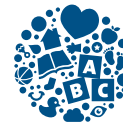




COMMISSION DE LA SANTÉ
ET DES SERVICES SOCIAUX
DES PREMIÈRES NATIONS
DU QUÉBEC ET DU LABRADOR



AVENIR D'ENFANTS
DES COMMUNAUTÉS ENGAGÉES



ÉVALUATION DES EFFETS DE L'ENTENTE ENTRE LA CSSSPNQL ET AVENIR D'ENFANTS 2013-2018

SYNTHÈSE

Synthèse du rapport final d'évaluation produit dans le cadre de l'Entente relative aux Partenariats avec les Nations autochtones – Volet Premières Nations

Rédactrice principale :

Patricia Montambault, agente de recherche, CSSSPNQL

Validation :

Nancy Gros-Louis Mchugh, gestionnaire du secteur de la recherche, CSSSPNQL

Nadine Rousselot, gestionnaire des services à la petite enfance, CSSSPNQL

Patrick Bacon, coordonnateur aux projets communautaires, CSSSPNQL

Graphisme :

Nancy Pomerleau, Siamois graphisme

Révision linguistique :

France Chouinard

L'emploi du masculin dans ce document vise uniquement à alléger le texte, et ce, sans préjudice envers les femmes.

Le contenu de cette publication peut être reproduit en tout ou en partie et par quelques moyens que ce soit, sous réserve que la reproduction soit effectuée uniquement à des fins personnelles ou publiques, mais non commerciales, sans frais ni autre permission, à moins d'avis contraire. Il est seulement demandé:

- de reproduire le texte ou le matériel avec exactitude;
- d'indiquer le titre complet du texte ou du matériel reproduit; et
- de citer l'organisation qui en est l'auteur de la façon suivante :

Commission de la santé et des services sociaux des Premières Nations du Québec et du Labrador – CSSSPNQL (2018).
Synthèse — Évaluation des effets de l'Entente entre la CSSSPNQL et Avenir d'enfants 2013-2018, 16 pages.

La reproduction et la distribution à des fins commerciales sont interdites, sauf avec la permission écrite de la CSSSPNQL, au moyen d'une demande envoyée par courrier ou par courriel aux coordonnées ci-dessous :

Commission de la santé et des services sociaux des Premières Nations du Québec et du Labrador
250, place Chef-Michel-Laveau, bureau 102
Wendake (Québec) GOA 4V0
info@cssspnql.com

Ce document est disponible en version intégrale sur le site Web de la CSSSPNQL au www.cssspnql.com et cité comme suit :
Synthèse – Évaluation des effets de l'Entente entre la CSSSPNQL et Avenir d'enfants 2013-2018 (2018).

Also available in English: *Summary – Impact Assessment of the Agreement between the FNQLHSSC and Avenir d'enfants 2013-2018* (2018)
info@cssspnql.com.

ISBN : 978-1-77315-198-4

© CSSSPNQL, 2018



Brève présentation de l'Entente et de l'évaluation

En 2012, la Commission de la santé et des services sociaux des Premières Nations du Québec et du Labrador (CSSSPNQL) et Avenir d'enfants signent une première entente, l'*Entente relative à la stratégie d'intervention auprès des Nations autochtones – volet Premières Nations*. Cette Entente délègue, jusqu'en 2015, certaines responsabilités à la CSSSPNQL. Cette dernière a notamment la responsabilité d'accompagner les communautés dans leur processus de mobilisation locale visant à mettre en place les conditions permettant à chaque enfant de bénéficier d'un bon départ dans la vie.

Selon l'Entente, la CSSSPNQL est également responsable de la décentralisation des fonds vers les communautés des Premières Nations. Elle doit faire le suivi administratif et s'assurer que chaque communauté effectue, selon les critères établis dans l'Entente, une reddition de comptes complète et adéquate. L'évaluation des effets de l'Entente est aussi sous la responsabilité de la CSSSPNQL et, à cet effet, l'annexe G précise les éléments à évaluer :

- Objectif 1 : Renforcer la capacité de la CSSSPNQL à accompagner les communautés
- Objectif 2 : Soutenir l'émergence et la consolidation d'une mobilisation locale dans les communautés
- Objectif 3 : Contribuer au changement de pratique dans les interventions en petite enfance, pour passer du curatif au préventif

En avril 2015, la CSSSPNQL et Avenir d'enfants conviennent de la reconduction de l'Entente, désormais intitulée *Entente relative aux Partenariats avec les Nations autochtones – Volet Premières Nations non conventionnées 2015-2018*¹. Les mêmes objectifs d'évaluation sont poursuivis, auxquels sont ajoutés le soutien et l'accompagnement des communautés dans leurs pratiques d'autoévaluation.

Lancé en 2013, ce projet d'évaluation s'intéressait non seulement à la mise en œuvre de l'Entente, mais également aux effets qui en découlent. La durée accordée à cette évaluation permet, effectivement, de mettre en lumière des effets à court et à moyen termes au sein des communautés des Premières Nations participantes, ainsi qu'au sein de la CSSSPNQL.

Le plan d'évaluation s'est inspiré des approches formative et participative. La volonté était que cette évaluation soit un outil d'apprentissage pour les acteurs concernés et que les résultats soient utiles et utilisables. Ainsi, tout en respectant la confidentialité des informateurs, il était entendu que les constats, les leçons apprises et les pistes de réflexion soient partagés en temps réel avec l'agent de développement concerné, le gestionnaire des services à la petite enfance ou le comité d'analyse, selon le cas, dans un souci d'amélioration continue et d'ajustement, au besoin.

¹ Désignée par le terme « Entente » ci-après dans le synthèse.

La participation des communautés des Premières Nations

Sur le plan éthique, les valeurs et les principes énoncés dans le *Protocole de recherche des Premières Nations au Québec et au Labrador* (APNQL, 2014), y compris les principes de PCAP®, ont été respectés. En tant qu'acteur d'une communauté des Premières Nations, pour être sollicité à participer à une collecte d'information dans le cadre de cette évaluation, un consentement communautaire devait préalablement avoir été signé par les autorités locales désignées. Ensuite, chaque participant signait un consentement individuel. Ces consentements présentaient le projet d'évaluation, expliquaient comment les informations allaient être traitées et à quoi les résultats allaient servir, assuraient la confidentialité, etc.

La collecte d'information s'est déroulée en trois temps circonscrits, respectivement nommés temps 1 (T1), temps 2 (T2) et temps 3 (T3). Le T1 était un sondage électronique en ligne, destiné aux coordonnateurs et aux partenaires des tables de concertation en place à ce moment-là au sein des communautés participantes (2015). Le T2 (2016) visait ces mêmes acteurs (coordonnateurs et partenaires de la table de concertation locale), mais au moyen d'une méthode de collecte d'information différente, soit des entrevues semi-dirigées réalisées par téléphone ou en personne. Le T3 (2017) consistait, selon un point de vue global, à recueillir les principaux effets liés à l'Entente. Les coordonnateurs locaux, les directions générales et les gestionnaires concernés de la CSSSPNQL et d'Avenir d'enfants, ainsi que le coordonnateur et les accompagnateurs de la CSSSPNQL, étaient ciblés. L'entrevue a également été retenue pour cette dernière collecte d'information.

Dès le début de ce projet et en conformité avec le *Protocole de recherche des Premières Nations au Québec et au Labrador* (APNQL, 2014), un groupe consultatif en évaluation a été mis sur pied. Ce groupe était composé d'acteurs provenant de divers horizons professionnels et avait pour mandat de soutenir, d'accompagner et de conseiller de manière constructive la CSSSPNQL tout au long de la démarche évaluative. Entre autres, chacun des rapports produits a été présenté et validé par ce groupe avant d'être déposé à Avenir d'enfants. Parmi ses membres, ce groupe comptait, entre autres, une personne représentant les Premières Nations et une personne représentant Avenir d'enfants. Trois ou quatre rencontres ont été tenues annuellement entre avril 2013 et mars 2018. La stabilité de la composition du Comité consultatif en évaluation ainsi que la régularité de la tenue de ses rencontres ont contribué à soutenir l'agente de recherche de manière constante et cohérente à travers les années.

En 2012, au moment de la signature de l'Entente, trois communautés des Premières Nations bénéficiaient déjà d'un financement et d'un accompagnement de la part d'Avenir d'enfants. Celles-ci ont été transférées à la CSSSPNQL. Entre 2012 et 2015, en plus des trois communautés transférées, 18 communautés ont reçu un accompagnement dans le cadre de cette Entente. De ces 18 communautés, 13 ont déposé une demande de démarrage et ont reçu un financement leur permettant d'embaucher un coordonnateur, de mettre en place une table de mobilisation locale et de développer un plan de projet à partir de constats prioritaires partagés et de changements souhaités pour les enfants de 0 à 5 ans et leur famille.

Avec le renouvellement de l'Entente, de nouvelles actions promotionnelles se sont opérées auprès des communautés non participantes. En décembre 2017, 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 ce qui concerne les sept autres communautés, leur non-participation relève d'une décision personnelle. Voici le nombre de communautés participantes selon la nation.

| | |
|------------|----|
| Abénakis | 2 |
| Algonquins | 7 |
| Atikamekw | 3 |
| Innus | 7 |
| Mi'gmaq | 2 |
| Mohawks | 2 |
| Naskapis | 1 |
| Wendat | 1 |
| Total | 25 |



Voici quelques exemples d'actions figurant dans les plans de projet des diverses communautés participantes :

TABLEAU 1 : EXEMPLES D' ACTIONS ÉLABORÉES PAR LES COMMUNAUTÉS DES PREMIÈRES NATIONS

| Constat prioritaire | Changement souhaité | Action | Description | Durée / fréquence |
|---|---|---|---|-------------------|
| Un nombre important d'enfants âgés de 0 à 5 ans ne sont pas rejoints par les services et sont sous-stimulés | Tous les enfants de la communauté sont adéquatement stimulés | Atelier de cuisine et de stimulation | Pendant que les parents participent à un atelier de cuisine (saine alimentation et mets traditionnels), les enfants participent à un atelier de stimulation et de psychomotricité à la halte-garderie | 4 fois par mois |
| La mobilisation autour de la petite enfance doit être renforcée | Augmenter la collaboration autour d'activités en petite enfance | Semaine de prévention en petite enfance | Promotion des services offerts dans la communauté pour les enfants de 0 à 5 ans et leur famille | 1 fois par année |
| La culture doit être valorisée | La culture est plus présente et l'identité culturelle des enfants est renforcée | Activités « conte et légende » | Un aîné raconte des contes et des légendes dans la langue de la nation à la bibliothèque de l'école | 4 fois par mois |
| Dysfonctionnement des familles | Le père et la mère font des choix sains pour eux-mêmes et leur famille | Soutien aux familles | Visite à domicile ciblant les jeunes parents qui n'utilisent pas les services et dont les enfants ne fréquentent pas la garderie dans le but de créer un lien de confiance avec eux | En continu |

Synthèse des effets

Le terme « effets » renvoie aux changements auxquels l'Entente entre la CSSSPNQL et Avenir d'enfants a contribué. Avec cette Entente, les changements souhaités par la CSSSPNQL étaient :

- Une offre de services en accompagnement qui répond à l'enjeu 3 du plan stratégique de la CSSSPNQL (2014-2017), soit renforcer la gouvernance des Premières Nations;
- Un renforcement de la capacité de la CSSSPNQL en matière d'accompagnement.

Dans le cadre des *Partenariats avec les Nations autochtones*, les changements souhaités par Avenir d'enfants étaient :

- Des communautés des Premières Nations mobilisées;
- Des capacités d'agir des organisations des Premières Nations renforcées;
- Des services et des activités de prévention adaptés aux cultures et aux réalités autochtones;
- Des partenaires en milieux autochtones qui travaillent de façon concertée et complémentaire pour la petite enfance.

Cette évaluation s'est donc intéressée à vérifier si ces changements souhaités ont été atteints. Elle s'est également attardée à savoir si d'autres effets, non planifiés, ont découlé de cette Entente. Voici un tableau synthèse des effets relevés par l'évaluation.

| En lien avec : | Effets |
|--|---|
| La mobilisation | <ul style="list-style-type: none"> ■ Contribution à l'effacement des silos et à la consolidation de la mobilisation locale au sein de plusieurs communautés des Premières Nations, entre autres, en réussissant à faire adhérer de nouveaux secteurs à la table de concertation locale (p. ex. : la sécurité publique). ■ Augmentation du nombre de communautés s'étant dotées d'un plan d'action intersectoriel en petite enfance, auquel divers financements sont mis en commun. ■ Élaboration d'une stratégie de pérennité pour plusieurs tables de concertation locale en vue de maintenir leur mobilisation en petite enfance. |
| La prévention | <ul style="list-style-type: none"> ■ Renforcement de l'importance de l'agir tôt en petite enfance auprès de divers acteurs (population, intervenants, directions, politique). ■ Sensibilisation des membres des tables de concertation locale à l'importance de joindre les familles dont les enfants ne fréquentent pas les services. ■ Élaboration, dans plusieurs plans de projet, de stratégies visant à joindre les familles les plus vulnérables. |
| Le renforcement de l'accompagnement | <ul style="list-style-type: none"> ■ Contribution à la réflexion entourant les approches d'accompagnement à privilégier et élaboration d'un Cadre d'accompagnement des communautés et des organisations des Premières Nations. ■ Mise en place de mentorat entre accompagnateurs expérimentés et accompagnateurs moins expérimentés. ■ Utilisation de nouveaux outils permettant de personnaliser l'accompagnement selon les besoins et de suivre le renforcement des capacités locales d'année en année (bilan des agents, plan d'accompagnement annuel réalisé en codéveloppement, plate-forme électronique pour les plans de projet et la reddition de compte). |
| Autres effets | <ul style="list-style-type: none"> ■ Renforcement des compétences locales en développement de projets communautaires à partir de constats prioritaires, de changements souhaités et d'actions préventives. ■ Renforcement de la culture évaluative au sein de la CSSSPNQL et des communautés des Premières Nations, particulièrement entourant l'évaluation de l'effet d'actions (atteinte des changements souhaités). ■ Consolidation de la crédibilité de la CSSSPNQL auprès d'autres bailleurs de fonds en petite enfance. ■ Contribution à faire mieux connaître le contexte des Premières Nations auprès des regroupements allochtones. |

Les principaux apprentissages

Au sein des communautés des Premières Nations, trois profils de besoins en accompagnement pour le développement de projets communautaires ont été dégagés. L'accompagnateur devrait en tenir compte, car ils informent, entre autres, sur l'intensité de l'accompagnement à offrir.

| Profils | Types de besoins |
|--|---|
| Les communautés ayant des besoins spécifiques | <p>Les besoins en accompagnement sont ponctuels, portent sur un aspect précis et sont clairement formulés.</p> <ul style="list-style-type: none">■ Le coordonnateur possède les compétences liées à son poste, a un leadership fort et est engagé;■ Les divers secteurs de la communauté participent à une approche collaborative, ce qui permet d'établir les constats prioritaires;■ Les acteurs de la table de concertation adhèrent à une vision commune, et la structure de fonctionnement ainsi que le rôle et les responsabilités sont clairement définis. |
| Les communautés ayant des besoins diversifiés | <p>Les besoins en accompagnement sont réguliers, portent sur divers aspects et ne sont pas toujours clairement formulés.</p> <ul style="list-style-type: none">■ Le coordonnateur possède, en partie, les compétences liées à son poste, a un leadership fragile (ne joint pas tous les acteurs) et est partiellement engagé;■ Quelques secteurs de la communauté participent à une approche collaborative et l'établissement des constats prioritaires est un défi;■ Les acteurs de la table de concertation n'adhèrent pas tous à une vision commune, et la structure de fonctionnement ainsi que le rôle et les responsabilités demandent à être clarifiés. |
| Les communautés ayant de multiples besoins | <p>Les besoins en accompagnement sont constants, portent sur des compétences de base et ne sont pas clairement formulés.</p> <ul style="list-style-type: none">■ Poste de coordonnateur vacant ou coordonnateur possédant peu de compétences liées à son poste, n'a pas de leadership et est désengagé;■ Le travail en silo est davantage présent que l'approche collaborative et l'établissement des constats prioritaires est effectué par une ou deux personnes;■ Les acteurs de la table de concertation n'ont pas de vision commune, et la structure de fonctionnement ainsi que le rôle et les responsabilités ne sont pas abordés. |

Voici les conditions gagnantes ou les ingrédients essentiels à la réalisation de projets communautaires dans le contexte des Premières Nations. Bien qu'il soit ici question de projets en petite enfance, ces aspects peuvent inspirer des projets de mobilisation communautaire, peu importe le champ d'activités.

| En lien avec : | Conditions gagnantes |
|--|--|
| <p>Changement de pratique dans les interventions en petite enfance, pour passer du curatif au préventif</p> | <ul style="list-style-type: none"> ■ Les acteurs de la table de concertation ont de réelles discussions à l'égard des constats prioritaires et des changements souhaités pour leur communauté, ce qui les amène à déterminer les actions à mettre en œuvre. ■ Un objectif visant à renforcer un ou plusieurs aspects du développement global des enfants est ajouté à une activité récréative. ■ L'évaluation des actions préventives dépasse la satisfaction et s'intéresse aux effets, ce qui permet d'apprécier l'atteinte du changement souhaité ou d'apporter les ajustements nécessaires, au besoin. Cela permet également de cibler les actions à pérenniser. ■ Les actions communautaires mettant en valeur la langue et la culture sont porteuses d'effets à de multiples niveaux (construction de l'identité, renforcement des liens familiaux et sociaux, sentiment d'appartenance) et devraient être renforcées. |
| <p>Émergence et consolidation d'une mobilisation locale dans les communautés</p> | <ul style="list-style-type: none"> ■ La radio communautaire et les réseaux sociaux, tels que Facebook, sont des moyens de communication très populaires au sein des communautés des Premières Nations et favorisent la participation aux activités. ■ La table de concertation se dote d'une coordination stable, engagée, avec un leadership rassembleur. ■ La population est régulièrement consultée, informée et invitée à s'impliquer concrètement. ■ La table de concertation devrait, dès le départ, clarifier les rôles et le partage des responsabilités, idéalement, en se dotant d'un énoncé de mandat (p. ex. : clarifier qu'une table de concertation n'est pas un comité consultatif). ■ Divers secteurs arriment leurs ressources financières dans un but commun (en vue d'atteindre le changement souhaité). ■ Les partenaires de la table font, au moins une fois par année, une activité d'autoévaluation de leur fonctionnement et de leur mobilisation, ce qui les amène à cibler des actions qui leur permettront de s'améliorer ou de maintenir leurs acquis. |



En lien avec :

Conditions gagnantes

Renforcement de la capacité à accompagner les communautés

- Pour être utile et utilisable en matière d'accompagnement, un outil tel que le *mapping* de la mobilisation locale doit être régulièrement mis à jour.
- Les agents de développement, particulièrement les nouveaux arrivés et ceux ayant peu ou moyennement d'expérience en accompagnement doivent eux-mêmes être soutenus dans leur rôle par des accompagnateurs séniors.
- La dimension de la pérennité devrait être abordée dès le début de la planification afin de déterminer avec les acteurs locaux ce qu'ils souhaitent voir perdurer dans le temps (la mobilisation intersectorielle, certaines actions, etc.).
- Pour que la CSSSPNQL soit pleinement en mesure d'apprécier les effets de l'accompagnement offert au sein des communautés, la formulation d'objectifs de renforcement des capacités dans les plans d'accompagnement doit être précise, mesurable, atteignable, réaliste et temporelle (SMART). Ces objectifs doivent être développés et suivis par l'agent de développement de la CSSSPNQL, les personnes locales concernées et, le cas échéant, les partenaires externes.
- Dans le cas où une communauté est accompagnée depuis plusieurs années selon une forte intensité, un temps d'arrêt devrait être pris afin que l'accompagnateur puisse vérifier si les capacités locales (ciblées dans le plan d'accompagnement) ont été renforcées depuis le début de l'accompagnement. D'autres approches ou postures d'accompagnement pourraient alors être envisagées.
- Les différentes initiatives utilisant la mobilisation communautaire doivent être rapidement diffusées au sein de la CSSSPNQL, et les agents qui accompagnent les mêmes communautés doivent détenir ce savoir afin d'inciter, le cas échéant, l'arrimage entre ces divers groupes locaux.

Recommandations

À la lumière de ces constats présentés dans ce rapport, voici des recommandations s'adressant aux communautés des Premières Nations, à la CSSSPNQL ainsi qu'à Avenir d'enfants. Bien que le partenariat se termine en 2020 avec la fin d'Avenir d'enfants, la mobilisation communautaire autour de la petite enfance au sein des communautés des Premières Nations doit, quant à elle, se poursuivre. C'est dans cet esprit que les recommandations sont formulées.

Recommandations pour les communautés

Ces recommandations s'adressent plus précisément aux tables de concertation locale utilisées ou mises en place dans le cadre de l'Entente. Elles peuvent aussi inspirer d'autres tables de concertation locale ou initiatives visant la petite enfance.

RECOMMANDATION N° 1 : **Maximiser l'utilisation de stratégies visant à consulter, informer et impliquer la population à toutes les étapes de développement d'un projet communautaire.**

Pour les communautés des Premières Nations, à l'exception d'une table de concertation, la mobilisation communautaire est synonyme d'engagement des acteurs de différents secteurs davantage que des membres de la population. Il est vrai que les intervenants des Premières Nations impliqués dans une telle démarche ont une perspective à la fois en tant qu'intervenant et en tant que père, mère, sœur, etc. Par ailleurs, certains exemples observés au cours de la mise en œuvre de cette Entente devraient être suivis, tels que la formation d'une table de concertation composée essentiellement de citoyens ou la prise en charge complète d'actions par les participants. Cette mobilisation citoyenne est un gage de changements durables. Les stratégies de mobilisation de la population devraient être réfléchies dès la planification du projet et être déployées tout au long de celui-ci.

Afin d'éviter la sursollicitation de la population, l'arrimage avec d'autres initiatives de consultation (p. ex. : une initiative tenue par une autre organisation régionale des Premières Nations) devrait se faire.

RECOMMANDATION N° 2 : **Continuer à faire de la petite enfance une priorité d'action.**

Chez les Premières Nations, l'enfant vient de la Terre du Créateur et a une grande valeur (aîné, 2017²). Les enfants sont considérés comme l'avenir des communautés et il est souvent dit que toute une communauté est nécessaire pour éduquer un enfant. Il est donc judicieux que ce sous-groupe de la population compte, à sa juste valeur, parmi les priorités d'action des leaders politiques, des divers secteurs d'intervention et de la population. Au sein de certaines communautés des Premières Nations, la structure de la mobilisation mise en place dans le cadre de l'Entente se poursuivra après 2020, dans d'autres communautés elle prendra une nouvelle forme et pour quelques-unes, il n'est pas prévu que la structure de mobilisation perdure. Quoi qu'il en soit, des stratégies devraient être réfléchies afin que les enfants et les familles, tout particulièrement les familles vulnérables, bénéficient d'une variété de services préventifs et d'activités visant le renforcement de leur pouvoir d'agir.

RECOMMANDATION N° 3 : **Se doter de moyens visant à connaître les effets que produisent les actions mises en œuvre.**

L'élaboration d'activités communautaires devrait toujours être liée à des objectifs réalistes et mesurables. Que souhaite-t-on atteindre? Aussi bonne qu'elle puisse être du point de vue des organisateurs, une action peut ne pas donner les résultats escomptés. Même si elle a connu un taux de participation record et que les participants affirment qu'ils l'ont beaucoup aimée, cela ne veut pas dire que les objectifs ont été atteints. La vérification de l'atteinte des objectifs permet de prendre une décision éclairée en ce qui concerne la poursuite, la modification ou l'arrêt de l'activité. Des moyens simples et utiles permettent de vérifier les effets produits par les actions mises en place. Ceux-ci doivent être réfléchis en même temps que l'élaboration des actions, et les objectifs poursuivis doivent nécessairement être mesurables.

À cet effet, les communautés sont invitées à utiliser la banque d'outils en évaluation³, développée par la CSSSPNQL.

2 Extrait de la vidéo *Les enfants vus par les aînés*, [En ligne]. [<https://www.youtube.com/watch?v=RYNdOx1KwjY>] (Visionnée le 17 janvier 2018).

3 Disponible sur le site Web de la CSSSPNQL au www.cssspnql.com.

Recommandations pour la CSSSPNQL

Dans un esprit de réinvestissement des apprentissages, ces recommandations s'adressent autant aux employés directement concernés par l'Entente qu'aux employés et aux gestionnaires des autres secteurs de l'organisation.

RECOMMANDATION N° 1 : **Soutenir les tables de concertation locale afin qu'elles aient des réflexions approfondies visant à identifier des constats prioritaires et des changements souhaités.**

Les constats prioritaires et les changements souhaités indiqués dans les plans de projet devraient d'abord être utiles aux tables de concertation locale. L'élaboration d'un projet en fonction de ce que demande le bailleur de fonds devrait être une pratique à proscrire. Pour ce faire, la phase de planification doit s'échelonner sur une période suffisamment longue pour permettre à tous les membres de la table de concertation locale de dresser des constats communs à partir d'un portrait de la situation. Cette étape est cruciale, car tout le reste du projet se construit sur ces assises. Si les constats prioritaires et les changements souhaités servent de référence sur plusieurs années, il est nécessaire de s'assurer que ceux-ci sont toujours d'actualité. L'accompagnateur devrait sensibiliser les acteurs locaux à ces aspects et leur offrir du soutien afin de les aider à réaliser l'ensemble de ce processus.

RECOMMANDATION N° 2 : **Évaluer annuellement l'atteinte des objectifs de renforcement des capacités ciblés dans le plan d'accompagnement.**

Tout accompagnement de la CSSSPNQL devrait être offert en fonction d'un ou de plusieurs objectifs de renforcement des capacités à atteindre. Que ce soit pour un accompagnement ponctuel ou pour un soutien à plus long terme, le plan d'accompagnement est un outil permettant de structurer l'accompagnement offert. L'objectif à atteindre devrait être élaboré par l'accompagné et par l'accompagnateur, en fonction des besoins de l'accompagné et de l'offre de services de l'accompagnateur. Si un autre accompagnateur, issu de la CSSSPNQL ou d'un autre organisme, offre un soutien semblable à cette même personne, les efforts devraient être jumelés et intégrés à un même plan d'accompagnement.



L'évaluation visant à déterminer si l'objectif ciblé a été atteint permet de décider, de manière éclairée, si l'accompagnement doit se poursuivre tel quel, si des ajustements devraient être apportés ou si les besoins en accompagnement ont été répondus. Elle permet également de cerner les besoins de l'accompagnateur et de bénéficier, le cas échéant, de la formation nécessaire au renforcement de ses propres capacités.

RECOMMANDATION N° 3 : **Se doter de stratégies visant la stabilité des ressources humaines.**

Les employés de la CSSSPNQL, particulièrement ceux qui offrent un accompagnement direct aux communautés des Premières Nations, développent avec les années une connaissance et une expertise qui se distinguent des autres milieux professionnels. Les acteurs au sein des communautés aiment travailler avec des personnes avec lesquelles ils ont déjà un lien de confiance. L'embauche de personnes ayant de l'expérience avec les Premières Nations et de l'expertise sur le plan du développement social en petite enfance, ainsi que l'accès à un plan de formation personnalisé, à du soutien entre collègues et de la part du gestionnaire concerné ainsi qu'à des outils utiles à la réalisation de son mandat sont des exemples de moyens qui favorisent la stabilité des employés.



Recommandations pour Avenir d'enfants

RECOMMANDATION N° 1 :

Faciliter la liaison entre les acteurs des Premières Nations et ceux des regroupements québécois en vue d'un partage de connaissances.

Les événements organisés par Avenir d'enfants auxquels les Premières Nations ont été invitées se sont avérés enrichissants autant pour les Premières Nations que pour les regroupements québécois. Dans un esprit de pérennité, plusieurs outils, méthodes et processus, que ce soit sur le plan de la mobilisation, de la prévention ou de l'évaluation, gagneraient à être partagés. Le site Web ainsi que la page Facebook d'Avenir d'enfants sont un médium de communication intéressant. Les agents d'accompagnement et de liaison régionale peuvent aussi jouer un rôle actif en favorisant l'interaction entre les regroupements locaux de partenaires et les tables de concertation locale des communautés des Premières Nations situées sur ce même territoire.

RECOMMANDATION N° 2 :

Avenir d'enfants et la CSSSPNQL partagent les apprentissages issus de ce partenariat avec d'autres partenaires financiers.

Dans le contexte où la CSSSPNQL entame des démarches auprès d'autres partenaires financiers en petite enfance afin de poursuivre le soutien de projets préventifs en mobilisation communautaire, le partage des apprentissages issus de cette Entente permettra d'entamer de nouvelles relations sur des bases solides. Dans tout partenariat, l'établissement d'un lien de confiance est très important, mais il revêt une dimension particulière avec une organisation des Premières Nations. Le lien de confiance passe par une relation d'égal à égal et par la reconnaissance des expertises de part et d'autre. L'ouverture et la flexibilité permettant de répondre aux besoins des communautés, particulièrement à l'égard de la reddition de comptes, de même que l'établissement de canaux de communications efficaces, sont des approches à privilégier.



Conclusion

« L'avenir de l'enfant repose sur le dos de l'aigle. La tête de l'aigle veut dire la vision, les deux ailes, le père et la mère, le gouvernail, les *monocles* [sic] et les *matantes* [sic]. C'est dans cet ensemble-là qu'il va prendre son avenir » (aîné, 2017).

La mobilisation autour de la petite enfance, même si elle prenait une forme différente avant la colonisation, fait partie des valeurs des Premières Nations depuis toujours. Les grands bouleversements vécus au cours des dernières décennies font en sorte que cette mobilisation s'inscrit désormais dans une nouvelle réalité qui inclut des enjeux de toute sorte (sociaux, économiques, culturels, etc.).

Le système gouvernemental de financement par projet a contribué à développer le travail en silo au sein des communautés des Premières Nations. Depuis environ une dizaine d'années, les acteurs des divers secteurs œuvrant au sein des communautés tentent de renverser la vapeur et de revenir à un esprit davantage communautaire. À cet égard, ce projet a permis de constater qu'encore aujourd'hui, les communautés ne sont pas toutes rendues au même point et que la mobilisation communautaire demeure un défi pour plusieurs communautés. D'où l'importance, pour les accompagnateurs de la CSSSPNQL, de bien comprendre le contexte local et de construire conjointement des objectifs de renforcement des capacités en fonction des besoins particuliers de chacun, puis d'en évaluer l'atteinte.

Ce partenariat a, entre autres, permis d'amorcer ou de renforcer la mobilisation autour de la petite enfance afin d'en faire une réelle priorité au sein des communautés des Premières Nations. La CSSSPNQL, et tout particulièrement le secteur des services à la petite enfance, poursuivra ce travail, forte de ses apprentissages et de l'expérience vécue avec Avenir d'enfants.

« Nous devons nous rappeler que c'est la septième génération! Sept cycles depuis l'instauration de la Loi [sur les Indiens]. Peut-être qu'elle agira et éliminera ce cancer. Elle a le potentiel de nous ramener à une vie plus saine. Mon peuple partage certaines prophéties concernant les dons de cette génération. Je peux voir ces anciennes promesses se réaliser grâce à leurs efforts. Plusieurs se lèvent, retracent les anciennes façons de faire et ravivent la flamme sacrée dans leurs vies. Ils cherchent à vivre dans la sagesse, l'humilité, le respect, la vérité, la bravoure, l'amour et l'honnêteté » (Burrows, 2008 : 3).



Bibliographie

APNQL (2014). *Protocole de recherche des Premières Nations au Québec et au Labrador*, [En ligne]. [<https://centredoc.cssspnql.com>].

BURROWS, J. (2008). *Sept générations, sept enseignements : Pour en finir avec la Loi sur les Indiens*, Papier de recherche pour le Centre national pour la gouvernance des Premières Nations, [En ligne]. [http://fngovernance.org/ncfng_research/john_burrows_fr.pdf] (Consulté le 17 janvier 2018).

CSSSPNQL ET AVENIR D'ENFANTS (2012). *Entente relative à la stratégie d'intervention auprès des Nations autochtones – Volet Premières Nations*. [Document interne].

CSSSPNQL ET AVENIR D'ENFANTS (2015). *Entente relative aux Partenariats avec les Nations autochtones – Volet Premières Nations non conventionnées 2015-2018*. [Document interne].

CSSSPNQL (2015a). *Cadre d'accompagnement des communautés et des organisations des Premières Nations*. [Document interne].

CSSSPNQL (2015b). *Enquête régionale sur la santé des Premières Nations (ERS), Phase 3 (2015), Résultats préliminaires*, [En ligne] http://www.cssspnql.com/docs/default-source/ERS-2015/ers-donn%C3%A9es-aide-planif_20171130.pdf?sfvrsn=0.

CSSSPNQL (2017). *Plan stratégique 2017-2020, Vers un accès équitable à des soins et à des services de qualité*, [En ligne]. [http://www.cssspnql.com/docs/default-source/centre-de-documentation/plan_strat_17-20_long_fra_web.pdf?sfvrsn=0] (Consulté le 22 novembre 2017).

QUÉBEC EN FORME (2012). *Cadre de référence, Mobilisation des communautés locales*.

Sites Web consultés

Communagir : <http://www.communagir.org/>.





COMMISSION DE LA SANTÉ
ET DES SERVICES SOCIAUX
DES PREMIÈRES NATIONS
DU QUÉBEC ET DU LABRADOR



AVENIR D'ENFANTS
DES COMMUNAUTÉS ENGAGÉES