17 100 000
Gouvernement du Québec	7 500 000	21 250 000
	31 500 000	38 350 000
Moins		
Apports afférents aux immobilisations corporelles (note 6)	(4 959)	(17 247)
Apports constatés à titre de produits de l'exercice	(29 196 082)	(33 151 267)
	(29 201 041)	(33 168 514)
Solde à la fin	12 081 699	9 782 740

6. Apports reportés afférents aux immobilisations corporelles

Les apports reportés afférents aux immobilisations corporelles représentent des apports reçus affectés à leurs acquisitions. Les variations survenues dans le solde des apports reportés afférents aux immobilisations au cours de l'exercice sont les suivantes :

	2020	2019
	\$	\$
Solde au début	85 564	150 206
Apports reçus dans la période (note 5)	4 959	17 247
Amortissement des apports reportés afférents aux immobilisations corporelles	(29 111)	(58 958)
Radiation et disposition des apports reportés afférents aux immobilisations corporelles	(44 507)	(22 931)
Solde à la fin	16 905	85 564

7. Avantages sociaux du régime de retraite

La charge de retraite pour l'exercice terminé le 31 mars 2020 s'élève à 148 722 \$ (236 858 \$ en 2019) et a été constatée sous les postes « Rémunération » à l'état des résultats et évolution de l'actif net.

8. Opérations entre apparentés

Les opérations effectuées avec la Fondation et le gouvernement du Québec sont présentées distinctement aux états financiers.

En octobre 2010, l'Organisme a conclu une entente avec la Fondation et le Fonds Québec en Forme afin de mettre sur pied l'organisme Regroupement Synergitic, un centre de partage de coûts pour la gestion des technologies de l'information. Cette entente a pris fin le 31 mars 2019. Les charges constatées pour l'exercice terminé le 31 mars 2019 s'élevaient à 283 425 \$.

Toutes les opérations ont eu lieu dans le cours normal des activités et comptabilisées à la valeur d'échange.

9. Engagements**a) Dotations aux communautés et aux projets en partenariats**

L'Organisme s'est engagé à verser des dotations d'un montant maximal de 6 882 534 \$ à 121 communautés (RLP), 16 instances régionales (IR), 3 organismes communautaires familles (OCF), 5 projets en partenariats et 3 groupes des nations autochtones (NA) pour soutenir les actions qui contribuent à l'actualisation de la mission de l'Organisme. Ces ententes sont soumises aux règles en vigueur chez Avenir d'enfants. Les paiements estimés pour le prochain exercice s'établissent comme suit :

	RLP	IR	OCF	Partenariats	NA	Total
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
2021	5 336 180	326 947	30 000	221 870	967 537	6 882 534

b) Contrats de location-exploitation

L'Organisme s'est engagé en vertu d'un bail pour la location de locaux venant à échéance en décembre 2020 et totalisant 9 000 \$.

10. Instruments financiers

Les instruments financiers exposent l'Organisme à divers risques financiers. Les risques financiers importants découlant d'instruments financiers sont résumés ci-dessous :

Risque de liquidité

Le risque de liquidité est le risque que l'Organisme ne soit pas en mesure d'honorer ses engagements en temps opportun. L'Organisme gère son risque de liquidité en surveillant ses besoins sur le plan du fonctionnement. L'Organisme prépare des prévisions budgétaires et de trésorerie afin de disposer des fonds suffisants pour honorer ses engagements. Il n'y a eu aucune variation de ce risque par rapport à 2019.

L'objectif de l'Organisme, lors de la gestion de son capital, est de maximiser le soutien offert aux communautés, en respect avec les paramètres établis aux conventions de subvention et de contribution conclues avec le gouvernement du Québec et la Fondation, respectivement.

Compte tenu de ces conventions de contribution et de subvention, l'Organisme s'engage à placer, dans l'attente de leur utilisation, directement ou dans le cadre d'un mandat ou d'un contrat de service, les sommes reçues selon la politique de placements approuvée par le Conseil d'administration et les membres fondateurs. L'Organisme s'est conformé aux exigences de cette politique.

Risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt est le risque que la juste valeur d'instruments financiers ou les flux de trésorerie futurs y afférents fluctuent en raison des taux d'intérêt du marché.

L'Organisme est exposé au risque de taux d'intérêt relativement à sa trésorerie. L'Organisme n'a aucun passif portant intérêt.

La trésorerie de l'Organisme comprend des montants déposés dans des institutions financières portant intérêt au taux du marché.

L'Organisme gère son exposition au risque de taux d'intérêt associé à sa trésorerie en minimisant les risques d'investissement du capital tout en obtenant un rendement satisfaisant et en maintenant les liquidités minimales nécessaires à son fonctionnement. Les fluctuations des taux d'intérêt du marché applicables à la trésorerie n'ont pas d'incidence significative sur les résultats de fonctionnement de l'Organisme.

	2020	2019
	\$	\$
Tableau A - Fonction Soutien aux communautés et Partenariats - Dotations - Communautés		
Dotations ⁽¹⁾	20 142 578	16 964 517
Événements	142 329	531 617
Enquêtes	-	183 228
Autres projets	10 000	131 602
	20 294 907	17 810 964

(1) Incluant l'évaluation faite par les communautés, pouvant atteindre jusqu'à 7 % de la dotation accordée.

Tableau B - Fonction Soutien aux communautés et Partenariats - Soutien et accompagnement

Rémunération	3 524 993	5 448 327
Honoraires	-	7 986
Déplacements	150 997	241 161
Installations matérielles et autres	55 862	128 935
Amortissement des immobilisations corporelles	16 015	22 964
Radiation d'immobilisations corporelles	17 598	14 498
	3 765 465	5 863 871

Tableau C - Fonction Administration

Rémunération	1 029 370	1 344 357
Technologies de l'information	111 599	283 425
Honoraires	100 371	86 186
Déplacements	54 800	51 791
Installations matérielles et autres	228 080	401 517
Amortissement des immobilisations corporelles	13 096	35 994
Perte sur la disposition d'immobilisations corporelles	16 040	116
	1 553 356	2 203 386



ANNEXE 2

Planification stratégique 2015-2019

PLANIFICATION STRATÉGIQUE D’AVENIR D’ENFANTS 2015-2019

EN 2019, EN COLLABORATION AVEC LES PARTENAIRES DU PROJET COLLECTIF, AVENIR D’ENFANTS AURA REMPLI SA MISSION SI :

- il est acquis qu’il est important d’agir dès la grossesse et tout au long de la petite enfance;
- l’action durant cette période s’est intensifiée afin de favoriser le développement global des enfants et leur trajectoire vers l’école;
- l’intervention auprès des familles vivant en situation de pauvreté s’est adaptée et intensifiée;
- les organisations et les individus qui sont des leaders de leurs milieux sont outillés, travaillent en réseaux, et agissent durablement et de façon efficace en faveur de la petite enfance.

Enjeux	Orientations	Axes	Objectifs	Indicateurs	Cibles
LA RECONNAISSANCE DE L’IMPORTANCE D’AGIR DÈS LA GROSSESSE ET TOUT AU LONG DE LA PETITE ENFANCE ¹	Positionner auprès de nos partenaires de façon incontournable l’importance d’agir tôt afin de favoriser le développement global des enfants et leur entrée à l’école.	Le renforcement et l’engagement des acteurs envers l’importance d’agir tôt. La création et le renforcement d’alliances et de partenariats stratégiques entre les différents secteurs et paliers.	Obtenir un engagement ³ durable et ferme des acteurs clés ⁴ - incluant les nations autochtones - des paliers local, régional et national envers l’agir tôt, en vue d’une entrée à l’école réussie.	○ Nombre, type (secteur, fonction) d’acteurs clés par palier (local, régional) ○ Degrés d’engagement des acteurs clés ○ Proportion du budget alloué par les RLP aux -9 mois à 35 mois ○ Proportion d’actions des regroupements locaux de partenaires (RLP) qui visent exclusivement les -9 mois à 35 mois ○ Nombre de participations d’enfants ventilées par groupes d’âge	○ Augmentation du nombre d’acteurs clés dans les secteurs sous-représentés (dont municipal et scolaire) : ◦ 80 % au local ◦ 80 % au régional ○ 50 % des actions sont exclusives aux -9 mois à 35 mois ○ Augmentation de la participation des -9 mois à 35 mois
			Contribuer à l’amélioration de l’état de développement des enfants en vue d’une entrée à l’école réussie.	○ Degré d’amélioration du développement global de l’enfant ○ Degré d’utilisation par les partenaires des données de l’EQDEM, de l’initiative Perspectives parents et du MarmotMètre	○ Réduire la proportion d’enfants défavorisés dans les zones vulnérables à 3/10⁵ ○ Autre cible à préciser en fonction de la mise en place du MarmotMètre ○ La majorité des partenaires utilisent les résultats de l’EQDEM, de l’initiative Perspectives parents et du MarmotMètre
			Accompagner les partenaires afin qu’ils bonifient leurs stratégies pour joindre plus efficacement les familles défavorisées.	○ Le nombre de partenaires qui bonifient leurs stratégies liées à la défavorisation ○ Proportion de familles défavorisées jointes par les activités des RLP	○ 80 % des partenaires bonifient leurs stratégies pour joindre plus efficacement les familles défavorisées ○ 50 % des RLP ont la perception de joindre au moins 50 % des familles défavorisées de leur territoire
LA MISE EN ŒUVRE DE STRATÉGIES VISANT À JOINDRE PLUS EFFICACEMENT LES FAMILLES VIVANT EN SITUATION DE PAUVRETÉ	Intensifier et adapter notre soutien auprès des partenaires pour joindre efficacement les familles défavorisées.	La valorisation d’une approche appréciative ² auprès des parents et des enfants défavorisés (parentalité).	Consolider la mobilisation des partenaires.	○ Bilan des agents de l’état de mobilisation des partenaires (paliers local, régional) ○ Mesure d’autoévaluation des RLP⁶ ○ Nombre, type et degré d’engagement des acteurs clés	○ Maintien de la mobilisation des partenaires à l’échelle locale et régionale au-delà de 80 % entre bon et très bon ○ 50 % des RLP utilisent un outil d’autoévaluation de la mobilisation ○ Augmentation du nombre d’acteurs clés dans les secteurs sous-représentés (dont municipal et scolaire) : ◦ 80 % au local ◦ 80 % au régional ○ Augmentation de 10 % des secteurs municipal, santé services sociaux, scolaire et services de garde comme porteurs d’actions
			Outiller les partenaires afin d’accroître la capacité d’agir des milieux.	○ Taux de participation des RLP à des activités de partage et d’appropriation organisées par Avenir d’enfants (forums, webinaires, Le PARC) ○ Nombre et type de stratégies de pérennisation utilisées par les RLP⁷	○ 80 % des RLP assistent à plus d’une activité de partage et d’appropriation organisée par Avenir d’enfants par année ○ 60 % des RLP considèrent que les activités de partage ont contribué à leur changement de pratique ○ 95 % des RLP utilisent des stratégies de pérennisation
LA MOBILISATION DURABLE DES ACTEURS À L’ÉGARD DE LA PETITE ENFANCE	Agir pour assurer la prise en charge durable de la mobilisation à l’égard de la petite enfance.	La modulation de l’accompagnement offert aux partenaires. Le renforcement du leadership local, régional et national.			

¹ Extrait de « Démarche partenariale écosystémique – Guide à l’intention des regroupements locaux de partenaires » (Avenir d’enfants 2014), p. 6 : « Plusieurs fenêtres d’opportunité sont ainsi présentes durant la petite enfance, période pendant laquelle les enfants sont naturellement disposés à réaliser plusieurs apprentissages qui leur seront utiles jusqu’à l’âge adulte » (Phillips & Shonkoff, 2000).

² Voir la fiche conceptuelle en annexe : Approche appréciative.

³ Voir la fiche conceptuelle en annexe : Engagement.

⁴ Selon le « Cadre de financement des plans d’action des regroupements locaux de partenaires dans le cadre d’une démarche partenariale écosystémique » (Avenir d’enfants 2013, p. 6), pour qu’un RLP soit admissible à un accompagnement et à un soutien financier, il doit comme premier critère être constitué d’un noyau de base de partenaires dont principalement, mais non exclusivement : santé et services sociaux, services de garde, écoles, organismes communautaires famille et municipalité.

⁵ Selon les données de l’Enquête québécoise sur le développement des enfants à la maternelle (EQDEM), en 2012, un enfant à la maternelle sur quatre présentait une vulnérabilité dans au moins un des cinq domaines de développement (santé physique et bien-être; compétences sociales; maturité affective; développement cognitif et langagier; habiletés de communication et connaissances générales). De ce nombre, les enfants vivant dans un quartier plus défavorisé matériellement sont plus nombreux, en proportion, à présenter une vulnérabilité, tout comme ceux vivant dans un secteur défavorisé socialement (Enquête québécoise sur le développement des enfants à la maternelle 2012 - Portrait statistique pour le Québec et ses régions administratives, ISQ 2013).

⁶ Avenir d’enfants mesure l’état de la mobilisation de ses partenaires avec « L’Outil diagnostique de l’action en partenariat » (Bilodeau et coll., 2008). Les dimensions couvertes sont : l’efficacité de l’action en partenariat, la couverture large des perspectives, l’intéressement précoce des acteurs, le rôle de négociation et d’influence, la présence d’acteurs et de ressources stratégiques et névralgiques, l’égalisation des rapports de pouvoir et la coconstruction de l’action.

⁷ Selon les outils proposés par Tom Wolff. “Tools for Sustainability” (Wolff 2010).

Version du 30 novembre 2015

Fiche conceptuelle

La planification stratégique d'Avenir d'enfants réfère à plusieurs concepts. Voici ci-dessous les principaux éléments conceptuels qui s'y retrouvent sommairement définis.

- **Concept présenté dans le troisième axe stratégique : [La valorisation d'une approche appréciative auprès des parents et des enfants défavorisés \(parentalité\).](#)**

Approche appréciative

L'approche appréciative est la recherche commune de ce qu'il y a de meilleur chez les gens, dans leurs organisations et dans le monde autour d'eux. Elle implique la découverte systématique de ce qui « anime » un système lorsqu'il est le plus efficace et compétent sur le plan économique, écologique et humain. L'approche appréciative fait appel à l'art de poser le genre de questions qui amènent un système à renforcer sa capacité d'accroître son potentiel positif. Elle mobilise souvent des centaines et parfois des milliers de personnes qui se mettent à chercher une réponse à une « question inconditionnellement positive ». Avec l'approche appréciative, l'intervention fait place à l'imagination et à l'innovation; le négativisme, les critiques et la course au diagnostic sont remplacés par la découverte, le rêve et la conception. L'approche appréciative suppose qu'à tout système vivant sont associés des récits riches et inspirants, mais inexploités, d'événements positifs. Reliez ce « noyau de changement positif » directement à n'importe quel programme de transformation et voilà que des changements qu'on n'aurait jamais crus possibles voient soudainement et démocratiquement le jour⁸.

- **Concept présenté dans le premier objectif : [Obtenir un engagement durable et ferme des acteurs clés - incluant les peuples autochtones - des paliers local, régional et national envers l'agir tôt, en vue d'une entrée à l'école réussie.](#)**

Le plan-cadre en évaluation d'Avenir d'enfants a défini le concept d'**engagement** et l'a aussi mis en parallèle avec celui de **collaboration**. Voici l'extrait qui précise ces deux concepts (p. 16-17) :

⁸ Extrait du document : « Des voix qui comptent : **actualiser le potentiel de l'entreprise** » par Peggy Holman et Tom Devone. Document traduit de l'anglais par Le groupe conseil CFC.

a. Engagement

L'engagement se trouve au cœur des notions de capacité d'agir et d'impact collectif. Selon l'institut Tamarack, l'engagement de la communauté est un processus qui permet d'impliquer une diversité d'acteurs issus de différents secteurs dans une collaboration multisectorielle afin de discerner les priorités locales et réaliser leur vision commune⁹.

Figure 1 : Différents degrés d'engagement selon le continuum proposé par Tamarack

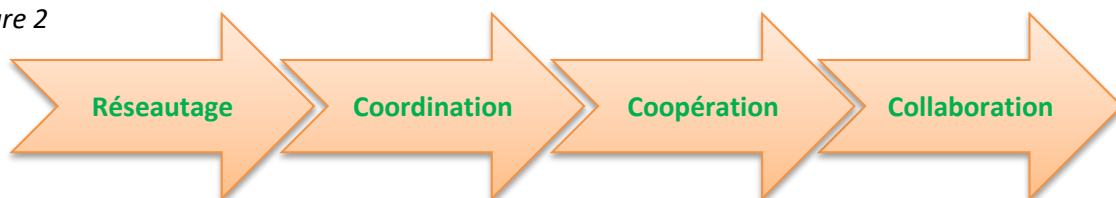
Concept	Degré d'engagement
Consultation de la communauté	 Progression
Représentation de la communauté	
Implication active de la communauté	
Habilitation de la communauté	
Développement de la communauté	

b. Collaboration

Himmelman (2002) propose une définition de la collaboration qui met en relation trois autres stratégies pour travailler ensemble : le réseautage, la coordination et la coopération dont chacune se construit à partir de l'autre tout le long d'un continuum (voir figure 2). Il est important de souligner que chacune de ces quatre stratégies peut être appropriée, selon la dynamique partenariale. Ces stratégies sont définies par Himmelman (2002) comme suit :

- Réseautage : échange d'informations pour un bénéfice mutuel.
- Coordination : échange d'informations et modification de certaines activités pour le bénéfice mutuel et la poursuite d'un objectif commun.
- Coopération : échange d'informations, modification de certaines activités et partage de ressources pour le bénéfice mutuel et la poursuite d'un objectif commun.
- Collaboration : échange d'informations, modification de certaines activités, partage de ressources, et renforcement de la capacité des acteurs pour le bénéfice mutuel et la poursuite d'un objectif commun.

Figure 2



⁹ Tamarack Institute (s.d.). *Our Growing Understanding of Community Engagement*, [En ligne], http://tamarackcommunity.ca/downloads/home/ce_report.pdf (Consulté en 2015).



ANNEXE 3

Synthèse du plan d'action intégré 2019-2022

AXE 1 - POSITIONNER STRATÉGIQUEMENT LA PETITE ENFANCE AFIN D'EN FAIRE UNE PRIORITÉ SOCIÉTALE (Local – Régional – National)					
Stratégies	Actions	Responsable (R) Collaborateur (C)	Suivi		
			En cours	Non débuté	Réalisé
1. Produire et rendre accessible du contenu et des ressources pour soutenir les partenaires dans leurs activités d'influence.	1.1 Offrir du contenu, de l'expertise et un soutien à l'appropriation :				
	– Développement du contenu 10 ans d'un projet collectif et diffusion par différents moyens (Web, production papier, Balado)	Kim (R), Sonia, Maxime, Marie-Hélène et conseiller (C)			X
	– Soutien à la diffusion de l'EQDEM (Comité intervention de l'ICIDJE)	Annie (R) et Isabelle (C)			X
	– Promouvoir la nouvelle mouture de la thématique Partage et appropriation des connaissances (agirtôt.org)	Kim (R), Laure et Marie-Claude (C)			X
	– Promouvoir les réalisations des projets PI et PNA qui répondent aux préoccupations des RLP et des instances régionales	Nathalie P., Olivier, Isabelle et Marie-Claude Audet (R) et agents (C)			X
	– Animer les ateliers de récolte des effets, de la valorisation et des barrières auprès des regroupements locaux et régionaux et soutenir l'utilisation des résultats	Équipe de conseillers (R) et agents (C)	X		
	– Poursuivre les discussions avec les partenaires nationaux pour l'avenir du site agirtôt.org	Julie M/Kim (R)			X
	1.2 Soutenir des initiatives/occasions pour positionner l'importance de l'agir tôt et ensemble :				
	– GSTP (Nov. 2019)	Julie M. (R) et agents (C)			X
	– Semaine de la persévérance scolaire – Février 2020)	Julie M. (R)			X

AXE 2 - SOUTENIR LA MOBILISATION INTERSECTORIELLE DURABLE DES COMMUNAUTÉS

Stratégies	Actions	Responsable (R) Collaborateur (C)	Suivi		
			En cours	Non débuté	Réalisé
1. Soutenir le renforcement intersectoriel de la capacité d'agir des regroupements locaux, régionaux et nationaux.	1.1 Poursuivre le soutien et l'accompagnement des RLP, des IR, et des partenariats autochtones :				
	– Poursuivre l'accompagnement des RLP et IR selon leurs plans d'action en vigueur	Annie (R), Olivier, agents et conseillers (C)			X
	– Accompagner les réflexions et actions des RLP et IR face aux enjeux de pérennité	Agents (R) et conseillers (C)			X
	– Accompagner les partenaires dans le processus de fin de mandat	Agents (R) et conseillers (C)			X
	– Animer les d'ateliers de comm-valo/récolte des effets / barrières (IMPACT DE LA PANDÉMIE)	Conseillers (R) et agents (C)			X
	– Contribuer à l'organisation et l'animation de rencontres locales et régionales de coordonnateurs	Pierre (R) et agents (C)			X
	– Poursuivre le soutien aux partenariats autochtones	Marie-Claude Audet (R)			X
	– Poursuivre le renforcement des capacités des RLP en évaluation et en valorisation (IMPACT DE LA PANDÉMIE)	Kim (R) et conseillers (C)			X
	1.2 Mettre à contribution l'expertise d'AE pour soutenir les réflexions et échanges entre les principaux acteurs nationaux dans la mise en place d'un Collectif d'acteurs en petite enfance.	Julie M. (R)			X
	1.3 Mettre à contribution l'expertise et les ressources d'AE à la mise en place du Collectif Tous pour les tout-petits.				
2. Soutenir la consolidation des projets PI.	1.4 Mettre à contribution l'expertise d'AE pour soutenir les réflexions et échanges entre les principaux acteurs du Collectif des partenaires en développement des communautés.	Pierre (R)			X
	1.5 Poursuivre les discussions avec les partenaires nationaux pour la suite du projet Voix des parents. - Concrétiser le transfert du projet Voix des parents au Carrefour action municipale et famille (IMPACT DE LA PANDÉMIE)	Julie M. et Pierre (R)			X
	2.1 Accompagner et soutenir les promoteurs afin que les livrables prévus dans les ententes soient réalisés et que des outils et connaissances puissent être disponibles et durer à travers le temps.(IMPACT DE LA PANDÉMIE)	Nathalie, Isabelle et Olivier (R)			X

AXE 3 - JOINDRE LES FAMILLES EN SITUATION DE DÉFAVORISATION					
Stratégies	Actions	Responsable (R) Collaborateur (C)	Suivi		
			En cours	Non débuté	Réalisé
1. Soutenir les RLP dans l'implantation de bonnes pratiques pour mieux joindre les familles vivant en contexte de défavorisation.	1.1 Promouvoir les ressources existantes :				
	– Recenser et promouvoir l'offre de services visant à accompagner les réflexions pour mieux joindre les familles vulnérables (ex : Constellations, St-Hubert, MOOC de l'UQTR, AQCPE, etc.)	Isabelle (R)			X
	1.2 Soutenir le partage et l'appropriation des connaissances : IMPACT PANDÉMIE				
	– Offrir un accompagnement aux partenaires ayant des besoins spécifiques pour joindre les familles vulnérables (Animation d'ateliers - Dialogue, Constellations, Barrières, etc...)	Isabelle (R) et conseillers			X
	– Structurer et diffuser l'information (Balado, Bilan, agirtot.org, fiches coup de cœur) quant aux apprentissages des RLP, IR et PI pour joindre les familles défavorisées (bonnes pratiques, bons coups, défis, etc.)	Kim (R) et Équipe des conseillers et agents (C)			X
2. Partager les apprentissages et les connaissances issues de l'expérience d'Avenir d'enfants auprès d'autres partenaires.	– Cibler des partenaires comme porteurs potentiels afin de maintenir l'offre d'accompagnement en défavorisation	Julie M. (R) et Isabelle			X
	~~2.1 Partager notre expérience auprès d'acteurs du milieu de la pauvreté :~~				
	~~– Réaliser un recensement des organismes œuvrant à joindre les familles défavorisées et solliciter des rencontres de partage de notre expérience~~				
	2.2 Sensibiliser les décideurs et les groupes d'intervenants concernés par ces enjeux :				
	– Susciter des rencontres avec les différents groupes	Julie M. (R) et Maxime et Isabelle (C)		X	
	– Partager les bons coups, apprentissages et défis	Julie M. (R) et Maxime et Isabelle(C)		X	

AXE 4 - AMÉLIORER LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Stratégies	Actions	Responsable (R) Collaborateur (C)	Suivi		
			En cours	Non débuté	Réalisé
1. Mettre en place les conditions favorables pour l'atteinte des cibles organisationnelles 2020.	1.1 Assurer un climat de travail adéquat au rendement souhaité :				
	– Réaliser un dernier sondage auprès du personnel sur les préoccupations du personnel	Nadia (R)			X
	– Appliquer les mesures de soutien personnalisées en fonction des besoins des employés	Nadia (R)			X
	– Réviser les mécanismes internes (rencontres nationales, rencontres d'équipes, etc.) pour tenir compte à la fois des objectifs et du contexte de travail	Olivier et Kim (R)			X
	– Assurer la fermeture de Dagenais et la transition des employés de façon efficace	Bruno et Julie M (R) et Sagine(C)			X
	– Tenir à jour l'organigramme et le qui fait quoi pour faciliter la collaboration entre les employés	Nadia, Bruno et Kim (R)			X
	– Gérer de façon agile et efficace le plan d'effectifs	Julie M (R) et Nadia (C)			X
2. Assurer une transition harmonieuse en contexte de fin de mandat.	2.1 Accompagner les partenaires dans un contexte de fin de mandat :				
	– Déterminer et communiquer, selon le calendrier de travail, aux RLP, IR et projets PI-PNA les modalités administratives de fin de financement	Bruno et Olivier (R) et Agents et conseillers (C)	X		
	– Offrir de l'accompagnement au besoin auprès des agents et/ou des mandataires				
	2.2 Collaborer à la poursuite d'actions par les bailleurs de fonds :				
	– Contribuer aux travaux du MF pour le 45 M\$ prévus en 2020	Julie M. (R) et Sonia (C)			X
	– Finaliser les travaux d'archivage conformément aux attentes de la Fondation Chagnon	Bruno (R) et Anik Rancourt (C)	X		
	– Collaborer aux travaux d'évaluation d'Avenir d'enfants par le MF	Julie M. (R) et Annie (C)			X
	– Contribuer au Comité conseil mis en place par le ministre de la Famille	Julie M. (R) et Isabelle (C)			X
	2.3 Mettre en œuvre le plan de fin de mandat	CODIR (R) Bruno après le 26 juin 2020	X		

AXE 4 - AMÉLIORER LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE					
Stratégies	Actions	Responsable (R) Collaborateur (C)	Suivi		
			En cours	Non débuté	Réalisé
3. Faire connaître les retombées de l'expérience d'Avenir d'enfants.	3.1 Documenter et diffuser les retombées d'Avenir d'enfants :				
	– Finaliser le bilan 10 ans et réaliser des produits dérivés	Sonia, Kim (R), Maxime, Marie-Hélène (C) et conseillers (C)			X
	– Préparer et tenir le Lancement sur le bilan AE	Kim (R), Olivier et Maxime (C)			X
	– Finaliser la production des livrables en matière d'évaluation et de reddition de compte (bilans trimestriels, bilan au Conseil du trésor + Bilan 10 ans au Conseil du trésor, rapport annuel).	Julie M (R) et Bruno (R) après le 26 juin 2020	X		
	– Répondre aux demandes d'informations des bailleurs de fonds	Julie M (R) et Bruno (R) après le 26 juin 2020	X		
	– Saisir les occasions pour le partage de l'expérience d'AE	Julie M (R)			X

Présentation des indicateurs et des cibles du PAI 2020

AXE 1 - POSITIONNER STRATÉGIQUEMENT LA PETITE ENFANCE AFIN D’EN FAIRE UNE PRIORITÉ SOCIÉTALE (Local – Régional – National)					
Indicateurs du plan-cadre	Source	Destinataires			
		Bilan 10 ans d’AE	Rapport trimestriel	Rapport annuel	Bilan conseil du trésor/RA final
Nombre et type de contenus diffusés par AE pour outiller les partenaires à convaincre les décideurs sur l’importance d’agir le plus tôt possible :					
▪ Liste des contenus produits sur agirtôt.org ou ailleurs (mémoire, infographie, autres)	Équipe gestion des savoirs	X	X	X	
▪ Liste des webinaires organisés avec notre collaboration pour outiller les partenaires	Équipe gestion des savoirs		X	X	
▪ Listes des événements organisés avec notre collaboration dans une perspective d’influence	Équipe gestion des savoirs		X	X	
▪ Degré d’utilisation et d’appropriation des contenus	Statistiques de fréquentation des pages Web et de l’assistance aux webinaires	X		X	
Cibles du PAI	Source	Destinataires			
		Bilan 10 ans d’AE	Rapport trimestriel	Rapport annuel	Bilan conseil du trésor/RA final
- 75 % des RLP intègrent dans leur planification une ou des activités qui visent à influencer des acteurs de leur milieu	Espace regroupement + analyse conseillers	X		X	X
- 3000 vues sur la nouvelle mouture de la thématique Valorisation et utilisation des connaissances (<i>agirtôt.org</i>)	Google Analytics – <i>agirtot.org</i>			X	X

Note : Les éléments biffés ont, soit déjà été évalués dans les années passées, soit le temps et la capacité à les mesurer nous manqueront.

AXE 2 - SOUTENIR LA MOBILISATION INTERSECTORIELLE DURABLE DES COMMUNAUTÉS					
Indicateurs du plan-cadre	Source	Destinataires			
		Bilan 10 ans d'AE	Rapport trimestriel	Rapport annuel	Bilan conseil du trésor/RA final
Mobilisation durable :					
▪ Évolution de l'état de mobilisation des partenaires (palier local, régional)	Espace regroupement	X		X	X
▪ Évolution du portrait des acteurs-clés par palier et par secteur	Agents et conseillers, Espace regroupement	X		X	X
▪ Évolution de la collaboration local-régional	Agents et conseillers, Pré-analyse	X		X	
▪ Nombre et type de stratégies de pérennisation utilisées par les RLP et IR	Espace regroupement, Agents			X	
Renforcement de la capacité d'agir des partenaires :					
▪ Nb et type de stratégies mises en œuvre par AE visant à renforcer la capacité d'évaluation des RLP	Dernières données Bilan des agents 2018	X		X	
▪ Évolution de la capacité d'évaluer des partenaires	Dernières données Bilan des agents 2018	X		X	
~~▪ Score moyen des RLP qui ajustent leurs plans d'action à la suite d'apprentissages tirés de l'évaluation~~					
▪ Degré d'utilisation et d'efficacité des mécanismes de valorisation et de partage des savoirs et expériences	Formulaire valo + équipe GPSavoirs + ateliers Valo + accompagnement pointu en Valorisation	X		X	
▪ Type et intensité de l'accompagnement offert par les instances régionales auprès des communautés locales - PNA	Analyse de Marie-Claude Audet	X		X	
Participation des parents :					
▪ Nombre d'actions par catégories de clientèles visées	Espace regroupement				X
▪ Nombre d'action par catégories de familles ciblées	Espace regroupement				X
~~▪ Type de stratégies mises en place par les RLP pour favoriser la participation des parents~~	~~Espace regroupement~~			X	X
▪ Type de participation des parents dans les actions et activités des RLP	Espace regroupement				X
~~▪ Capacité des RLP à mettre en place des stratégies pour faciliter la participation des parents~~					
▪ Pourcentage de communautés ayant mené une VDP	Espace regroupement	X		X	
▪ Taux de consultation des contenus et mécanismes de partage, de valorisation et d'appropriation des connaissances et expériences sur la participation des parents	Google Analytics <i>agirtot.org</i>				X

Note : Les éléments biffés ont, soit déjà été évalués dans les années passées, soit le temps et la capacité à les mesurer nous manqueront.

Cibles du PAI	Source	Destinataires			
		Bilan 10 ans d'AE	Rapport trimestriel	Rapport annuel	Bilan conseil du trésor
- 70 % des RLP ont identifié une ou deux solutions pour pérenniser certaines de leurs actions	Espace regroupement/sondage auprès des agents			X	
- 100 % des régions ont identifié une ou deux solutions pour maintenir la préoccupation de l’agir tôt dans les différentes mobilisations régionales après 2020	Espace regroupement/sondage auprès des agents			X	
- 80 % des régions ont réalisé au moins 1 projet concret (et/ou mécanisme, chantier) permettant la liaison locale-régionale	Panorama			X	
- 75 % des RLP et IR ont reçu une animation d’ateliers par AE (récolte des effets, comm-valo, auto-éval ou autres)	Tableau de suivi RÉ et des ateliers valo		X	X	
- Les 4 partenariats autochtones (Inuits, Cris, PN et centres d’amitié autochtones) ont identifié des solutions concrètes pour pérenniser leurs actions	Rapports d’activités des PNA		X	X	
- 100 % des principaux OBNL nationaux en petite enfance/famille ont identifié des solutions pour poursuivre leur rôle de soutien auprès de leurs membres sans être dépendant d’un financement exclusif de l’état	Rapport d’activités des projets et rapports d’évaluation des PI		X	X	
- 100 % des contenus et outils, pertinents pour les partenaires locaux et régionaux, conçus par les projets PI sont diffusés auprès des regroupements locaux et régionaux concernés	Agirtot.org – Mise en ligne		X		
~~— Les orientations stratégiques d’un collectif petite enfance/famille sont adoptées~~	~~Document constitutif du Collectif~~		X	X	

AXE 3 - JOINDRE LES FAMILLES EN SITUATION DE DÉFAVORISATION					
Indicateurs du plan-cadre	Source	Destinataires			
		Bilan 10 ans AE	Rapport trimestriel	Rapport annuel	Bilan conseil du trésor
▪ Pourcentage d’actions des RLP visant à mieux joindre les familles en situation de défavorisation	Espace regroupement				X
▪ Nombre de RLP qui mettent en œuvre des actions visant à joindre les familles défavorisées	Espace regroupement			X	X
▪ Nombre et type de stratégies mises en œuvre par les partenaires (RLP) visant à mieux joindre les familles défavorisées	Espace regroupement			X	
▪ Type de barrières visées par les actions en défavorisation	Analyse sur les barrières (JASP)			X	X
Cibles du PAI	Source	Destinataires			
		Bilan 10 ans AE	Rapport trimestriel	Rapport annuel	Bilan conseil du trésor
- 100 % des RLP confirment avoir des stratégies et/ou actions visant à joindre spécifiquement les familles défavorisées	Espace regroupement	X			
~~— 80 % de ces actions prennent en compte une ou des conditions de succès pour mieux joindre les familles défavorisées voir~~	~~Analyse qualitative à faire à partir des plans d’actions – Équipe de conseillers.~~	~~X~~		~~X~~	
- 25 % des RLP ont recours à un soutien afin de les soutenir dans leurs réflexions pour joindre les familles défavorisées (ateliers barrières et Constellation)	Outil de suivi de l’équipe conseil				
- L’accompagnement en défavorisation est repris par un partenaire	Plan de transfert				
- L’expérience d’AE est partagée avec 3 à 5 organisations nationales (secteur pauvreté) qui partagent cette préoccupation de joindre les familles défavorisées	Agenda rencontre		X	X	

Note : Les éléments biffés ont, soit déjà été évalués dans les années passées, soit le temps et la capacité à les mesurer nous manqueront.

AXE 4 - AMÉLIORER LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE					
Indicateurs du plan-cadre	Source	Destinataires			
		Bilan 10 ans d'AE	Rapport trimestriel	Rapport annuel	Bilan conseil du trésor
▪ Conformité des projections budgétaires	États financiers				X
▪ Ratio des dépenses administratives	États financiers			X	X
▪ Proportion d'états financiers audités sans réserve	Audit			X	X
▪ Taux d'appréciation du climat de travail	Sondage climat organisationnel			X	X
▪ Taux de satisfaction des employés quant au soutien offert par AE dans leur transition professionnelle	Sondage climat organisationnel			X	X
▪ Degré de mise en œuvre du PAI	Bilans réalisés dans le cadre des Lacs à l'épaule du CODIR			X	X
~~▪ Nombre de suivi d'amélioration des processus et gestion d'assurance qualité~~	~~Mécanismes du CODIR~~			X	X
~~▪ Types et intensité de soutien offert par Avenir d'enfants~~	~~Organigramme et rôle des directions~~			X	X
~~▪ Taux de satisfaction des partenaires quant au soutien global offert par AE (sur Agirtôt ? sur processus de fermeture)~~	~~Dernier sondage de satisfaction, s'il y a lieu~~			X	X
▪ Nombre d'actifs transférés par AE (Agirtôt.org, Voix des parents, FB en évaluation, atelier sur les barrières, processus de gestion de projet et de reddition de comptes)	Tableau de suivi des actifs à transférer			X	X

Note : Les éléments biffés ont, soit déjà été évalués dans les années passées, soit le temps et la capacité à les mesurer nous manqueront.

Cibles du PAI	Source	Destinataires			
		Bilan 10 ans d'AE	Rapport trimestriel	Rapport annuel	Bilan conseil du trésor
- 75 % des employés considèrent le climat organisationnel comme étant bon	Sondage organisationnel		X		
- Maintenir le taux d'appréciation du personnel à 75 % sur le soutien à la transition professionnelle	Sondage organisationnel		X		
- Audit financier annuel sans réserve	Rapport audit		X	X	X
~~- 80 % des partenaires sont satisfaits de la façon dont AE prévoit gérer la fin de son mandat~~	~~Dernier sondage de satisfaction, s'il y a lieu~~		~~X~~		
- Un plan de transition est convenu avec le MF et avec la Fondation Chagnon quant aux futurs investissements	Plan de transition		X		
- Les travaux d'archivage sont complétés (réf. Obligation de la Fondation - ARC).	Rapport d'Anick Rancourt		X		
- 100 % des livrables prévus par AE pour répondre aux exigences de reddition de comptes sont réalisés.	Rapport d'activités (Bilan CT, Rapport annuel/trimestriel)		X		
- Les parties prenantes d'AE ont pris connaissance de nos réalisations.	Taux de fréquentation sur nos plateformes web	X			



ANNEXE 4

Analyse - Participation des parents

Analyse transversale de la participation des parents

Direction Évaluation

**Rencontre d'équipe AE
25 septembre 2018**



AVENIR D'ENFANTS
DES COMMUNAUTÉS ENGAGÉES

Plan

1. Objectifs de l'analyse
2. Questions d'évaluation
3. Méthodologie
4. Principaux constats issus de l'analyse de « Voix des parents »
5. Principaux constats issus de l'analyse des autres stratégies
6. Principaux constats issus du « Bilan des agents »
7. Défis et pistes de solutions
8. Conclusion



1. Objectifs de l'analyse

- Objectif global:
 - Contribuer à alimenter la réflexion d'Avenir d'enfants et de ses partenaires sur les stratégies gagnantes pour collaborer avec les parents et favoriser leur participation à la mobilisation locale en petite enfance.
- De façon plus spécifique, cette analyse vise à dresser un portrait:
 - de la mise en œuvre de la démarche « Voix des parents » par les partenaires et à en documenter les retombées
 - des différentes stratégies mises en place par les partenaires pour faciliter la participation des parents.
- L'analyse documente également les deux indicateurs suivants du Plan Cadre d'évaluation d'Avenir d'enfants :
 - « Degré d'intégration des résultats de la Voix des parents dans les plans d'action des partenaires »
 - « Degré d'efficacité des stratégies mises en place par les Regroupements pour faciliter la participation des parents ».



2. Questions d'évaluation

- L'analyse transversale de la participation des parents s'articule autour des questions d'évaluation suivantes :
 1. Comment s'est déroulée la mise en œuvre de la démarche La Voix des parents?
 2. Comment les partenaires ont-ils donné suite à cette démarche et à ces résultats?
 3. Quelles ont été les autres stratégies mises de l'avant par les partenaires pour favoriser la participation des parents?
 4. Quels sont les apprentissages rapportés par les partenaires en lien avec la participation des parents?



3. Méthodologie

- Analyse de contenu des plans d'action des partenaires déposés à Avenir d'enfants
 - Phase 1: plans d'action déposés, entre 2010 et 2016, par les 82 regroupements de partenaires ayant mené une démarche VDP
 - Phase 2: plans d'action déposés, entre 2010 et 2018, par un échantillon diversifié de 20 regroupements de partenaires
 - situation géographique (cinq par territoire couvert par Avenir d'enfants);
 - densité de la population (milieux urbain et rural);
 - la moitié des regroupements de cet échantillon ont mené une démarche VDP;
 - diversité dans le nombre d'années de soutien par Avenir d'enfants.



3. Méthodologie

- Recherche textuelle par mots clés et codage dans le logiciel Nvivo.
- Grille d'analyse: émergence + catégories prédéfinies qui découlent des questions d'évaluation.
- Dans la phase 2:
 - saturation dans les catégories d'analyse
 - assurer une représentativité de l'ensemble des regroupements de partenaires soutenus par Avenir d'enfants.
- Principale limite:
 - Pas de questions précises portant sur la participation des parents dans le gabarit des fiches d'actions (à l'exception du territoire de l'Est depuis 2014-2015)
 - Le portrait obtenu sur la participation des parents demeure très instructif mais ne prétend pas être exhaustif.



4. Phase 1

Principaux constats issus de
l'analyse de « Voix des parents »



4.1 Objectifs visés par les partenaires

- Concernant les objectifs visés par les partenaires à travers la mise en œuvre de la démarche VDP, les plus énoncés dans les plans d'action (n= 82) sont les suivants :
 - Impliquer les parents dans le processus de planification triennale (81 fois)
 - Mieux joindre les familles en situation de défavorisation (vulnérables) (40 fois)
 - Mobiliser les parents dans une perspective de renforcer leur capacité d'agir (38 fois)
 - Améliorer la relation parent-intervenant (25 fois)



4.2 Mise en œuvre et résultats de VDP

- Les participants sont majoritairement des mères
- Défis rencontrés en lien avec le recrutement et le maintien des participants notamment ceux en situation de défavorisation
- Plusieurs regroupements mentionnent l'important investissement en temps et en ressources, qui est demandé pour la mise en œuvre de la VDP sur une période relativement courte
- Priorités issues de VDP les plus rapportées dans les plans d'actions:
 - Amélioration de « l'accès à l'information sur les activités et les services offerts dans la communauté »
 - Importance d'avoir des « lieux de rencontres informels pour les familles »



4.3 Retombées de VDP

- Cette analyse a permis de systématiser et confirmer certains constats déjà connus sur la VDP à partir de la perspective des regroupements de partenaires
 - Chez les partenaires:
 - Bonification des actions planifiées par les regroupements
 - Plusieurs mentionnent une ouverture par rapport au rôle potentiel des parents et une volonté de poursuivre la collaboration avec eux.
 - Chez les parents:
 - Renforcement de l'estime de soi,
 - Socialisation entre parents et diminution de leur isolement,
 - Sentiment d'avoir un pouvoir d'agir et d'influence sur les décisions,
 - Poursuite de leur mobilisation dans les activités des regroupements.



5. Phase 2

Principaux constats issus de
l'analyse des autres stratégies



5.1 Constats généraux

- L'analyse portant sur la participation des parents, de façon générale, a permis de relever les constats suivants:
 - Les partenaires utilisent le mot « implication » pour désigner les parents en tant qu'acteurs; alors que celui de « participation » réfère souvent aux parents utilisateurs de services offerts par les regroupements.
 - L'implication des parents, notamment ceux vulnérables, est inscrite comme l'une des priorités (ou objectifs) de 75 % des regroupements de l'échantillon.
 - Le défi de joindre les familles, notamment celles plus défavorisées, afin qu'elles participent ou maintiennent leur participation aux activités et actions mises en œuvre par les regroupements.
 - Pour 90 % des regroupements de l'échantillon à l'étude, la participation des parents est un moyen pour favoriser le réseautage et la mise en relation entre les familles (briser l'isolement).
 - Favoriser la participation des parents est une occasion pour les partenaires en petite enfance de collaborer avec d'autres acteurs du milieu (municipalités, écoles, revitalisation urbaine, etc.)



5.2 Principales stratégies pour favoriser l'implication des parents

- Participations des parents dans la définition des besoins des familles pour bonifier les actions planifiées par les partenaires (VDP, sondages en ligne ou Vox Pop, groupes de discussions, consultations par les organismes, consultations publiques, autres)
- Collaboration des parents dans l'organisation et mise en œuvre des activités
- Implication au sein du Comité de parents, en tant que membre du regroupement ou dans différents comités de travail
- Mise en place de différentes occasions et opportunités d'échanges informels (Cafés-rencontres, cafés-causeries, soirées d'échanges, Espaces-familles, 5 à 7 ou conférences)
- Contribution des parents en tant que rôle de relayeurs d'informations



5.3 Incitatifs et éléments facilitants la participation des parents

- Pour favoriser la participation des parents en tant qu'acteurs dans la mobilisation locale en petite enfance, les partenaires rapportent l'importance de mettre en place différents incitatifs et facteurs facilitants :
 - Soutien et accompagnement par une ressource en mobilisation (agente de mobilisation / agent de milieu / travailleur de proximité)
 - Approche réflexive de certains regroupements sur la place des parents et les pratiques des partenaires sur ce sujet
 - Halte-garderie ou un dispositif similaire
 - Indemnisation des frais de transport, offre de collations et de cartes-cadeaux
 - Reconnaissance de l'implication des parents qui pourrait prendre la forme d'une « fête pour les parents s'étant impliqués » ou des « certificats d'implication citoyenne ».
 - Formations pour les partenaires et les parents sur les moyens de susciter la participation des parents et reconnaître le pouvoir d'agir des familles.



6. Principaux constats issus du « Bilan des agents »

- Capacité des RLP à mettre en place des stratégies pour faciliter la participation des parents
 - légère régression cette année, passant de 3.14 à 3.11 (sur une échelle de 5).
 - Les stratégies des RLP se concentrent beaucoup sur les intervenants comme acteur en petite enfance, et ensuite sur les parents.
 - Le parent est encore souvent vu plus comme un bénéficiaire de l'action du RLP que comme un partenaire.
 - Seule dimension du « bilan des agents » qui est en régression et dont le score moyen est le plus faible
 - Diffusion des résultats de Perspectives parents en 2017 → accent particulier sur les parents (score de 2018: retour à la normale et non pas une baisse)
 - Fin du soutien financier d'AE: concentration des efforts sur la pérennisation des actions
 - Impliquer les parents est un travail à refaire: la majorité des parents 0-5 ans cessent leur implication quand leurs enfants grandissent



7. Défis et pistes de solutions



7.1 Défi du recrutement et du maintien des parents participants

- Pour relever ce défi :
 - Certains partenaires concentrent leurs efforts pour impliquer les parents qui participent aux activités pour faire équipe avec eux dans une perspective d'habilitation au-delà d'une relation bénéficiaire-prestataire de services (transformation de la relation).
 - D'autres ciblent des parents participants à des actions destinées exclusivement à des familles défavorisées pour favoriser leur implication en tant qu'acteurs dans les activités du regroupement.



7.2 Défis de l'intensité d'engagement des parents

- En lien avec le temps à investir par les parents et l'intensité de leur engagement, les partenaires suggèrent de:
 - Miser sur « *une participation plutôt ponctuelle et non récurrente* »
 - Avoir des attentes réalistes face à la participation des parents
 - Utiliser les réseaux sociaux
- En lien avec le défi de maintenir actifs les comités de parents, certains partenaires ont fait le choix de:
 - Mettre l'accent sur le lien organisations-parents (plutôt que regroupement-parents) afin de renforcer la collaboration entre les intervenants et les parents, et assurer une meilleure définition des besoins et des réponses qui en découlent.



8. Conclusion

- L'analyse des plans d'action déposés, entre 2010 et 2018, montre que la participation des parents figure parmi l'un des objectifs et priorités de la plupart des regroupements des partenaires.
- L'atteinte d'une participation active et durable des parents demande des investissements en temps et ressources. Les constats issus des « Récits de pratiques » et de la « Récolte des effets » démontrent que ce type de changement prend du temps pour se concrétiser.
- L'approche réflexive de certains partenaires sur leurs relations avec les parents (attitudes et pratiques d'intervention) et sur leur place dans la mobilisation locale serait un important levier pour faire équipe avec les parents.
- Il est important pour tout bailleur de fonds, qui voudrait voir un changement significatif dans les communautés, de soutenir et valoriser les différentes initiatives des partenaires pour favoriser la participation des parents.



Merci de votre attention

Questions? Commentaires?





ANNEXE 5

Présentation sur les actions en contexte de défavorisation



AVENIR D'ENFANTS
DES COMMUNAUTÉS ENGAGÉES

Portrait des actions pour joindre les familles en situation de défavorisation des regroupements locaux de partenaires soutenus par Avenir d'enfants

Par Jérôme Leblanc, conseiller en évaluation

Qu'est-ce qu'Avenir d'enfants?

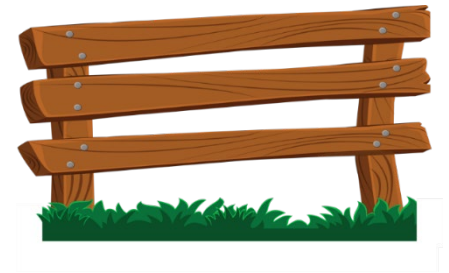


- OBNL issu d'un partenariat entre le gouvernement du Québec et la Fondation Lucie et André Chagnon.
- Accompagne et soutient plus de 3000 **partenaires en petite enfance** à l'échelle locale, régionale et nationale.
 - Dont 139 regroupements locaux de partenaires.
- Pour mettre en place des **stratégies concertées** favorisant le développement du plein potentiel des enfants.
- En accordant une attention particulière aux familles défavorisées.

Joindre les familles en situation de défavorisation : un enjeu de taille

Beaucoup d'acteurs terrain ont été confrontés à des difficultés pour joindre ces familles.

- Cause = barrières d'accès variées et souvent cumulatives ([EQEPE, ISQ, 2016](#))
- Plusieurs regroupements ont constaté cet enjeu, ont ajusté leurs stratégies et ont ciblé des barrières
 - Facteur clé : la dimension du lien de confiance entre intervenants et parents



Questionnements qui guident notre démarche

- I. Comment évoluent les actions des regroupements au fil des ans pour mieux joindre les familles en situation de défavorisation visées?
- II. Quels **types d'actions** sont choisis par les partenaires pour lever les différents **types de barrières**?

Portée du questionnement dans un modèle de changement (simplifié)



Pour notre démarche, nous entendons par
« action en défavorisation » une action qui :

- ❖ cible prioritairement les familles en situation de défavorisation
- ou
- ❖ cible les acteurs du milieu afin de mieux intervenir auprès des familles en situation de défavorisation

Atelier
parents
enfants

Formations
aux
intervenants

Agent
de
milieu

Portrait
de
communauté

Et
bien
d'autres

Les résultats

Un soutien dans une perspective d'universalisme proportionné

- Parmi toutes les actions qui ont été soumises à d'Avenir d'enfants, **27%** sont des actions en défavorisation.
- **95%** des regroupements ont planifié des actions en défavorisation.

5 types de barrières ciblées par les actions pour joindre les familles en situation de défavorisation

Individuelles



Physiques



Sociales

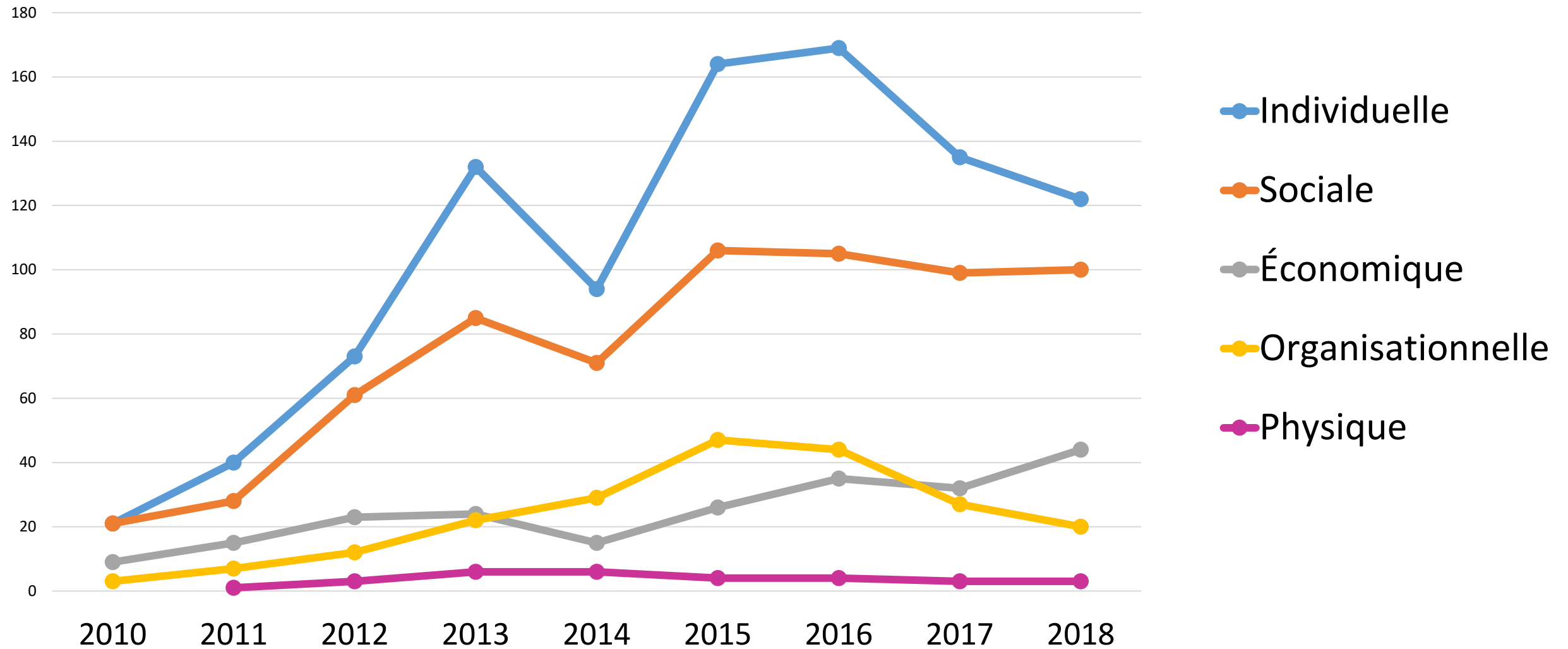


Organisationnelles

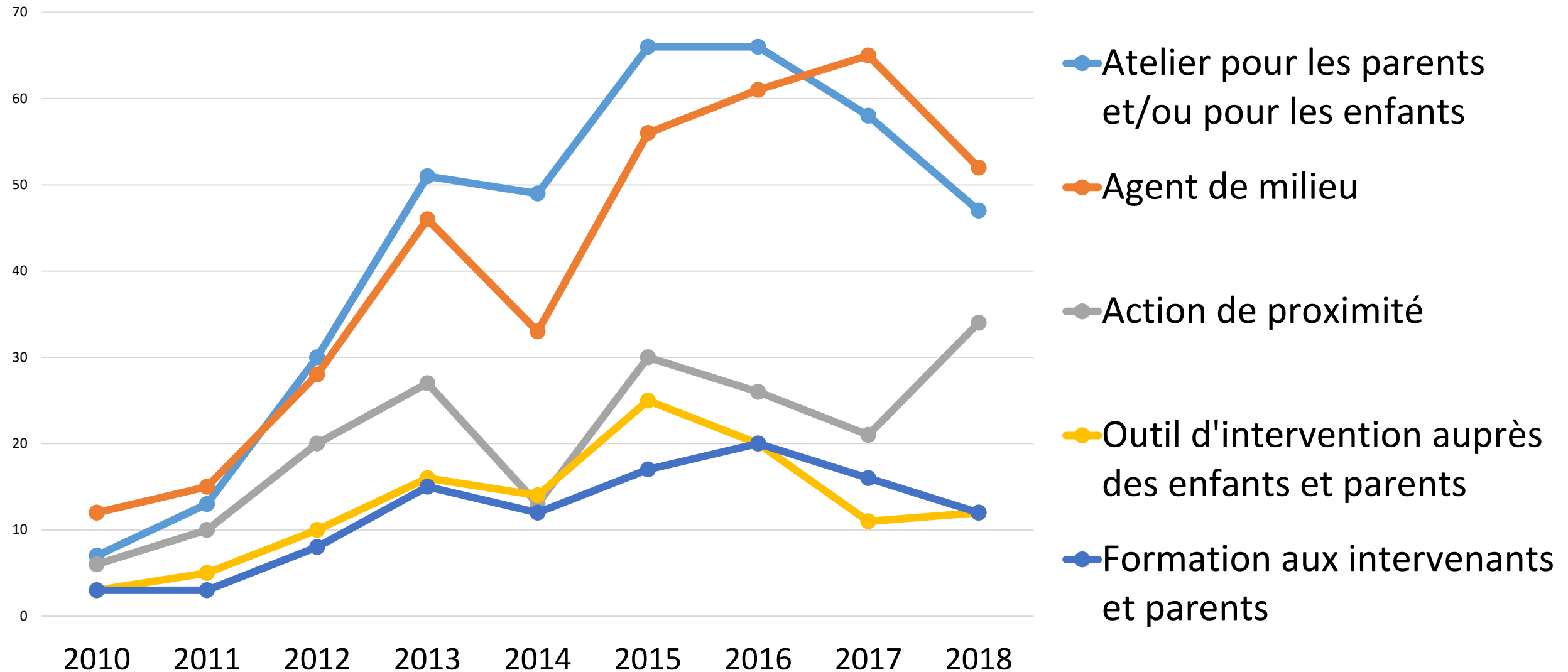


Économiques

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



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



Actions les plus utilisées pour surmonter les barrières

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 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%)

Conclusions

L'enjeu a beaucoup mobilisé les acteurs locaux

- et a mené à beaucoup de changements de pratique chez eux.

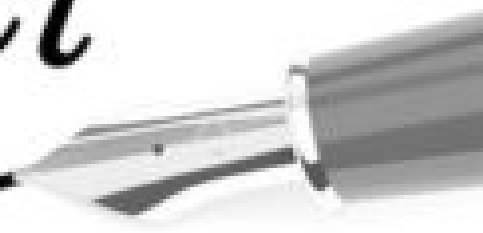
Toutefois, on peut aller encore plus loin

- plusieurs stratégies n'ont pas été expérimentées en profondeur.

Et, à l'échelle macro, plusieurs autres barrières subsistent

- politiques publiques, lois, système économique, norme sociale, culture, idéologie.

Merci



Questions?



ANNEXE 6

Analyse des rapports d'évaluation
des projets en partenariat et innovation
financés par Avenir d'enfants (2010-2018)

Analyse des rapports d'évaluation des projets PI financés par Avenir d'enfants (2010-2018)

Rapport final

Analyse et rédaction : Ana Gherghel, Ph. D.

Avec la collaboration de : Julie Meloche et Isabelle Dubois (Avenir d'enfants)

8 avril 2019

Table des matières

Liste des acronymes	3
Mise en contexte.....	4
Evaluation des projets PI.....	5
Objectifs	5
Les indicateurs analysés	6
Méthode.....	6
Analyse générale.....	7
État des lieux.....	7
Démarches d'évaluation des projets PI. Portrait global	10
Résultats concernant les indicateurs documentés	13
Nombre et types d'action mises en œuvre par les partenaires (PI) pour mieux joindre les familles défavorisées (27).....	13
Nombre de projets (PI) qui soutiennent les changements de pratiques auprès des partenaires (30)	14
Nombre et type d'outils développés par les partenaires afin de renforcer les connaissances des éducatrices et gestionnaires en petite enfance (34)	17
Nombre et type de soutiens offerts par les partenaires aux organisations pour qu'elles améliorent leurs pratiques (35).....	18
Analyse approfondie	18
Amélioration de la qualité des services offerts par les partenaires pour mieux desservir leurs populations cibles (33, 6)	18
Perception de l'amélioration des connaissances dans les pratiques des éducatrices, gestionnaires (36).....	21
Type de barrières visées par les actions en défavorisation (28).....	22
Type et efficacité des pratiques d'intervention novatrices (7).....	25
Limites de l'analyse	29
Conclusion.....	30
Annexe 1	34
Tableau 1. Projets PI terminés	34
Tableau 2. Projets PI en cours au 1 ^{er} novembre 2018	39
Annexe 2	49
Tableau 3 – Outils développés par les partenaires afin de renforcer les connaissances des éducatrices et gestionnaires en petite enfance, par projet, promoteur, public ciblé et domaine visé.....	49

LISTE DES ACRONYMES

Abinodjic 1, 2 : Abinodjic. Phase 1/ Phase 2 (projet réalisé par le Centre d'Amitié Autochtone de Val d'or)

ACAF : action communautaire autonome Famille.

ACJQ : Association des Centres Jeunesse du Québec

AE : Avenir d'enfants

Agora - 1, 2 : projet Agora. Phase 1/ Phase 2 (projet réalisé par la FQOCF)

AHGCQ : Association des haltes-garderies communautaires du Québec

AIDES : Action intersectorielle pour le Développement des Enfants et leur Sécurité (projet réalisé par un groupe de chercheurs de l'Université de Montréal)

AQCPE : Association québécoise des CPE

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

CAMF : Carrefour action municipale et famille

Constellation - 1, 2 : Constellation : en action pour les familles isolées. Phase 1 /Phase 2 (projet réalisé par Horizon 0-5)

CPE : centre de la petite enfance

CSH : Cegep de St-Hyacinthe

DCLSA/CP : développement cognitif, langagier et socioaffectif des enfants et coéducation avec leurs parents

DSP : Direction de la santé publique

FdrJ : Fondation du Dr Julien

FQOCF : Fédération québécoise des organismes communautaires famille

GTM : Groupe de travail montréalais – Orthophonie et développement du langage

HGC : Halte-garderie du cœur pour toujours (projet réalisé par le Cegep de St-Hyacinthe)

IAP : Initiative amis des pères (projet réalisé par l'Université du Québec en Outaouais)

INESSS : Institut national d'excellence en santé et en services sociaux

JE – 1, 2 : Jeux d'enfants Phase 1/ Phase 2 (projet réalisé par le cégep de St-Jérôme)

JGEHG-1, 2,3 : Je grandis en halte-garderie. Phase 1/ Phase 2/ Phase 3 (projet réalisé par l'AQHGC)

MAE : Municipalité amie des enfants (projet réalisé par le CAMF)

MB : Maison bleue

MFMC : Ma famille ma communauté (projet réalisé par INESSS)

OCF : organismes communautaires Famille

Orthophonie : Orthophonie et développement du langage (projet réalisé par le Groupe de travail montréalais – Orthophonie et développement du langage)

PEGI : Petite enfance grande importance (projet réalisé par l'Association Québécoise des CPE)

PI : Partenariats et innovation

PIQ : Plan intégré de quartier

PNA : Partenariats avec des nations autochtones

PPQ - 1,2 : Portés par la qualité. Phase 1/ Phase 2 (projet réalisé par l'Université Laval et le Regroupement des CPE 08-10)

RCAAQ : Regroupement des centres d'amitié autochtones du Québec

RCPEATNQ : Regroupement des centres de la petite enfance de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nord-du-Québec

RLP : Regroupement local de partenaires

RPC : Regional Partnership Committee

SGE : services de garde éducatifs

TEE : Techniques d'éducation à l'enfance

UdM : Université de Montréal

VSMS : Vivre Saint-Michel en Santé (table de concertation du quartier St-Michel, Montréal)

MISE EN CONTEXTE

Avenir d'enfants (AE) a comme mission de contribuer, par le soutien à la mobilisation des communautés locales, au développement global des enfants de cinq ans et moins vivant en situation de pauvreté afin que chacun d'eux ait toutes les chances d'avoir un bon départ dans la vie.

En appui à la stratégie principale de mobilisation des communautés, Avenir d'enfants a mis sur pied également une stratégie de « **Partenariats et innovation** » (PI). Cette stratégie fut appelée « Transfert et acquisition des connaissances », entre 2009 et 2013. Elle a été soumise à une évaluation et un moratoire de plusieurs mois, entre 2012 et 2014, ce qui a contribué à sa redéfinition sous son nom actuel « Partenariats et innovation ».

L'objectif de la stratégie PI est de soutenir « des initiatives qui influencent les savoirs et les savoir-faire et qui ont un effet réel sur le bien-être des enfants et des familles. En conséquence, les projets de Partenariats et innovation visent à alimenter les milieux de pratique en soutenant la diffusion et surtout l'appropriation de contenus, d'approches, d'interventions, de programmes et d'outils pouvant avoir une influence positive sur le développement des tout-petits, en plus de valoriser les parents comme acteurs de premier plan auprès de leurs enfants, et ce, à la grandeur du Québec. » (Avenir d'enfants, *Cadre de financement Partenariats et innovation*, 2014)

Les projets inscrits dans cette stratégie reçoivent un soutien financier et un accompagnement par un chargé de projet (ou conseiller), pour la mise en œuvre. Ces projets sont portés par des acteurs des milieux de la recherche et de la pratique, ainsi que par des réseaux nationaux et des groupes actifs dans le domaine de la petite enfance, ayant une portée locale, régionale ou nationale. « Ils visent également à soutenir les partenaires investis au sein des regroupements locaux de partenaires (appelés « RLP ») déjà soutenus dans le cadre de la stratégie principale d'AE. »¹

Selon le Cadre de financement, les projets PI ciblent :

- Le développement global des enfants (0-5 ans);
- Les familles vivant en situation de pauvreté;
- Le renforcement des capacités d'agir des parents et des intervenants (des communautés locales, des réseaux, des RLP).

En plus, ils répondent à diverses préoccupations :

- Les changements de pratiques (intervention et processus de travail);
- L'appropriation des connaissances (implantation et appropriation de conditions gagnantes);
- L'instauration de changements durables.

La stratégie « **Partenariats avec les nations autochtones** » (PNA) a été développée depuis 2010. Reconnaisant la spécificité des nations autochtones du Québec, cette stratégie a permis de soutenir des projets qui ont pris la forme de partenariats avec des institutions clés des nations autochtones, selon quatre volets : Premières Nations, Inuit, Cri et Autochtones en milieu urbain.

« En bref, les projets soutenus doivent viser avant tout un renforcement des capacités d'agir des organisations ou communautés et soutenir la mobilisation autour de la petite enfance, dans une perspective de pérennité. Les impacts ultimes des projets se feront sentir au niveau des communautés et organisations, qui offriront

¹ Avenir d'enfants, *Cadre de financement Partenariats et innovation*, 2014.

alors des services et activités de prévention adaptés aux cultures et réalités autochtones et qui travailleront de façon concertée et complémentaire pour la petite enfance; au niveau des parents qui seront outillés dans leur rôle et des enfants qui développeront leur plein potentiel. » (Avenir d'enfants, *Cadre de financement et de soutien PNA*, 2015)

Dans le cadre de cette stratégie, le soutien offert par AE consiste dans un soutien financier à des projets structurants, menés par des acteurs clés, et de l'accompagnement effectué par une gestionnaire et une chargée de projet, pour l'élaboration du projet (avant-projet) et pendant sa mise en œuvre.

Compte tenu des changements importants dans la stratégie PNA pendant les deux dernières années, le seul indicateur retenu pour cette stratégie – *Type et intensité de l'accompagnement offert par des instances régionales auprès des communautés locales (PNA)* – n'est pas documenté dans la présente analyse. Des données récentes ne sont pas disponibles à ce sujet dans l'ensemble des projets en cours. Les données relatives à ce sujet (provenant du rapport d'évaluation de l'Entente avec la CSSSPNQL) ont été déjà présentées dans le Bilan des démarches évaluatives réalisé en 2016. Ainsi, le projet *Abinodjic – phase 1* est le seul projet soutenu par la stratégie PNA inclus dans cette analyse, et ce, parce que son design est similaire aux projets PI.

ÉVALUATION DES PROJETS PI

Pour chacun des projets de partenariat soutenus dans le cadre des stratégies « Partenariats », un montant d'en moyenne 10% du total octroyé au projet peut être consacré à l'évaluation. Un portrait (partiel) des démarches évaluatives des projets Partenariats² a été produit en 2016; il visait la période 2011-2016. Il a permis de constater que les évaluations des projets PI et PNA sont, globalement, de grande qualité, selon les standards du domaine. La majorité de ces évaluations contribuent à l'amélioration continue et à la gestion des projets innovants. Elles portent sur la mise en œuvre, l'implantation et, parfois, sur les premiers effets des projets auprès des populations visées.

OBJECTIFS

La présente analyse vise les objectifs suivants :

- Faire un bilan des pratiques ou stratégies mises en place grâce aux projets de partenariat soutenus par les projets PI.
- Identifier les contributions et apprentissages transférables issus de ces projets.
- Comprendre les effets de ces projets, ainsi que leurs limites.

Les résultats de cette analyse permettront de formuler des constats et en dégager des apprentissages concernant ce type d'expérience de partenariat et d'innovation, qui pourront être utiles aux acteurs du mouvement collectif en petite enfance.

Cette analyse transversale systématique des évaluations des projets PI documente certains indicateurs de suivi et d'effets identifiés dans le plan-cadre d'évaluation, ainsi que dans le tableau de bord de gestion d'Avenir d'enfants à l'égard des projets soutenus par la stratégie « **Partenariats** ».

² Avenir d'enfants, *Portrait des démarches évaluatives des projets Partenariats. 2011-2016*, Direction Évaluation, 2016.

Les indicateurs analysés

Les indicateurs analysés concernent :

1. Les actions et stratégies mises en place grâce aux projets de partenariats PI
 - Nombre et types d'actions mises en œuvre par les partenaires (PI) pour mieux joindre les familles défavorisées (27³)
 - Type de barrières visées par les actions en défavorisation (28)
 - Nombre et type d'outils développés par les partenaires afin de renforcer les connaissances des éducatrices et gestionnaires en petite enfance (34)
 - Nombre et type de soutiens offerts par les partenaires aux organisations pour qu'elles améliorent leurs pratiques (35)
2. Les effets de ces projets
 - Nombre de projets (PI) qui soutiennent les changements de pratiques auprès des partenaires (30)
 - Amélioration de la qualité des services offerts par les partenaires pour mieux desservir leurs populations cibles (Réseaux) (6)
 - Perception de l'amélioration des connaissances dans les pratiques des éducatrices, gestionnaires (36)
 - Type et efficacité des pratiques d'intervention novatrices (7)

MÉTHODE

L'analyse thématique de contenu⁴ est la méthode utilisée pour cette analyse transversale. Des catégories d'analyse sont formulées sur la base des indicateurs retenus. De plus, des caractéristiques des projets ont été identifiées et systématiquement cotées. Les démarches d'évaluation ont été également analysées en fonction de leurs composantes (objectifs, objets, questions, méthodes, approches, etc.). Pour effectuer une analyse transversale de tous ces éléments, les données ont été extraites et compilées dans une base de données en Excel. Les sources d'information sont les plans et les rapports d'évaluation des projets.

La présentation des résultats est organisée en deux parties : 1. l'analyse générale de l'ensemble de projets qui porte sur leurs caractéristiques générales et documente quatre indicateurs; et 2. l'analyse approfondie effectuée sur des sous-échantillons de projets qui porte sur quatre autres indicateurs. Le corpus analysé pour documenter chaque indicateur est présenté dans les rubriques respectives, ainsi que les critères d'inclusion et d'exclusion des sources.

³ Le numéro entre parenthèses indique le numéro de l'indicateur dans le Tableau de préoccupation des indicateurs (TPI) retenus pour mesurer le Plan-cadre d'évaluation d'Avenir d'enfants et pour documenter le tableau de bord de gestion d'Avenir d'enfants.

⁴ Patton M. Q., *Qualitative Research & Évaluation Methods*, 3rd ed., Sage Publications, 2002.

ANALYSE GÉNÉRALE

État des lieux

Cette analyse porte sur **30 projets**, soit 29 projets PI (incluant phase 1 et 2 comptabilisés séparément) et un projet PNA (parce que son design est similaire aux projets PI), financés par Avenir d'enfants entre 2010 et 2018. Du total des projets PI financés par AE, deux ont été exclus de l'analyse parce que des documents relatifs à l'évaluation n'étaient pas produits; il s'agit du projet *Municipalité Amie des Enfants* réalisé par le Carrefour Action Municipale Famille et d'un projet réalisé par le CLIPP.

L'analyse porte sur les données disponibles jusqu'au 1^{er} novembre 2018 quand les derniers documents pertinents ont été ajoutés au corpus analysé.

Le corpus analysé inclut un total de 44 documents provenant de ces 30 projets, soit : des rapports finaux, des rapports annuels (ou intermédiaires), des synthèses et des plans d'évaluation. Les rapports finaux ont été généralement privilégiés. Toutefois, pour les projets en cours, les rapports finaux n'étaient pas produits au moment de la réalisation de l'analyse; les documents analysés ont été sélectionnés parmi ceux disponibles, selon la pertinence du contenu (des plans, synthèses et rapports annuels). Des plans d'évaluation ont été consultés parfois, même pour certains projets qui avaient des rapports disponibles, afin d'extraire l'ensemble d'informations analysées.

Les critères d'inclusion de projets à l'analyse sont :

- Présence d'une démarche d'évaluation réalisée dans le cadre du projet;
- Disponibilité de la documentation provenant de la démarche d'évaluation (plan, rapport).

Les critères d'exclusion de projets de l'analyse sont :

- Absence d'une démarche d'évaluation;
- Absence d'une documentation issue de la démarche d'évaluation (plan, rapport).

En [annexe 1](#), il y a deux tableaux sommaires (projets terminés / en cours) qui présentent les informations selon le design du projet, l'objectif, la période de réalisation, le territoire visé, ainsi que le type d'évaluation et l'objet évalué.

Tout d'abord, l'analyse transversale des projets a porté sur leurs caractéristiques principales liées à leurs objectifs et plan de réalisation, leur ampleur et territoire de déploiement. Ainsi, trois cas de figure ont été déterminés : les projets à portée nationale ou régionale, les projets par pilotes et les cas uniques. Ces catégories servent à structurer l'analyse et la présentation des résultats. Les informations sur ces trois catégories sont présentées ci-dessous :

Design de projet	National/ régional	Pilotes	Cas unique
Objectif principal du projet	- Codifier/ systématiser des pratiques ou savoirs pratiques (objectif parfois présent) - TC ⁵ à l'échelle du Québec ou une région	- Mobilisation de connaissances (élaboration ou adaptation de contenus et d'outils) - TC auprès de pilotes (diffusion et application de contenus et outils)	- Formaliser / institutionnaliser / consolider une pratique qui est un modèle intégré de services - Évaluation d'implantation et des effets du modèle
Visée ultime du projet	changement de pratiques	implantation durable	reconnaissance (et diffusion) du modèle
Territoire visé par le projet	Québec ou une région	régions ou localités ciblées	localité (région)
Public ciblé par le TC	(a) Membre d'un réseau (b) Public élargi (acteurs en petite enfance)	(a) Membre d'un réseau (b) Public élargi (acteurs en petite enfance)	Institutions participantes au modèle intégré
Projets inclus	(a) <i>Je grandis en halte-garderie, Petite enfance grande qualité, Acquisition et transfert de connaissances en pédiatrie sociale en communauté, AGORA – 1, 2, Petite enfance grande forme</i> (b) <i>Jeux d'enfants, CONSTELLATION – 1, 2, Portés par la qualité, VICTOIRE</i>	(a) <i>Petite enfance grande importance, Municipalités et tout-petits, Orthophonie communautaire et développement du langage en Montérégie</i> (b) <i>Lanterne Awacic, 1000 jours pour savourer la vie, Initiative Amie des Pères, CONSTELLATION- 3</i>	<i>Maison Bleue, Halte-garderie du cœur, Évaluation du plan de quartier VSMS, Ma famille ma communauté, Abinodjic</i>

Nous pouvons ainsi constater que les projets PI varient selon leur design et leur portée. Ces distinctions seront prises en considération dans l'analyse des démarches d'évaluation. Voici quelques constats généraux sur le corpus analysé.

Les projets terminés

Du total de 30 projets analysés, il y a 16 projets terminés. Ils ont été réalisés entre 2009 et 2017, et appartiennent à 12 initiatives différentes qui se divisent ainsi:

- cinq ont terminé toutes leurs phases – *Initiative Amis des Pères* (UQO), *Acquisition des connaissances* (Fdr Julien), *Petite enfance grande forme* (AQCPÉ), *Victoire* (RCRPQ) et *Portés par la qualité* (UL).
- sept sont des phases 1 ou 2 des projets qui ont une phase 2 ou 3 en cours de réalisation – *Je grandis en halte-garderie*, *Jeux d'enfants*, *Agora*, *Orthophonie communautaire*, *Constellation*, *Maison bleue*, *Abinodjic*.

15 organismes ou réseaux ont été engagés dans le déploiement de ces projets.

Selon leur objectif, six projets ont des visées concernant la mobilisation des connaissances : codifier des savoirs pratiques, des compétences et/ou des pratiques exemplaires (*Pédiatrie sociale en communauté*, *Maison bleue*,

⁵ TC= transfert des connaissances

clinique Minowé, Agora) ou recenser les pratiques exemplaires dans un domaine (*IAP* – l’engagement paternel, *Constellation* – rejoindre les familles isolées). Tous ces six projets ont également comme visée le transfert des connaissances⁶. Au total, 14 projets s’engagent dans des activités de transfert de connaissances. La majorité d’entre eux (12) le font grâce à un design de projet à l’échelle régionale – déploiement sur toute une région – alors qu’un projet adopte un design basé sur des pilotes (*IAP*) et un autre est un cas unique (*Abinodjic*). Un seul projet (*Maison bleue*) vise l’évaluation (et non le transfert de connaissances) de son modèle de pratiques sous l’angle de l’efficacité, des effets, des conditions de succès et de la valeur économique.

Selon le territoire de référence pour leur déploiement, les projets peuvent se dérouler à l’échelle du Québec ou d’une région (Abitibi, Montérégie ou Montréal).

Les projets en cours de réalisation

Au total, 14 projets PI financés par AE, actifs en novembre 2018, ont été inclus à l’analyse. Sur ce total, six étaient des phases 2 ou 3⁷. Pour la réalisation de ces projets, 13 organismes⁸ ou réseaux sont mobilisés.

Selon leur objectif, cinq projets ont des visées concernant la mobilisation des connaissances - c’est-à-dire qu’ils se proposent, dans un premier temps, de systématiser des connaissances ou de recenser des pratiques exemplaires dans un domaine prioritaire. Ces projets ont aussi des visées de transfert de connaissances – produire des outils de transfert sur la base des connaissances systématisées au préalable. Il s’agit des projets : *PEGI* (AQCPE), *Municipalité et tous-petits* (CAMF), *Lanterne | Awacic* (FMV), *1000 jours* (Fondation OLO) et *Maison bleue*. Tous ces cinq projets ont un design basé sur des pilotes ou de cas unique. Du total, sept autres projets ont des objectifs de transfert de connaissances uniquement, c’est-à-dire que les connaissances et les outils sont déjà produits et les activités sont centrées vers leur transfert et l’évaluation. Leur design de projet est soit de portée régionale soit par pilotes. Enfin, deux projets ont des objectifs liés principalement à l’évaluation; il s’agit du programme *Halte-garderie du cœur* (CSH) et de *l’Évaluation du PIQ* (VSMS). Ce sont de cas uniques de pratiques exemplaires dont l’implantation et les effets sont documentés afin d’extraire leurs conditions de succès et limites et ainsi faciliter leur diffusion et institutionnalisation.

Notons que les projets se déroulent à l’échelle du Québec (7), d’une région (un en Montérégie, trois à Montréal), ou ciblent une ou plusieurs localités (3).

⁶ Soit dans le cadre de la même phase soit dans une phase subséquente.

⁷ Le projet *Abinodjic* -2 (CAAAVD) étant inclus actuellement dans l’Entente avec le RCAAQ, n’est plus considéré un projet séparé, et donc il n’est pas inclus dans cette analyse.

⁸ L’AQCPE mène deux projets actifs (*PEGI* et *PEGQ*).

Démarches d'évaluation des projets PI. Portrait global

Sur le plan de l'évaluation, selon le **type d'évaluation** réalisée, les projets terminés ont documenté :

- les processus et/ou l'implantation et les premiers effets (10 projets);
- les processus (deux projets);
- les effets (deux projets);
- la mobilisation (un projet);
- la mise en œuvre, les effets et la valeur économique (un projet).

Pour ce qui est des projets actifs, tous les 14 projets en cours évaluent l'implantation ou les processus et les premiers effets.

Selon les **objectifs des démarches d'évaluation**, l'analyse effectuée nous permet de constater que l'évaluation a deux vocations principales :

- **L'amélioration continue.** La plupart des démarches analysées servent à des fins d'amélioration continue dans la gestion des projets, c'est-à-dire suivre la mise en œuvre du projet, analyser les stratégies développées (efficacité, pertinence), les conditions de succès et les obstacles, ainsi que les premiers effets.
- **La systématisation et la formalisation des savoirs expérientiels.** Certains projets accordent une place centrale à la démarche d'évaluation pour systématiser des savoirs expérientiels issus des pratiques de succès mises en place, afin de transférer ou institutionnaliser ces connaissances dans les milieux de pratique. La plupart des cas uniques sont dans cette catégorie. Il s'agit de trois projets en cours (*Halte-garderie du cœur, Évaluation du PIQ VSMS* et *Maison bleue*) et trois projets terminés (*Acquisition et transfert des connaissances en pédiatrie sociale, Maison bleue – 1, Abinodjic -1*).

Les **objets** d'évaluation traités dans les évaluations des projets PI sont liés aux objectifs des évaluations, comprenant surtout :

- la mise en œuvre des stratégies et des actions prévues (ateliers, formations, outils, etc.);
- les conditions de succès de la mise en œuvre;
- les effets des stratégies mises en œuvre, incidences et/ ou appréciation;
- le processus de codification ou systématisation des connaissances;
- les plateformes (outils) de transfert de connaissances;
- la mobilisation ou le partenariat (leadership, fonctionnement).

Tous les projets analysés ont formulé des **questions** d'évaluation pour circonscrire leurs objets d'évaluation. Ces questions peuvent être en lien avec l'implantation du projet, les effets des actions, les conditions de succès et les autres objets d'évaluation choisis.

Exemple de questions relatives à l'implantation : Projet PEGI (AQCPE)

- Quelles sont les principales stratégies d'activités déployées afin d'implanter le projet au sein des CPE?
- Dans quelle mesure les principales stratégies d'activités sont conformes à leur planification dans les trois cohortes de CPE?
- Quels sont les facilitateurs et obstacles à la mise en œuvre du projet?
- Quelles sont les modalités mises en œuvre afin de favoriser les échanges avec ...
 - ... des acteurs du milieu de la recherche?
 - ... des partenaires nationaux et locaux?

Exemple de questions relatives aux effets : PEGQ (AQCPE)

- Dans quelle mesure voyons-nous l'évolution des incidences et les résultats sur les SGÉ? Plus précisément :
 - Dans quelle mesure les gestionnaires:
 - Sont davantage sensibilisés à l'importance de la qualité?
 - Sont mobilisés dans la mise en œuvre d'un processus d'amélioration continue de la qualité?
 - Connaissent et comprennent les référentiels communs?
 - Ont développé les compétences permettant de mobiliser leur équipe, d'accompagner leur équipe, d'évaluer la qualité éducative des services offerts aux enfants et de mettre en œuvre un processus d'amélioration continue de la qualité.

Exemple de questions relatives au transfert des connaissances : Acquisition et transfert des connaissances en pédiatrie sociale (FDJ)

- Quels sont les facteurs de succès d'une plateforme de transfert de connaissances en ligne?
- Comment optimiser le cyberapprentissage?
- Quelles sont les fonctionnalités (structure et format) qui permettent une meilleure accessibilité à l'information pour les différents publics cibles?
- Quelle est l'utilité perçue de la plateforme par les praticiens (accès à l'information, modules de formation, référence)? V. Les modules d'apprentissage en ligne permettent-ils d'atteindre les objectifs?

Les **approches** utilisées – tous projets confondus – sont :

- formative (14 projets)
- participative (12 projets)
- sommative (cinq projets⁹)
- évolutive (quatre projets¹⁰)
- collaborative ou délibérative (trois projets¹¹)

⁹ JGHG -1, 2, PPQ-2, JE-1, Abinodjic

¹⁰ PEGQ, FDJ, OLO, VSMS

¹¹ HGC, Victoire, JE-2

- étude de cas unique ou multiple (trois projets¹²)
- cartographie des incidences (deux projets¹³)
- appréciative (un projet¹⁴)

Notons que les démarches d'évaluation des projets analysés s'inspirent souvent de plusieurs approches, selon les questions traitées et les contextes de référence.

La **qualité générale** des démarches évaluatives analysées est élevée, tant sur le plan de la rédaction des rapports, que de la rigueur méthodologique et des pratiques évaluatives.

- Sur le plan méthodologique, toutes les démarches évaluatives analysées utilisent des méthodes mixtes de collecte de données, combinant les méthodes qualitatives (entretiens, focus groupes) et quantitatives (sondages, analyse des statistiques) selon leurs objectifs et les moyens dont ils disposent (temps, budget).
- Tous les projets ont élaboré un modèle logique ou une théorie de programme (ou de changement).
- Dans la grande majorité de projets, le rapport d'évaluation présente les outils de collecte.
- La grande majorité de rapports aborde les limites des démarches évaluatives effectuées.
- Les démarches évaluatives qui ont des rapports d'évaluation finaux font état des obstacles, limites et enjeux du projet et formulent des recommandations ou pistes d'action, dans un esprit formatif.
- Sur le plan des pratiques évaluatives, presque tous les projets ont mis en place des comités d'évaluation, des suivis réguliers et des sources fiables d'information (tableau de bord, collecte de données).

¹² MB1, VSMS, MFMC

¹³ PEGQ, Municipalités et tous-petits- CAMF

¹⁴ IAP

Résultats concernant les indicateurs documentés

Nombre et types d'actions mises en œuvre par les partenaires (PI) pour mieux joindre les familles défavorisées (27¹⁵)

Du total, 21 projets (terminés ou en cours) ont mis en place des actions pour mieux joindre les familles défavorisées. Les actions sont présentées par type et initiative (puisque plusieurs phases d'un projet peuvent être dédiées au développement de l'action respective) :

- Actions qui s'adressent **en général aux milieux défavorisés** et peuvent se classer en :
 - Actions se déroulant en **services de garde éducative** en milieux défavorisés – formations aux éducatrices et gestionnaires, portraits et autres outils favorisant une intervention de qualité : *PEGI, PPQ*;
 - Actions se déroulant en **services de garde éducative** pouvant rejoindre des familles en situation défavorisée – formations aux éducatrices et gestionnaires, et outils favorisant une intervention de qualité : *JGHG*;
 - Actions qui s'adressent aux enfants des milieux défavorisés et se déroulent en services de garde éducatifs, organismes communautaires et autres milieux – **programmes éducatifs** destinés aux enfants : *Jeux d'enfants*;
 - Actions de **pédiatrie sociale en communauté** – interventions multidisciplinaires : *Acquisition et transfert de connaissances en pédiatrie sociale en communauté*;
 - Actions en **organismes communautaires famille** – action communautaire autonome famille (ACAF) : *AGORA*;
 - Actions de diffusion des connaissances sur **les pratiques favorables à rejoindre les familles isolées/ parents défavorisées**, dans des organismes communautaires et le réseau de santé et services sociaux – formations, ateliers, outils : *Constellation, IAP*;
 - Actions multisectorielles à l'échelle d'un **quartier défavorisé** : *Évaluation du PIQ-VSMS*;
- Actions qui ciblent les **femmes enceintes et les mères avec enfants 0-5 ans en situation défavorisée** (périnatalité et petite enfance) – services de soutien aux parents : *Victoire, Maison bleue* et *1000 jours pour savourer la vie*;
- Actions qui ciblent la **clientèle des Centres jeunesse** (actuelle ou potentielle) – formation, intervention multisectorielle, services aux parents : *Halte-garderie du cœur, MFMC* et *Abinodjic*.

¹⁵ Le numéro entre parenthèses indique le numéro de l'indicateur dans le Tableau de préoccupation des indicateurs (TPI) retenus pour mesurer le Plan-cadre d'évaluation d'Avenir d'enfants et pour documenter le tableau de bord de gestion d'Avenir d'enfants.

Nombre de projets (PI) qui soutiennent les changements de pratiques auprès des partenaires (30)

Seulement quatre projets ne visent pas directement des changements de pratiques : les deux phases du projet *Acquisition et transfert de connaissances en pédiatrie sociale en communauté* – Fondation Dr Julien, *Orthophonie communautaire 1* – GTM et *Constellation 1* – Horizon 05. Ces projets ont en commun l'objectif de systématiser des connaissances pour des fins de transfert dans les domaines de la pédiatrie sociale, de l'orthophonie communautaire et des pratiques gagnantes pour rejoindre des familles isolées. Ils visent à codifier des connaissances issues des pratiques, sans viser directement des changements de pratiques.

Au total, 26 projets visent des changements de pratiques auprès des partenaires (intervenants et services en petite enfance). 12 projets de ces 26 sont terminés et, ainsi, ont pu documenter les effets des actions auprès des intervenants, services et, parfois familles, dans le cadre des démarches évaluatives. Pour les projets en cours, il est rare que des données concernant les changements de pratiques soient déjà disponibles. Toutefois, tous les projets en cours visent, dans une certaine mesure, des changements auprès des intervenants, des services et/ou des familles. L'analyse des démarches évaluatives terminées et en cours a montré que plusieurs changements de pratiques étaient documentés quand les effets des actions sont documentés. Le tableau suivant présente les principaux effets observés qui concernent des changements des pratiques.

Effets / changements de pratiques mesurés et/ou perçus	Projets terminés	Projets en cours
... auprès des intervenants		
amélioration des connaissances et/ ou compétences des intervenants en services de garde éducative (CPE, Haltes-garderies)	<i>JGHG-1,2</i> – AHGCQ <i>PEGF</i> – AQCPE <i>JE</i> – cégep St-Jérôme <i>PPQ- 1,2</i> – U Laval	<i>JGHG-3</i> – AHGCQ <i>PEGI</i> – AQCPE <i>HGC</i> – cégep St-Hyacinthe
application des nouvelles connaissances dans les pratiques		<i>HGC</i> – cégep St-Hyacinthe
uniformisation / diffusion des connaissances sur l'ACAF par une communauté de pratique (OCF)	<i>AGORA-1</i> – FQOCF	
diffusion des connaissances sur les pratiques favorables à rejoindre les familles défavorisées ou les pères	<i>Constellation-2</i> Horizon 0-5 <i>IAP</i> – UQO	– <i>1000jours</i> FONDATION OLO <i>MFMC</i> – INESSS
collaboration/ arrimage entre intervenants du réseau et du milieu communautaire	<i>Maison bleue-1</i> <i>Abinodjic -1</i> – CAAVD	
... auprès des services		
amélioration de la qualité (éducative) des services de garde (CPE, Haltes-garderies)	<i>PPQ-1,2</i> – U Laval <i>JGHG-1,2</i> -AHGCQ	<i>PEGI</i> – AQCPE <i>MFMC</i> – INESSS <i>PEGQ</i> – AQCPE (
amélioration des services (diversité, accessibilité et adaptation aux clientèles défavorisées)	<i>Maison bleue-1</i> <i>Abinodjic -1</i> - CAAVD	<i>VSMS</i>
service de promotion de la santé	<i>Victoire</i>	
organisation des services	<i>IAP</i> - UQO	<i>Municipalité et tout-petits</i> –CAMF <i>1000 jours</i> – FONDATION OLO
organisation d'activités coordonnées pour améliorer les connaissances en saines habitudes de vie	<i>PEGF</i> -AQCPE	

... auprès des familles (parents et enfants)		
amélioration de la connaissance (et perception) des services, des compétences parentales, des relations (co/parentale, conjugale)	<i>Maison bleue</i> – 1 <i>IAP- UQO</i>	<i>MFMC</i> – INESSS
amélioration de la santé physique (et sociale)	<i>Abinodjic</i> -1 – CAAVD <i>PPQ</i> -1,2 – U Laval <i>Maison bleue</i> – 1	
satisfaction des parents envers les services	<i>Abinodjic</i> -1 – CAAVD	<i>HGC</i> – cégep St-Hyacinthe (données préliminaires)

Il convient de souligner que l'ampleur des changements peut varier grandement d'un projet à l'autre. De plus, le type de mesures employées pour documenter les changements peut varier, se baser sur des données comparatives et des tests quantifiés, ou sur l'estimation et l'appréciation faites par les acteurs concernés. Par exemple, le projet *Portés par la qualité*, réalisé par l'Université Laval a documenté, pendant ses deux phases, les changements survenus dans les milieux de garde visés, ce qui a permis de montrer des changements significatifs quant à la qualité des services éducatifs, mesurée selon des échelles standardisées, pour plusieurs sphères relatives à l'environnement physique.

À l'opposé, les changements de pratiques enregistrés par le projet *Jeux d'enfants* -1 du cégep de St-Jérôme restent à des niveaux faibles. Selon l'auto-appréciation réalisée par des intervenants participant aux formations, l'évaluation a documenté que l'utilisation des outils de *JE* varie beaucoup en fréquence et en qualité. Les utilisateurs réguliers (une fois ou plus par semaine) sont peu nombreux et cette utilisation régulière tend à s'estomper avec le temps.

Des changements prometteurs sont obtenus aussi dans le projet *PEGI*, réalisé par l'AQCPE. Le rapport annuel d'évaluation (2017) montre que la participation à certaines activités a un rôle significatif dans la production d'effets positifs.

« Chez les éducatrices, une participation soutenue aux activités du projet entraîne les effets les plus positifs: 73.1% des directions rapportent avoir acquis de nouvelles connaissances; 72.7 % considèrent avoir amélioré leurs pratiques et interventions en vue de soutenir dans le CPE l'amélioration de la qualité des pratiques éducatives en matière de DCLSA/CP (plutôt en accord ou tout à fait en accord). 66.7 % considèrent avoir amélioré la qualité de leurs pratiques et interventions en ce qui concerne l'accueil des enfants de milieux défavorisés et de leurs parents dans le CPE. Éducatrices - 68.1% d'entre elles rapportent avoir acquis de nouvelles connaissances en matière de DCSLA/CP; 79.2 % considèrent avoir amélioré la qualité de leurs pratiques en matière de DCLSA/CP dans leur travail en CPE. »¹⁶

L'évaluation du projet *MFMC*, mené par l'INESSS, a permis de constater que les intervenants développent une meilleure connaissance de la situation de l'enfant et de sa famille, ainsi qu'une plus grande efficacité et capacité à orienter leurs interventions. Cette action a favorisé la mise en place d'interventions auprès des jeunes et des familles qui ont comme conséquence d'éviter le placement des jeunes. En effet, dans 80% (n= 89) des décisions analysés, le jeune demeure avec son ou ses parents au terme des rencontres de PDÉ. Ainsi, les observations des intervenants montrent que l'action avait augmenté la qualité, l'efficacité et la rapidité de leurs interventions. Ces retombées seraient en partie attribuables à la présence, en un même temps et un même lieu, de l'ensemble des acteurs

¹⁶ Théolis M., *Évaluation de l'implantation du projet Petite enfance, Grande importance: Résultats de l'enquête par questionnaire*, AQCPE, janvier 2018

concernés par la sécurité et le bien-être de l'enfant et qui peuvent chacun à sa façon contribuer à la mise en place de mesures de soutien et de ressources.

Dans la même veine, des changements de pratiques importants sont notés dans le cadre du projet *Abinodjic* -1, tant sur le plan des pratiques d'interventions auprès des familles autochtones en milieu urbain, que sur le plan des services, de leur capacité d'adaptation et d'accessibilité aux clientèles défavorisées. Ainsi, le rapport d'évaluation fait état des changements de pratiques importants chez les organismes partenaires :

- Pour le CAAVD :
 - L'intégration de la Clinique Minowé au CAAVD pour travailler dans une même direction et avec une même vision
 - Le développement de nouvelles façons de collaborer avec le Réseau de santé québécois centré sur les besoins des Autochtones
 - Les résultats d'une veille scientifique pour nourrir la crédibilité de la démarche
- Pour le Centre jeunesse de l'Abitibi-Témiscamingue :
 - La baisse de 40 % des signalements et compromission, et des économies qui couvrent l'équivalent d'un salaire
 - L'accent mis sur la prévention
 - Les avantages du travail en partenariat à l'interne et au-delà
 - La valorisation du travail de proximité et à long terme avec les familles
- Pour le Centre de santé et des services sociaux :
 - Rejoindre la population autochtone absente des services de santé.
 - L'utilisation de nouveaux moyens pour rejoindre les clients
 - L'ordonnance collective pour faciliter le lien entre les jeunes mères et les enfants
 - Des partenaires qui s'associent aux services de la Clinique¹⁷.

Les changements de pratiques auprès des intervenants et des services sont les effets à court terme (premiers effets) mesurés le plus souvent dans le cadre des projets PI. Toutefois, huit projets évaluent ou ont évalué aussi les effets des actions sur les familles et/ou les enfants bénéficiaires. Pour les projets terminés, les effets documentés concernent l'amélioration de la communication et/ ou collaboration entre des intervenants et des parents (projets *JGHG* et *MFMC*), l'amélioration de la santé physique et sociale grâce à l'accès aux services de proximité pour les familles vulnérables (projets *MB*, *Abinodjic*), et la perception d'une meilleure qualité des relations coparentale et conjugale de la part des pères (projet *IAP*). Pour les projets en cours (*HGC* et *VSMS*), les effets des actions innovantes en petite enfance auprès des familles seront également documentés dans le cadre des démarches d'évaluation en cours.

Pour conclure, les changements de pratiques observés sont notables dans la plupart des projets.

¹⁷ Blanchet-Cohen N. et Trudel M., *Évaluation du projet Abinodjic. Rapport final*, 2014.

Nombre et type d'outils développés par les partenaires afin de renforcer les connaissances des éducatrices et gestionnaires en petite enfance (34)

Il y a 12 projets, dont la moitié en cours de réalisation, qui développent ou ont développé des outils pour renforcer les connaissances des éducatrices et gestionnaires en petite enfance. Ces projets font partie de huit initiatives (certaines ayant plusieurs phases) qui ont mobilisé sept partenaires – trois réseaux (AHGCQ, AQCPE et RCPEATNQ) et quatre autres partenaires qui ne constituent pas de réseaux. Du total, cinq projets visent les CPE, trois les haltes-garderies et trois les services de garde éducatifs (SGE) en général. Tous s'adressent aux éducatrices, neuf visent aussi d'autres catégories de personnel (conseillers pédagogiques, aide-éducatrice, etc.), et huit visent aussi les gestionnaires. Deux projets (ceux qui se déroulent dans le cadre d'un cégep) visent principalement les étudiants des programmes en TEE.

Selon le design du projet, neuf ont des plans de déploiement national ou régional, deux par des pilotes et un est cas unique.

Sur le plan des outils développés, une grande variété des moyens a été élaborée et expérimentée. Toutes les initiatives ont élaboré des formations, des programmes éducatifs et des activités, ainsi que des outils de diffusion (capsules vidéo, fascicules, etc.). Certains ont élaboré des outils diagnostic pour dresser des portraits, ont offert de l'accompagnement ou du soutien, ainsi que des communautés de pratique. Des référentiels et guides ont été produits et diffusés dans trois projets (*PEGI*, *Lanterne* et *Halte-garderie du cœur*).

Sur le plan des savoirs, ces outils font référence :

- Au développement global de l'enfant (5)
- Au développement de l'environnement physique (2)
- À une ou plusieurs sphères spécifiques de développement (socioaffectif, social, physique, cognitif ou langagier) (6).

Parmi ces projets, cinq projets proposent des outils pour faciliter la collaboration et la communication avec les parents.

Sept projets s'adressent spécifiquement aux milieux défavorisés.

Pour quatre projets, les évaluations démontrent que les populations visées ont été rejointes : *JGHG 1,2* –AHGCQ, *PPQ-1,2* - UL. Pour deux projets, elles ont été partiellement rejointes (*JE-1*, *PEGI*), alors que les autres six sont en cours et des données concluantes à ce sujet ne sont pas encore disponibles.

[L'annexe 2](#) présente en détail les outils développés, leurs domaines de référence et les publics ciblés, pour chaque projet.

Il convient de noter que ces données reflètent le nombre et type d'outils développés, sans proposer une analyse de leur efficacité.

Nombre et type de soutiens offerts par les partenaires aux organisations pour qu'elles améliorent leurs pratiques (35)

Au total 10 projets ont développé des soutiens pour que des organisations améliorent leurs pratiques. Nous avons inclus dans cet indicateur les soutiens aux intervenants et aux organisations sous forme d'accompagnement à l'apprentissage, à l'amélioration ou à l'implantation de nouvelles pratiques. Nous avons exclu les outils, formations et autres activités qui ont été considérées dans l'indicateur (34) *Nombre et type d'outils développés par les partenaires afin de renforcer les connaissances des éducatrices et gestionnaires en petite enfance*.

Les types de soutien direct aux personnes et organisations suivantes sont répertoriés :

- soutien personnalisé des milieux de garde pour application des pratiques présentées en formation	JGHG-2,3 – AHGCQ
- accompagnement des intervenants pour l'utilisation des outils et du matériel	1000 jours – FONDATION OLO Orthophonie communautaire 2 – GTM
- accompagnement des CPE (individuel ou collectif)	PEGF, PEGI, PEGQ – AQCPE
- accompagnement des milieux dans le développement des collaborations au niveau municipal	Municipalité et tout-petits – CAMF
- soutien des milieux de garde pour l'implantation du programme post-formation (BC et autres intervenants)	Jeux d'enfants 1 – cégep de St-Jérôme
- soutien au renforcement des pratiques des organismes communautaires famille (communautés de pratiques et savoirs)	Agora 1 – FQOCF

Notons toutefois que des soutiens sous forme de plateformes ou outils de transfert de connaissances sont également développés dans plusieurs projets; ils n'ont pas été inclus dans cette analyse.

ANALYSE APPROFONDIE

Une analyse approfondie a été effectuée sur certains projets pour documenter quatre indicateurs retenus à l'analyse – l'amélioration de la qualité des services offerts par les partenaires, la perception de l'amélioration des connaissances du personnel des services de garde éducative, le type de barrières visées par les actions en défavorisation, et les pratiques d'intervention novatrice.

Amélioration de la qualité des services offerts par les partenaires pour mieux desservir leurs populations cibles (33, 6)

11 projets, dont six terminés, menés par des **réseaux** (reliés à sept initiatives) en petite enfance ont explicitement eu des objectifs concernant **l'amélioration de la qualité des services** offerts par les partenaires pour mieux desservir les populations ciblées. Les milieux et populations visées par ces projets sont :

- Des éducatrices et gestionnaires des milieux de garde (CPE, Haltes-garderies) (8 projets);
- Des intervenants des organismes communautaires familles (2 projets);
- Municipalités, acteurs municipaux et acteurs des comités familles (1 projet).

Parmi ces projets, l'amélioration de la qualité des services a été documentée systématiquement pour quatre, soit : JGHG 1,2 – AHGCQ et PPQ 1,2 – U. Laval. Deux autres projets ont documenté de façon globale leurs effets positifs sur les milieux : PEGF – AQCPE et AGORA 1 - FQOCF. Enfin, cinq autres projets sont en cours et les données sur

l'amélioration de services sont partielles ou en production : *PEGI, PEGQ, JGHG 3, AGORA2, et Alliance – CAMF*. Tous ces projets visent donc des changements de pratiques concernant la qualité des services dans les milieux ciblés.

Pour les projets qui ont récolté des résultats systématiquement dans le cadre d'une démarche évaluative, les données indiquent une amélioration de la qualité des services en milieu de garde. Pour *JGHG -1,2 – AHGCQ*, les changements de pratique les plus significatifs rapportés par les participantes à la formation de base *JGHG*, concerne l'aménagement des lieux (41,9%), l'utilisation de nouveaux outils (35,5%), la relation avec les parents (25,8%) et le travail d'équipe (22,6%)¹⁸. Par ailleurs, les participantes rapportent que l'application des principes généraux du projet éducatif *Je grandis en halte-garderie* s'est maintenue ou a augmenté dans le temps dans leurs unités, ce qui contribue à la qualité des services puisqu'il s'agit de l'application de principes éducatifs reconnus par la recherche comme étant de qualité. De plus, les perceptions du personnel des haltes-garderies participantes sont particulièrement favorables :

« L'ensemble des participantes croit que le projet éducatif *Je grandis en halte-garderie* contribue à l'amélioration de la qualité éducative dans les haltes-garderies et 51,6 % sont persuadées que le projet demeurera une référence commune pertinente à long terme. »¹⁹

Lors de la deuxième phase du projet, les résultats positifs se maintiennent. Dans cette démarche évaluative, trois groupes ont été comparés : des personnes n'ayant pas suivi de formation et des personnes ayant suivi la formation de base *JGHG*, et des personnes ayant suivi aussi une formation spécifique. 84% (46/55) des facteurs évalués présentent une amélioration entre le groupe n'ayant pas suivi de formation (A) et le groupe ayant suivi la formation de base (B). Ces groupes ont été sondés sur 4 sphères : *la structuration des lieux, les activités, l'interaction éducatrice-enfant, l'interaction éducatrice-parents* et le climat de travail. Une progression constante est observée dans au moins 50% des facteurs de la qualité éducative évalués, sauf la sphère « *interaction éducatrice-parents* ». Pour cette dernière, des fluctuations sont constatées pour plusieurs énoncés et une certaine stabilité pour d'autres. Le rapport note qu'il s'agit d'une difficulté fréquemment nommée par les éducatrices dans le cadre des formations. Pour pallier cette limite, une formation sur la communication avec les parents a été déployée lors de la 3e année. Les résultats de cette formation sur la qualité de services ne sont toutefois pas documentés par cette évaluation, puisque l'échantillonnage n'inclut que peu de personnes ayant suivi cette formation. À la lumière des données issues de cette analyse, l'évaluatrice constate que : « plus les participantes ont reçu de formations, plus la qualité du milieu de garde est élevée. »²⁰

Dans le projet *PPQ 1*, de l'Université Laval et RCPEATNQ, des effets positifs significatifs des formations offertes par le projet sont observés sur la qualité éducative des services et sur les pratiques éducatives dans les milieux visés en Abitibi-Témiscamingue. Dans cette démarche évaluative, l'instrument de mesure de la qualité de l'environnement éducatif en installation utilisée a été *l'Échelle d'évaluation de l'environnement préscolaire – révisée* (ÉÉEP-R; Harms, Clifford et Cryer, 1998), incluant 430 descripteurs regroupés en sept sous-échelles et un score total de qualité. Des mesures pré/ post ont été prises avant la formation et un an et demi après. Une augmentation de la qualité pour chacune des sous-échelles ainsi que pour le score total de qualité de l'environnement éducatif. Pour les éducatrices présentes aux deux temps de mesure (N=42), des augmentations significatives de la qualité de l'environnement

¹⁸ Prévost A., *Rapport final d'évaluation du projet Je grandis en halte-garderie*, 2011-2013, AHGCQ, p. 70-73.

¹⁹ *Ibid.*, P. 9

²⁰ Prévost A., *Rapport final d'évaluation du projet Je grandis en halte-garderie*, 2011-2013, AHGCQ, p. 9-13.

éducatif sont observées entre les deux temps de mesure pour cinq sous-échelles : Mobilier et aménagement; Soins personnels; Langage et raisonnement; Activités; et Parents et personnel.²¹

Le programme de formation sur mesure (9 heures) a entraîné des effets positifs pour la qualité des services éducatifs offerts en Abitibi et Nord du Québec. Voici quelques exemples saillants concernant la portée de l'amélioration observée :

- ✓ + 42 % : un aménagement des locaux permettant l'exploration et le jeu;
- ✓ + 23 % : une plus grande présence de mobilier douillet pour le confort et la détente;
- ✓ + 22 % : une plus grande variété de livres;
- ✓ + 15 % : une plus grande accessibilité du matériel éducatif d'activités aidant au développement de l'autonomie et de l'autocontrôle;
- ✓ + 14 % : plus de matériel favorisant le soutien à la communication, la créativité et le développement des habiletés langagières.²²

La démarche évaluative menée lors de la deuxième phase du projet *PPQ-2*, réalisé par l'Université Laval et RCPEATNQ, a permis de documenter les effets et changements de pratiques entraînés par les formations offertes dans le projet auprès des éducatrices et gestionnaires. Ainsi, les changements observés par les éducatrices et les gestionnaires dans leurs milieux concernent : l'aménagement des locaux, les pratiques éducatives auprès des enfants, et l'hygiène.

Les éléments qui ont été particulièrement appréciés par les acteurs des CPE renvoient aux impacts concrets du projet sur le développement des enfants et sur les pratiques éducatives et, à l'approche personnalisée adoptée par l'équipe responsable. Les éléments les moins appréciés concernent l'évaluation des milieux, l'impossibilité ou les défis d'opérer certains changements promus dans le cadre du projet, le manque de soutien post-formation et l'investissement important que le projet a exigé.²³

Pour les projets qui ont documenté de façon globale leurs effets positifs dans les milieux, des résultats prometteurs sont enregistrés quant aux pratiques des professionnels / intervenants dans les milieux. Ces résultats sont inclus ici, car ils sont significatifs pour l'indicateur analysé, pouvant influencer la qualité des services offerts dans les milieux.

Pour le projet *PEGF*, réalisé par l'AQCPE, la démarche évaluative a montré que plus de 80% des répondantes des équipes éducatives interrogées dans le cadre du sondage mené à l'automne 2016 perçoivent des effets positifs sur leurs compétences et pratiques en matière de saines habitudes de vie. Les activités mises en place dans ce projet ont permis de définir des orientations communes en matière de saines habitudes de vie au sein des SGÉ (sur le plan national, régional et local), mais également entre les SGÉ et leurs partenaires externes.

La disponibilité d'un cadre de référence a facilité, par le partage de concepts et de finalités communes, le réseautage et la mise en action des SGÉ et de partenaires externes dans des activités afin d'améliorer les saines habitudes de vie. Le défi d'appropriation du cadre de référence demeure cependant complexe et il se heurte à des obstacles importants en matière de ressources financières et de temps²⁴. Quoique les changements soient encore à leurs débuts dans ce domaine, l'existence de ce cadre constitue une base importante.

²¹ Manningham S., *Portés par la qualité! 2 ½ à 5 ans Projet d'acquisition et de transfert de connaissances*. Rapport de recherche, 2013, p. 16.

²² *Ibid.* p. 35-36.

²³ Gaudet J., Gratton G., *Rapport d'évaluation implantation Portés par la qualité !*, 2016

²⁴ Théolis M., Chagnon F., *Évaluation de l'implantation du projet Petite enfance, grande forme*, 2016.

Pour le projet AGORA-1, réalisé par la FQOCF, la mise en place d'une culture participative du soutien aux pratiques à l'intérieur des OCF constitue un atout majeur dans la promotion et la consolidation de l'ACAF par des communautés de pratiques et des savoirs et le matériel de diffusion produit (trousse).

Les limites de ces données sont reliées surtout à leur source, uniquement basée sur les perceptions des répondants et sur des estimations (sans utiliser nécessairement d'échelle de mesure standardisée). Toutefois, étant donné que les répondants sont des professionnels / intervenants des milieux et les méthodes employées étaient régulées, la fiabilité des mesures est satisfaisante pour être considérée comme une source d'informations pour le sujet abordé.

Perception de l'amélioration des connaissances dans les pratiques des éducatrices, gestionnaires (36)

Du total des projets analysés, 11 projets ont des effets reliés à l'amélioration des connaissances des éducatrices et gestionnaires. Huit de ces projets sont menés par des réseaux (AQCPÉ – trois projets, AHGCQ – trois projets et U. Laval avec RCPEATNQ – deux projets), alors que trois autres sont menés par des établissements d'enseignement (cégep de St-Hyacinthe et St Jérôme). Entre ces projets, deux projets en cours n'ont pas encore produit des données à ce sujet, mais ont des évaluations en cours. Il s'agit de PEGQ et JE -2. Les neuf autres projets ont pu documenter des effets perçus sur l'amélioration des connaissances des éducatrices et gestionnaires quant aux pratiques éducatives en milieux de garde.

Par exemple, dans le cadre du projet JGHG- 1, réalisé par AHGCQ, la démarche évaluative a mis en évidence que 73,5% des personnes ayant suivi la formation considèrent leur niveau de connaissance plus élevé et 72,2 % se sentent plus confiantes dans leur rôle auprès des enfants. Quant à l'application des connaissances acquises dans la pratique, cette évaluation nous informe :

« Toutes les participantes considèrent que la formation leur a été utile professionnellement. 70,8 % des répondantes utilisent régulièrement l'information ou le matériel dans leur travail et une moyenne de 56,1 % consulte fréquemment le projet éducatif Je grandis en halte-garderie. 84 % des apprenantes se sentent aptes à transmettre le contenu de la formation à leur équipe de travail et 85 % pensent que leur organisme les soutiendra en ce sens. En moyenne, 66,5 % des personnes formées disent appliquer «souvent» ou «toujours» les principes généraux du projet éducatif et 56,1 % considèrent que ce dernier est très implanté dans leur milieu. »²⁵

Dans le cadre de la phase 2 du même projet, les résultats positifs se confirment. L'ensemble des répondantes affirme que la formation a contribué positivement à leur faire connaître les ressources disponibles et 62,5% considèrent cette contribution comme étant élevée.

Pour le projet PEGF réalisé par l'AQCPÉ, la démarche d'évaluation a aussi documenté les compétences perçues et les pratiques des membres des équipes éducatives et des membres des équipes de direction en matière de SHV. Les effets du programme se sont traduits notamment par une augmentation des connaissances en lien avec les SHV, une participation accrue à des activités de partage et d'échange de connaissances sur les saines habitudes de vie au sein des SGÉ, une plus grande compétence perçue afin d'accompagner et soutenir les pratiques en matière de SHV dans les SGÉ et de manière générale. Les effets les plus importants ont été observés chez les membres des équipes de direction.²⁶

²⁵ Prévost A., *Rapport final d'évaluation du projet Je grandis en halte-garderie*, 2011-2013, AHGCQ, p.

²⁶ Théolis M., Chagnon F., *Évaluation de l'implantation du projet Petite enfance, grande forme*, 2016.

Dans le cadre du projet *PEGI*, réalisé par l'AQCPE, l'évaluation a permis de documenter les effets des activités pour la première cohorte de CPE participants. Ainsi, 73.1% des directions rapportent avoir acquis de nouvelles connaissances; 72.7 % considèrent avoir amélioré leurs pratiques et interventions en vue de soutenir dans le CPE l'amélioration de la qualité des pratiques éducatives en matière de DCLSA/CP (plutôt en accord ou tout à fait en accord). 66.7 % considèrent avoir amélioré la qualité de leurs pratiques et interventions en ce qui concerne l'accueil des enfants de milieux défavorisés et de leurs parents dans le CPE. En même temps, 68.1% des éducatrices rapportent avoir acquis de nouvelles connaissances en matière de DCLSA/CP; 79.2 % considèrent avoir amélioré la qualité de leurs pratiques en matière de DCLSA/CP dans leur travail en CPE.²⁷

Nous pouvons ainsi conclure que, pour les projets visant l'amélioration de la qualité des services en milieux de garde, l'amélioration des connaissances et/ ou des compétences des éducatrices et gestionnaires est une première étape pour atteindre les changements de pratiques souhaités dans les milieux. Par la mise en œuvre des outils, formations et des moyens de diffusion, les projets mentionnés ont réussi en grande mesure à atteindre une amélioration des connaissances et/ ou compétences des éducatrices et gestionnaires, susceptibles de se transmettre en pratiques et d'influencer ainsi l'amélioration de la qualité des services. Notons que pour les projets se déroulant en établissements d'enseignement²⁸ des résultats finaux ne sont pas encore disponibles.

Type de barrières visées par les actions en défavorisation (28)

À la suite des discussions avec l'équipe responsable des projets PI, nous avons décidé d'analyser cet indicateur sous l'angle des facteurs de réussite pour rejoindre les familles défavorisées. Pour ce faire, la classification de facteurs de réussite pour rejoindre les familles isolées, issue du projet *Constellation*, réalisé par l'instance régionale Horizon 0-5 ans, est utilisée.

Tout d'abord, 15 projets sur le total de 30 ont été sélectionnés à l'analyse parce qu'ils déploient des actions en lien direct avec la question à l'étude (rejoindre les familles défavorisées) et que des données issues de l'évaluation sont disponibles²⁹. Ensuite, une analyse de la présence de ces facteurs de réussite a été effectuée, notamment sur les éléments compilés concernant trois catégories de données : les savoirs (outils, formations) développés, les effets et les enjeux observés dans le cadre de ces projets sélectionnés.

Les facteurs de réussite pour rejoindre les familles isolées sont regroupés en trois volets³⁰ :

- **A. Mettre les besoins des familles au centre des interventions**
 - ✓ Adopter une approche globale
 - ✓ Bien connaître le territoire et ses ressources
 - ✓ Diversifier les opportunités de contact
 - ✓ Miser sur la qualité de l'accueil

²⁷ Théolis M., *Évaluation de l'implantation du projet Petite enfance, Grande importance: Résultats de l'enquête par questionnaire*, 2018.

²⁸ JE-2 et HGC.

²⁹ Les projets en cours pour lesquels les données issues de l'évaluation ne sont pas disponibles ou concluantes, ont été exclus de cette analyse.

³⁰ St-Louis, Marie-Pier, *Les facteurs de réussite pour mieux rejoindre les familles isolées et répondre à leurs besoins*, Montréal, Projet *Constellation*, Horizon 0-5, 2017. URL : http://projetconstellation.com/wp-content/uploads/2017/05/HORIZON-0-5_Projet-Constellation_Cahiers_v45.pdfv

- ✓ Créer des liens de confiance
- **B. Apprendre collectivement**
 - ✓ Favoriser les occasions d'apprentissage
 - ✓ Prévoir des moments pour réfléchir et travailler ensemble
 - ✓ Mettre en pratique les apprentissages
- **C. Être cohérent entre le dire et le faire**
 - ✓ Développer une vision commune de l'intervention
 - ✓ Miser sur les ressources humaines
 - ✓ Favoriser la flexibilité de l'organisation

Le tableau suivant montre sommairement la présence de facteurs de réussite pour chacun des projets retenus à l'analyse, selon les trois volets. Notons que l'absence d'une information pour un volet peut être due à l'absence de données sur le sujet ou à l'absence des facteurs de réussite respectifs. Toutefois, il n'est pas possible de distinguer ces deux situations puisque les données peuvent être manquantes du rapport d'évaluation.

Légende :

X= présence d'au moins un facteur du volet A, B, ou C

1= absence de tous les facteurs de réussite du volet respectif (information basée sur l'analyse des enjeux indiqués dans le rapport d'évaluation)

2 = information inconnue (manquante du rapport d'évaluation ou facteur absent)

Projet	Organisme	FACTEURS DE RÉUSSITE EN DEFAVORISATION		
		A	B	C
études de cas				
Halte-garderie du cœur	Cégep St-Hyacinthe	X	X	2
Ma Famille Ma Communauté	INESSS	X	2	1
Évaluation de la mise en œuvre, des effets et de la valeur économique de La Maison Bleue - 1	Maison bleue	x	x	x
ABINODJIC – 1	CAAVD	x	2	1
projets pilotes				
Petite Enfance Grande Importance	AQCPE	x	x	2
1000 jours	Fondation OLO	x	x	1
Initiative Amis des Pères	Université du Québec en Outaouais (UQO)	x	x	1
projets à échelle régionale				
Je grandis en halte-garderie (JGHG) - 2	Association des haltes-garderies communautaires du Québec (AHGCQ)	x	x	2
Jeux d'enfants - 1	Cégep de Saint-Jérôme	x	x	2
Acquisition et transfert de connaissances en pédiatrie sociale en communauté - 1	Fondation du Dr Julien	x	x	2
Acquisition et transfert de connaissances en pédiatrie sociale en communauté - 2	Fondation du Dr Julien	x	x	2
AGORA -1	Fédération québécoise des organismes communautaires Famille (FQOCF)	x	x	2
AGORA -2	Fédération québécoise des organismes communautaires Famille (FQOCF)	x	x	x
Portés par la qualité - 1 (enfants âgés de 2 ½ à 5 ans)	Université Laval et Regroupement des centres de la petite enfance de l’Abitibi-Témiscamingue et du Nord-du-Québec (RCPEATNQ)	x	x	2
VICTOIRE	RCRPQ	x	2	2

Les constats principaux concernant les trois volets analysés :

- A. Tous les projets sélectionnés à l'analyse utilisent des approches centrées sur les besoins des familles, que ce soit pour des programmes de formation et d'amélioration continue dans les services de garde éducatifs (projets pilotes), des programmes de soutien ou un continuum de services (cas uniques). L'analyse des savoirs développés (outils, formations) montre que les projets analysés ont inclus, au moins un des facteurs de ce volet, dans la conception la conception et l'implantation de leurs outils et formations.
- B. La plupart des projets mettent en place également des dispositifs favorisant l'apprentissage collectif, en incluant des approches réflexives dans leurs actions, en favorisant les occasions d'apprentissage ou mettant en pratique les apprentissages à la suite de formations. L'analyse des effets concernant les intervenants et les services montre que ces occurrences résultent souvent de la participation aux activités des projets analysés.
- C. Évaluer le volet *cohérence entre le dire et le faire* est apparu comme une tâche plus laborieuse à réaliser. L'analyse des enjeux identifiés dans les rapports retenus à l'analyse montre que certains projets rencontrent des obstacles ou limites à ce sujet. Les éléments soulignés le plus souvent sont : le manque de ressources pour assurer la pérennité financière des actions, la stabilité des ressources humaines disponibles, ainsi que les contraintes rencontrées face à la nécessité de mettre en place des structures flexibles dans l'organisation des services pour répondre aux besoins.

Seulement deux projets (*AGORA-2* et *Maison bleue*) mettent en place, systématiquement, des facteurs de réussite qui relèvent de trois volets. Pour la majorité des projets, les données issues des rapports d'évaluation ne permettent pas de conclure de façon définitive à ce sujet.

Type et efficacité des pratiques d'intervention novatrices (7)

À la suite des discussions avec l'équipe PI, il a été décidé que cet indicateur est analysé sous l'angle des conditions gagnantes (ou facteurs de succès) afin de dégager des apprentissages concernant la mise en œuvre de projets d'innovation en partenariat, en petite enfance. L'approche de partenariat utilisée par AE dans le cadre de la stratégie PI a occasionné une expérience unique qui mérite d'être documentée par cette voie.

Pour cette analyse, 10 projets terminés ont été sélectionnés afin de porter un regard rétrospectif sur l'ensemble du projet. Les projets en cours, ainsi que les projets terminés dont l'évaluation n'incluait pas des considérations liées aux conditions gagnantes, ont été exclus de cette analyse.

Dans le corpus retenu, sept projets visent des changements de pratiques, alors que les autres trois visent la systématisation des connaissances ou l'évaluation de pratiques novatrices. L'analyse est présentée selon les types de projets.

Pour les deux cas uniques de ce corpus (*Abinodjic -1* et *Maison bleue*), les principales conditions gagnantes mises en lumière dans le cadre de l'évaluation sont :

- L'engagement des décideurs à un haut niveau (CISSS| CIUSSS) – pour dégager des ressources et rendre flexibles les structures organisationnelles concernant les soins de santé;
- La mise à contribution de tous les partenaires du réseau de santé et services sociaux et des réseaux communautaires (ressources humaines et financières);

- La mise en place d'une équipe multidisciplinaire qui partage une vision commune de l'intervention;
- Le lien et la collaboration avec le réseau de la santé, assurant une offre de services efficace ;
- L'adaptation de l'intervention aux besoins des familles;
- L'outillage des usagers « pour qu'ils fassent partie de la solution »;
- Spécifiquement, pour le milieu autochtone, la mise en pratique du concept de « sécurisation culturelle », ainsi que des réflexions en équipe permettant une meilleure appropriation.

Les actions évaluées dans le cadre de ces deux cas uniques ont certaines caractéristiques communes :

- Se déroulent sur un lieu de petite taille, situé au cœur du milieu de vie des familles, facilitant l'approche de proximité;
- Ont une structure hybride, incluant des services de soins de santé et en périnatalité, services sociaux et communautaires;
- Bénéficient d'un financement récurrent et suffisant;
- Ont mis en place un continuum de services permettant de répondre rapidement aux besoins des familles.

Pour un projet basé sur des pilotes (*IAP* de l'UQO), les conditions gagnantes pour la mise en œuvre des activités sont regroupées par catégorie :

- **Les conditions liées au projet IAP et à l'équipe**
 - La flexibilité des activités de mobilisation permettant l'arrimage aux besoins locaux;
 - Les ressources financières du projet IAP;
 - L'élaboration d'une structure pour guider la mobilisation et réaliser rapidement des activités concrètes en collaboration avec les acteurs locaux impliqués;
 - La disponibilité des agents de liaison pour accompagner, sur le terrain, les organismes et les intervenants dans la mise en œuvre d'activités;
 - Le développement d'outils de communication et de diffusion des connaissances;
 - Les rencontres biannuelles du comité de pilotage et de l'équipe de liaison;
 - La qualité de la formation et des ateliers réflexifs pour mobiliser les intervenants.
- **Les conditions liées aux familles**
 - Le désir des pères de s'impliquer, d'améliorer leur relation avec leur enfant et d'être reconnu comme parent à part entière.
 - La participation des parents à l'évaluation des besoins et des effets du projet IAP.
- **Les conditions liées aux intervenants**
 - Le désir d'innovation de certains intervenants et leur volonté d'améliorer constamment les services pour les familles.
 - L'influence positive de certains gestionnaires et collègues.
- **Les conditions liées aux organisations**
 - L'adhésion et l'implication des gestionnaires dans le projet IAP.
 - La participation d'une grande proportion d'intervenants de certains établissements aux ateliers réflexifs.
 - La concertation qui existait déjà sur certains territoires.
 - Le discours social en faveur de l'engagement paternel.

Le rapport final du projet *IAP* porte un regard rétrospectif pour tirer des apprentissages significatifs, tels que : l'importance du temps pour voir des changements de pratiques et la pertinence d'une démarche d'évaluation continue en contexte d'innovation sociale.

« Une période de temps suffisamment longue est requise pour susciter des changements, mais surtout pour créer un contexte favorable à l'éclosion de ces changements de pratiques. Les cinq années allouées au projet ont permis aux différents acteurs concernés de mieux se connaître, mais surtout de développer une vision commune de l'engagement paternel et de l'importance d'intervenir auprès des deux parents pour le mieux-être des enfants. La période de cinq ans a également permis de développer une diversité d'actions pour mieux soutenir les pères et leurs familles, contribuant à des effets cumulatifs. ... La deuxième leçon retenue consiste en la pertinence et la richesse d'une **démarche systématique d'évaluation** tout au long du processus d'implantation d'une innovation sociale. [...] Des données [de l'évaluation sont] utiles pour valider l'adéquation de l'approche proposée, bonifier et modifier certaines activités et produire du matériel qui répond bien aux besoins des milieux de services, favorisant un meilleur soutien à l'intervention. »³¹

Pour les projets à l'échelle régionale, une variété de situations et d'approches se constate. Elles sont d'abord sommairement présentées. Leurs traits communs sont ensuite repris.

Dans le cadre du projet *PEGF*, réalisé par l'AQCPE, les conditions de succès principalement identifiées sont :

- L'instauration de modes de travail collectif
- Le développement d'une équipe de ressources d'accompagnement régional
- Un leadership du réseau associatif l'AQCPE
- L'engagement des partenaires.

Dans le cadre du projet *Jeux d'enfants -1*, l'évaluation constate que : « pour plusieurs formateurs, un suivi devrait être effectué auprès des intervenants quelque temps après qu'ils aient reçu la formation » afin de favoriser l'appropriation du programme. Toutefois, ce suivi n'étant pas réalisé, les acquis de la formation risquent de se perdre dans le temps et chaque intervenant utilise à sa façon le programme.

Dans le cadre de la phase 2 du projet de transfert en pédiatrie sociale, réalisé par la Fondation du dr. Julien, des conditions générales pour le développement d'une plateforme de transfert de connaissances sont identifiées.

Le rapport du projet *Orthophonie communautaire - 1*, réalisé par le GTM³², formule des conditions pour la réalisation de la deuxième phase : centrer les projets sur le développement global des enfants, les familles en situation de pauvreté et le renforcement des capacités d'agir des parents et des intervenants; répondre à des préoccupations telles que les changements de pratiques, les changements durables, et l'appropriation des connaissances. Pour ce faire, les éléments primordiaux seront : un leadership soutenu à l'échelle régionale, des partenariats multiréseaux diversifiés, réserver une place aux familles, mettre en place des mécanismes de communication facilitants et des mécanismes d'évaluation participative.

Pour le projet *Constellation - 1*, mené par Horizon 0-5, des conditions de succès sont déterminées sur plusieurs plans :

- La pertinence de l'action face à la nécessité de mieux rejoindre les familles isolées;
- La mobilisation du milieu par des multiples voies, incluant l'organisation d'un événement régional;

³¹ deMontigny, F., Gervais, C., Dubeau, D., Lanoue, C. en collaboration avec Larivière Bastien, D., deMontigny Gauthier, P., Meunier, S. (2017). Rapport final d'évaluation du projet Initiative amis des pères au sein des familles 2012-2017. Rapport de recherche soumis à Avenir d'enfants dans le cadre de l'Initiative Amis des pères au sein des familles. Gatineau, QC : IAP/UQO.

³² L'Esperance A., *Évaluation d'un projet innovant. Le Groupe de travail Montréalien – Orthophonie et développement du langage*, 2016.

- La gouvernance du projet incluant des agentes et la coordination, les comités de travail, et l'approche de travail collectif;
- L'appui des partenaires par le comité de pilotage ou par le biais du comité de coordination d'Horizon 0-5, la participation des acteurs terrains (groupes de travail et comité de pilotage) et du bailleur de fonds (comité de pilotage);
- Le recours à des ressources externes avec des expertises particulières (plateforme virtuelle et recherche scientifique).
- L'évaluation de l'implantation en continu (comité d'évaluation, analyse et apprentissage de l'expérience vécue).

« Plusieurs stratégies ont été employées par l'équipe responsable de l'implantation du projet pour informer, recruter les acteurs clés du projet et les inviter à y participer, que ce soit dans le cadre des groupes de travail, du comité de pilotage ou des événements régionaux. Ces stratégies font appel autant à la diffusion de lettres d'invitation ou de documents promotionnels, que l'accès à un site Web et à une page Facebook, des contacts téléphoniques et une présentation du projet lors d'une tournée locale d'Horizon 0-5. »³³

Le rapport de *PPQ-2*, mené par l'Université Laval et RCPEATNQ, fait une analyse systématique des conditions de succès du projet (facteurs facilitants) concernant la mise en œuvre et les changements de pratiques³⁴. Pour ce qui est de la mise en œuvre du projet, les conditions de succès sont regroupées en cinq facteurs écologiques identifiés dans la littérature :

- le contexte communautaire d'implantation : contexte régional et du R.C.P.E (répondre à un besoin);
- les modes de gouvernance du projet et les caractéristiques des promoteurs : collaboration étroite entre les co-responsables du projet, relation de confiance établie;
- les caractéristiques de l'intervention/ innovation : mobilisation initiale, échanges continus entre les instances, animation autour des outils d'observation, etc.;
- les caractéristiques et le contexte des intervenants impliqués dans la mise en œuvre (formateurs et personnel de recherche) : le soutien des formateurs en présentiel assumé par le R.C.P.E, la supervision clinique de la chercheuse (à distance), expérience des participants et formation en psychoéducation;
- les caractéristiques et le contexte des participants aux formations (gestionnaires et éducatrices) : projet animé et discuté à chaque rencontre des tables régionales pour maintenir la mobilisation face au projet.

Concernant les changements de pratique, les éléments facilitants sont : les formations, la compétence des formatrices, les apprentissages concrets et l'effet des formations sur la motivation à améliorer les pratiques et l'environnement éducatif. L'expérience des formatrices, les interactions avec l'équipe du projet lors des observations, les explications fournies par l'équipe autour des aspects à améliorer dans l'environnement éducatif, constater la progression de leur milieu sur les items de qualité, des rencontres de la Table des gestionnaires, ainsi que certains outils d'information, sont également des facteurs facilitants mentionnés.

³³ Théolis M., Chagnon F, *Constellation : En action pour les familles isolées Un examen de son implantation et de ses effets*, Horizon 0-5, 2015, p. 25.

³⁴ Gaudet J., *Portés par la qualité! Rapport d'évaluation d'implantation*, 2016, p 42-47.

Dans le projet *Victoire*, réalisé par le RCRPQ, les facteurs contributifs suivants sont identifiés : la vie démocratique et associative, les liens créés entre les relevailles et autres activités, l'adhésion et la participation à des regroupements et associations.

Pour résumer, les projets d'innovation en petite enfance et en contexte de partenariat peuvent généralement bénéficier des conditions gagnantes suivantes :

- formuler des objectifs et des actions qui répondent à des besoins spécifiques du milieu qui sont clairement identifiés;
- mettre en place une gouvernance adaptée aux conditions et au contexte du milieu pour faciliter le partenariat et le travail collectif (comité de pilotage, comités de travail etc.);
- élaborer des outils et des formations pertinents et accessibles aux intervenants et autres publics visés;
- mettre en place de l'accompagnement (ressources humaines et outils de diffusion), selon les besoins constatés;
- utiliser des modalités de communication adaptées pour entretenir la mobilisation par des activités et échanges en continu;
- reconnaître les expertises nécessaires au déroulement du projet et faire appel aux ressources internes et externes adéquates (formation, compétences, expérience du personnel et des acteurs clé);
- utiliser une démarche d'évaluation en continu tout au long du projet.
- engager toutes les parties prenantes à toutes les étapes du projet, inclusivement les familles.

Ainsi, la mise en œuvre des projets d'innovation se base sur un ensemble d'éléments qui relèvent du contexte institutionnel, des expertises professionnelles et des ressources humaines, ainsi que des modalités de fonctionnement et de la gouvernance mise en place.

Limites de l'analyse

Plusieurs limites de cette analyse sont notées.

- Pour les 14 projets en cours, des données concluantes ne sont pas toujours disponibles sur plusieurs indicateurs analysés. Le portrait dressé par cette analyse reflète donc l'état de la situation jusqu'en novembre 2018 quand les dernières sources ont été incluses à l'analyse.
- L'analyse documente les indicateurs sélectionnés dans le plan-cadre d'évaluation pour la stratégie PI. Elle reflète donc seulement une partie des démarches réalisées dans le cadre des projets PI et leurs effets, et non la totalité de ces démarches et de leurs effets. Ainsi, l'ensemble des effets auxquels ces projets contribuent pourrait être documenté par une autre analyse conçue dans ce but.
- L'analyse par facteur de réussite (indicateur 28) a été introduite en cours de route, alors que la compilation des données était déjà terminée. Ces catégories sont partiellement repérables dans le corpus analysé. Les rapports d'évaluation incluent parfois des éléments permettant de conclure à la présence d'un facteur. Toutefois, ces informations ne sont pas systématiquement disponibles dans les rapports d'évaluation. La présence de certains facteurs n'a pas pu être captée avec certitude parce que des informations pouvaient ne

pas être disponibles dans les sources examinées. Les résultats de cette analyse demeurent donc partiellement fiables et non exhaustifs. De plus, l'attribution d'un type de facteur résulte d'un jugement global sur la présence d'au moins un facteur par catégorie. Elle n'est pas pondérée par rapport à l'intensité, la durée ou tout autre critère.

- Pour l'analyse des conditions de succès (indicateur 7), les défis et les obstacles n'ont pas été inclus à l'analyse. Ainsi, l'analyse n'offre pas une perspective sur les éléments pouvant limiter le déploiement ou les effets des projets.

CONCLUSION

Pour conclure cette analyse des démarches évaluatives des projets PI, un retour sur les objectifs de la stratégie PI sera réalisé pour mettre en lien les résultats observés avec les attentes. L'objectif principal de la stratégie PI était de soutenir « des initiatives qui influencent les savoirs et les savoir-faire et qui ont un effet réel sur le bien-être des enfants et des familles ». L'attente principale vis-à-vis des projets PI était de soutenir les milieux de pratiques par la diffusion et l'appropriation (utilisation) de contenus, approches, interventions, programmes, outils ayant des influences positives sur le développement des tout-petits et des parents. Nous allons résumer, d'abord, les résultats de l'analyse à l'égard des savoirs et savoir-faire développés. Ensuite, nous allons revenir sur les effets des initiatives soutenues par AE. Enfin, nous allons conclure sur les apprentissages issus de l'expérience actuelle de ces projets, ayant un caractère transférable à d'autres projets en innovation sociale.

Les actions mises en place grâce aux projets PI s'inscrivent dans les domaines prioritaires de la stratégie PI (le développement global des enfants de 0-5 ans, les familles vivant en situation de pauvreté, et les capacités d'agir des parents et des intervenants). Elles s'alignent selon les objectifs souhaités (influencer les savoirs et les savoir-faire dans les milieux de pratique au Québec).

- 21 projets (terminés et en cours) sur les 30 analysés ont mis en place des **actions pour mieux joindre les familles défavorisées**. Certaines de ces actions se déroulent dans les **services de garde éducatifs** en milieux défavorisés (projet *PEGI* réalisé par l'AQCPE) ou pouvant influencer les familles défavorisées (projet *JGHG* réalisé par l'AHGCQ), en organismes communautaires familles (projet *AGORA* réalisé par la FQOCF), en organismes de pédiatrie sociale communautaire (projet *Acquisition et transfert de connaissances en pédiatrie sociale en communauté* réalisé par la Fondation Dr. Julien). D'autres actions ciblent **les femmes enceintes et les mères avec enfants 0-5 ans en situation défavorisée** (périnatalité et petite enfance) (projet de la *Maison bleue* et *1000 jours pour savourer la vie*) et la **clientèle des Centres jeunesse** (actuelle ou potentielle) (projets *Halte-garderie du cœur* réalisé par le cégep de St-Hyacinthe, *MFMC* réalisé par l'INESSS et *Abinodjic* réalisé par le CAAVD). Ces actions incluent une variété de modalités : des formations aux éducatrices et gestionnaires en services de garde éducative, l'élaboration et la diffusion des programmes éducatifs, la formalisation et la diffusion des connaissances concernant l'intervention multisectorielle auprès des parents en situation de vulnérabilité, en pédiatrie sociale communautaire, ainsi que dans des organismes communautaires familles.
- En plus, des actions pour systématiser et transférer des connaissances à l'égard des **pratiques favorables à rejoindre les familles isolées et/ou défavorisées**, dans des organismes communautaires et le réseau de santé et services sociaux, ont été développées par des projets comme *Constellation* réalisé par l'instance régionale Horizon 05 et *Initiative amie des pères* réalisé par l'UQO.
- 12 projets, dont la moitié est en cours de réalisation, développent ou ont développé des **outils pour renforcer les connaissances des éducatrices et gestionnaires en petite enfance** (en CPE, haltes-garderies et services

de garde éducatifs en général). Une grande variété d'outils et de savoirs a été élaborée et expérimentée grâce aux projets PI soutenus par AE : des formations, des programmes éducatifs et des activités, ainsi que des outils de diffusion (capsules vidéos, fascicules, etc.). Certains projets ont élaboré des outils diagnostic pour dresser des portraits, ont offert de l'accompagnement individualisé ou régional et du soutien, et ont organisé des communautés de pratique. Des référentiels et guides ont été produits et diffusés dans trois projets (*PEGI* réalisé par l'AQCPE, *Lanterne* réalisé par la Fondation Marie Vincent, et *Halte-garderie du cœur* réalisé par le cégep de St-Hyacinthe).

- Sur le plan des savoirs, ces outils font référence au **développement global de l'enfant** (cinq), au développement de **l'environnement physique** (deux), ou à une ou plusieurs **sphères** spécifiques de développement (socioaffectif, social, physique, cognitif ou langagier) (six). Parmi ces projets, cinq projets proposent des outils pour **faciliter la collaboration et la communication avec les parents** (exemple, projets *PEGI* réalisé par l'AQCPE et *JGHG* réalisé par l'AHGCQ).
- De plus, 10 projets ont développé des soutiens, sous forme d'accompagnement à l'apprentissage, à l'amélioration ou à l'implantation de nouvelles pratiques – pour faciliter **l'amélioration des capacités d'agir des organisations**.

Les effets mesurés et/ou perçus des projets PI sont clairement documentés, dans la plupart des projets. Des résultats prometteurs sont enregistrés; plusieurs actions progressent dans la direction des changements souhaités.

- Les effets des projets PI analysés visent surtout les **changements de pratiques** auprès des partenaires, plus précisément auprès des intervenants, des gestionnaires et des services en petite enfance. Du total, 26 projets visent ce type de changement de pratiques; 12 d'entre eux sont terminés et ont documenté leurs effets auprès des intervenants, des gestionnaires et des services offerts. L'ampleur des changements documentés est variable. Pour la grande majorité, il s'agit d'effets notables.
- Pour 11 projets menés par des **réseaux** en petite enfance, **l'amélioration de la qualité des services** offerts en milieux de garde éducatifs et en organismes communautaires famille a constitué un objectif explicite. Parmi ces projets, l'amélioration de la qualité des services a été documentée systématiquement pour quatre (*JGHG* 1,2 réalisé par l'AHGCQ et *PPQ* 1,2 réalisé par l'U. Laval). Par exemple, les changements de pratique les plus significatifs rapportés par les participantes à la formation de base *JGHG*, concernent l'aménagement des lieux (41,9%), l'utilisation de nouveaux outils (35,5%), la relation avec les parents (25,8%) et le travail d'équipe (22,6%)ⁱ. Deux autres projets ont documenté de façon globale leurs effets bénéfiques sur les milieux (*PEGF* réalisé par l'AQCPE et *AGORA 1* réalisé par la FQOCF).
- De plus, huit projets évaluent les **effets des actions auprès des familles** (parents et/ou les enfants) bénéficiaires. Pour les projets terminés, les effets documentés concernent l'amélioration de la communication et/ ou collaboration entre des intervenants et des parents (projets *JGHG* et *MFMC*), l'amélioration de la santé physique et sociale grâce à l'accès aux services de proximité pour les familles vulnérables (*Maison bleue*, *Abinodjic*), et la perception d'une meilleure qualité des relations coparentale et conjugale de la part des pères (*IAP*). Pour les projets en cours (*HGC* et *VSMS*), les effets des actions innovantes en petite enfance auprès des familles seront également documentés.

À l'égard des effets attendus, les projets PI ont documenté, dans une grande mesure, des changements de pratiques et, dans une moindre mesure, l'appropriation des connaissances. Toutefois, nombre de projets ont contribué à l'amélioration des services auprès des clientèles vulnérables visées, ou à une progression dans cette voie, par l'amélioration des connaissances et compétences des intervenantes et des gestionnaires en petite enfance. L'instauration de changements durables constitue un effet plus difficilement observable dans le contexte des projets PI, compte tenu de la durée limitée et des enjeux liés à l'institutionnalisation et à la pérennisation des pratiques que

plusieurs rencontrent. D'ailleurs, une analyse systématique de la pérennisation des effets des projets pourrait être réalisée dans une démarche subséquente.

Des apprentissages émergent à l'égard des facteurs de réussite des projets pour rejoindre les familles isolées. L'utilisation des facteurs de réussite des projets pour rejoindre les familles isolées est variable dans le cadre des projets PI.

- L'analyse des facteurs de réussite pour rejoindre les familles isolées a mis en lumière que tous les 15 projets examinés à cet effet utilisent des **approches centrées sur les besoins des familles (volet A)**, que ce soit pour des programmes de formation et d'amélioration continue dans les services de garde éducatifs (projets pilotes), des programmes de soutien ou un continuum de services (cas uniques).
- La plupart des projets mettent en place également des dispositifs favorisant **l'apprentissage collectif (volet B)**, en incluant des approches réflexives dans leurs actions, en favorisant les occasions d'apprentissage ou mettant en pratique les apprentissages à la suite de formations.
- Pour ce qui est de la **cohérence entre le dire et le faire (volet C)**, les projets PI semblent rencontrer davantage d'obstacles, notamment en raison des enjeux rencontrés, documentés dans les rapports d'évaluation analysés. Citons à ce sujet, le manque de ressources pour assurer la pérennité financière des actions et la stabilité des ressources humaines disponibles, ainsi que les contraintes rencontrées face à la nécessité de mettre en place des structures flexibles dans l'organisation des services pour répondre aux besoins.
- Seulement deux projets (*AGORA-2* et *Maison bleue-1*) mettent en place, systématiquement, des facteurs de réussite qui relèvent de ces trois volets. Pour la majorité des projets, les données issues des rapports d'évaluation ne permettent pas de conclure de façon définitive à ce sujet.

Ces résultats indiquent que la sensibilisation à l'application et la diffusion de ces facteurs auprès des partenaires, ainsi qu'auprès des bailleurs des fonds, pourraient être intensifiées pour assurer leur utilisation systématique.

Des apprentissages, potentiellement transférables, émergent à l'égard des conditions gagnantes pour des projets d'innovation. L'expérience unique, observée dans le cadre des projets PI, met en lumière quelques conditions gagnantes pour la mise en œuvre des projets de partenariat et d'innovation, en petite enfance. Des apprentissages, potentiellement transférables, émergent de l'analyse d'une dizaine de projets terminés qui ont porté un regard rétrospectif sur leur mise en œuvre et les conditions ou facteurs de leur réussite. Voici un résumé des conditions gagnantes généralement observées :

- formuler des objectifs et des actions qui répondent à des besoins du milieu clairement identifiés;
- mettre en place une gouvernance adaptée aux objectifs du projet et aux conditions du milieu pour faciliter le partenariat et le travail collectif (comité de pilotage, comités de travail, etc.);
- élaborer des outils et des formations pertinents et accessibles aux intervenants et autres publics visés;
- entretenir la mobilisation par des activités, échanges et communications en continu;
- reconnaître les expertises nécessaires au déroulement du projet et faire appel aux ressources internes et externes adéquates (formation, compétences, expérience du personnel et des acteurs clés);
- prévoir une durée de temps adéquate pour voir les changements de pratiques souhaités;
- effectuer une démarche d'évaluation tout au long du projet pour faire des apprentissages en continu;
- engager toutes les parties prenantes à toutes les étapes du projet, inclusivement les familles.

L'analyse des facteurs de réussite d'action auprès des familles défavorisées, ainsi que l'analyse des conditions gagnantes des projets de partenariat et innovation montrent la complexité des facteurs qui influencent ces initiatives.

De plus, des facteurs externes peuvent interférer avec leurs actions de sorte que les contextes de référence peuvent grandement varier.

En conclusion, les données issues des démarches évaluatives disponibles montrent que les projets PI analysés sont alignés selon les objectifs initiaux pour soutenir les milieux de pratiques en petite enfance dans la diffusion des savoirs et savoir-faire importants – élaborer des contenus, approches, interventions, programmes, outils, et formations. Les projets PI ont apporté des résultats incontestables dans la direction de l’atteinte de ces objectifs.

À l’égard des savoirs et des savoir-faire développés, l’analyse montre que les projets PI analysés ont mis en œuvre des outils, formations et programmes qui contribuent à l’amélioration des connaissances des intervenantes et gestionnaires en petite enfance, ainsi que d’autres catégories d’intervenants en petite enfance.

À l’égard des effets des actions menées, l’analyse montre que ce sont surtout les premiers effets auprès des intervenants, gestionnaires et services qui sont documentés dans la plupart des projets. De plus, huit initiatives documentent aussi des effets favorables auprès des familles. Bon nombre de projets visant des changements de pratiques se basent sur des systématisations de bonnes pratiques dans le domaine, ayant préalablement fait leur preuve quant à leur efficacité. Ainsi, nous pouvons conclure que ces données, quoi que partielles, indiquent des progrès réalisés en voie d’atteindre les effets souhaités pour les projets PI.

Des questionnements demeurent quant à l’instauration des changements durables en matière des pratiques. Pour ce faire, prévoir une période de temps adéquate pour voir les changements de pratiques, diffuser les facteurs de réussite pour rejoindre les familles isolées et poursuivre les démarches évaluatives pour documenter les effets des actions en continu sont des éléments indispensables.

Annexe 1

TABLEAU 1. PROJETS PI TERMINÉS

Projet						Évaluation		Territoire visé
Titre	Réalisé par	Design (portée)	Objectif	Catégorie (type)	Période de réalisation	Type	Objet	
Je grandis en halte-garderie (JGHG) - 1	Association des haltes-garderies communautaires du Québec (AHGCQ)	régional	Accompagner les équipes des haltes-garderies communautaires dans l'appropriation du programme éducatif JGHG.	TC	2011 - 2013	Processus/Effets	Programme éducatif JGHG	Québec
Je grandis en halte-garderie (JGHG) - 2	Association des haltes-garderies communautaires du Québec (AHGCQ)	régional	Offrir aux éducatrices des formations spécifiques en lien avec le développement de l'enfant et la collaboration avec les parents.	TC	2013 - 2016	Effets	Formations spécifiques	Québec
Petite enfance grande forme (PEGF)	L'Association québécoise des centres de la petite enfance (AQCPPE)	régional	Assurer la mise en place de mesures structurantes en matière d'environnements favorables à la saine alimentation, au jeu actif et au développement moteur, et ce, conformément au Cadre de référence du ministère de la Famille.	TC	2013-2017	Processus/Effets	Accompagnement et services PEGF	Québec
Jeux d'enfants - 1	Cégep de Saint-Jérôme	régional	Formation d'intervenants en petite enfance et l'implantation de Jeux d'enfants dans les milieux œuvrant auprès des enfants.	TC	2010-2015	Implantation/Effets	Programme de formation Jeux d'enfants	Québec

Acquisition et transfert de connaissances en pédiatrie sociale en communauté - 1	Fondation du Dr Julien	régional	codification des connaissances, compétences et aptitudes propres à la PSC afin de répertorier les meilleures pratiques (un document de codification et une grille de certification des CPSC).	MobC/TC	2011-2014	Processus	Le processus de génération des connaissances explicites et tacites. Optimiser le transfert de ces connaissances vers les milieux utilisateurs	Centre-Sud, Montréal-Nord, St-Jean-sur-Richelieu, Gatineau, Trois-Rivières, Lévis, Laval AED et CSPE de la Fondation du Dr Julien
Acquisition et transfert de connaissances en pédiatrie sociale en communauté - 2	Fondation du Dr Julien	régional	Transférer et intégrer à la pratique de la pédiatrie sociale le savoir-faire et le savoir-être des professionnels, intervenants et membres de la communauté qui œuvrent auprès des jeunes enfants (0-5 ans) issus d'un milieu vulnérable.	TC	2015	Processus	Plateforme web de transfert des connaissances en PSC	Centre-Sud, Montréal-Nord, St-Jean-sur-Richelieu, Gatineau, Trois-Rivières, Lévis, Laval AED et CSPE de la Fondation du Dr Julien
AGORA -1	Fédération québécoise des organismes communautaires Famille (FQOCF)	régional	Codifier et instaurer une démarche réflexive portant sur les valeurs, principes et philosophie d'action énoncés dans le Cadre de référence sur les pratiques d'action communautaire autonome Famille.	MobC/TC	2011-2015	Implantation/Effets	Communautés de pratiques et de savoirs. Trousse de référence et d'animation sur l'action communautaire autonome Famille.	Québec
Orthophonie communautaire et développement du langage en Montérégie - 1	Groupe de travail montréalais – Orthophonie et développement du langage (GTM-ODL)	régional	Développer une compréhension commune en Montérégie d'une approche préventive, précoce et adaptée en développement de la communication et du langage chez les enfants de moins de 5 ans.	MobC/TC	2015-2016	Mobilisation	Mobilisation, gouvernance, communication, coordination, projet orthophonie communautaire multiréseaux	Montérégie

Constellation - 1	Horizon 0-5	régional	Recenser et diffuser des stratégies gagnantes pour mieux joindre les familles isolées	MobC	2013-2015	Processus /Effets	Processus d'identifier et de documenter des stratégies efficaces pour rejoindre les familles montréalaises isolées avec de jeunes enfants, ainsi que la diffusion et appropriation de ces savoirs	Montréal
Constellation - 2	Horizon 0-5	régional	Diffuser des stratégies gagnantes pour mieux joindre les familles isolées	TC	2016-2017	Implantation/Effets	Expérimentation des outils et activités de transfert des connaissances	Montréal
Évaluation de la mise en œuvre, des effets et de la valeur économique de La Maison Bleue - 1	Maison bleue	cas unique	Comprendre et définir le modèle novateur de périnatalité sociale développé par La Maison Bleue. Mieux répondre aux besoins importants des femmes enceintes, enfants et familles en situation d'importante vulnérabilité	MobC/ Évaluation	2011-2016	Mise en œuvre/ Effets/ Valeur économique	Documenter et modéliser l'intervention de la Maison bleue de Côte-des-Neiges et Parc-Extension, notamment ses composantes clés, ses impacts, son efficacité, ses facteurs facilitant et obstacles ainsi que ses conditions de succès. Estimer la valeur économique de l'intervention	Montréal (quartiers Côte-des-Neiges et Parc-Extension)
Portés par la qualité - 1 (enfants âgés de 2 ½ à 5 ans)	Université Laval et Regroupement des centres de la petite enfance de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nord-du-Québec (RCPEATNQ)	régional	Augmenter les compétences des éducatrices et des gestionnaires en matière de qualité de l'environnement éducatif	TC	2009-2012	Implantation/Effets	Portrait de la qualité de l'environnement éducatif préscolaire. Formation sur mesure en milieux de garde. Profil de qualité post-formation	Abitibi-T

Portés par la qualité - 2 (enfants moins de 30 mois)	Université Laval et Regroupement des centres de la petite enfance de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nord-du-Québec (RCPEATNQ)	régional	Augmenter les compétences des gestionnaires, des éducatrices et des conseillères en CPE en matière d'évaluation et d'intervention liées à la qualité de l'environnement éducatif	TC	2012-2016	Implantation/Effets	processus de mise en œuvre des 2 volets du projet et les effets significatifs observés, obstacles et facilitateurs à la mise en œuvre. activités de mobilisation initiale. Activités de soutien à la co-construction et à la mobilisation post observation. Formations sur mesure. Activités de soutien aux changements de pratique post-formation	Abitibi-Témiscamingue et Nord-du Québec
Initiative Amie des Pères (IAP)	Université du Québec en Outaouais (UQO)	pilotes	Promouvoir l'engagement paternel auprès des enfants, au sein des familles et des communautés, en soutenant l'ensemble du réseau de la santé, des services sociaux et communautaires dans des actions novatrices et efficaces.	MobC/TC	2012-2017	Implantation/Effets	Implantation du programme IAP, soit les activités de mobilisation, outils promotionnels et ateliers réflexifs. Conditions de succès et défis.	Outaouais, Laurentides, Montérégie et Val Cartier
VICTOIRE	Réseau des Centres de ressources périnatales (RCRPQ)	régional	Identifier les services de de soutien postnatal à domicile appelé « relevailles » offert par les centres de ressources périnatales (CRP) comme un service de soutien essentiel. Optimiser l'offre de services en réseau.	TC	2012-2014	Implantation/Effets	Documenter l'utilisation et l'effet du soutien offert aux parents sur le degré de vulnérabilité associé à la période périnatale	Québec

ABINODJIC - 1	Centre d'amitié autochtone de Val-d'Or (CAAVD), Centre de santé et de services sociaux de la Vallée-de-l'Or (CSSSVO) et Centre jeunesse de l'Abitibi-Témiscamingue (CJAT).	cas unique	Produire de connaissances et développer de mécanismes de transfert associés au projet novateur de la Clinique Minowé qui vise l'amélioration de la qualité de vie des enfants autochtones et de leur famille.	MobC/TC	2011-2014	Effets	Clinique Minowé, un modèle de services de santé et de services sociaux (offre des services de proximité culturellement sécurisants pour les Autochtones avec une équipe de professionnels). Les impacts: - pour les jeunes enfants autochtones de 0 à 5 ans par le biais des parents, familles rapprochées et élargies. - dans les façons de faire et les prestations de services des trois organismes impliqués.	Val-d'Or

TABLEAU 2. PROJETS PI EN COURS AU 1^{ER} NOVEMBRE 2018

Projet							Évaluation		Territoire visé
Titre	Réalisé par	Design (portée)	No pilotes visés	Objectif	Catégorie (type)	Période de réalisation	Type	Objet	
Je grandis en halte-garderie (JGHG) - 3	Association des haltes-garderies communautaires du Québec (AHGCQ)	régional		Outiller les gestionnaires dans l'implantation d'un programme éducatif en halte-garderie. Offrir un soutien pédagogique personnalisé aux éducatrices et gestionnaires.	TC	2016 - 2019	Processus / Effets	Programme éducatif en halte-garderie. Soutien pédagogique personnalisé aux éducatrices et gestionnaires.	Québec
Petite enfance grande importance (PEGI)	L'Association québécoise des centres de la petite enfance (AQCPPE)	pilotes	80 CPE (3 cohortes)	Améliorer les pratiques éducatives de CPE auprès d'enfants issus de milieux défavorisés et la qualité de leurs relations avec leur famille et le personnel éducateur	MobC / TC	2015-2019	Processus/ Implantation/ Effets	Les actions stratégiques: la communication et de la promotion du projet, l'instrumentation (portrait évolutif), l'accompagnement et le transfert de connaissances	Québec
Petite enfance grande qualité (PEGQ)	L'Association québécoise des centres de la petite enfance (AQCPPE)	régional		Améliorer en continu la qualité en milieux de garde	TC	2018-2020	Implantation/Effets	Les stratégies d'action, les incidences visées et l'appréciation des activités du projet	Québec

Municipalités et tout-petits, une alliance gagnante	Carrefour action municipale et famille (CAMF)	pilotes	5 RLP ou IR	Mettre la petite enfance au cœur des préoccupations des élus municipaux. Accompagner et outiller les RLP et IR en petite enfance dans leurs démarches de rapprochement avec les municipalités.	MobC/TC	2016-2018	Mise en œuvre /Effets	Les stratégies de soutien à la mise en oeuvre déployée par le CAMF; Les stratégies déployées par les acteurs impliqués dans les projets-pilotes et dans un échantillon de milieux mobilisés autour d'accréditations MAE et nouvelles démarches PFM; Le contexte écologique de mise en oeuvre des projets; Les incidences observées	Québec

Jeux d'enfants - 2	Cégep de Saint-Jérôme	régional		former de futurs intervenants (cadre collégial) à l'approche JE.	TC	2017-2019	Implantation/Effets	la mise en œuvre des activités de formation et de suivi postformation; Identifier les effets (ou changements) perçus suite à la participation aux activités; Identifier les stratégies de suivi et déterminer les modalités gagnantes en fonction des groupes-cibles (étudiants, enseignants, superviseurs, accompagnatrices).	Québec

Halte-garderie du cœur	Cégep de Saint-Hyacinthe	cas unique		Mettre en contact de futurs éducatrices-eurs de la formation initiale de base, avec des enfants et des parents les plus vulnérables. Bénéficiant d'un encadrement pédagogique, les étudiants-es apprennent à adapter et nuancer leurs interventions auprès de cette clientèle.	évaluation	2014-2019	Implantation/Effets	rendre explicite le fonctionnement de la méthode de formation du programme de stage à la HGC ainsi que ses effets sur les étudiantes et les familles.	Saint-Hyacinthe
Lanterne Awacic : Faire la lumière sur l'éducation à la sexualité et les relations égalitaires chez les tout-petits	Fondation Marie-Vincent	pilotes	7 communautés selon trois types de milieux (rural et urbain homogène défavorisé, multiculturel de Montréal et autochtone).	Déterminer les pratiques préventives les plus prometteuses et développer du matériel éducatif en matière de violence sexuelle pour les jeunes enfants d'âge préscolaire et les adultes significatifs de leur entourage	MobC /TC	2016-2019	Implantation/Effets	l'implantation du projet dans les milieux d'intervention s'adressant aux enfants âgés de 0 à 5 ans et de relever les principaux effets à court terme	Québec

AGORA -2	Fédération québécoise des organismes communautaires Famille (FQOCF)	régional		Accroître la reconnaissance de la contribution de l'action communautaire autonome Famille dans les communautés et auprès des décideurs publics et de témoigner de l'expérience des familles qui fréquentent les OCF. Consolider, enrichir et pérenniser les résultats de la phase 1 et partager ses impacts. Ancrer solidement à l'intérieur et à l'extérieur du mouvement, les pratiques d'action communautaire famille.	TC	2016-2018	Implantation/ Effets	Le transfert et la mobilisation des connaissances au sein des OCF membres de la FQOCF; l'objectif poursuivi est de soutenir le transfert et la mobilisation des connaissances auprès des OCF en ce qui a trait aux principes d'action communautaire autonome Famille (ACAF) développés dans la première phase du Projet AGORA; 2. Le leadership du mouvement d'action communautaire autonome Famille, son ouverture aux partenaires locaux, régionaux, nationaux et internationaux et la pérennisation de sa mission auprès des familles; l'objectif poursuivi est d'accentuer le leadership de la FQOCF et des OCF dans la reconnaissance sociale de leur approche globale du soutien aux familles du Québec; 3. L'expression des familles qui fréquentent les OCF; l'objectif poursuivi est de mettre en relief l'expérience qu'ont les familles des actions d'un OCF dans leur vie.	Québec

Orthophonie communautaire et développement du langage en Montérégie - 1	Groupe de travail montérégien – Orthophonie et développement du langage (GTM-ODL)	pilotes	3 territoires des CISSS de la Montérégie	Implanter et expérimenter le continuum de services concertés en orthophonie communautaire. Élaborer un plan de transfert des connaissances pour assurer l'appropriation du concept d'orthophonie communautaire et de ses conditions de succès	TC	2017-2019	Implantation/Effets	l'expérimentation locale du continuum d'orthophonie communautaire dans le cadre de trois projets vitrines, son implantation et ses premiers effets	Montérégie

Constellation - 3	Horizon 0-5	pilotes		Diffuser des stratégies gagnantes pour mieux joindre les familles isolées. Mettre en place les conditions favorables afin que les organisations montréalaises s'approprient les connaissances développées sur les facteurs de réussite, par l'entremise de la Démarche Constellation, afin de mieux rejoindre les familles isolées	TC	2017-2019	Implantation/Effets	Implantation des ateliers réflexifs, de l'atelier Partir du bon pied et groupes de soutien, ainsi que de l'accompagnement dans des organisations; premiers effets des outils (cahier sur les facteurs de réussite et guide d'animation de la démarche Constellation)	Montréal

Ma famille ma communauté (MFMC)	Institut national d'excellence en santé et services sociaux (INESSS)	cas unique	3	Susciter la mobilisation et la concertation des ressources de la communauté dans le but d'améliorer la sécurité, la stabilité, le bien-être ainsi que le développement des enfants vulnérables. Approche de concertation: mobiliser toutes les ressources disponibles de la communauté pour prévenir les placements chez les enfants âgés de 0 à 5 ans et créer un filet de sécurité autour des familles.	TC	2011-2018	Implantation/Effets	1) évaluer et documenter l'implantation du projet par rapport à ce qui était prévu, 2) identifier les principaux facteurs internes et externes qui affectent son implantation, 3) documenter les premières retombées du projet (résultats intermédiaires), et 4) identifier les conditions de succès de mise en oeuvre	Centres de la jeunesse Batshaw, Montérégie et Abitibi-Témiscamingue

Évaluation des modes de répliquabilité du modèle de La Maison Bleue	Maison bleue	cas unique		Transfert et mobilisation des connaissances liées à son modèle (incluant développement des indicateurs de suivi et d'évaluation du processus de TC. Outiller, dans un souci de cohérence et de qualité, le personnel des Maisons Bleues actuelles et à venir de façon à assurer l'intégrité et la pérennité de la pratique.	MobC/TC	2017-2019	Implantation	La mise en œuvre d'activités de transfert de connaissances et de leur suivi, et l'évaluation de l'implantation de la troisième Maison Bleue, dans une optique d'appropriation de la pratique et de pérennité du modèle	Montréal
1000 jours pour savourer la vie	Fondation OLO	pilotes	4 RLP	Aider les familles, particulièrement celles vivant en contexte de défavorisation, à adopter de saines habitudes alimentaires au cours de la période des 1000 premiers jours de l'enfant, soit de la grossesse à deux ans.	MobC /TC	2013-2020	Implantation/ Effets	La mise en œuvre du programme, les premiers effets auprès des mères enceintes et des familles, et le degré d'intégration du projet à l'échelle de la communauté et des organismes communautaires	Antoine-Labelle, Sherbrooke Est, Hull, LaSalle

Évaluation du plan de quartier 2014-2018	Vivre St Michel en santé (VSMS)	cas unique	4 projets études de cas approfondies	Évaluer le plan d'action intégré de quartier (PIQ) dont s'est doté le quartier St-Michel pour améliorer la qualité de vie des citoyens.	évaluation	2014-2018	Implantation/Effets	Évaluer la contribution du plan intégré de quartier (PIQ) à des changements (résultats/effets1) associés à la qualité de vie à différents niveaux écologiques. Les effets perçus et observés des trois stratégies transversales du PIQ et les conditions de succès	Quartier St Michel, Montréal

Annexe 2

TABLEAU 3 – OUTILS DÉVELOPPÉS PAR LES PARTENAIRES AFIN DE RENFORCER LES CONNAISSANCES DES ÉDUCATRICES ET GESTIONNAIRES EN PETITE ENFANCE, PAR PROJET, PROMOTEUR, PUBLIC CIBLÉ ET DOMAINE VISÉ

Promoteur	Projet	Statut du projet	Public ciblé		SAVOIRS					
			Type	Milieu de garde	Outils	PE ³⁵ - développement global	PE - environnement physique	PE - autres sphères	Défavorisation - parents	Défavorisation - milieux défavorisés
AHGCQ	JGHGC 1	terminé	éducatrices, aide-éducatrices, gestionnaires	haltes-garderies	programme éducatif d'activités adaptées aux haltes-garderies (JGHG); formations d'appropriation; formation des formatrices régionales	x				
	JGHGC 2	terminé	éducatrices, aide-éducatrices, gestionnaires	haltes-garderies	formations spécifiques, fascicules, cahiers de formation et capsules vidéo, le soutien personnalisé dans les milieux			habiletés sociales	communication	milieux défavorisés
	JGHGC 3	en cours	éducatrices, aide-éducatrices, gestionnaires	haltes-garderies	formations spécifiques, trousse pédagogique facile d'utilisation et offerte gratuitement et soutien personnalisé dans les milieux			jouer en multiâge		

³⁵ Petite enfance

AQCPE	PEGF	terminé	Éducatrices et gestionnaires, responsable du soutien pédagogique, membres des CA, propriétaires de garderies, comités de parents	CPE et BC	Outils de promotion ; outil de transfert des connaissances et de monitorage des pratiques en matière de saines habitudes de vie (Capsules vidéos, web conférences, blogues Internet, plateforme web, infos lettres, etc.);accompagnement à l'échelle nationale, régionale et dans les SGÉ.			saine alimentation, jeu actif, développement moteur		
AQCPE	PEGI	en cours	gestionnaires, éducatrices, responsables pédagogiques	CPE	Recension des écrits des pratiques les plus efficaces en milieu défavorisé pour l'intervention avec les enfants et leurs parents; Approche d'accompagnement des milieux de garde; Outils de réflexion, de planification, de promotion et de présentation; Outil diagnostic pour les gestionnaires et Portrait évolutif des pratiques et outils d'accompagnement des CPE; Communauté de pratique	x		développement cognitif, langagier et socioaffectif des enfants	relation de coéducation avec leurs parents	CPE de milieux défavorisés
AQCPE	PEGQ	en cours	Gestionnaires, responsables de la pédagogie, agents conseil en soutien pédagogique, agentes de conformité	CPE	Outils de promotion, sensibilisation, formation et suivis; Référentiel en développement sur le processus amélioration continue de la qualité (PACQ).	x				

Cégep de St-Jérôme	Jeux d'enfants - 1	terminé	éducatrices, intervenants en soutien pédagogique ou supervision clinique	SGE (en installation, milieu familial, communautaire et institutionnel)	Formation initiale (12 heures); Formation additionnelle (6 heures) pour le personnel des bureaux coordonnateurs ou pour tout autre intervenant d'un OCF facilitant l'implantation de JE.	x			collaboration	milieux défavorisés
	Jeux d'enfants - 2	en cours	futurs intervenants auprès des jeunes enfants (étudiants, enseignants, superviseurs de stages, accompagnatrices de collèges et universités en TEE et psychoéducation)	SGE, intervenants participants à des RLP	Formation à l'approche JE. Suivi post-formation. Site web JE mis à jour. Manuel de formation (dernière mise à jour en juin 2018). Capsules vidéo en collaboration avec les milieux de garde. Présentation PowerPoint améliorée. Formulaire d'évaluation/appréciation revu. Sondage pour connaître les besoins de suivi postformation			langage et communication: stimulation du langage par le jeu	collaboration	enfants de milieu vulnérable
Cégep de St-Hyacinthe	Halte-garderie du cœur	en cours	Étudiants du programme de Techniques d'éducation à l'enfance du Cégep de Saint-Hyacinthe. Les gestionnaires, conseillers et enseignants des collèges qui offrent la formation en TEE.	SGE	Recension de la littérature sur les meilleures interventions en milieux défavorisés; Théorie du programme HGC et évaluation des effets; Guide du responsable, guide l'enseignant-superviseur, guide de l'éducateur-guide, et autres.	x			collaboration	parents suivis par la DPJ et référés par le Centre Jeunesse de la Montérégie (CJM), parents référés par la maison de la famille
Fondation Marie-Vincent	Lanterne Awacic	en cours	Intervenants en petite enfance. Intervenants de la santé et services sociaux (CLSC, DPJ)	CPE, organismes maternelle 4 ans.	Recension scientifique des meilleures pratiques; Matériel promotionnel; Cadre de référence bonifié; Outils de préventions adaptés à chacun des milieux (Capsules vidéo, cahiers éducatifs et informatifs, trousse et outils d'animation			prévention des agressions sexuelles et éducation égalitaire de genre		

					d'ateliers pour enfants et parents, livres, jeux, etc.)					
UL-RCPEATNQ	PPQ 1	terminé	éducatrices et gestionnaires	CPE	Programme de formation sur mesure à partir des résultats d'évaluation de la qualité de l'environnement éducatif. Mesure Des impacts à moyen terme. l'Échelle d'évaluation de l'environnement préscolaire – révisée (ÉÉEP-R; Harms, Clifford et Cryer, 1998)		X			adapté aux milieux autochtones
	PQQ 2	terminé	éducatrices, conseillers et gestionnaires	CPE	Rencontres en communautés de pratique ; Profil de qualité post-formation sur mesure (groupes des 2 ½ à 5 ans); Outil pratique pour les éducatrices; Outil pratique destiné aux gestionnaires de CPE.		X			adapté aux milieux autochtones

ⁱ Prévost A., *Rapport final d'évaluation du projet Je grandis en halte-garderie, 2011-2013*, AHGCQ, p. 70-73.



G. ÉVALUATION DU FONDS POUR LE DÉVELOPPEMENT DES JEUNES ENFANTS

Rapport synthèse, décembre 2020



Évaluation du Fonds pour le développement des jeunes enfants

Rapport synthèse

Décembre 2020

Équipe de réalisation :

Ministère de la Famille :

Ginette Beaudoin

Conseillère en évaluation de programmes

Mélanie Beaulieu

Conseillère en évaluation de programmes

André Caron

Coordonnateur de l'évaluation de programmes, ministère de la Famille

Hélène Lavoie

Coordonnatrice de l'évaluation de programmes, ministère de la Famille

Avec le soutien du comité-conseil de l'évaluation :

Carl Lacharité

Psychologue et professeur, Département de psychologie de l'Université du Québec à Trois-Rivières
Directeur, Centre d'études interdisciplinaires sur le développement de l'enfant et la famille

Julie Poissant

Experte en périnatalité et petite enfance, Institut national de santé publique du Québec (2018 et avant)
Professeure, Département d'éducation et formation spécialisée de l'Université du Québec à Montréal (2018 et après)

Louisiane Côté

Directrice générale, Fédération québécoise des organismes communautaires Famille

Marc Bergeron

Coordonnateur et responsable, table de mobilisation 1, 2, 3 Go! Limoilou

Julie Bickerstaff

Agente de soutien à la coordination, Comité régional Opération Colibri

Lorraine Bélisle

Conseillère en développement des concertations, ministère de la Famille

Normand Rondeau

Conseiller principal en performance, Fondation Lucie et André Chagnon

Julie Rocheleau

Directrice de l'évaluation et de la performance organisationnelle, Avenir d'enfants

Jérôme Leblanc

Conseiller en évaluation de programmes, Avenir d'enfants

Marie-Caroline Juneau

Conseillère en évaluation de programmes, Avenir d'enfants

Véronique Martin

Coordonnatrice du Fonds pour le développement des jeunes enfants, ministère de la Famille

© Gouvernement du Québec

Ministère de la Famille

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2021

Introduction

En vertu de l'article 16 de la Loi instituant le fonds pour le développement des jeunes enfants, le ministère de la Famille (Ministère) a l'obligation « [d'] évaluer l'ensemble des activités du fonds et se prononcer sur la pertinence de maintenir ou de revoir son financement¹ ».

La création du Fonds pour le développement des jeunes enfants (Fonds) est le fruit d'un partenariat entre le Ministère et la Fondation Lucie et André Chagnon (FLAC). La Société de gestion du Fonds, nommée Avenir d'enfants (AE), a été créée le 15 octobre 2009. Puis, en décembre 2009, le décret de mise en œuvre du Fonds et celui concernant l'octroi de la subvention à AE ont été pris par le Conseil des ministres. Le financement annuel de cet organisme autonome était constitué, d'une part, de 15 M\$ accordés par le gouvernement du Québec et provenant de la taxe sur les produits du tabac et, d'autre part, de 25 M\$ provenant de la FLAC, ce qui totalise 400 M\$ sur dix ans.

L'objectif principal du Fonds, comme le prévoit l'article 1 de la Loi instituant le fonds pour le développement des jeunes enfants, est « de contribuer à la réalisation de la mission du ministre de la Famille, en soutenant le développement global des enfants âgés de 5 ans et moins vivant en situation de pauvreté, afin de favoriser la réussite de leur entrée scolaire et la poursuite de leur scolarité² ».

Les travaux d'évaluation ont été réalisés par l'équipe d'évaluation de programme du Ministère. Celle-ci a bénéficié du soutien d'un comité-conseil constitué de 11 représentants d'AE, du milieu de la recherche et du milieu communautaire. Le comité-conseil a participé aux réflexions concernant les travaux d'évaluation, notamment en conseillant l'équipe d'évaluation du Ministère à propos de différents aspects, tels la démarche et les outils de collecte de données utilisés.

Le 23 janvier 2018, les autorités du Ministère ont approuvé le document intitulé *Cadre d'évaluation du Fonds pour le développement des jeunes enfants*. Ce document décrit le Fonds ainsi que les objectifs des travaux d'évaluation et les méthodes utilisées. Les objectifs suivants y sont formulés :

- examiner la pertinence des objectifs poursuivis par le Fonds;
- examiner la complémentarité et la valeur des stratégies et des activités et services d'AE, notamment sa stratégie principale d'intervention;
- explorer la présence d'effets non intentionnels liés à l'existence du Fonds et à l'activité d'AE;
- cerner les stratégies et les activités et services d'AE à poursuivre en priorité, sur les plans national, régional et local, ainsi que proposer des pistes d'amélioration, le cas échéant.

Méthodologie

Deux collectes de données ont été réalisées auprès d'acteurs nationaux, régionaux et locaux œuvrant en petite enfance au Québec. La première collecte de données s'est déroulée de janvier à septembre 2018.

¹ QUÉBEC, Loi instituant le fonds pour le développement des jeunes enfants : chapitre F-4.0022, abrogée le 31 mars 2020, [en ligne], [Québec], Éditeur officiel du Québec, [2020], legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/F-4.0022.

² Idem.

Elle visait principalement à obtenir un tableau global de la concertation en petite enfance au Québec, des enjeux qui y sont liés et des éléments à considérer en ce qui a trait à sa pérennité. Plus précisément, l'équipe d'évaluation voulait :

- mieux comprendre le fonctionnement de la concertation et des interventions en petite enfance avant la création du Fonds;
- mieux comprendre le contexte dans lequel s'inscrivent les activités et les services mis en place par AE ainsi que la complémentarité de ces activités et services;
- cibler les principales forces et limites des activités et services mis en place par AE afin de permettre l'atteinte des objectifs du Fonds;
- déterminer les activités et les services, en matière de concertation locale et régionale, à poursuivre en priorité au terme du partenariat de même que de dégager des pistes d'action pour la pérennité de ceux-ci.

L'équipe d'évaluation du Ministère a réalisé des entrevues téléphoniques individuelles semi-dirigées auprès de 26 représentants d'AE, des concertations en petite enfance, du gouvernement, du milieu communautaire et du milieu de la recherche.

La deuxième collecte de données a consisté en un sondage Web auprès des partenaires et des coordonnateurs des regroupements locaux et régionaux soutenus par AE ainsi que des agents d'accompagnement d'AE, de la Commission de la santé et des services sociaux des Premières Nations du Québec et du Labrador (CSSSPNQL), du gouvernement de la nation crie (GNC) et de non-partenaires. L'équipe d'évaluation voulait confirmer les résultats préalablement obtenus ainsi qu'approfondir certains sujets. Plus précisément, l'équipe d'évaluation avait pour objectif d'obtenir de l'information valide à propos des principaux thèmes suivants :

- la présence, la composition, le fonctionnement et l'évolution dans le temps de la mobilisation en petite enfance;
- la notoriété d'AE ainsi que la valeur et la complémentarité de ses activités et services;
- les principaux enjeux liés à la concertation en petite enfance dont il faut tenir compte pour l'avenir;
- les éléments indispensables à la réussite de la concertation en petite enfance au-delà de 2020, incluant les éléments qui doivent être prioritairement soutenus par le gouvernement.

Le sondage a été réalisé par la firme SOM auprès de 3 572 personnes. Le taux de réponse a été de 48 %. Un échantillon aléatoire non stratifié de cette taille aurait une marge d'erreur de 1,7 % 19 fois sur 20.

Portée et limites des résultats

Puisque le soutien à la mobilisation des communautés locales et régionales a représenté 83 % des sommes versées par le Fonds de 2009 à 2018, l'équipe d'évaluation a choisi de circonscrire l'évaluation à cette stratégie. Ainsi, en plus de fournir des données sur la mobilisation en petite enfance, l'évaluation examine les enjeux qui sont liés à cette mobilisation et les actions prioritaires pour assurer sa pérennité et sa réussite future.

Dans le cadre de l'étude, certains acteurs interrogés, soit les partenaires et les coordonnateurs des concertations, étaient directement concernés par les décisions qui seraient prises à la lumière des résultats. Ainsi, il existe un risque que les résultats soient favorables aux décisions gouvernementales souhaitées par ces acteurs pour l'avenir. À cet effet, les questions du sondage ont été construites et formulées de manière à réduire ce biais et à permettre l'utilisation des données. Ce biais a aussi été considéré dans l'analyse.

Il semble que la base de données transmise au Ministère par AE n'avait pas été mise à jour par les concertations en 2018 comme l'avait demandé AE. En conséquence, plusieurs personnes figurant dans la base de données ne participaient plus aux concertations. D'autres membres des concertations qui auraient pu répondre au sondage n'ont pas été joints. Comme la collecte était déjà commencée lorsque le problème a été observé, il était trop tard pour corriger la situation.

Il n'a pas été possible de pondérer les résultats étant donné le manque de fiabilité des listes fournies et le nombre réel inconnu de répondants dans chaque groupe.

Principaux résultats

Concertations en petite enfance

1. En 2019, le Fonds soutenait financièrement 188 concertations locales et régionales au Québec. Au niveau régional, 16 instances couvraient les 17 régions administratives du Québec. Au niveau local, 172 instances étaient réparties dans les 17 régions du Québec, soit 139 regroupements locaux de partenaires et 33 concertations autochtones. De ces 172 concertations, 42 étaient soutenues par le biais de 4 ententes entre AE et la CSSSPNQL, le GNC, la Communauté ouverte et solidaire pour un monde outillé, scolarisé et en santé ou le Groupe de travail petite enfance de la Jamésie.

Création des concertations et début du soutien d'AE

2. En 2019, près de la moitié (45 %) des concertations qui étaient soutenues par AE étaient existantes avant 2009. Avant 2009, les concertations étaient surtout créées dans les milieux défavorisés. Également, avant 2009, les concertations pouvaient bénéficier de quelques programmes de soutien financier en matière de petite enfance.
3. En 2019, sur les 62 concertations pour lesquelles le coordonnateur connaissait l'histoire du début du soutien par AE, 18 % avaient choisi de ne pas être soutenues par AE au départ, mais s'y étaient jointes par la suite. Une fois le soutien débuté, 167 concertations avaient choisi de maintenir leur participation à AE.

Composition et fonctionnement des concertations avant et depuis AE

4. Les partenaires sont devenus plus nombreux et plus diversifiés au sein des concertations lorsque celles-ci ont commencé à être soutenues par AE. En 2018, les 6 secteurs d'activité qui étaient les plus représentés dans les concertations étaient les suivants :

- « Santé et services sociaux », dans 98 % des concertations;
- « Milieu communautaire et associatif », dans 97 % des concertations;
- « Services de garde éducatifs à l'enfance », dans 96 % des concertations;
- « Éducation », dans 90 % des concertations;
- « Affaires municipales », dans 75 % des concertations;
- « Sport et loisir », dans 51 % des concertations.

En 2018, des parents d'enfant(s) étaient présents dans 21 % des concertations.

5. En 2019, plus de la moitié (57 %) des partenaires provenaient d'une organisation ayant « déjà reçu de l'argent [d'AE] pour réaliser au moins 1 projet du plan d'action élaboré par la concertation ». Ces partenaires porteurs d'actions étaient plus présents dans le « milieu communautaire et associatif » (72 % des répondants) et moins présents dans le secteur de la santé et des services sociaux (36 % des répondants).
6. En 2019, la majorité (91 %) des organismes communautaires Famille (OCF) avaient accepté de recevoir la somme de 10 000 \$ accordée pour leur participation aux rencontres de la concertation, et le tiers (32 %) de ces OCF n'auraient pas été présents aux rencontres sans ce financement.
7. Avant la création d'AE, près de la moitié (44 %) des concertations existantes avaient un coordonnateur qui recevait un revenu afin d'exercer cette fonction. En 2019, toutes les concertations avaient un coordonnateur qui touchait un salaire pour remplir ce rôle. De plus, le salaire de 73 % des coordonnateurs provenait en entier du Fonds. Par ailleurs, la majorité des coordonnateurs consacraient de 30 à 39 heures par semaine, en moyenne, à leur travail de coordination (62 %) et n'occupaient aucun autre emploi en dehors de ce travail (65 %).
8. En 2019, la majorité (66 %) des concertations travaillaient pour les enfants de 0 à 5 ans, alors que 34 % travaillaient pour des groupes d'âge plus étendus, soit les personnes de 0-6 ans à 0-100 ans.
9. En 2019, la grande majorité (96 %) des concertations avaient déjà « fait appel à une ressource externe pour réaliser une ou plusieurs évaluations » de leurs actions et projets.

Qualité et effets des concertations

10. En 2019, la grande majorité (95 %) des concertations avait atteint une maturité de niveau élevé ou très élevé, le temps ayant été déterminant pour permettre cette évolution.

11. En 2019, la grande majorité (97 %) des partenaires et coordonnateurs des concertations considéraient que le travail réalisé par leur concertation avait eu pour effet d'améliorer les services offerts aux familles de jeunes enfants. Les concertations locales, les concertations les plus anciennes et les plus matures, les concertations soutenues par AE depuis un plus grand nombre d'années ainsi que les concertations travaillant uniquement pour les enfants de 0 à 5 ans étaient plus nombreuses à affirmer que les services s'étaient grandement améliorés.
12. En 2019, la grande majorité (92 %) des partenaires représentant une organisation au sein de leur concertation croyaient que leur participation à cette concertation avait influencé positivement l'intervention ou les pratiques à l'intérieur de leur propre organisation. Cet effet était plus présent au sein des organisations ayant réalisé des actions du plan concerté et chez celles dont le partenaire avait participé plus fréquemment aux rencontres de la concertation.

AE : notoriété, valeur, forces, complémentarité

13. En 2019, le taux de notoriété assistée³ d'AE était très élevé. La presque totalité (99 %) des répondants avait « déjà entendu parler d'[AE] » avant le sondage. La grande majorité (81 %) des répondants connaissaient « assez bien » ou « très bien [AE] et ce qu'elle fai[sai]t », et presque tous (97 %) les partenaires et coordonnateurs étaient au courant que la concertation à laquelle ils participaient était soutenue financièrement par AE.
14. En 2019, de 88 % à 98 % des répondants étaient en accord avec les 7 éléments de valeur d'AE suivants :
- « [AE] a agi comme un levier en petite enfance et par rapport à l'importance d'agir tôt au Québec » (98 %);
 - « [AE] a rendu possible la réalisation de projets innovants en petite enfance » (98 %);
 - « [AE] a permis de produire, vulgariser et rendre accessibles des connaissances et outils utiles dans le domaine de la petite enfance » (98 %);
 - « [AE] a permis une plus grande intensité de l'intervention en petite enfance à l'échelle du Québec » (97 %);
 - « [AE] a mis en place des conditions qui ont permis aux concertations de se développer et d'acquérir une plus grande maturité » (92 %);
 - « Avec l'intervention et le financement d'[AE], les concertations utilisent de plus en plus les outils et services d'évaluation pour les projets qu'elles réalisent » (92 %);
 - « [AE] a amené les concertations à appliquer une plus grande rigueur dans leurs méthodes de travail » (88 %).

Plus le répondant connaissait AE, plus celui-ci jouait un rôle stratégique pour la concertation (partenaire porteur d'actions, coordonnateur, agent d'accompagnement).

³ Le taux de notoriété assistée désigne le pourcentage de personnes qui ont dit connaître AE alors que le nom de la société de gestion était mentionné dans la question.

15. Pour les répondants de la première collecte, la principale force d'AE était la souplesse avec laquelle elle intervenait afin de s'adapter aux réalités et aux besoins des cultures et des milieux.
16. En 2019, la grande majorité (91 %) des partenaires, coordonnateurs et agents d'accompagnement interrogés considéraient qu'AE était intervenu de façon complémentaire en petite enfance. Lorsque les répondants observaient un manque de complémentarité d'AE, c'était principalement par rapport aux « structures des concertations, regroupements et instances de concertation » ainsi qu'en matière de « financement des projets ».

Enjeux liés à la mobilisation en petite enfance

Participation aux concertations

17. La majorité (80 %) des coordonnateurs et des agents d'accompagnement considèrent que, « de manière générale, les acteurs impliqués en petite enfance au Québec vivent de l'hyperconcertation »⁴. Quant aux partenaires, 64 % affirment vivre personnellement de l'hyperconcertation. Cet enjeu serait plus vécu dans le secteur d'activité « communautaire et associatif » (73 %), et moins vécu dans le secteur « service de garde éducatif à l'enfance » (56 %).
18. Alors que 59 % des partenaires disent que leur organisation leur accorde « toujours » le temps nécessaire pour participer aux rencontres de la concertation, ce n'est pas le cas pour 41 % des partenaires pour qui leur organisation leur accorde le temps nécessaire « la plupart du temps » (36 % des cas), « rarement » (4 %) ou « jamais » (1 %).

Concertations globales (couvrant plus que le 0-5 ans)

19. Les données démontrent un mouvement plus présent des concertations pour devenir plus globales (0-6 ans à 0-100 ans, plutôt que 0-5 ans) depuis les quatre dernières années, mouvement qui est lié à la fin imminente d'AE. Les principales raisons de cette tendance sont le désir de « créer une cohérence entre la petite enfance et les autres périodes de la vie » et de « mettre de l'avant l'importance de la famille dans l'intervention auprès du jeune enfant ». Toutefois, pour certains, ce mouvement est aussi perçu comme une solution à différents enjeux, tel que de « faciliter la gestion des divers financements », de « faire partie d'un groupe qui a plus de chances de pérennité », ou de « réduire l'hyperconcertation ».
20. La majorité des répondants (61 %) croient que « l'intégration des 0-5 ans dans une concertation plus globale permet de diminuer l'hyperconcertation ».

⁴ On parle d'hyperconcertation lorsqu'une personne siège à de multiples comités de concertation.

21. Au moment du sondage, les répondants avaient des avis partagés au sujet des concertations globales. Alors que 37 % des répondants étaient favorables à l'intégration des enfants de 0 à 5 ans dans des concertations plus larges (de 0-6 ans à 0-100 ans), 48 % n'étaient pas favorables à cette intégration.
22. Au moment du sondage, la majorité (69 %) des répondants considéraient que l'intégration des enfants de 0 à 5 ans dans une concertation plus globale « dilu[ait] l'attention portée aux enfants de 0 à 5 ans ». Dans le même sens, près de la moitié (46 %) des partenaires qui faisaient partie d'une concertation traitant d'un groupe d'âge plus étendu que les enfants de 0 à 5 ans affirmaient que la petite enfance n'était pas toujours placée au cœur des discussions (41 % « souvent » et 5 % « rarement » au cœur des discussions).
23. Toutefois, dans la grande majorité des instances plus globales (90 %), un sous-comité tenait des rencontres afin de discuter précisément de la petite enfance, ce qui préservait l'espace occupé par la petite enfance au sein des préoccupations et interventions de la concertation.

Réalisation d'interventions pour joindre les enfants les plus vulnérables

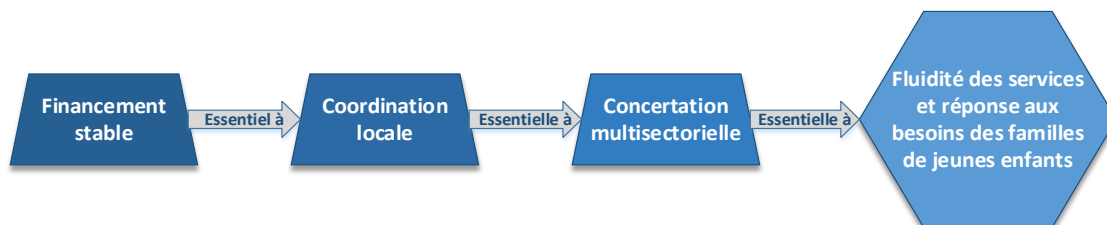
24. La majorité (77 %) des acteurs consultés dans le cadre du sondage affirment qu'il est « assez ou très difficile » de réaliser des interventions qui rejoignent bien les jeunes enfants les plus vulnérables.
25. Toutefois, la majorité (77 %) des partenaires des concertations locales et des coordonnateurs des concertations locales affirmaient que « les projets et interventions actuels » de leur concertation joignaient « assez » ou « totalement » les enfants les plus vulnérables. Les concertations qui les rejoindraient le mieux sont celles qui traitent spécifiquement des 0 à 5 ans.
26. La majorité (66 %) des répondants consultés lors du sondage étaient d'avis qu'à l'avenir, l'intervention devrait se concentrer sur « tous les enfants de 0 à 5 ans au Québec » plutôt que sur « les enfants de 0 à 5 ans [...] les plus vulnérables au Québec ». L'importance d'agir plus et mieux auprès des enfants les plus vulnérables demeurait néanmoins présente, et pour les répondants, il importait d'utiliser une approche permettant de mieux les joindre.

Concertation intersectorielle

27. En 2019, la majorité (60 %) des partenaires, coordonnateurs et agents d'accompagnement affirmaient qu'il y avait un manque « de cohérence des visions, exigences et interventions des 3 ministères œuvrant en petite enfance (ministère de la Famille, ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, ministère de la Santé et des Services sociaux) ».

28. Les données des 2 collectes ont permis de créer une chaîne logique pour la réussite de la concertation intersectorielle et la réponse aux besoins des familles de jeunes enfants.

Figure 1
Chaîne logique pour la réussite de la concertation intersectorielle
et la réponse aux besoins des familles de jeunes enfants



29. Lors du sondage, les acteurs ont affirmé à l'unanimité (100 %) que « le travail intersectoriel, entre acteurs de différents secteurs d'activité, [était] essentiel pour assurer une cohérence entre les services offerts aux jeunes enfants et leur famille ».

30. Les différents acteurs interrogés ont beaucoup insisté sur l'importance de coordonner les actions afin d'assurer l'intersectorialité des services aux jeunes enfants, et ils voient dans la présence d'un coordonnateur le moyen d'y arriver. En effet, la grande majorité (96 %) des partenaires, coordonnateurs et agents d'accompagnement étaient d'avis que, « pour qu'une concertation entre acteurs en petite enfance de différents secteurs (concertation intersectorielle) soit réussie, la présence d'un coordonnateur à cette concertation [était] indispensable ». L'importance du coordonnateur était reconnue autant au niveau local (96 %) qu'au niveau régional (98 %) et autant par les coordonnateurs (97 %) que par les partenaires (96 %). Elle était toutefois plus reconnue au sein des concertations les plus matures.

31. De plus, le coordonnateur était jugé essentiel pour assurer la pérennité des concertations. En effet, 74 % des partenaires et des coordonnateurs croyaient que, « sans la présence d'un coordonnateur dans l'avenir, [leur] concertation [s'éteindrait] ». Les coordonnateurs (75 %) autant que les partenaires (74 %) étaient de cet avis.

32. Le financement était considéré comme un élément central pour assurer la présence d'un coordonnateur au sein des concertations. En effet, la grande majorité (97 %) des partenaires, coordonnateurs et agents d'accompagnement croyaient que, « sans financement stable et récurrent accordé à la coordination, il n'y aurait pas de coordonnateur ». Autant le niveau local (95 %) que le niveau régional (97 %) étaient de cet avis.

33. Selon la majorité (88 %) des partenaires et des coordonnateurs, le financement était d'autant plus important que, à l'avenir, il ne serait pas « possible de trouver d'autres sources de financement que celle du gouvernement pour assurer le salaire du coordonnateur ».

Maturité des concertations

34. Depuis sa création, AE a mis en place plusieurs conditions afin de permettre la maturation des concertations, dont le financement pour assurer la coordination des concertations. Ainsi, en 2019, la maturité des concertations était élevée, et cette maturité était indispensable pour que les concertations aient un effet sur les services offerts aux familles de jeunes enfants. Toutefois, la majorité (76 %) des répondants craignaient que cette maturité ne se perde avec la fin du partenariat et d'AE. Cette crainte était aussi présente chez les partenaires que chez les coordonnateurs. Elle était cependant plus présente au sein des concertations plus globales (79 %) qu'au sein des concertations travaillant uniquement pour les enfants de 0 à 5 ans (72 %).

Fin du partenariat et d'AE

35. La majorité des répondants étaient préoccupés par « la pérennité de la mobilisation en petite enfance » (86 %), « la pérennité des concertations intersectorielles (regroupements) » (87 %) ainsi que « la pérennité des interventions et projets en petite enfance » (91 %).

36. Cette préoccupation avait des effets négatifs chez certains répondants :

- Plus du quart (28 %) des coordonnateurs affirmaient que la motivation et la mobilisation au sein de leur concertation avaient diminué au cours des 6 mois précédant le sondage;
- Plus du tiers (38 %) des partenaires et coordonnateurs constataient qu'ils étaient de moins en moins mobilisés et motivés à l'approche de la fin du partenariat et d'AE;
- 12 % des partenaires et coordonnateurs considéraient que la collaboration entre les partenaires de leur concertation avait diminué au cours des 6 mois précédant le sondage.

37. Des effets positifs étaient aussi observables, principalement par rapport à la collaboration entre les partenaires (42 % des partenaires et coordonnateurs observaient une augmentation de la collaboration). Plus la concertation était mature, plus les effets observés à l'approche de la fin du partenariat et d'AE étaient positifs, ce qui démontre que la maturité protégeait la concertation.

Pérennité et réussite de la mobilisation en petite enfance à l'avenir

38. Quatre conditions ont été jugées importantes « pour permettre aux regroupements d'acteurs (concertations) en petite enfance de continuer d'exister, de se développer et de répondre aux besoins des enfants de 0 à 5 ans dans l'avenir » :

- assurer la présence d'un coordonnateur dans chaque concertation;
- assurer « une diversité d'acteurs dans la concertation, provenant de différents secteurs intervenant en petite enfance » ;
- adopter une approche de financement souple de façon à s'adapter aux besoins des milieux et cultures;
- donner l'accès à des connaissances théoriques, à des outils pratiques et à des partages d'expériences traitant de la petite enfance ».

39. Lors du sondage, la grande majorité (92 %) des partenaires, coordonnateurs et agents d'accompagnement considéraient que « les concertations locales [étaient] plus prioritaires que les concertations régionales pour assurer la réponse aux besoins des enfants de 0 à 5 ans ».
40. Les intervenants en petite enfance étaient d'avis que les 3 éléments suivants devraient être financés en priorité par le gouvernement du Québec à la fin du partenariat « pour que la mobilisation en petite enfance ait le plus de chance possible d'être une réussite dans l'avenir » : « la coordination des concertations locales » (37 % des mentions), « la réalisation de plans d'action et de projets élaborés en concertation » (25 % des mentions) et « la participation des [OCF] aux concertations » (19 % des mentions).

Principaux constats

Premier constat

La concertation entre les différents acteurs impliqués en petite enfance et l'intervention intersectorielle améliorent la fluidité et la cohérence des services offerts aux familles de jeunes enfants, ainsi que la réponse aux besoins de cette clientèle.

Deuxième constat

L'intervention locale auprès des jeunes enfants et leur famille apparaît prioritaire pour générer des effets directs sur cette population. La présence d'un soutien à l'intervention locale auprès de ces derniers a généré une plus grande intensité de l'intervention en petite enfance à l'échelle du Québec, ainsi que la réalisation de projets innovants, ce qui a permis de mieux répondre aux besoins des jeunes enfants et de favoriser le développement de leur plein potentiel. Par ailleurs, ces intervenants locaux, tels que les OCF, sont des acteurs privilégiés pour rejoindre les jeunes enfants et leur famille et intervenir auprès de ces clientèles en contexte de vulnérabilité (quartiers défavorisés, etc.).

Troisième constat

Le travail réalisé en concertation est important à tous les niveaux d'intervention (local, régional, national), chacun jouant un rôle clé dans le positionnement de la petite enfance comme une priorité au Québec et dans le développement et la pérennité d'interventions de qualité auprès des jeunes enfants et leur famille. La bonne communication entre ces paliers est essentielle pour y assurer un arrimage, une mobilisation des différents acteurs et optimiser l'intervention et ses effets sur les familles.

Quatrième constat

Les réalités des territoires et les besoins des familles varient d'un milieu à l'autre. Des facteurs tels que la culture, la densité de population ou le niveau de défavorisation engendrent des différences dans les besoins à combler et le choix des meilleures méthodes pour y parvenir. Il convient de mettre en place des mécanismes permettant de bien évaluer ces besoins afin de réaliser les actions les mieux adaptées.

Cinquième constat

Le développement des savoirs, l'implantation d'une culture de l'évaluation et une large diffusion à un large public des connaissances acquises permettront d'améliorer l'efficacité des différentes approches d'intervention auprès des enfants les plus vulnérables.



H. RECOMMANDATIONS AU REGARD DU FINANCEMENT

H. Recommandations au regard du financement

Tel que le stipule l'article 16 de la Loi instituant le fonds pour le développement des jeunes enfants (Loi), le ministre de la Famille doit, dans son dixième rapport, évaluer l'ensemble des activités du Fonds et se prononcer sur la pertinence de maintenir ou de revoir son financement.

Malgré le fait que les bailleurs de fonds aient pris la décision de ne pas poursuivre leur partenariat et que le Fonds ait été aboli, le projet d'innovation sociale incarnée par Avenir d'enfants a permis de mettre de l'avant des initiatives qui continuent à porter fruit encore aujourd'hui.

Le Ministère reste à l'affût des opportunités qui permettent de poursuivre le travail réalisé par les partenaires qui se sont concertés depuis 10 ans afin de soutenir et d'accompagner les familles. D'ailleurs, plusieurs plaidoyers en faveur du maintien du travail de proximité ont été transmis au Ministère depuis la fin des activités d'Avenir d'enfants. Le Ministère est demeuré sensible aux rôles que peuvent jouer les travailleurs de proximité dans l'établissement de stratégies permettant de surmonter les barrières d'accès, qui peuvent être mises en œuvre en collaboration avec les autres ressources du milieu telles que les organismes communautaires Famille (OCF) et les haltes-garderies communautaires.

Ainsi, lors du discours sur le budget 2022-2023 prononcé le 22 mars 2022, le ministre des Finances, M. Éric Girard, a annoncé une somme de 9 millions de dollars pour la période 2022-2023 à 2024-2025 visant à mettre en œuvre un projet pilote dans les territoires présentant un grand nombre d'enfants vulnérables. Le financement permettra d'assurer le salaire de 50 travailleurs de proximité, qui pourront faciliter la création de liens avec les familles et mieux les accompagner dans les diverses démarches qu'elles doivent faire pour obtenir les services dont elles ont besoin. Ce projet pilote permettra de tester des approches et de dégager des constats sur les retombées de la présence dans une communauté d'un travailleur de proximité (effets sur l'objectif de joindre les familles vulnérables, participation des familles dirigées vers les services, obstacles rencontrés, bonnes pratiques, types d'organismes où cette fonction est la plus pertinente ou efficace, éléments qui facilitent ce travail, etc.).

Par ailleurs, un des constats tirés de l'évaluation des activités du Fonds réalisée par le Ministère est le rôle clé joué par les OCF dans la concertation locale des partenaires qui se mobilisent en faveur des jeunes enfants et des familles, particulièrement en milieu défavorisé. Les OCF agissent souvent comme une ressource pivot auprès des autres partenaires de la communauté. Cependant, le manque de financement les empêche souvent de participer pleinement aux actions des regroupements locaux de partenaires.

Pour corriger ce manque de financement, une somme de 117,4 millions de dollars a également été annoncée lors du discours du budget 2022-2023 en vue d'accroître le soutien à la mission globale des OCF et d'appuyer le déploiement de nouveaux OCF en milieu autochtone. Ces sommes s'ajoutent aux 90 millions annoncés dans le budget 2020-2021 afin de soutenir davantage les OCF et les haltes-garderies communautaires, pour un total de 207,4 millions de dollars sur sept ans.

Par ailleurs, le gouvernement du Québec a présenté, le 21 octobre 2021, le Grand chantier pour les familles du Québec, détaillé dans le Plan d'action pour compléter le réseau des services de garde éducatifs à l'enfance (SGEE).

Le sixième objectif de ce plan vise à soutenir les enfants présentant des besoins particuliers et ceux vivant dans un contexte de précarité socioéconomique et à agir tôt pour favoriser le développement du plein potentiel de chaque enfant. Un sous-comité composé de représentants du Ministère et des associations nationales de SGEE a été créé pour la mise en œuvre de l'objectif 6 du Grand chantier.

Les prochaines années permettront au Ministère de continuer à renforcer l'action concertée des partenaires locaux et régionaux. La préoccupation à l'égard des enfants vivant en contexte de vulnérabilité demeure entière et le Ministère continuera à être attentif aux occasions permettant d'améliorer le soutien offert aux familles, particulièrement celles en situation de vulnérabilité.

