



Financement destiné aux instances régionales de concertation sur la persévérance scolaire et la réussite éducative du Québec

RAPPORT D'ÉVALUATION

Coordination et rédaction

Direction de la planification, de l'évaluation et du suivi des résultats

Direction générale des politiques et de la planification

Secteur de la prospective, des statistiques et des politiques

Pour information :

Renseignements généraux

Ministère de l'Éducation

1035, rue De La Chevrotière, 27^e étage

Québec (Québec) G1R 5A5

Téléphone : 418 643-7095

Ligne sans frais : 1 866 747-6626

© Gouvernement du Québec

Ministère de l'Éducation

ISBN 978-2-550-90209-6 (PDF)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2021

21-065-15_w4

Table des matières

1. Introduction	1
2. Description du programme	2
2.1 Contexte	2
2.2 Raison d'être	2
2.3 Objectifs du financement	3
2.4 Nature de l'intervention	4
2.5 Intrants	5
2.6 Activités de mise en œuvre.....	5
2.7 Extrants	7
2.8 Effets attendus.....	8
2.9 Logique d'intervention.....	8
2.10 Modèle logique du soutien financier destiné aux IRC.....	10
3. Stratégie d'évaluation	11
3.1 Questions d'évaluation	11
3.2 Collecte de données	12
3.3 Comité d'évaluation	15
3.4 Limites de l'évaluation	16
4. Évaluation de la mise en œuvre	17
4.1 Modalités du financement.....	17
4.2 Modalités du processus de gestion actuel	21
4.3 Faits saillants – Mise en œuvre	30
5. Évaluation de la pertinence	31
5.1 Valeur ajoutée des IRC.....	31
5.2 Pertinence du financement comme moyen d'action	38
5.3 Faits saillants – Pertinence	42
6. Évaluation des effets	43
6.1 Faits saillants – Effets.....	50
7. Discussion.....	51
7.1 Mise en œuvre du programme.....	51
7.2 Effets recherchés du programme.....	54
8. Conclusion	56

9. Annexes	57
Annexe I : Période d'utilisation des fonds et annonces des sommes	57
Annexe II : Répartition du financement entre les IRC.....	58
Annexe III : Mesures répertoriées en persévérance scolaire 2017	59
Annexe IV : Intégration des IRC à leur milieu.....	63
Annexe V : Cadre logique du cadre de référence des IRC.....	64
Annexe VI : Nature des interventions des projets locaux	65
Annexe VII : Question d'évaluation de la gouvernance et dimensions de la gouvernance	67
10. Bibliographie.....	71

Liste des tableaux

Tableau 1 : Intrants.....	5
Tableau 2 : Récupérations effectuées sur les enveloppes du programme	7
Tableau 3 : Nombre de projets locaux financés en persévérance scolaire et en mise en valeur de la lecture	7
Tableau 4 : Taux de réponse.....	14
Tableau 5 : Répartition des répondants du questionnaire destiné aux partenaires	14
Tableau 6 : Répartition du financement selon les volets.....	17
Tableau 7 : Question sur la pertinence des critères de répartition du financement entre les IRC (n = 18)	18
Tableau 8 : Question sur les modalités du financement (n = 18).....	19
Tableau 9 : Question sur d'autres commentaires ou suggestions concernant les modalités du financement	20
Tableau 10 : Proportion de projets acceptés et refusés de 2015-2016 à 2017-2018	23
Tableau 11 : Question portant sur les objectifs généraux qui devraient être poursuivis dans le cadre des projets locaux (n = 18)	24
Tableau 12 : Question sur les perceptions à l'égard des appels de projets (n = 18)	24
Tableau 13 : Question sur les perceptions à l'égard du processus d'allocation de l'aide financière (n = 18)	25
Tableau 14 : Question sur les perceptions à l'égard du processus de communication (n = 18)	25
Tableau 15 : Question sur les perceptions à l'égard du soutien et du suivi ministériels (n = 18)	26
Tableau 16 : Documents exigés selon la convention d'aide financière retrouvés dans les dossiers de suivi du programme	26
Tableau 17 : Analyse de la reddition de comptes	27
Tableau 18 : Question sur les perceptions à l'égard de la reddition de comptes (n = 18).....	28
Tableau 19 : Catégories de bénéficiaires du financement destiné aux projets locaux	33
Tableau 20 : Clientèles ciblées dans le cadre des projets locaux.....	34
Tableau 21 : Question sur l'intégration des IRC dans leur milieu (n = 454).....	35
Tableau 22 : Axes d'intervention cités ou réalisés par les IRC	37
Tableau 23 : Question sur la pertinence des modalités de gestion du financement (n = 18)	38
Tableau 24 : Sources de financement des IRC en 2017-2018 (n = 17).....	39
Tableau 25 : Question relative au fonctionnement des IRC.....	40
Tableau 26 : Question sur les perceptions par rapport à la capacité d'action des IRC (n = 18).....	40
Tableau 27 : Question sur la proportion des activités réalisées en 2017-2018 dans les différents axes d'intervention du cadre de référence des IRC (n = 17)	45
Tableau 28 : Question sur les types d'actions réalisées en collaboration avec les IRC (n = 454)	46
Tableau 29 : Question sur des travaux ou des interventions qui visent des clientèles vulnérables au regard de l'abandon scolaire (n = 454)	46
Tableau 30 : Notes globales obtenues pour la gouvernance dans le cadre du questionnaire destiné aux partenaires des IRC (n = 199 pour 17 IRC).....	48
Tableau 31 : IMSE des bénéficiaires dans le cadre des projets locaux.....	49
Tableau 32 : Bénéfices perçus d'ententes sur plus d'une année.....	52

Tableau 33 : Répartition du financement entre les IRC	58
Tableau 34 : Mesures répertoriées en persévérance scolaire 2017	59
Tableau 35 : Question portant sur l'intégration des IRC à leur milieu (n = 454)	63
Tableau 36 : Nature des interventions des projets locaux	65
Tableau 37 : Résultats détaillés de la question portant sur la gouvernance et le leadership des IRC en concertation	67
Tableau 38 : Association des énoncés de l'outil de l'évaluation de la gouvernance aux différentes dimensions ...	69

Liste des figures

Figure 1 : Schéma de la répartition du financement.....	17
Figure 2 : Question sur l'équité de la répartition du financement entre les IRC (n = 18)	20
Figure 3 : Répartition des projets locaux autorisés correspondant aux critères	23
Figure 4 : Question sur les types de partenaires (n = 244 sans financement).....	33
Figure 5 : Questions multiples aux partenaires relatives au partenariat avec l'IRC de leur région.....	44

1. Introduction

Le financement accordé par le ministère de l'Éducation aux instances régionales de concertation (IRC) sur la persévérance scolaire et la réussite éducative du Québec a été mis en place en 2015. Ces instances de concertation ont pour rôle de mobiliser des acteurs régionaux et de développer des partenariats locaux pour la promotion des conditions de réussite éducative.

En juin 2018, lors des consultations pour le plan triennal d'évaluation de programme 2018-2021, la Direction des services de soutien et d'expertise a déterminé que ce programme de financement devrait être évalué au cours des trois prochaines années. En avril 2019, un mandat a été confié, par les autorités, à la Direction de la planification, de l'évaluation et du suivi des résultats afin de réaliser l'évaluation. Il est à noter que ce programme de financement fait l'objet d'une évaluation pour la première fois.

Ce rapport présente la logique d'intervention du programme de financement destiné aux IRC, la méthodologie retenue, les résultats de l'évaluation et une discussion sur les principaux constats. L'évaluation a porté sur la mise en œuvre, la pertinence et les effets du financement destiné aux IRC.

2. Description du programme

2.1 Contexte

La première IRC a été fondée en 1996 par des intervenants et décideurs issus de plusieurs milieux du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Le financement des premières IRC provenait d'ententes spécifiques regroupant un ensemble de partenaires, dont le Ministère. En 2009, le Ministère réitère son soutien aux organismes régionaux voués à la persévérance scolaire dans sa stratégie *L'école, j'y tiens!*. Cette même année était mis sur pied un partenariat entre le gouvernement du Québec et la Fondation Lucie et André Chagnon, Réunir Réussir, qui contribuait notamment au soutien des IRC déjà en place. Jusqu'en septembre 2015, les IRC étaient soutenues financièrement dans le cadre de ce partenariat et par l'entremise des ententes spécifiques. En 2015-2016, les IRC ont connu une période de transition en raison de la fin du financement provenant de Réunir Réussir ainsi que de l'abolition des conférences régionales des élus (CRÉ), qui soutenaient la plupart des IRC. Cinq IRC ont été fermées et rouvertes par la suite.

En 2020-2021, 19 IRC sont actives dans les différentes régions du Québec. La plus récente réouverture se trouve dans la région de la Montérégie, où l'IRC a été constituée légalement en novembre 2017. Pour la région du Nord-du-Québec, trois IRC se partagent le territoire. Il a été convenu avec les communautés crie et inuite qu'elles auraient leur propre IRC.

Certaines IRC sont constituées en tant qu'organismes à but non lucratif (OBNL). D'autres sont rattachées à des organismes scolaires (centre de services scolaire, commission scolaire ou cégep) ou à des OBNL. La mission et la structure de chaque IRC sont uniques, car elles sont adaptées aux réalités et aux défis spécifiques de leur région. Une IRC est multisectorielle et composée de différents acteurs venant notamment de la santé, de l'emploi et des réseaux scolaire et universitaire, d'organismes d'action communautaire et des sphères municipale et de la petite enfance.

Par ailleurs, le Réseau des IRC a été créé en 2005 pour que celles-ci puissent agir conjointement sur des dossiers collectifs et interrégionaux, dont les Journées de la persévérance scolaire. Le Réseau des IRC soutient le développement et la valorisation des IRC et réalise des actions à portée nationale. En travaillant sur des dossiers collectifs et interrégionaux, le Réseau a pour but de maximiser l'utilisation des ressources disponibles et d'accroître la force d'innovation et de développement des IRC. Le Réseau des IRC, financé depuis 2016-2017 par le Ministère, représente la majorité des IRC, sauf celles de la région de la Capitale-Nationale et du territoire de la Commission scolaire crie.

2.2 Raison d'être

Le décrochage scolaire est le résultat de l'interaction de plusieurs facteurs, notamment de facteurs externes au milieu scolaire et qui sont parfois présents dès la petite enfance. Depuis plusieurs années, le gouvernement, les réseaux scolaire et universitaire, les régions, la société civile et le milieu des affaires sont mobilisés pour favoriser la persévérance scolaire. Plusieurs initiatives, dont celles des IRC, ont été mises de l'avant afin de promouvoir l'importance de l'obtention d'un diplôme, de valoriser la persévérance

scolaire, de prévenir les conséquences du décrochage scolaire et de contribuer à l'augmentation du taux de diplomation ou de qualification.

L'importance de l'implication d'une diversité d'acteurs dans ce domaine d'intervention a été soulevée à plusieurs reprises par le Ministère. À titre d'exemple, dans la stratégie *L'école, j'y tiens!*, il est mentionné ceci :

D'abord, il est devenu évident que l'école ne peut plus, à elle seule, assumer toute la responsabilité de hausser le niveau de persévérance et de réussite scolaires : les raisons de l'abandon prennent en effet souvent forme à l'extérieur des établissements d'enseignement et aucun progrès ne pourra être réalisé sans la collaboration étroite des parents, de la communauté et du milieu de l'emploi. L'amélioration de la situation requiert, par ailleurs, que tous et toutes partagent une vision commune et tissent entre eux les liens nécessaires à une action concertée école par école, région par région. Nous comptons poser les gestes nécessaires au cours des prochains mois afin de mobiliser autour d'objectifs communs les parents, le milieu scolaire et les acteurs concernés.

En 2009, la Stratégie d'action jeunesse 2009-2014 relevait parmi les défis liés à l'éducation celui du décrochage scolaire. Il y était également mentionné que la lutte contre le décrochage scolaire dépasse les murs de l'école et que les expériences fructueuses en matière de réussite éducative sont souvent le fait d'une mobilisation régionale impliquant des acteurs de divers secteurs. Plus récemment, la Politique de la réussite éducative réaffirmait l'importance d'un appui concerté de la communauté pour assurer une plus grande convergence des actions vers la réussite éducative. Par ailleurs, la Stratégie 0-8 ans, lancée en 2018, soutient les actions des IRC dans une volonté de permettre à tous les enfants d'acquérir des compétences en littératie. Chaque année, le Ministère soutient les Journées de la persévérance scolaire, qui sont une occasion de rappeler que la communauté contribue au développement des jeunes.

2.3 Objectifs du financement

Le Ministère s'appuie sur les mandats général et spécifique des IRC.

Mandat général d'une IRC :

- Mobiliser les acteurs régionaux et développer des partenariats locaux dans la promotion des conditions de réussite éducative des élèves québécois.
- Contribuer à l'accroissement de la qualification et de la diplomation des jeunes de son territoire selon cinq axes d'intervention¹ afin de créer un environnement favorable à la persévérance scolaire et à la construction de facteurs de protection :

¹ La capacité des IRC à réaliser ces cinq axes dépend du financement auquel elles ont accès.

1. La mobilisation de centaines d'acteurs, de décideurs et d'intervenants venant de tous les milieux (de l'éducation, de la petite enfance, de la santé, municipal, communautaire, universitaire et des affaires) autour de plans d'action structurants;
2. La sensibilisation des acteurs mobilisés par une prise de conscience des enjeux et des impacts du décrochage scolaire sur la vie des jeunes ainsi que sur la vitalité socioéconomique des régions;
3. L'accompagnement dans le développement et la mise en œuvre d'actions collectives, intersectorielles et interordres qui ciblent tant les jeunes, les familles et les écoles que les milieux environnants tels que les entreprises ou les organismes communautaires;
4. La diffusion et le transfert de connaissances provenant de recherches ou de pratiques éprouvées pour influencer les façons de faire;
5. La réalisation d'évaluations des effets et des impacts des actions portées pour une intervention efficace et efficiente.

Mandat spécifique² :

- En collaboration et en complémentarité avec les centres de services scolaires, le mandat de mise en valeur de la lecture a pour but :
 - de favoriser l'éveil à la lecture et de susciter l'intérêt pour la lecture chez les 0 à 9 ans;
 - d'accroître et de maintenir l'intérêt pour la lecture chez les jeunes de 10 à 20 ans;
 - de renforcer les habiletés parentales en lecture et de rehausser les compétences en lecture et en écriture pour les parents peu scolarisés.

2.4 Nature de l'intervention

L'intervention vise à offrir un soutien financier aux IRC sur la persévérance scolaire et la réussite éducative en appui à la mobilisation de partenaires régionaux et locaux.

Plus précisément, pour la période couverte par l'évaluation, il y avait deux enveloppes de financement³ divisées en deux mandats et en deux volets : un mandat destiné à la persévérance scolaire et l'autre à la mise en valeur de la lecture. Le financement de chacun des mandats peut être utilisé au choix de l'IRC, après autorisation du Ministère, pour les volets suivants :

- le soutien des actions des OBNL qui sont près des jeunes et de leurs parents (projets locaux);
- la concertation régionale et les services directs offerts par l'IRC.

Pour la période couverte par l'évaluation, le financement était déterminé en fonction d'une pondération de l'effectif scolaire, du taux de sortie sans diplôme ni qualification et du taux de diplomation et de qualification. En 2019-2020, un montant minimal garanti de 400 000 \$ a été établi pour l'ensemble des régions, à l'exception du Nord-du-Québec, où le montant minimal garanti a été établi à 250 000 \$ par

² En 2019-2020, le mandat spécifique a été aboli.

³ En 2019-2020, les enveloppes ont été refusionnées en une seule.

IRC. Trois IRC sont présentes dans cette région. Dans le cadre des ententes spécifiques antérieures à 2015, d'autres règles de financement ont été appliquées.

2.5 Intrants

Depuis la mise en place par le Ministère du financement destiné aux IRC, des chevauchements des enveloppes budgétaires ont eu des répercussions sur la gestion du programme. Un schéma des périodes d'utilisation des fonds et des annonces des sommes est présenté à l'annexe I. Les sommes sont allouées aux IRC annuellement sans possibilité de prolongement ou d'entente sur plusieurs années⁴. Le tableau 1 présente de façon détaillée l'évolution du financement par année budgétaire.

Tableau 1 : Intrants

Année budgétaire	Persévérance scolaire (M\$)	Lecture (M\$)	Total (M\$)
2015-2016	6,5	0,0	6,5
2016-2017	3,0	6,3	9,3
2017-2018	7,0	6,4	13,4
2018-2019	7,0	6,3	13,3

Source : Direction des services de soutien et d'expertise.

Les ressources humaines allouées à ce programme et impliquées dans sa gestion administrative représentent un peu plus de deux équivalents temps complet (ETC). Deux professionnels de la Direction des services de soutien et d'expertise sont affectés, à 50 % de leur tâche, à la mise en œuvre et à la gestion du programme. Ils sont assistés ponctuellement par trois autres ressources qui interviennent à des phases précises de la mise en œuvre, notamment lors des vagues de dépôts pour l'analyse des projets et lors de l'analyse des redditions de comptes. L'équipe assure les relations avec les ressources de coordination des IRC et analyse l'ensemble des projets locaux recommandés par les IRC pour l'approbation par la sous-ministre adjointe. Il y a environ cinq à sept vagues de dépôts annuellement et il y a une volonté pour les prochaines années de réduire ce nombre à quatre.

2.6 Activités de mise en œuvre

La Direction des services de soutien et d'expertise ainsi que les IRC sont chargées de mettre en œuvre les activités permettant l'application du programme.

Activités de la Direction des services de soutien et d'expertise

Les principales étapes de mise en œuvre sont les suivantes :

1. Transmettre les lettres d'annonce du ministre concernant le volet concertation et services directs et le volet redistribution en projets locaux.
2. Transmettre aux IRC une demande de confirmation de la répartition des sommes annoncées entre celles destinées à la concertation régionale et aux services directs offerts par l'IRC et celles

⁴ Le 30 octobre 2020, des ententes triennales ont été mises en place. Le rapport était en cours de rédaction.

destinées à l'aide à redistribuer en projets locaux. Ces deux types d'activités engendrent des types d'ententes différents (convention d'aide financière et contrat ou entente de service, le cas échéant).

3. Pour le volet concertation et services directs :
 - a. préparer la convention d'aide financière;
 - b. obtenir l'approbation de la directrice générale pour la convention d'aide financière et lui faire signer la lettre d'exigence;
 - c. transmettre la lettre d'exigence de la convention d'aide financière signée par la directrice générale;
 - d. obtenir la signature par l'IRC de la convention d'aide financière;
 - e. allouer le premier versement de la convention d'aide financière à la réception de l'originale signée par l'IRC;
 - f. analyser les redditions de comptes et procéder au dernier versement.
4. Pour le volet projets locaux :
 - a. obtenir l'approbation de la sous-ministre adjointe pour les projets locaux déposés par les IRC et envoyer les lettres aux IRC. Ces lettres précisent que l'approbation des projets locaux est conditionnelle à la signature du contrat de service par les deux parties. Il y a souvent un délai de quelques mois entre les premières vagues de dépôts et le moment où le contrat est signé. Les IRC doivent attendre d'avoir le versement du projet approuvé pour signer la convention d'aide financière avec le partenaire local et ainsi démarrer le projet. Ce versement sera demandé à la réception du contrat de service signé par l'IRC;
 - b. préparer les différents types d'ententes (contrats et conventions) pour toutes les IRC;
 - c. approuver les frais de gestion;
 - d. faire approuver le contrat ou l'entente par la Direction des ressources matérielles et de la gestion contractuelle (un avis d'intention possiblement nécessaire);
 - e. transmettre la lettre d'exigence du contrat de service signée par la directrice des services de soutien et d'expertise (selon le seuil de financement);
 - f. obtenir la signature par l'IRC de l'entente ou du contrat de service;
 - g. verser, à la réception du contrat de service signé par l'IRC, l'aide financière à redistribuer en fonction des approbations de projets locaux de la sous-ministre adjointe obtenues lors des sept vagues de dépôts de recommandations de projets locaux;
 - h. rembourser, à la réception des factures, les frais de gestion pour le traitement des demandes d'aide financière des projets locaux;
 - i. analyser la reddition de comptes.

Activités des IRC

Les IRC sont des réseaux de partenaires. Elles offrent des services à leurs partenaires et planifient et mettent en œuvre des interventions dans des milieux ciblés de leur région. Par ailleurs, elles évaluent et déposent les projets locaux pour approbation par le Ministère afin d'obtenir les sommes qui leur seront allouées. Le Ministère reçoit en moyenne 500 demandes en soutien local annuellement de la part des IRC. Dans le cadre du Réseau des IRC, elles se concertent et mettent sur pied divers moyens d'action à portée nationale.

2.7 Extrants

Comme cela a été mentionné précédemment, le soutien financier destiné aux IRC est traité en deux mandats et en deux volets. Les IRC ont la possibilité d'utiliser le financement pour de l'aide financière à redistribuer à des partenaires locaux ou pour la concertation régionale et les services directs rendus aux partenaires.

L'aide à redistribuer sert à financer des partenaires pour des projets qui visent la persévérance scolaire ou la mise en valeur de la lecture. À titre d'exemple, pour l'année financière 2016-2017, les montants alloués pour un projet ont varié entre 284 \$ et 86 529 \$. Pour ce qui est des sommes en concertation et services directs, elles sont destinées à la mobilisation, à la sensibilisation et à l'accompagnement de différents acteurs en lien avec les IRC; à la mise en œuvre d'actions collectives et multisectorielles; à la recherche et au transfert de connaissances; et à l'offre de services directs de la part des IRC aux écoles, aux organismes scolaires, aux entreprises et à la population.

D'après les données disponibles pour 2015-2016 et 2016-2017, environ 57 % des sommes, en moyenne, sont destinées à l'aide à redistribuer aux partenaires locaux, et 43 %⁵, en moyenne, pour la concertation régionale et les services directs⁶. Il est à noter que le financement du Ministère ne représente pas l'unique source de financement des IRC. Certaines récupérations ont été effectuées pour des sommes qui n'ont pas été utilisées. Les données sont présentées aux tableaux 2 et 3.

Tableau 2 : Récupérations effectuées sur les enveloppes du programme

Année	Enveloppe (\$)	Récupérations programme 1 ¹ (\$)	Récupérations programme 2, volet 3 ² (\$)	Total (\$)
2015-2016	6 500 000	17 075,32	322 237,00	6 160 687,68
2016-2017	9 300 000	3 387,57	8 106,53	9 288 505,90
2017-2018 ³	13 400 000	0	322 466,00	13 077 534,00
2018-2019	13 300 000	0	172 765,00	13 127 235,00

Source : Direction des services de soutien et d'expertise.

¹ Le programme 1 du budget des dépenses du Ministère correspond aux dépenses d'administration. Dans le cadre du soutien aux IRC, il est utilisé pour les frais de gestion.

² Le programme 2, volet 3, concerne les dépenses visant le soutien à des partenaires en éducation.

³ Depuis 2017-2018, les frais de gestion ne sont plus remboursables.

Tableau 3 : Nombre de projets locaux financés en persévérance scolaire et en mise en valeur de la lecture

Année	Total de projets financés	Lecture	%	Persévérance	%
2015-2016	404	0	0	404	100
2016-2017	441	324	73,5	117	26,5
2017-2018	724	361	49,9	363	50,1
2018-2019	519	278	56,6	241	46,4

Source : Direction des services de soutien et d'expertise.

⁵ Les frais de gestion sont inclus.

⁶ Ces moyennes n'incluent pas les montants résiduels d'ententes spécifiques de 2015-2016 de certaines IRC.

2.8 Effets attendus

À court et à moyen termes, l'IRC met en place un cadre favorisant des partenariats avec les municipalités ainsi que des collaborations avec d'autres partenaires tels que le réseau de la santé et des services sociaux, le milieu culturel, le milieu communautaire, le milieu économique et le milieu universitaire.

Des effets sont recherchés sur les structures de concertation, sur les acteurs, sur l'offre de service et sur les environnements. En ce qui concerne les structures, des améliorations sur la mobilisation et la représentativité, le développement de mécanismes de collaboration et le développement de visions et de compétences collectives sont souhaités. Pour ce qui est des acteurs, l'élargissement du réseau de contributeurs aux objectifs de l'IRC, le développement de pratiques de collaboration entre les acteurs du milieu et le développement, l'amélioration et l'harmonisation de connaissances et de pratiques sont recherchés. Pour l'offre de service, l'amélioration de la portée des services, l'augmentation de la quantité de services, l'amélioration de la fluidité du réseau de services et de l'accès à ce dernier et l'amélioration de l'efficacité des actions sont visées. Enfin, les effets recherchés sur les environnements portent sur l'amélioration de l'environnement social et l'amélioration de l'environnement politique ou réglementaire.

À plus long terme, les actions de l'IRC se font en complémentarité avec le réseau scolaire, essentiellement à l'extérieur de la classe, pour améliorer la persévérance scolaire, la réussite éducative et la littératie.

2.9 Logique d'intervention

Les IRC sont issues du paradigme de l'organisation communautaire. Les partenariats sont un outil souvent préconisé dans des milieux où il est souhaité d'intervenir sur une problématique sociale ou sociétale. La logique derrière l'organisation communautaire est décrite ci-dessous⁷.

- Dans ses visées, l'organisation communautaire s'adresse aux différentes collectivités en misant sur leur autodéveloppement lorsqu'elle les envisage en tant que communautés géographiques⁸; elle intervient dans ce cas pour favoriser le regroupement des populations sur la base de leur quartier, ville ou région, ceux-ci étant considérés comme des lieux significatifs d'appartenance sociale. En considérant les collectivités en tant que communautés d'intérêts, elle intervient pour regrouper autour de problèmes sociaux spécifiques des groupes donnés (locataires, sans-emploi, assistés sociaux...).
- L'organisation communautaire ne vient pas d'abord aider les gens, mais soutenir leur organisation; elle a donc un souci d'efficacité sociale. En d'autres termes, la vitalité d'une collectivité repose sur son degré d'organisation et sur sa capacité de mobiliser des ressources qui lui sont propres, de prendre des décisions et d'entreprendre les actions collectives qui s'imposent pour régler des problèmes, et cela, en concertation ou en opposition avec les institutions et les pouvoirs publics.

⁷ Les informations concernant l'organisation communautaire sont tirées de D. Bourque et coll., *L'organisation communautaire : fondements, approches et champs de pratique*, 2007.

⁸ Voir aussi M. Perron et Suzanne Veillette, *Territorialité, mobilisation des communautés et persévérance scolaire : la diffusion d'une innovation sociale au Québec*, 2012. La notion d'ancrage territorial de l'intervention y est un point central.

- Pour être efficace, l'organisation communautaire doit aussi contribuer à bâtir des organisations dans lesquelles la collectivité locale a le sentiment d'augmenter son pouvoir, son influence et où les gens considèrent être en train de changer leurs conditions de vie.
- Le travail d'organisation communautaire peut donc être catégorisé ainsi :
 1. une intervention sociale qui agit principalement au sein de communautés locales, ce que les Américains appellent un bottom-up process, une approche «par le bas » par différenciation avec le top-down approach ou approche « par le haut » à partir des politiques sociales d'un État;
 2. une intervention sociale qui mise sur le potentiel de changement social des communautés locales à partir de l'identification de besoins ou de problèmes qui sont objets de tensions dans ces communautés;
 3. une intervention sociale qui a une visée de transformation sociale et de démocratisation permanente, y compris à l'intérieur des organisations démocratiques qu'elle a elle-même contribué à mettre sur pied;
 4. une intervention sociale qui a une préoccupation centrale d'organisation de nouveaux pouvoirs et services au sein de ces communautés locales;
 5. une intervention sociale qui se démarque du travail social d'assistance et de la pratique traditionnelle d'aide sociale (les Charity Organizations), c'est-à-dire qu'elle met l'accent sur les forces, les talents et les habiletés des gens plutôt que sur leurs insuffisances, d'où la notion d'empowerment ou de « pouvoir d'agir ».

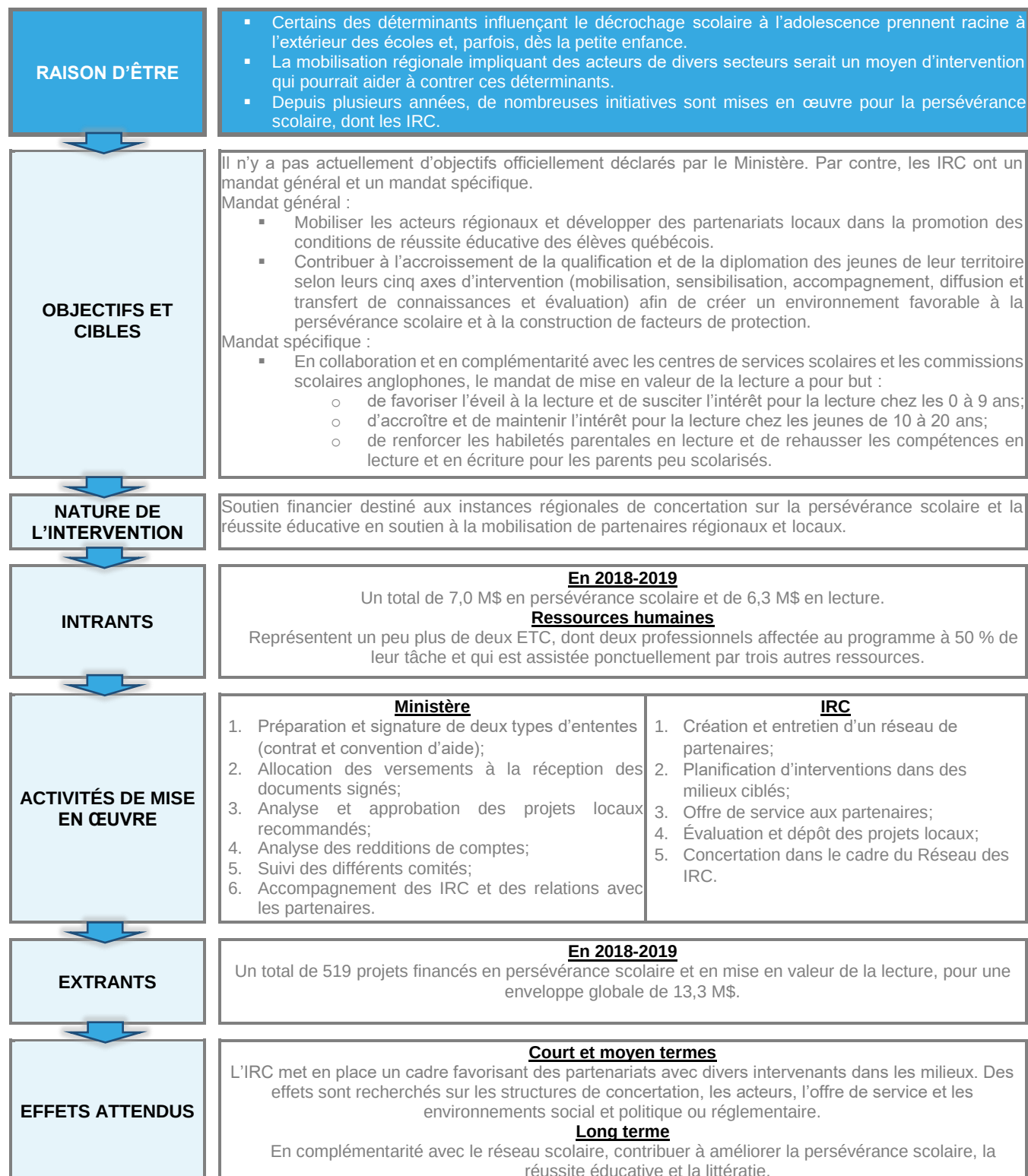
Partenariat⁹ :

- Le partenariat territorial est particulièrement intéressant du point de vue du développement des communautés¹⁰, car il favorise une approche globale du milieu (dans ses dimensions sociales et économiques) et permet une action aussi plus globale et donc moins sectorisée. Le partenariat territorial implique en effet des acteurs en provenance d'autres secteurs que celui de la santé et des services sociaux : les municipalités, les centres de services scolaires, le milieu de l'habitation, de l'emploi, etc.

⁹ Plusieurs théories existent qui décrivent les conditions de réussite des partenariats, des collaborations ou de la concertation. Un élément qui semble souvent cité est la présence d'une structure de coordination du partenariat. Les IRC ont pour fonction d'agir comme structure de coordination.

¹⁰ Le développement des communautés se définit ainsi : « processus de coopération volontaire, d'entraide et de construction de liens sociaux entre les résidents et les institutions d'un milieu local, visant l'amélioration des conditions de vie sur les plans physique, social et économique » (Institut national de santé publique du Québec, 2002, p. 16).

2.10 Modèle logique du soutien financier destiné aux IRC



3. Stratégie d'évaluation

Cette section décrit la démarche entreprise pour l'évaluation. Les questions d'évaluation sont présentées ainsi que les aspects qui ont été évalués. La méthodologie est ensuite décrite et précise les techniques de collecte de l'information qui ont été utilisées pour répondre aux questions d'évaluation.

3.1 Questions d'évaluation

Les questions d'évaluation ont été élaborées en fonction des besoins exprimés à la base de cette évaluation, mais aussi en considérant l'historique des IRC. L'intention derrière ces questions sera ensuite expliquée plus en détail. Certaines réponses sont approfondies dans la section portant sur la discussion.

Mise en œuvre

1. Les modalités de mise en œuvre et de gestion du soutien aux IRC sont-elles adéquates et équitables?

Cette question vise à dresser le portrait du processus de mise en œuvre du soutien aux IRC, notamment en ce qui concerne les critères de répartition du financement et les modalités et processus de gestion actuels. Les façons de faire actuelles sont-elles adéquates et efficaces au sujet de la gestion des projets locaux et au sujet de la concertation et des services directs? Les façons de faire actuelles favorisent-elles une répartition équitable du financement disponible? La reddition de comptes actuelle permet-elle d'obtenir l'information nécessaire à une prise de décision éclairée sur les activités des IRC? Quelles sont les pistes d'amélioration possibles et quel est l'effet de levier du financement du Ministère? Le processus de mise en œuvre a été appuyé par de la documentation relative au programme et des données ministérielles, mais aussi par l'obtention des perceptions des parties prenantes sur le processus au moyen des questionnaires.

Pertinence

2. En quoi le financement destiné aux IRC est-il pertinent?

Il s'agit de s'interroger sur la raison d'être du programme. La notion de pertinence renvoie à l'adéquation entre les besoins définis ou le problème à résoudre et la nature ou les particularités du programme. L'enjeu est de savoir si les IRC sont un outil complémentaire pertinent aux actions du réseau de l'éducation dans la perspective de la réussite éducative. La pertinence du soutien aux IRC a notamment été analysée en fonction de la logique d'intervention décrite précédemment, qui est appuyée par la recherche et par les perceptions de diverses parties prenantes (bénéficiaires ou non-bénéficiaires du programme) sur les partenariats et sur la capacité de mobilisation des communautés.

Effets

3. Les effets visés par le financement aux IRC sont-ils obtenus?

Il importe de rappeler que le mandat des IRC consiste à :

- mobiliser les acteurs régionaux et développer des partenariats locaux dans la promotion des conditions de réussite éducative des élèves québécois;
- contribuer à l'accroissement de la qualification et de la diplomation des jeunes de leur territoire afin de créer un environnement favorable à la persévérance scolaire et à la construction de facteurs de protection;
- mettre en valeur la lecture en collaboration et en complémentarité avec les centres de services scolaires.

Comme cela a été décrit dans la logique d'intervention, l'organisation ou l'intervention communautaire est l'approche à la base de l'intervention des IRC et les partenariats sont le moyen d'action préconisé¹¹. Des facteurs personnels relatifs aux aspects plus relationnels du partenariat et des facteurs opérationnels relatifs aux aspects plus techniques du partenariat peuvent constituer des facteurs de succès ou d'échec du partenariat¹². L'objectif derrière cette question était d'évaluer si les IRC réussissent à créer et à maintenir des partenariats et ce que donnent ces partenariats. Dans cette perspective, une évaluation du partenariat et de la gouvernance des IRC a été effectuée.

Comme plusieurs interventions mises en place par le Ministère peuvent influencer sur la persévérance scolaire et la mise en valeur de la lecture, il ne sera pas possible d'établir une relation de cause à effet directe pour la mesure des effets, notamment sur l'accroissement de la diplomation et de la qualification des jeunes. Certains projets de recherche-action ainsi que certaines interventions régionales et locales (chantiers régionaux et locaux) ont été menés et décrits avec la participation des IRC. Une analyse de certains de ces projets et chantiers a été effectuée pour déceler certains effets probables du programme. L'évaluation des retombées des services offerts dans le cadre du financement spécifique aux projets locaux¹³ est exclue de la présente évaluation puisqu'elle nécessiterait une étude longitudinale qui ne pourrait être produite dans les délais impartis.

3.2 Collecte de données

L'évaluation a couvert les années financières 2015-2016 à 2017-2018 puisque ce sont les années pour lesquelles des données sont disponibles. Une approche mixte utilisant des méthodes tant qualitatives que quantitatives a été utilisée. Les informations ont été mises en relation en vue de répondre aux questions d'évaluation.

Données ministérielles

L'inventaire des données disponibles a été effectué dans la perspective d'établir le portrait le plus complet du programme. La majorité des données proviennent de la Direction des services de soutien et

¹¹ M. Perron et Suzanne Veillette, *Territorialité, mobilisation des communautés et persévérance scolaire : la diffusion d'une innovation sociale au Québec*, 2012.

¹² Voir D. Bourque et coll., *L'organisation communautaire : fondements, approches et champs de pratique*, 2007. Les éléments tirés du chapitre sur les partenariats ont servi à l'élaboration des indicateurs. D'autres modèles ont aussi été consultés afin de bonifier la réflexion sur les indicateurs. Les notions de cadre relationnel et de cadre technique des partenariats retrouvées dans la synthèse des indicateurs sont issues de cette réflexion.

¹³ Les projets locaux ne sont pas réalisés par les IRC.

d'expertise. Elles émanent principalement de bases de données, de rapports financiers, de rapports annuels d'activités et de formulaires de reddition de comptes.

Analyse documentaire

En complément aux données ministérielles, à la documentation administrative du programme, mais aussi aux informations retrouvées sur les formulaires de reddition de comptes, sur les sites Web des IRC et dans les rapports de recherche, les évaluations de projets et les autoévaluations produites par les IRC ont servi à l'évaluation du programme. Comme cela a été mentionné à la section précédente, une analyse des rapports des projets de recherche-action et des chantiers régionaux et locaux a été effectuée pour déceler certains effets probables de l'intervention des IRC.

Questionnaire en ligne

Des questionnaires ont été mis en ligne à l'intention des IRC (n = 19) et de leur réseau de partenaires (n = 1 532). En collaboration avec le Réseau des IRC, une demande a été faite à l'ensemble de celles-ci pour obtenir leurs listes de partenaires. Une liste de 1 532 partenaires a été fournie par les IRC avec les adresses courriel correspondantes. Il est à noter que certains partenaires sont impliqués dans les instances décisionnelles des IRC et ont été exclus pour limiter les biais. Des questions filtres ont été élaborées pour déterminer si le partenaire interrogé a reçu du financement, s'il fait partie d'une instance décisionnelle et si le niveau de collaboration est suffisant pour avoir une bonne connaissance des interventions des IRC. Sur le total de la liste des partenaires, 641 participants ont commencé le questionnaire. De ces 641 participants, 95 répondants faisaient partie d'une instance décisionnelle d'une IRC et ont été exclus¹⁴, et 454 ont terminé le questionnaire.

Le questionnaire destiné aux partenaires a été élaboré dans l'objectif d'évaluer la capacité des IRC à mobiliser leur milieu. Une des questions a été élaborée dans la perspective d'évaluer la gouvernance des IRC et le leadership qui lui est associé. Cette question constitue l'élément central du questionnaire et est notamment inspirée d'un outil¹⁵ élaboré par le Secrétariat du Conseil du trésor pour l'évaluation de la gouvernance lors d'interventions interministérielles. Les résultats sont présentés dans la section portant sur les effets de l'intervention.

Un prétest avait été effectué dans la semaine du 18 au 22 novembre 2019 auprès de 15 participants volontaires qui avaient été choisis par 2 des IRC siégeant au comité d'évaluation. Le questionnaire destiné aux partenaires des IRC a été mis en ligne du 2 décembre 2019 au 17 janvier 2020 pour maximiser le taux de réponse. Trois rappels ont été effectués au cours de cette période. Malgré les rappels, le taux de réponse est demeuré stable de la fin décembre 2019 jusqu'à la fermeture. Le questionnaire destiné aux IRC a été mis en ligne du 25 novembre 2019 au 17 janvier 2020. Deux rappels ont été effectués au cours de cette période afin de maximiser le taux de réponse. Ce questionnaire visait à obtenir les perceptions des IRC sur différents aspects de la mise en œuvre du programme et sur leur capacité d'action.

¹⁴ La question filtre élaborée pour déterminer s'il s'agissait d'un partenaire impliqué dans une instance décisionnelle arrêta le questionnaire. Les 95 répondants n'ont donc pas terminé celui-ci.

¹⁵ Voir le www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/guide_evaluation_interventions_interministerielles.pdf.

Tableau 4 : Taux de réponse

Type de répondants	Nombre de réponses	Taux de réponse (%)
IRC	18 sur 19	94,7
Partenaires	454 sur 1 532	29,6

Tableau 5 : Répartition des répondants du questionnaire destiné aux partenaires¹

IRC	Nombre de répondants	Nombre de partenaires soumis	%
Abitibi-Témiscamingue : Action Réussite Abitibi-Témiscamingue	39	144	27,1
Bas-Saint-Laurent : Communauté ouverte et solidaire pour un monde outillé, scolarisé et en santé (COSMOSS)	45	261	17,2
Capitale-Nationale : Instance régionale de concertation de la Capitale-Nationale (IRC-CN)	24	66	36,4
Centre-du-Québec : Table régionale de l'éducation du Centre-du-Québec (TRECQ)	13	34	38,2
Chaudière-Appalaches : Partenaires pour la réussite éducative en Chaudière-Appalaches (PRÉCA)	31	87	35,6
Côte-Nord : Réussite – Accomplissement – Persévérance (RAP Côte-Nord) ²	1	0	S. O.
Estrie : Projet Partenaires pour la réussite éducative en Estrie (PRÉE)	33	99	33,3
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine : Complice – Persévérance scolaire Gaspésie-Les Îles	6	19	31,6
Kativik : ESUMA	1	12	8,3
Lanaudière : Comité régional pour la valorisation de l'éducation (CREVALE)	7	24	29,2
Laurentides : Partenaires pour la réussite éducative dans les Laurentides (PREL)	27	48	56,3
Laval : Regroupement lavallois pour la réussite éducative (RLPRE)	26	41	63,4
Mauricie : Table régionale de l'éducation de la Mauricie (TREM)	18	49	36,7
Montérégie : Instance régionale de concertation en persévérance scolaire et réussite éducative de la Montérégie (IRCM)	49	153	32,0
Montréal : Réseau réussite Montréal (RRM)	81	252	32,1
Nord-du-Québec : Groupe Neurones	2	13	15,4
Outaouais : Table Éducation Outaouais (TÉO)	33	105	31,4
Saguenay-Lac-Saint-Jean : Conseil régional de prévention de l'abandon scolaire (CRÉPAS) du Saguenay-Lac-Saint-Jean	18	125	14,4
Total	454	1532	29,6

¹ L'IRC crie n'a pas répondu.

² L'IRC de la Côte-Nord n'a soumis aucune liste de partenaires, mais, à la réception des questionnaires, un répondant a indiqué être en lien avec cette IRC.

Groupes de discussion

Afin d'approfondir le thème des partenariats et du rôle joué par les IRC dans ce domaine, deux groupes de discussion de huit participants ont été constitués. Ceux-ci visaient à fournir une information complémentaire sur le programme et ne visaient pas une généralisation des résultats. Un groupe de discussion a été réalisé à Montréal au mois de décembre 2019 et un autre à Québec au mois de janvier 2020. Le groupe de Montréal a été constitué principalement avec des représentants du milieu communautaire venant de Laval, de la Montérégie et de Montréal, alors que celui de Québec a été formé avec des représentants du milieu institutionnel venant de la Capitale-Nationale, de la Chaudière-Appalaches et de la Mauricie. Trois participants se sont désistés pour le groupe de Montréal. Deux de ces derniers ont exprimé le désir de faire des entrevues individuelles et l'autre participant n'a pas donné suite. Des verbatim ont été constitués par une firme externe et une analyse par thème a été effectuée.

Entrevues semi-dirigées

Des entrevues ont été menées au mois de novembre 2019 auprès de trois chercheurs dans les domaines touchant la persévérance scolaire et l'intervention communautaire. Les chercheurs retenus ont été en relation avec au moins une IRC et pouvaient ainsi donner leur avis en tant qu'experts. Trois entrevues complémentaires (n = 3) ont été menées aux mois de décembre 2019 et de janvier 2020 : deux avec les participantes ne pouvant pas se présenter au groupe de discussion et l'autre avec une représentante d'une IRC qui souhaitait expliquer sa situation plus en détail. Ces entrevues constituent une source complémentaire d'information qui vise à obtenir des perspectives externes sur le sujet. Ces différents points de vue ont permis de bonifier la connaissance sur le programme, notamment sur sa pertinence. Certains autres commentaires non planifiés ont aussi été reçus de différents intervenants. L'analyse des entrevues, comme pour les groupes de discussion, a été réalisée par thème dans les verbatim.

Cartographie du processus de gestion du programme

La Direction de l'amélioration continue et du bureau de projets a été mandatée par la Direction de la planification, de l'évaluation et du suivi des résultats pour dresser une cartographie du processus de gestion du financement destiné aux IRC. L'objectif de cette cartographie était de repérer les possibles entraves au processus de gestion. L'exercice de la cartographie s'est déroulé en deux temps : une séance a été consacrée à décrire et à schématiser les différentes étapes du processus et l'autre, à tenter de repérer et d'expliquer les principales entraves de ce processus. Les résultats de l'exercice de la cartographie seront décrits plus en détail dans les sections de la mise en œuvre et de la discussion.

3.3 Comité d'évaluation

En conformité avec la Politique ministérielle de suivi et d'évaluation de programme du Ministère, un comité d'évaluation a été constitué. Ce comité consultatif, composé des parties prenantes à l'évaluation, avait pour rôle de donner son avis à certaines étapes de la démarche évaluative concernant le cadre d'évaluation, les outils de collecte de données et le projet de rapport d'évaluation. Il était constitué de huit membres, dont quatre externes du Ministère.

3.4 Limites de l'évaluation

Les taux de réponse ont été relativement faibles (environ 30 %), notamment pour la question sur la gouvernance (environ 13 %), en raison d'un problème technique survenu lors de la mise en ligne du questionnaire. Les perceptions ne représentent donc pas celle de la majorité. La fiabilité des données et le manque de données ont représenté des enjeux dans certains cas. Certaines données étaient manquantes dans les bases de données ou dans les fichiers ou compilées différemment, ce qui a limité certaines analyses. De plus, les IRC et certains partenaires interrogés dépendant financièrement du programme, il se peut que les réponses obtenues soient plus conservatrices de la part de ces répondants en raison de l'anticipation de changements, notamment financiers, au programme. Enfin, il a été impossible de faire un groupe témoin puisqu'il n'y a pas d'entité semblable à celle des IRC qui ne reçoit aucun financement du Ministère.

4. Évaluation de la mise en œuvre

Question d'évaluation : Les modalités de mise en œuvre et de gestion du soutien aux IRC sont-elles adéquates et équitables?

Dans cette section seront présentés deux éléments relatifs à la mise en œuvre du programme de financement destiné aux IRC : les modalités du financement et les modalités de gestion du programme de financement.

4.1 Modalités du financement

Critères de financement et de renouvellement du financement

En 2015-2016, une seule enveloppe concernant la persévérance scolaire était répartie entre le volet de concertation et le volet de financement destiné à des projets locaux. La répartition des deux volets selon les années financières est présentée au tableau 6.

Tableau 6 : Répartition du financement selon les volets

	Projets locaux (\$)	%	Concertation/services directs (\$)¹	%	Total (\$)
2015-2016	2 964 014,00	53,8	2 543 828,45	46,2	5 507 842,45²
2016-2017	5 656 275,60	61,1	3 597 275,12	38,9	9 253 550,72
2017-2018	8 360 864,00	65,2	4 454 983,00	34,8	12 815 847,00
Moyenne		57,4		42,6	

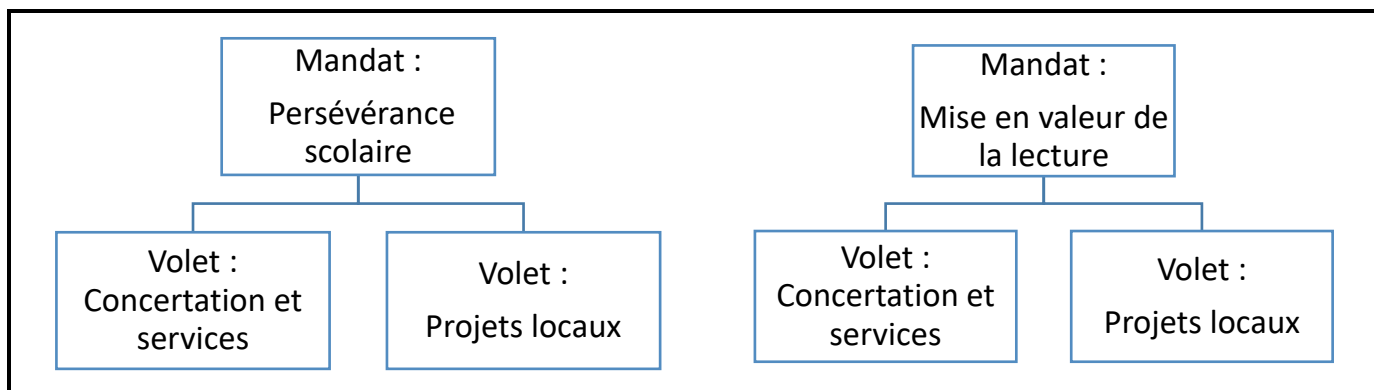
Source : Direction des services de soutien et d'expertise.

¹ Les frais de gestion sont inclus.

² Les sommes des ententes spécifiques ne sont pas incluses.

En 2016-2017, une deuxième enveloppe sur la mise en valeur de la lecture a été ajoutée. Celle-ci pouvait également être répartie entre le volet de concertation et le volet destiné au financement de projets locaux. La part du financement attribuée aux projets locaux semble indiquer que ce volet est priorisé. Bien que la présente évaluation ne porte que sur les années financières 2015-2016 à 2017-2018, il est à noter qu'en 2019 les deux enveloppes ont été fusionnées et que cette enveloppe fusionnée est toujours répartisable entre les deux volets cités précédemment.

Figure 1 : Schéma de la répartition du financement¹



¹ Voir l'annexe II pour la répartition du financement entre les IRC.

Le financement destiné aux IRC est présentement renouvelable annuellement, tant pour la concertation que pour le financement de partenaires locaux. Des réflexions ont eu lieu pour que des ententes triennales soient instaurées¹⁶. En ce qui concerne les critères de répartition du financement, ce sont l'effectif scolaire, le taux de diplomation et le taux de sortie sans diplôme qui influencent la façon de répartir l'enveloppe globale de financement entre les IRC. La façon dont les critères influencent la répartition a été ajustée dans les dernières années.

Auparavant, le taux de diplomation par rapport à l'effectif scolaire et le taux de sortie sans diplôme par rapport à l'effectif influençaient la répartition d'une façon proportionnelle et égale (50 %). En 2018-2019, le taux de diplomation est appliqué dans une logique inversement proportionnelle, c'est-à-dire que, pour un taux de diplomation plus élevé par rapport à l'effectif scolaire, le montant alloué est ajusté à la baisse. Des scénarios incluant un montant de base ont aussi été envisagés dans les dernières années et un montant minimal garanti est maintenant établi. Le financement est ensuite redistribué entre les mandats et les volets selon des demandes de répartition faites par les IRC. Les critères utilisés pour répartir le financement apparaissent cohérents par rapport à l'intervention puisque les régions ayant des taux de décrochage plus élevés doivent pouvoir avoir les moyens de mettre en place des actions structurantes pour inverser la tendance. La répartition du financement entre les IRC pour les trois années couvertes par l'évaluation est présentée à l'annexe II.

Perceptions à l'égard des critères de financement (connaissance, pertinence et autres critères)

Dans le cadre du sondage, les IRC ont été questionnées sur leur connaissance des critères, sur la pertinence de ceux-ci ainsi que sur d'autres critères qui devraient être considérés pour la répartition du financement. Elles ont aussi été questionnées sur leur perception de l'équité de la répartition du financement entre elles. Une majorité (72 %) a indiqué connaître les critères de répartition du financement. Quant à la pertinence des critères, celles-ci ont également répondu en forte majorité (plus de 70 % pour les trois critères) trouver ceux-ci très pertinents ou pertinents. Les données sont présentées au tableau 7. La moitié des IRC (50 %) croient que la répartition du financement est plutôt équitable, contre 33,3 % qui la jugent plutôt inéquitable. Certaines IRC (16,7 %) ont indiqué qu'elles ne savent pas si cette répartition est équitable. Il est à noter que, parmi les commentaires recueillis, certaines perceptions d'iniquité entre les régions éloignées et les grands centres ont été exprimées.

Tableau 7 : Question sur la pertinence des critères de répartition du financement entre les IRC (n = 18)

Critère	Très pertinent (%)	Pertinent (%)	Peu pertinent (%)	Pas du tout pertinent (%)
L'effectif scolaire	27,8	44,4	16,7	11,1
Le taux de sortie sans diplôme ni qualification	61,1	22,2	11,1	5,6
Le taux de diplomation et de qualification	38,9	50,0	5,6	5,6

Source : Questionnaire destiné aux IRC.

¹⁶ Le 30 octobre 2020, des ententes triennales ont été mises en place. Le rapport était en cours de rédaction.

Par ailleurs, à la question portant sur d'autres critères qui devraient être potentiellement considérés pour la répartition du financement, 29 critères différents ont été évoqués par les IRC. Il n'y a donc pas de tendance claire ni de critères qui suscitent l'adhésion d'une forte majorité d'IRC. Globalement, ce sont les facteurs socioéconomiques d'une région qui reviennent le plus souvent comme suggestions. Plus précisément, les deux critères ayant été cités le plus souvent sont l'étendue du territoire (8 IRC sur 18, ou 44,4 %) et l'indice de défavorisation (6 IRC sur 18, ou 33,3 %).

Perceptions à l'égard des modalités de financement (fréquence, délais et versements)

Dans le questionnaire qui leur était destiné, les IRC ont été invitées à se prononcer sur certains éléments du processus de mise en œuvre. Elles devaient se prononcer sur chaque élément selon qu'il s'agisse de la concertation ou de l'aide destinée aux partenaires locaux. Concernant la fréquence des versements, pour les deux mandats, plus de la moitié (55,6 %) des répondants ont indiqué être très satisfaits ou plutôt satisfaits de cette fréquence. Une grande majorité de répondants, et cela, pour les deux situations, ont déclaré être très insatisfaits ou plutôt insatisfaits par rapport aux délais entre les annonces et les versements. Par ailleurs, une grande proportion des répondants considèrent être très satisfaits ou plutôt satisfaits des montants des versements, et cela, pour les deux volets de financement. Les résultats sont présentés au tableau 8.

Tableau 8 : Question sur les modalités du financement (n = 18)

	Concertation			Projets locaux		
	Très satisfaits/ plutôt satisfaits (%)	Très insatisfaits/ plutôt insatisfaits (%)	Je ne sais pas (%)	Très satisfaits/ plutôt satisfaits (%)	Très insatisfaits/ plutôt insatisfaits (%)	Je ne sais pas (%)
La fréquence des versements	55,6	44,4	0,0	55,6	44,4	0,0
Les délais entre les annonces et les versements	16,7	83,3	0,0	27,8	72,2	0,0
Les montants des versements	66,7	27,8	5,6	77,8	16,7	5,6

Source : Questionnaire destiné aux IRC.

Des commentaires et suggestions ont été recueillis concernant ces trois éléments de la mise en œuvre du programme. Parmi les commentaires recueillis, ce sont les délais trop longs pour le premier versement, les délais trop longs pour le dernier versement et les délais trop longs pour les annonces qui ont le plus d'occurrences. Les données sont présentées au tableau qui suit.

Tableau 9 : Question sur d'autres commentaires ou suggestions concernant les modalités du financement

Commentaires ou suggestions	Nombre d'occurrences ¹
Les délais trop longs pour le premier versement	21
Les délais trop longs pour le dernier versement	9
Les délais trop longs pour les annonces	9
Le souhait d'ententes sur plus d'une année	3
La répartition des versements (dernier versement de 25 % trop élevé)	2
La répartition des versements (premier versement de 75 % satisfaisant)	2
Le processus trop complexe	2
Le souhait d'une délégation de la gestion du financement pour certaines sommes	1
La répartition des versements (remettre 100 % de la somme à l'autorisation)	1
Ne pas avoir à présenter la même action plusieurs fois	1

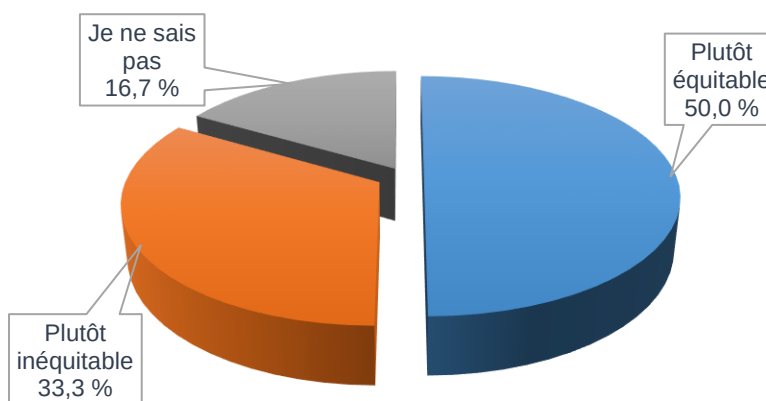
Source : Questionnaire destiné aux IRC.

¹ Nombre de fois que cet élément a été cité dans les commentaires, tant dans le contexte des versements pour la concertation que dans celui des versements pour les projets locaux.

Perceptions à l'égard de la répartition du financement entre les IRC

La moitié des IRC (50 %) croient que la répartition du financement entre les IRC est équitable contre 33,3 % qui considèrent qu'elle est inéquitable. Trois IRC ne savent pas si cette répartition est équitable. Les commentaires recueillis concordent avec ceux obtenus concernant les critères de financement : plusieurs font référence aux régions éloignées, qui seraient moins avantagées en raison de la faible densité de population ou d'une grande étendue du territoire.

Figure 2 : Question sur l'équité de la répartition du financement entre les IRC (n = 18)



Source : Questionnaire destiné aux IRC.

4.2 Modalités du processus de gestion actuel

Analyse du processus de gestion (cartographie)

Comme cela a été mentionné précédemment, la Direction de l'amélioration continue et du bureau de projets a été mandatée pour cartographier le processus de gestion actuel du programme. L'exercice visait à faire ressortir les principales entraves du processus. Il importe de préciser que le besoin d'une cartographie a été soulevé à la suite de la découverte de deux éléments qui pourraient constituer des entraves à l'efficacité du processus de gestion : le nombre d'appels de projets et le chevauchement des enveloppes budgétaires. Lorsque le financement des IRC a été repris par le Ministère, en 2015, il y avait neuf vagues de dépôts. Ce nombre a été réduit à sept par la suite. En 2018-2019, malgré une volonté de réduire ce nombre à cinq, il y a eu dix vagues de dépôts.

Le chevauchement des enveloppes budgétaires est récurrent depuis la reprise du financement par le Ministère et s'explique par le fait que cette reprise s'est faite à la mi-année financière 2015-2016. Pour permettre l'utilisation des sommes par les IRC, des avenants ont été autorisés au cours des années. Il est à noter qu'en 2018-2019, la direction gérait les fonds des années financières 2017-2018 et 2018-2019 simultanément. En début d'année financière 2018-2019, elle gérait même les restants des sommes autorisées de 2016-2017. C'est donc trois enveloppes budgétaires qui se sont chevauchées durant cette période.

Les grandes étapes du processus de gestion du programme sont les suivantes :

1. Les recommandations au ministre concernant la répartition des sommes;
2. La transmission des lettres d'annonce du ministre;
3. La transmission aux IRC des demandes de confirmation de la répartition des sommes;
4. La préparation et la signature de deux types d'ententes par IRC (contrat et convention d'aide) en fonction des deux volets : concertation et projets locaux;
5. L'allocation des versements;
6. L'analyse et l'approbation de projets locaux recommandés;
7. L'analyse des redditions de comptes;
8. La gestion des différents comités;
9. L'accompagnement des IRC et des relations avec les partenaires.

Les principaux constats de la cartographie sont les suivants :

- Il y a de multiples vérifications, validations et approbations des documents par les autorités :
 - ✓ Plusieurs paliers d'approbation pour les notes et les lettres (Direction des services de soutien et d'expertise, Direction générale des services de soutien aux élèves, sous-ministre adjointe, secrétariat général, sous-ministre et ministre);
 - ✓ Plusieurs paliers d'approbation du dossier financier (Direction des services de soutien et d'expertise, Direction générale des services de soutien aux élèves, sous-ministre adjointe, secrétariat général, sous-ministre, ministre, Conseil du trésor et Conseil des ministres);
 - ✓ Plusieurs allers-retours (itérations) relativement aux différents processus d'approbation;
 - ✓ Délai pour toutes les approbations variant entre sept et neuf mois.

- Pour effectuer l'ensemble des activités du processus actuel (à l'exception de la gestion des comités), il faut entre 11 et 13 mois.
- Le processus de reddition de comptes et d'analyse des projets nécessite plusieurs allers-retours (itérations) avec les IRC pour s'assurer de la conformité des documents.

Certaines questions ont été approfondies lors de l'atelier de la cartographie sur les principales entraves et sur des pistes de solution possibles. Ces questions et ces réflexions seront abordées dans la section sur la discussion du présent rapport.

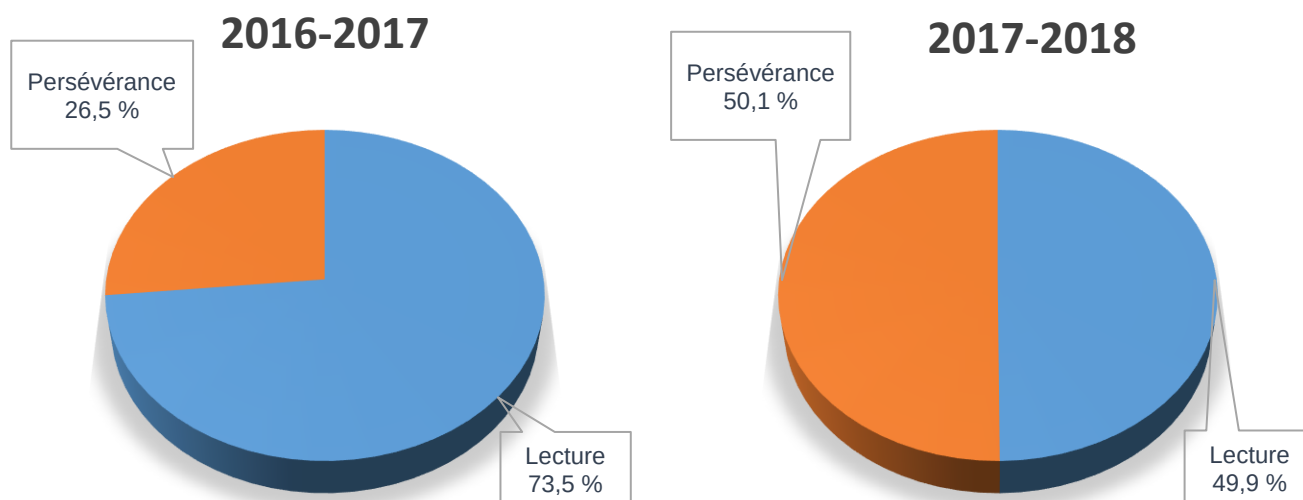
Répartition des projets locaux en persévérance scolaire et en lecture autorisés correspondant aux critères

À la réception des listes des projets locaux recommandés et refusés par les IRC, une analyse qualitative est effectuée par le Ministère en fonction de trois critères : la description du projet, le thème¹⁷, les effets attendus et le montant demandé. Selon les bases de données de la reddition de comptes des projets locaux, 1 569 projets locaux auraient été acceptés au total par le Ministère pour les trois années financières visées par l'évaluation. Comme cela a été précisé dans la section portant sur la description du programme, en 2015-2016, il n'y avait qu'une seule enveloppe destinée à la persévérance scolaire et 100 % des projets locaux qui ont été autorisés et financés correspondaient aux critères. Les deux autres années financières analysées démontrent des scénarios de répartition plutôt différents.

En 2016-2017, près des trois quarts des projets financés correspondant aux critères étaient destinés à la lecture et, en 2017-2018, une répartition quasi égale du financement entre les deux est constatée. Il n'y a pas de prescription ni d'attente précise concernant la répartition des projets. Bien que la littératie soit un facteur déterminant pour la réussite éducative et la persévérance scolaire, les autres déterminants ont aussi leur importance. En ce sens, la répartition du budget de 2016-2017 était trop axée sur la mise en valeur de la lecture.

¹⁷ Voir la sous-section sur la nature des interventions des projets locaux dans la section sur la pertinence du financement ci-après.

Figure 3 : Répartition des projets locaux autorisés correspondant aux critères



Source : Direction des services de soutien et d'expertise.

Proportion de projets locaux refusés

L'analyse des rapports de la reddition de comptes a été effectuée dans la perspective de déterminer la proportion de refus. Sur les 49 rapports disponibles, ce sont 43 rapports de reddition de comptes qui présentaient des données sur les refus (voir le tableau 16). De ces 43 rapports, 7 présentaient des données incertaines ou partielles. Les 36 rapports retenus pour l'analyse représentent un total de 989 projets locaux. D'après ces 36 rapports, ce serait environ 17 % des projets qui seraient refusés. Il est à noter que les refus représentent tant ceux du Ministère que ceux des IRC. Les données sont présentées au tableau qui suit.

Tableau 10 : Proportion de projets acceptés et refusés de 2015-2016 à 2017-2018

	Nombre de projets	%
Acceptés ¹	822	83
Refusés par le Ministère	26	3
Refusés par les IRC	141	14
Total de projets locaux analysés	989	100

Source : Direction des services de soutien et d'expertise.

¹ Il est à noter que, même si les projets sont acceptés, dans certains cas, ils n'auront pas lieu pour diverses raisons qui sont indépendantes de la volonté des IRC ou du Ministère.

Objectifs généraux poursuivis par les projets locaux

Certains objectifs généraux que devraient poursuivre les projets locaux sont énumérés au contrat de service. Globalement, les IRC interrogées ont déclaré que la presque totalité des objectifs généraux étaient toujours ou souvent atteints. Il semble que l'objectif de prise en charge d'activités par les jeunes soit plus difficilement réalisable selon les réponses obtenues.

Tableau 11 : Question portant sur les objectifs généraux qui devraient être poursuivis dans le cadre des projets locaux (n = 18)

Les projets locaux soutenus...	Toujours (%)	Souvent (%)	Rarement (%)	Jamais (%)	Je ne sais pas (%)
1. Favorisent la participation active des élèves	27,8	55,6	5,6	0,0	11,1
2. Ont lieu hors des heures d'enseignement	77,8	22,2	0,0	0,0	0,0
3. Sont effectués en concertation avec l'école, le centre de services scolaire ou la commission scolaire	72,2	27,8	0,0	0,0	0,0
4. Ciblent prioritairement les élèves les plus vulnérables	33,3	66,7	0,0	0,0	0,0
5. Sont liés au plan stratégique de l'instance régionale de concertation	72,2	16,7	0,0	0,0	11,1
6. Sont jugés efficaces selon des données issues de la recherche	27,8	61,1	0,0	0,0	11,1
7. Suggèrent la mise en place de conditions favorisant la prise en charge d'activités par les jeunes	5,6	38,9	38,9	5,6	11,1

Source : Questionnaire destiné aux IRC.

Perceptions à l'égard des appels de projets

Les IRC ont en grande majorité déclaré être très satisfaites ou plutôt satisfaites à l'égard du nombre d'appels de projets et des dates des appels de projets. Par contre, celles-ci sont majoritairement très insatisfaites ou plutôt insatisfaites des délais entre les annonces et les dépôts. Les commentaires recueillis abondent dans ce sens puisque ce sont les délais d'approbation qui ressortent principalement comme élément d'insatisfaction. Quelques commentaires portaient également sur les dates des appels de projets, qui coïncident mal avec le calendrier scolaire, et d'autres sur le nombre d'appels de projets, qui pourrait être inférieur.

Tableau 12 : Question sur les perceptions à l'égard des appels de projets (n = 18)

	Très satisfaits/plutôt satisfaits (%)	Très insatisfaits/plutôt insatisfaits (%)	Je ne sais pas (%)
1. Le nombre d'appels de projets	88,9	5,6	5,6
2. Les dates des appels de projets	72,2	22,3	5,6
3. Les délais entre les annonces et les dépôts	22,3	72,2	5,6

Source : Questionnaire destiné aux IRC.

Perceptions à l'égard du processus d'allocation de l'aide financière

En forte majorité, les IRC ont déclaré être très satisfaites ou plutôt satisfaites de la clarté et de la cohérence des informations demandées ainsi que de la charge documentaire demandée lors du processus d'allocation de l'aide financière, tant pour le volet de la concertation que pour celui des projets locaux. Concernant la simplicité du processus, une majorité de répondants se disent très satisfaits ou plutôt satisfaits du processus. Cependant, une bonne proportion de répondants est insatisfaite de ce processus. D'après les commentaires recueillis, ce sont principalement la complexité du processus et les délais qui seraient la cause des insatisfactions. Une délégation des décisions aux IRC concernant les projets locaux est une suggestion émise par certains répondants.

Tableau 13 : Question sur les perceptions à l'égard du processus d'allocation de l'aide financière (n = 18)

	Concertation			Projets locaux		
	Très satisfaits/ plutôt satisfaits (%)	Très insatisfaits/ plutôt insatisfaits (%)	Je ne sais pas (%)	Très satisfaits/ plutôt satisfaits (%)	Très insatisfaits/ plutôt insatisfaits (%)	Je ne sais pas (%)
1. La clarté des informations demandées	88,9	11,1	0,0	83,3	11,1	5,6
2. La cohérence des informations demandées	83,3	11,1	5,6	83,3	11,1	5,6
3. La simplicité du processus	55,6	44,4	0,0	55,6	38,9	5,6
4. La charge documentaire demandée	83,3	11,1	5,6	72,2	22,2	5,6

Source : Questionnaire destiné aux IRC.

Perceptions à l'égard du processus de communication (diffusion de l'information et consultation)

La moitié des répondants ont indiqué être très satisfaits ou plutôt satisfaits des mécanismes de diffusion de l'information et de consultation. Toutefois, une part considérable des répondants considère que cet aspect est insatisfaisant. Certains des commentaires recueillis mentionnent une information reçue au compte-gouttes ou le manque d'information, ou encore l'absence d'un mécanisme de diffusion de l'information et de consultation.

Tableau 14 : Question sur les perceptions à l'égard du processus de communication (n = 18)

	Concertation			Projets locaux		
	Très satisfaits/ plutôt satisfaits (%)	Très insatisfaits/ plutôt insatisfaits (%)	Je ne sais pas (%)	Très satisfaits/ plutôt satisfaits (%)	Très insatisfaits/ plutôt insatisfaits (%)	Je ne sais pas (%)
Les mécanismes de diffusion de l'information et de consultation	50,0	44,4	5,6	50,0	38,9	11,1

Source : Questionnaire destiné aux IRC.

Perceptions à l'égard du soutien et du suivi ministériels

Une forte majorité des IRC considère être très satisfaite ou plutôt satisfaite du suivi et du soutien ministériel. Les quelques commentaires recueillis mentionnent généralement une équipe compréhensive qui a une volonté de soutenir les IRC.

Tableau 15 : Question sur les perceptions à l'égard du soutien et du suivi ministériels (n = 18)

	Concertation			Projets locaux		
	Très satisfaits/ plutôt satisfaits (%)	Très insatisfaits/ plutôt insatisfaits (%)	Je ne sais pas (%)	Très satisfaits/ plutôt satisfaits (%)	Très insatisfaits/ plutôt insatisfaits (%)	Je ne sais pas (%)
Le suivi et le soutien du Ministère	77,8	16,7	5,6	83,3	11,1	5,6

Source : Questionnaire destiné aux IRC.

Suivi des documents exigés pour la reddition de comptes

Une analyse de conformité a été effectuée en lien avec les documents exigés à la convention d'aide. L'annexe C de la convention d'aide financière fournit la liste des documents qui sont exigés de la part des IRC : le rapport financier pour l'année en cours, le rapport annuel d'activités et le formulaire de reddition de comptes. D'après les documents retrouvés dans les dossiers fournis par la direction responsable, une certaine amélioration du suivi est constatée à travers le temps. Cependant, comme il s'agit d'une exigence du programme, une amélioration du processus de suivi serait envisageable. Les résultats sont présentés au tableau 16.

Tableau 16 : Documents exigés selon la convention d'aide financière retrouvés dans les dossiers de suivi du programme

Année financière	Nombre de rapports financiers dans les dossiers	%	Nombre de rapports annuels d'activités dans les dossiers	%	Nombre de formulaires de reddition de comptes dans les dossiers	%
2015-2016 ¹	4	23,5	4	23,5	16	94,1
2016-2017	10	52,6	13	68,4	17	89,5
2017-2018 ²	15	83,3	13	72,2	16	88,9

Source : Direction des services de soutien et d'expertise.

¹ En 2015-2016, les IRC crie et Kativik n'ont reçu aucun financement. Le calcul est donc en fonction de 17 IRC et non de 19.

² En 2017-2018, l'IRC crie n'a reçu aucun financement. Le calcul est donc en fonction de 18 IRC.

Pour l'année financière 2015-2016, les IRC crie et Kativik n'ont reçu aucun financement et n'ont donc pas signé de convention d'aide financière. La totalité des autres IRC ont signé des conventions d'aide financière en 2015-2016. Pour 2016-2017, la totalité des IRC ont signé des conventions d'aide financière. En 2017-2018, l'IRC crie n'a reçu aucun financement et n'a donc signé aucune entente. Les autres IRC ont signé les deux types d'ententes en 2017-2018.

Reddition de comptes

Au total, 47 rapports de reddition de comptes étaient disponibles pour les trois années couvertes par l'évaluation. Le premier constat est que la reddition de comptes a évolué au cours de ces trois années. Un gabarit a été instauré dans le courant de l'année 2016-2017 pour le volet concertation et a été pleinement mis en application en 2017-2018. Auparavant, c'étaient les rapports annuels d'activités qui étaient utilisés pour juger des activités de concertation.

L'analyse de la reddition de comptes a d'abord été faite dans la perspective de vérifier la conformité par rapport au dépôt. En fonction du financement alloué, 54 rapports devraient être retrouvés dans les dossiers : 1 rapport était manquant pour 2015-2016, 2 pour 2016-2017 et 2 pour 2017-2018¹⁸ (voir le Tableau 17). Ensuite, la présence de documents pour rendre compte de la concertation a été vérifiée, et aussi le respect des gabarits requis par le Ministère. Les résultats sont présentés dans le tableau qui suit.

Tableau 17 : Analyse de la reddition de comptes

	Nombre d'IRC pour lesquelles aucun document ne rend compte des activités de concertation	% ¹	Nombre d'IRC pour lesquelles le format du rapport pour les projets locaux n'était pas respecté	%	Nombre d'IRC pour lesquelles le format du rapport pour la concertation n'était pas respecté ²	%
2015-2016	9	52,9	2	11,8	S. O.	S. O.
2016-2017	3	15,8	2	10,5	S. O.	S. O.
2017-2018	1	5,6	1	5,6	3	16,7

Source : Direction des services de soutien et d'expertise.

¹ En fonction du financement alloué : 17 IRC en 2015-2016, 19 IRC en 2016-2017 et 18 IRC en 2017-2018.

² Le gabarit de rapport pour la concertation a été instauré dans le courant de l'année 2016-2017.

Le suivi des activités de concertation est effectué à partir d'une analyse qualitative du contenu des rapports. Il n'y a pas de base de données concernant les activités de concertation où ces activités seraient catégorisées. De ce fait, il n'y a pas de catégorisation des objectifs de ces activités au même titre que ce qui est fait pour les projets locaux. Le nombre de partenaires présents lors des activités et leur provenance ne sont pas requis. Ces deux informations seraient pertinentes puisque, comme l'indique la logique de l'intervention, c'est la synergie des différents acteurs du milieu qui est centrale dans le type d'intervention préconisé (la concertation).

¹⁸ Les rapports annuels d'activités ne sont pas considérés dans ce calcul. Il s'agit des rapports de reddition de comptes des projets locaux qui sont exigés depuis le commencement du programme.

Perceptions à l'égard de la reddition de comptes

Globalement, que ce soit pour la concertation ou les projets locaux, une bonne proportion des IRC s'est dite très satisfaite ou plutôt satisfaite du processus de reddition de comptes pour l'ensemble des éléments sondés (clarté, cohérence, simplicité et charge documentaire demandée). Les deux éléments ayant une moins forte majorité sont la simplicité du processus et la charge documentaire demandée. Les commentaires recueillis expliquent ce résultat puisque ce sont le temps requis pour effectuer la reddition de comptes et la charge documentaire qui sont considérés comme plus problématiques par les répondants, et le gabarit de rapport qui ne serait pas bien adapté pour certaines situations.

Tableau 18 : Question sur les perceptions à l'égard de la reddition de comptes (n = 18)

	Concertation			Projets locaux		
	Très satisfaits/ plutôt satisfaits (%)	Très insatisfaits/ plutôt insatisfaits (%)	Je ne sais pas (%)	Très satisfaits/ plutôt satisfaits (%)	Très insatisfaits/ plutôt insatisfaits (%)	Je ne sais pas (%)
1. La clarté des informations demandées	83,3	16,7	0,0	77,8	16,7	5,6
2. La cohérence des informations demandées	72,2	27,8	0,0	83,3	11,1	5,6
3. La simplicité du processus	61,1	38,9	0,0	66,7	27,8	5,6
4. La charge documentaire demandée	66,7	27,8	5,6	55,6	38,9	5,6

Source : Questionnaire destiné aux IRC.

Perceptions sur les améliorations possibles ou souhaitées aux processus de gestion et de mise en œuvre

À la question sur les améliorations possibles ou souhaitées au processus, l'analyse des réponses fait ressortir les principaux points suivants :

- Le souhait d'une amélioration des délais (approbations et versements);
- Le souhait d'ententes pluriannuelles pour le financement pour assurer une continuité des actions;
- Le souhait d'une simplification du processus de gestion (dépôt des demandes et reddition de comptes);
- Le souhait d'un financement de base ou d'un financement prenant en compte l'étendue du territoire ou de l'éloignement;
- Le souhait d'une plus grande autonomie des IRC dans la gestion;
- Le souhait de projets pendant les heures de classe¹⁹;

¹⁹ Les projets pendant les heures de classe ne sont pas permis selon le contrat de service.

- Le souhait que des frais de gestion des fiduciaires pour certains organismes communautaires soient remboursés.

4.3 Faits saillants – Mise en œuvre

1. Les critères utilisés pour répartir le financement apparaissent cohérents par rapport aux effets recherchés par l'intervention. Ces critères de répartition du financement sont connus et sont jugés pertinents par une majorité d'IRC.
2. Les délais, notamment pour les approbations et les versements, ressortent comme un enjeu important pour les IRC.
3. Bien que certains commentaires recueillis semblent indiquer certaines perceptions d'iniquité entre les régions éloignées et les grands centres, la répartition du financement est jugée plutôt équitable par une majorité d'IRC.
4. Le nombre d'appels de projets et le chevauchement des enveloppes budgétaires ont été déterminés comme entraves dans le processus de mise en œuvre du programme.
5. La cartographie du processus révèle qu'il y a plusieurs vérifications, validations et approbations souvent recommencées par de nombreuses itérations (allers-retours). Pour effectuer l'ensemble des étapes du processus, il faudrait actuellement entre 11 et 13 mois, ce qui engendre des délais.
6. Une analyse de conformité des documents demandés dans les conventions d'aide et de la reddition de comptes révèle que des améliorations dans le processus de suivi sont à envisager.
7. Les IRC se disent en général satisfaites des différentes modalités de gestion du programme même si elles ont trouvé certaines améliorations possibles au processus.
8. La répartition des projets locaux entre les mandats a été très différente d'une année à l'autre pour les années couvertes par l'évaluation. Bien que les capacités en littératie soient très importantes comme déterminant de la persévérance scolaire, la répartition du financement a été très axée sur ce mandat pour l'enveloppe 2016-2017.
9. D'après une analyse des rapports de reddition de comptes, ce ne sont pas tous les projets locaux qui sont acceptés et environ 17 % de ceux-ci sont refusés, considérant les refus des IRC et ceux du Ministère.

5. Évaluation de la pertinence

Question d'évaluation : En quoi le financement destiné aux IRC est-il pertinent?

Pour répondre à la question d'évaluation, deux éléments seront analysés dans cette section : la valeur ajoutée des IRC par rapport aux autres interventions du Ministère visant la persévérance scolaire et la pertinence du financement comme moyen d'action.

5.1 Valeur ajoutée des IRC

En 2017, un projet a été réalisé avec l'aide des IRC et d'autres ministères et organismes pour répertorier les interventions visant la persévérance scolaire. Un total de 135 actions ont été répertoriées. Les principaux participants à ces actions étaient les suivants :

- Ministère de la Culture et des Communications (n = 4);
- Ministère de la Famille (n = 26);
- Ministère de la Justice (n = 1);
- Ministère de la Santé et des Services sociaux (n = 3);
- Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (n = 1);
- Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (n = 78);
- Ministère du Transport (n = 1);
- Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (n = 7);
- Office des personnes handicapées du Québec (n = 1);
- Secrétariat à la jeunesse – ministère du Conseil exécutif (n = 13).

De ces 135 actions, 78 étaient sous la responsabilité du Ministère. Parmi ces 78 actions, 28 ont un lien plus direct avec les actions des IRC sans toutefois être identiques²⁰. La liste de ces 28 actions est présentée à l'annexe III.

Différentes actions ont été réalisées tant au niveau provincial qu'au niveau local. Dans une perspective provinciale, des initiatives sont menées par le Ministère par la mise en œuvre de politiques et de services, par exemple des interventions précoces auprès des élèves vulnérables²¹. Au niveau local, le réseau scolaire applique les politiques et met en œuvre les services. À titre d'exemple, plusieurs initiatives ont été mises sur pied : la stratégie d'intervention *Agir autrement*, le programme *Une école montréalaise pour tous*, la Stratégie 0-8 ans, la bonification des ressources consacrées à la réussite en lecture, en écriture et en mathématique pour les élèves de milieux défavorisés et l'instauration de la maternelle 4 ans à temps plein en milieu défavorisé. Toujours dans une perspective plus locale, les organismes communautaires œuvrant en éducation mènent eux aussi des actions.

²⁰ L'analyse a été faite en fonction de la finalité des actions en comparaison notamment des catégories d'interventions réalisées en persévérance scolaire et en mise en valeur de la lecture. Les types de clientèles visées ont aussi été considérés.

²¹ Voir à ce propos le *Référentiel pour guider l'intervention en milieu défavorisé*, en ligne à l'adresse suivante : <http://www.education.gouv.qc.ca/references/tx-solrtyperecherchepublicationtx-solrpublicationnouveau/resultats-de-la-recherche/detail/article/referentiel-pour-guider-lintervention-en-milieu-defavorise-connaître-comprendre-et-intervenir/>.

Comme cela a été mentionné à la section portant sur la raison d'être du programme, avant la création de la première IRC, il n'y avait aucune intervention structurée axée sur la problématique de la persévérance scolaire au niveau régional, et ce, pour l'ensemble du territoire québécois. En reprenant les concepts de la logique d'intervention, si la problématique de la persévérance scolaire à la base de l'intervention est jugée importante par les milieux, si la mobilisation et la prise en charge par les acteurs au niveau local ou régional permettent d'avoir certains effets sur cette problématique et si la synergie de différents acteurs de différents milieux apporte une valeur ajoutée face à cette problématique, alors un financement qui assure une certaine stabilité pour la structuration d'actions dans cette perspective peut devenir pertinent. En ce sens, une grande majorité des participants interrogés (bénéficiaires ou non-bénéficiaires) dans le cadre de cette évaluation ont indiqué que les IRC contribuent à renforcer positivement les déterminants de la réussite éducative et qu'elles contribuent au développement de pratiques de collaboration entre les acteurs de leur communauté (voir le tableau 21)²². Il est aussi à noter que, parmi la liste des 28 actions, aucune n'est semblable en tout point à celle des IRC.

Par ailleurs, il importe de préciser qu'au fil des analyses et des discussions entourant le financement des IRC, deux actions ou programmes ont été désignés plus particulièrement comme ayant des visées semblables, de la complémentarité dans les actions et de possibles chevauchements avec le présent programme. Il s'agit du Programme d'action communautaire sur le terrain de l'éducation (PACTE) et des IRC en petite enfance du ministère de la Famille.

PACTE

Le PACTE est un programme administré par la même direction au Ministère. Il vise à offrir une aide financière aux organismes d'action communautaire autonome qui œuvrent en éducation dans les champs d'activité reconnus comme étant prioritaires : l'alphabétisation, la lutte contre le décrochage scolaire, le raccrochage scolaire et aussi la formation continue.

Ce sont actuellement 203 organismes communautaires qui sont financés par le PACTE. Ce financement consiste principalement dans du soutien pour la réalisation de la mission globale des organismes. Un volet de soutien pour la réalisation d'un projet ponctuel annuel ou sur deux ans non récurrent est également à leur disposition.

Il importe de rappeler que la raison d'être à la base du financement destiné aux IRC est de financer la mise en place d'une concertation avec différents partenaires. Ces partenaires ne sont pas nécessairement des organismes communautaires. Les possibles chevauchements seraient davantage liés au volet de financement des IRC pour des projets locaux. Une analyse des projets locaux a été faite dans la perspective de repérer de potentiels chevauchements entre les deux programmes.

En 2016-2017, dans le cadre du volet de financement des projets locaux des IRC, 30 des 183²³ (16,4 %) organismes du PACTE ont reçu au moins un financement. En 2017-2018, c'était 33 des 183 (18,0 %) organismes du PACTE. Il est à noter que les bénéficiaires dans le cadre des projets locaux des IRC ne sont pas limités aux organismes communautaires. Par contre, l'analyse des types de bénéficiaires et des thèmes des projets démontre que ce sont généralement des organismes communautaires qui ont

²² La majorité des participants aux groupes de discussion abondaient dans ce sens.

²³ En 2016-2017 et en 2017-2018, c'était 183 organismes qui étaient financés dans le cadre du PACTE.

bénéficié de l'aide dans le cadre des projets locaux et que certains projets locaux financés par les IRC abordaient le thème du rattachement. Les données sont présentées au tableau 19.

Tableau 19 : Catégories de bénéficiaires du financement destiné aux projets locaux

Catégorie de bénéficiaires	2015-2016 (%) (n = 404)	2016-2017 (%) (n = 441)	2017-2018 (%) (n = 724)	Part du financement (%) (n = 1 569)
OBNL – Organismes communautaires	72,5	75,3	69,8	76
OBNL – Carrefours jeunesse-emploi (CJE)	18,1	9,8	10,6	12
Autre ¹	5,7	4,5	10,2	6
OBNL – Centres de la petite enfance (CPE)	2,7	5,4	3,6	3
Gouvernement – Municipal ²	1,0	5,0	5,8	4
Total	100,0	100,0	100,0	100

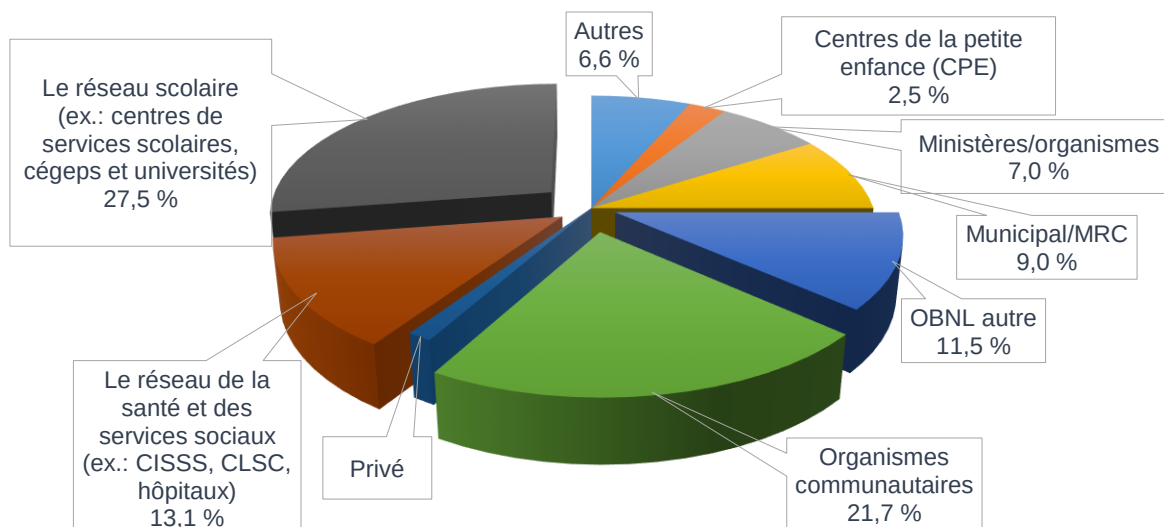
Source : Direction des services de soutien et d'expertise.

¹ La catégorie « Autre » comprend notamment les écoles, les centres de services scolaires, les autres types d'OBNL, le secteur privé et tout autre type d'organisation.

² La catégorie « Gouvernement – Municipal » comprend les ministères et organismes, les municipalités régionales de comté (MRC), les villes ou municipalités et les bibliothèques municipales.

Par ailleurs, l'analyse des types de répondants du sondage destiné aux partenaires a été effectuée. Parmi l'ensemble des répondants retenus (454), 244 n'ont reçu aucun financement de la part des IRC. Ces répondants ne sont donc pas bénéficiaires des IRC et peuvent être davantage considérés comme des partenaires de concertation. Près de la moitié de ces 244 répondants viennent du réseau scolaire (27,5 %) et d'organismes communautaires (21,7 %). Le réseau de la santé est aussi présent ainsi que d'autres types d'OBNL qui ne sont ni des organismes communautaires ni des centres de la petite enfance. Cette analyse démontre une pluralité de partenaires qui ne sont pas retrouvés au PACTE. La figure 4 présente les différents types de partenaires de la concertation.

Figure 4 : Question sur les types de partenaires (n = 244 sans financement)



Source : Questionnaire destiné aux partenaires.

IRC en petite enfance

Les IRC en petite enfance ont été abordées à quelques reprises dans le cadre de l'évaluation. Il s'agit d'un programme administré par le ministère de la Famille qui vise la concertation régionale sur les problématiques relatives à la petite enfance. La question de la nature semblable ou identique de leur mission a été soulevée. Comme certaines IRC sur la persévérance scolaire et la réussite éducative semblent se concerter avec les IRC en petite enfance, il peut y avoir complémentarité de l'action, mais il y a de possibles chevauchements. Toutefois, il importe de préciser que les IRC sur la persévérance scolaire et la réussite éducative visent une clientèle plus large qui dépasse celle des IRC en petite enfance, qui, elle, vise les jeunes de 0 à 5 ans. Les différentes clientèles ciblées par les projets locaux dans le cadre du financement destiné aux IRC sont présentées dans le tableau qui suit.

Tableau 20 : Clientèles ciblées dans le cadre des projets locaux

2015-2016 et 2016-2017	2017-2018 ¹
0-5 ans	0-5 ans
Communauté	6-12 ans
Employeurs	13-17 ans
Intervenants/enseignants	18-24 ans
Jeunes adultes	Communauté
Parents	Employeurs
Préscolaire-primaire	Intervenants/enseignants
Secondaire	Parents
Secteur des jeunes	Clientèles spécifiques : • Analphabète • Anglophone • Autochtone • Immigrante

Source : Direction des services de soutien et d'expertise.

¹ Des cibles par tranche d'âge ont été précisées à partir de 2017-2018 et des clientèles plus spécifiques ont été ajoutées.

Pertinence des IRC comme moyen d'action

Comme indiqué dans la logique de l'intervention, la concertation vise une intégration d'un milieu et la mobilisation de celui-ci. La question de l'intégration des IRC dans leur milieu a été posée dans le cadre du questionnaire destiné aux partenaires. Les résultats démontrent qu'en majorité, les répondants, bénéficiaires ou non d'une IRC, croient non seulement que l'IRC de leur région est intégrée à leur milieu, mais que celle-ci engendre des retombées en matière de persévérance scolaire et de réussite éducative.

Tableau 21 : Question sur l'intégration des IRC dans leur milieu (n = 454)

Énoncé	Très en accord ou plutôt d'accord (%) (n = 210)	Très en accord ou plutôt d'accord (%) (n = 244)
	Partenaires financés (bénéficiaires)	Partenaires sans financement
1. La persévérance scolaire et la mise en valeur de la lecture constituent des préoccupations importantes dans notre région.	90,5	87,7
2. Les interventions menées en collaboration avec l'IRC sont appropriées pour la prévention de l'abandon scolaire et la mise en valeur de la lecture pour notre région.	89,1	75,8
3. L'IRC permet à ma communauté d'améliorer sa capacité à mettre en œuvre des interventions en matière de persévérance scolaire et de mise en valeur de la lecture.	87,6	74,6
4. L'IRC contribue à renforcer positivement les déterminants de la réussite éducative.	87,6	77,5
5. L'IRC contribue au développement de pratiques de collaboration entre les acteurs de ma communauté.	81,9	72,1
6. L'IRC contribue beaucoup à la mobilisation du milieu régional pour la prévention de l'abandon scolaire et la mise en valeur de la lecture.	81,0	68,0
7. Les actions en collaboration avec l'IRC ont contribué à modifier nos pratiques et/ou notre offre de service.	79,1	52,9
8. Notre collaboration avec l'IRC nous a sensibilisés à l'importance de mettre en œuvre des actions visant la persévérance scolaire et la mise en valeur de la lecture.	76,2	64,8
9. L'IRC contribue à la mutualisation entre les organisations.	71,9	63,9
10. L'IRC est connue dans ma communauté.	67,6	60,7
11. L'IRC contribue à engager les décideurs (élus) dans la cause de la persévérance scolaire.	66,7	62,3

Source : Questionnaire destiné aux partenaires.

L'analyse de cette question par type de partenaires démontre que ce sont les types de partenaires suivants qui sont davantage en désaccord avec les énoncés sur l'intégration des IRC à leur milieu :

- *Privés sans financement* (n = 3);
- *Autres avec financement* (n = 7);
- *Organismes communautaires sans financement* (n = 53).

Les résultats détaillés sont présentés à l'annexe IV.

Les chercheurs interrogés étaient plus partagés sur la question des retombées dans les milieux. Les trois chercheurs ont été unanimes sur le fait qu'il y a certaines retombées pour les milieux. Par contre, il n'y a pas de consensus en ce qui concerne leur importance. Deux chercheurs ont mentionné l'aspect parfois plutôt restreint de ces retombées. Les actions qui sont menées dans des milieux très ciblés demeureraient généralement dans ces milieux et ne feraient pas l'objet d'une diffusion plus universelle pour davantage de retombées dans la population. Un autre chercheur mentionnait que, pour des milieux dévitalisés, c'est-à-dire des milieux socioéconomiquement défavorisés, la mise en place d'initiatives comme celles des IRC fait une différence. Ces initiatives contribueraient à dynamiser ces milieux et développeraient une forme de capital culturel.

Toujours en lien avec la pertinence des IRC comme moyen d'intervention, les participants aux groupes de discussion ont mentionné généralement que ce sont des lieux d'échanges et de réseautage. Elles sont aussi appréciées pour leur accompagnement. Toutefois, certains participants ayant collaboré avec plus d'une IRC ont indiqué une variabilité dans les façons de procéder qui peut quelques fois s'éloigner de la concertation. Dans certains cas, il y aurait des actions et des stratégies d'intervention qui seraient décidées à l'avance et les partenaires seraient peu consultés, ce qui va à l'encontre des objectifs de la concertation.

Nature des interventions en concertation

Le formulaire de reddition de comptes demande aux IRC de présenter leurs interventions réalisées dans l'année. Toutefois, il n'y a pas de catégorisation de ces activités et le canevas de la reddition de comptes n'est pas respecté dans certains cas. Il était donc plus difficile d'en faire l'analyse.

Le cadre de référence des IRC²⁴ a été utilisé afin de catégoriser l'information présentée en reddition de comptes. D'après ce qui est présenté dans ce cadre, les activités de concertation peuvent être classées selon cinq axes d'intervention : mobilisation, sensibilisation, accompagnement, diffusion et transfert de connaissances et évaluation. Ces axes d'intervention ont un lien cohérent avec la concertation puisqu'en général, le résultat visé par celle-ci est la mise en œuvre d'actions (axe de la mobilisation) et la sensibilisation (axe de la sensibilisation) d'un milieu à propos d'un enjeu.

Une analyse a été effectuée des rapports de reddition de comptes disponibles et de rapports annuels d'activités (n = 40). Cette analyse visait à déterminer si ces différents axes d'intervention étaient cités ou réalisés par les IRC. L'analyse démontre qu'une forte majorité des IRC ont cité les différentes catégories d'interventions ou ont affirmé les avoir réalisées. La catégorie « évaluation » est celle qui serait la moins réalisée par l'ensemble des IRC. Les résultats sont présentés dans le tableau qui suit.

²⁴ Voir le cadre logique à l'annexe V

Tableau 22 : Axes d'intervention cités ou réalisés par les IRC

Axe d'intervention	Exemples d'activités réalisées par les IRC	2015-2016 (%) (n = 8)	2016-2017 (%) (n = 16)	2017-2018 (%) (n = 16)
Mobilisation	Mobilisation de milieux pour l'élaboration de plans d'action en vue de la persévérance scolaire et de la réussite éducative. Organisation de rassemblements, de journées d'étude et de réflexion ou de colloques. Participation à des comités intersectoriels locaux, supralocaux et régionaux.	100	93,8	100
Sensibilisation	Réalisation de campagnes de sensibilisation, de publicités. Publication de bulletins électroniques. Mise en ligne de sites Web d'information sur la persévérance scolaire, la lecture, la réussite éducative et le décrochage.	100	100	93,8
Accompagnement	Réseautage, partage d'informations et de connaissances (état de situation, données d'enquêtes, déterminants de la persévérance scolaire et de la réussite éducative, pratiques probantes, conditions d'efficacité, etc.), soutien à leurs démarches de mobilisation, aide dans l'élaboration et la réalisation d'outils et d'activités.	100	100	93,8
Diffusion et transfert de connaissances	Recherches, enquêtes et diffusion de données sur les habitudes de vie des jeunes, la conciliation études-travail, les causes de l'abandon scolaire et ses conséquences, les perceptions qu'ont les jeunes de l'école, etc. Organisation de conférences, de formations. Conception de trousseaux, de guides d'information. Réalisation et/ou publication d'analyses, de recherches, d'études, de portraits de situation.	100	100	93,8
Évaluation	Évaluation du processus de mobilisation. Évaluation des effets et de la mise en œuvre de projets.	75,0	68,8	75,0

Source : Direction des services de soutien et d'expertise.

Il est à noter que, selon certains témoignages recueillis, la sensibilisation prendrait une place trop importante parmi les interventions de certaines IRC et n'aurait pas l'efficacité attendue pour ce qui est des retombées.

Nature des interventions des projets locaux

Une analyse des différents types de projets locaux a été effectuée à partir des bases de données des redditions de comptes. Les 1 570 projets locaux des années 2015-2016 à 2017-2018 ont pu être classés par la direction responsable en 34 catégories qui, pour certaines, sont en lien direct ou moins direct avec des déterminants de la persévérance scolaire. Il s'agit d'une catégorisation et non d'une exigence dans le cadre du programme. Les catégories sont présentées à l'annexe VI.

5.2 Pertinence du financement comme moyen d'action

Deux éléments ont été analysés en ce qui concerne le moyen d'action utilisé : la pertinence des modalités du financement et l'utilité du financement.

Pertinence des modalités du financement

Dans cette section sont analysés les façons de faire ou les paramètres du financement destiné aux IRC dans la perspective d'en vérifier la pertinence. À titre de rappel, l'enveloppe du programme pour la période couverte par l'évaluation a d'abord et avant tout été attribuée pour le mandat de la persévérance scolaire. En 2016, une enveloppe pour la mise en valeur de la lecture a été ajoutée. Outre les deux mandats, l'enveloppe est ensuite subdivisée selon deux volets de financement : le volet concertation et services directs et le volet des projets locaux. Il est à noter que les deux enveloppes ont été fusionnées en 2019, mais que les sommes peuvent toujours être subdivisées entre les deux volets. Par ailleurs, le financement de projets locaux et d'initiatives en mise en valeur de la lecture est toujours autorisé dans le cadre du programme. Cette fusion visait à simplifier la gestion du programme.

La question de la pertinence des deux mandats et des deux volets a été posée aux représentants des IRC. Une bonne majorité de répondants considèrent très pertinent ou pertinent qu'une part de l'enveloppe du programme soit destinée à la mise en valeur de la lecture. Bien qu'une majorité des répondants estiment très pertinents ou pertinents les deux volets de financement, une bonne proportion croit le contraire. Les données sont présentées dans le tableau qui suit.

Tableau 23 : Question sur la pertinence des modalités de gestion du financement (n = 18)

	Très pertinent/ pertinent (%)	Pas du tout pertinent/ peu pertinent (%)	Je ne sais pas (%)
1. Pertinence d'une somme consacrée à la mise en valeur de la lecture	66,7	27,8	5,6
2. Pertinence des deux volets (projets locaux et concertation/services directs)	55,6	38,9	5,6

Source : Questionnaire destiné aux IRC.

Le commentaire qui est ressorti plus généralement en lien avec les modalités de gestion du financement concerne le souhait pour les IRC d'obtenir une plus grande autonomie dans la gestion des sommes allouées, que ce soit dans la gestion des projets locaux ou dans celle des priorités d'action à privilégier. Comme cela a été précisé à la section portant sur la mise en œuvre du programme, plusieurs commentaires ont été émis, notamment en lien avec la durée des ententes. À titre de rappel, deux types d'ententes sont utilisés dans le cadre du programme : des conventions d'aide financière et des contrats de service. La convention d'aide financière établit les exigences relatives à une aide financière, tandis que le contrat de service est une entente qui établit les exigences relatives à une offre de service ou à la délégation de responsabilités pour l'offre de service. Dans les deux cas, les ententes sont d'un an²⁵.

²⁵ Désormais sur trois ans depuis le 30 octobre 2020.

Concernant les conventions d'aide financière, les sommes sont allouées en deux versements : 75 % de la somme lors du premier versement et 25 % lors du deuxième. Pour ce qui est du contrat de service, une somme maximale est déterminée. Elle est allouée à la réception des recommandations des projets et en fonction du nombre de vagues de dépôts de projets. Selon les commentaires recueillis, la répartition des versements (75/25) pour les conventions d'aide financière n'est pas mise en cause.

Concernant la durée des conventions d'aide, plusieurs commentaires indiquent une volonté pour des ententes sur plusieurs années afin d'assurer la continuité des actions. Les ententes sur un an compliqueraient la gestion des IRC et des bénéficiaires.

Utilité du financement

Le dernier élément analysé en lien avec la pertinence du moyen d'intervention préconisé concerne son utilité par l'apport qu'offre un financement du Ministère sur les actions menées. D'après les données recueillies, les IRC dépendent fortement du financement public. En moyenne, cela représente 88,8 % de leurs revenus. Parmi les 17 IRC qui ont répondu à la question sur leurs sources de financement, c'est 13 (76,5 %) d'entre elles pour qui le financement public correspond à 90 % et plus de leur source de revenus. Il apparaît alors plausible qu'une bonne proportion d'entre elles cesseraient leurs activités en l'absence du financement du Ministère et que le financement assure une certaine stabilité des actions. Dans une autre perspective, la faible proportion de revenus non gouvernementaux est peut-être le signe d'une difficulté à mobiliser son milieu. Les données recueillies n'ont pas permis d'établir l'évolution dans le temps des sources de financement. Les résultats sont présentés dans le tableau qui suit.

Tableau 24 : Sources de financement des IRC en 2017-2018 (n = 17)

	Total des revenus, exercice 2017-2018 (\$)	Revenus publics (%) ¹	Revenus non gouvernementaux (%)	Autres (%)
Moyenne	1 064 545	88,8	10,6	0,6
Médiane	755 353	97,1	2,1	0
Minimum	260 644	11,8	0	0
Maximum	4 360 005	100	88,2	5,9

Source : Questionnaire destiné aux IRC.

¹ Toutes sources publiques confondues. Par ailleurs, pour un aperçu des sommes provenant du programme, voir l'annexe II.

Les données recueillies par rapport au fonctionnement des IRC démontrent une certaine stabilité d'action, que ce soit pour le nombre de semaines de fonctionnement ou pour le nombre d'heures d'ouverture en moyenne par semaine. Concernant le nombre de personnes en ETC rémunérées, 7 répondants (41,2 %) sur les 17 ont indiqué avoir 1 personne ou moins en ETC. Pour ce qui est du nombre de bénévoles en ETC, 10 répondants (58,8 %) ont indiqué n'avoir aucun bénévole. Les réponses des autres répondants sur cette question sont très variables. Les résultats sont présentés dans le tableau qui suit.

Tableau 25 : Question relative au fonctionnement des IRC

	Moyenne	Médiane	Minimum	Maximum
Nombre de semaines de fonctionnement (n = 17)	47,8	52	26	52
Nombre d'heures d'ouverture en moyenne par semaine (n = 16) ¹	35,0	35	15	50
Nombre de personnes en ETC rémunérées (n = 17)	3,2	3	0	9
Nombre de personnes en ETC bénévoles (n = 17)	4,5	0	0	30

Source : Questionnaire destiné aux IRC.

¹ Une donnée était aberrante.

En comparant les revenus au nombre de personnes en ETC rémunérées déclarées, dans cinq cas (29,4 %), les niveaux de revenus n'expliquent pas le niveau d'effectif en ETC rémunéré. C'est-à-dire qu'en comparant les IRC, d'après les revenus déclarés dans le questionnaire destiné aux IRC, cinq d'entre elles auraient la capacité d'avoir davantage de personnel rémunéré en ETC.

Un autre élément en lien avec l'utilité du financement est l'effet de levier que procure le financement du Ministère sur la capacité d'action des IRC. À la question sur les deux plus grands effets de levier du financement du Ministère, les trois réponses obtenues le plus souvent de la part des IRC sont : le maintien des actions, la mobilisation des acteurs ou le maintien de cette mobilisation et la mise en œuvre d'actions entre le milieu scolaire et les autres acteurs du milieu.

Une question sur la capacité d'action a aussi été posée aux IRC. Pour les quatre énoncés, les participants au sondage ont indiqué en majorité être tout à fait d'accord ou plutôt d'accord avec ceux-ci. Ce dernier élément sur la capacité d'action peut être mis en relation avec le fait que cinq IRC ont été fermées puis rouvertes à la suite de la perte des financements de la fondation Réunir Réussir et des CRÉ. Une incidence du financement du Ministère sur la capacité d'action des IRC à mettre en œuvre des projets et à créer et à maintenir des partenariats est donc constatée. Une analyse complémentaire prenant en considération les revenus déclarés pour 2017-2018 par les IRC fait ressortir qu'il n'y a pas de corrélation forte entre le niveau de revenu et la perception de capacité d'action. Les IRC ayant des revenus moins élevés et qui se trouvent généralement plus en régions éloignées ont indiqué majoritairement que leur capacité d'action pour les quatre éléments abordés est la même que celle des autres ayant des revenus plus élevés.

Tableau 26 : Question sur les perceptions par rapport à la capacité d'action des IRC (n = 18)

	Tout à fait d'accord/ plutôt d'accord (%)	Tout à fait en désaccord/ plutôt en désaccord (%)	Je ne sais pas (%)
1. L'IRC a la capacité de répondre à la demande pour les projets locaux.	55,6	38,9	5,6
2. L'IRC a la capacité d'offrir adéquatement des services.	61,1	33,3	5,6
3. L'IRC a la capacité de maintenir les partenariats actuels.	66,7	27,8	5,6
4. L'IRC a la capacité de mettre en place les moyens d'action les plus efficaces.	61,1	33,3	5,6

Source : Questionnaire destiné aux IRC.

Nombre d'IRC en situation de déficit

Enfin, l'effet le plus direct que peut avoir un financement public pour une organisation est en lien avec sa capacité financière. Comme cela a été indiqué à plusieurs reprises, lors du désengagement de la fondation Réunir Réussir et de la disparition des CRÉ, certaines IRC se sont retrouvées dans des situations financières plus difficiles et certaines ont même arrêté leurs activités. D'après les données recueillies dans le cadre du questionnaire destiné aux IRC, aucune n'a déclaré avoir des problèmes financiers ni être dans une situation de déficit. De plus, comme cela a été mentionné à la section sur la pertinence du financement, en majorité, les IRC considèrent avoir une bonne capacité d'action. Cependant, une bonne proportion indiquent qu'elles auraient besoin de plus de financement (voir le tableau 26).

5.3 Faits saillants – Pertinence

1. Un recensement mené en 2017 démontre que le programme de financement destiné aux IRC se distingue des autres interventions du Ministère. Avant l'instauration des IRC, aucune intervention du Ministère au niveau régional n'était en place. Toutefois, il est à noter que de possibles chevauchements ont été repérés avec le PACTE et les IRC en petite enfance du ministère de la Famille concernant leur mission, les organismes financés et les clientèles cibles.
2. Les IRC seraient généralement bien intégrées dans leur milieu et leur contribution en matière de persévérance scolaire est remarquée par les participants interrogés. Toutefois, les actions menées par certaines IRC seraient parfois trop limitées et n'engendreraient des bénéfices que pour des milieux très ciblés, selon certains chercheurs.
3. D'après l'analyse de la nature des interventions en concertation et des interventions des projets locaux, les actions menées visent bien les principaux déterminants de la persévérance scolaire et de la réussite éducative.
4. En majorité, les modalités du financement, que ce soit les mandats, les volets ou la répartition, sont pertinentes pour les IRC. Selon les commentaires recueillis, le renouvellement annuel des ententes serait un enjeu pour assurer une stabilité des actions des IRC et de leurs partenaires.
5. Les données révèlent qu'une certaine proportion des IRC ont une personne en ETC ou moins et que le manque de revenus dans certains cas ne serait pas la cause.
6. Les données sur le fonctionnement montrent que le financement permet une certaine stabilité des actions, soit par leur capacité à assurer un nombre de semaines d'ouverture par année ou par le nombre d'heures d'ouverture par semaine.
7. Selon les données recueillies, les IRC dépendent fortement du financement public. En moyenne, ce sont 88,8 % de leurs revenus qui proviennent de fonds publics.
8. Les trois plus grands effets de levier que procure le financement du Ministère cités par les IRC sont le maintien des actions, la mobilisation des acteurs ou le maintien de cette mobilisation et la mise en œuvre d'actions entre le milieu scolaire et les autres acteurs du milieu.
9. Les IRC ont mentionné en majorité avoir la capacité de répondre à la demande pour les projets locaux, d'offrir adéquatement des services, de maintenir les partenariats actuels et de mettre en place les moyens d'action les plus efficaces, le niveau de revenu n'ayant que peu d'influence sur la perception de leur capacité d'action.

6. Évaluation des effets

Question d'évaluation : Les effets visés par le financement aux IRC sont-ils obtenus?

Comme il n'y a pas d'objectifs officiellement déclarés pour ce programme de financement, il devient plus difficile de juger des effets recherchés par l'intervention. L'analyse effectuée lors de la reddition de comptes des projets locaux permet d'en apprécier les retombées par les résultats obtenus en fonction des objectifs qui étaient visés par ces projets. En ce qui concerne la concertation, les outils en place ne permettent pas d'apprécier l'atteinte de résultats.

Pour répondre à cette question d'évaluation, il a été nécessaire de porter une réflexion sur les objectifs de la concertation plus globalement et de rechercher des effets possibles.

Partenariat

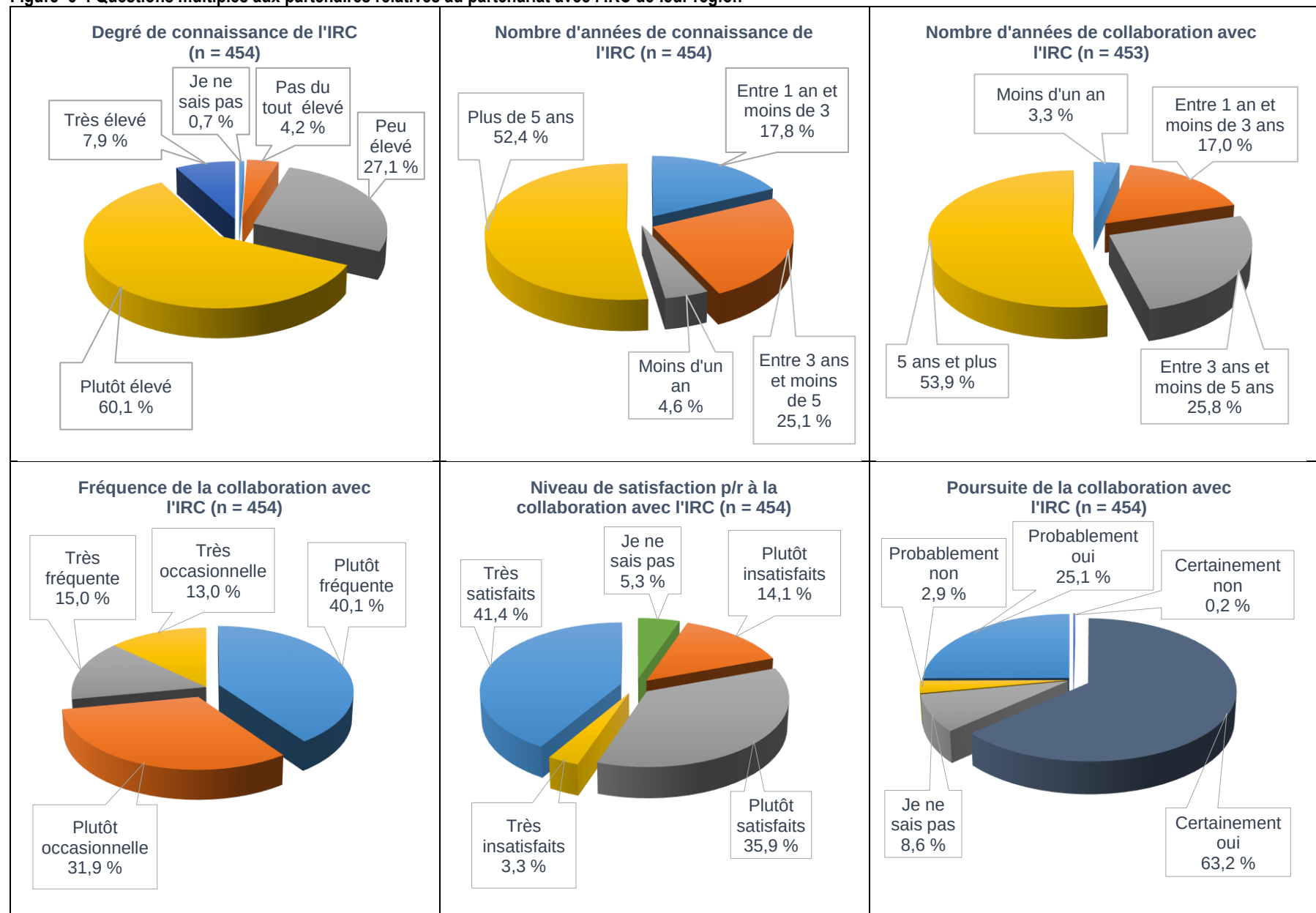
Comme indiqué dans la section portant sur la logique de l'intervention, la concertation et les partenariats sont intrinsèquement liés. Si la concertation en général ne visait qu'à établir des partenariats, cet objectif serait atteint considérant la liste de partenaires (1 532) fournie pour la collecte de données.

Toutefois, la qualité du partenariat est importante pour mener à bien la concertation. Notamment, une certaine reconnaissance de la part du milieu est nécessaire. Lorsque les partenaires ont été interrogés sur leur degré de connaissance de l'IRC de leur région, une bonne majorité (68,0 %) a indiqué avoir une connaissance très élevée ou plutôt élevée de celle-ci. Une forte majorité d'entre eux (77,5 %) ont répondu connaître l'IRC depuis trois ans et plus. En ce qui concerne la durée de leur collaboration avec l'IRC de leur région, une forte proportion des partenaires (79,7 %)²⁶ ont affirmé qu'ils collaborent depuis au moins trois ans et plus. Quant à la fréquence des collaborations, un peu plus de la moitié des répondants ont déclaré qu'ils collaborent d'une façon très fréquente ou plutôt fréquente avec l'IRC de leur région.

Par ailleurs, à la question portant sur la satisfaction de la collaboration établie avec les IRC posée aux partenaires, ceux-ci ont répondu en grande majorité (77,3 %) être très satisfaits ou plutôt satisfaits de cette collaboration. Ils ont aussi indiqué dans une forte majorité (88,3 %) qu'ils allaient certainement ou probablement poursuivre leur collaboration avec leur IRC. Les résultats sont présentés dans les figures qui suivent.

²⁶ Une donnée était aberrante, le calcul est donc en fonction de 453 répondants. Voir la figure ci-après.

Figure 5 : Questions multiples aux partenaires relatives au partenariat avec l'IRC de leur région



Source : Questionnaire destiné aux partenaires.

Axes d'intervention des activités réalisées

La concertation vise à mobiliser un milieu à propos d'un enjeu ou d'une cause. Les activités de mobilisation devraient être, en pratique, les activités principalement réalisées. En analysant les réponses obtenues à la question posée aux IRC sur la proportion des activités réalisées en 2017-2018 dans les différents axes d'intervention, il apparaît qu'en moyenne, un peu plus des trois quarts (78,3 %) des activités sont réalisées en mobilisation, en sensibilisation et en accompagnement. L'accompagnement est en moyenne l'intervention la plus réalisée, ce qui semble cohérent avec le nombre de vagues de dépôts des projets locaux puisque les IRC sont beaucoup sollicitées pour accompagner les organismes qui souhaitent faire une demande pour un projet. Les résultats sont présentés dans le tableau qui suit.

Tableau 27 : Question sur la proportion des activités réalisées en 2017-2018 dans les différents axes d'intervention du cadre de référence des IRC (n = 17)¹

Axe d'intervention	Proportion moyenne des activités réalisées en 2017-2018 (%)	Médiane (%)	Maximum (%)	Minimum (%)
Mobilisation	25,4	20	50	10
Sensibilisation	21,2	20	50	5
Accompagnement	31,9	30	70	5
Diffusion et transfert de connaissances	14,1	10	30	0
Évaluation	6,3	5	12	0
Autres (précisez) ² :	5,0	0	20	0

Source : Questionnaire destiné aux IRC.

¹ Une IRC a inscrit des données non valides, ne sachant pas établir les proportions.

² Une IRC a indiqué la participation aux activités nationales dans la catégorie « Autres ».

Le fait que la mobilisation ne soit pas le type d'intervention priorisé par certaines IRC est discutable. La proportion plus grande des activités réalisées en accompagnement semble indiquer qu'une certaine priorité est donnée au volet des projets locaux. Si les milieux sont moins mobilisés et sensibilisés par rapport à l'enjeu de la persévérance scolaire, les effets seront probablement moindres.

À la question sur les types d'actions réalisées en collaboration avec les IRC, les consultations et l'échange d'information, les participations à des tables ou à des comités et la mise en œuvre de projets locaux sont les trois actions les plus citées par les partenaires interrogés. Selon les données recueillies, ces trois activités ont été citées par des nombres presque égaux de participants, ce qui peut signifier qu'elles sont réalisées aussi souvent l'une que l'autre. Ces trois types d'actions pourraient être classés parmi les axes d'intervention de la mobilisation, de l'accompagnement et de la diffusion et du transfert de connaissances du cadre de référence des IRC. La mise en œuvre de projets locaux ressort, ce qui tend à confirmer l'importance de ce type d'action. De plus, l'analyse démontre que, parmi les répondants qui n'ont effectué qu'un seul type d'action en collaboration avec les IRC (123/454), 14,1 % (64/454) n'ont effectué que de la mise en œuvre de projets locaux. La déclaration des types d'activités réalisées est présentée dans le tableau qui suit.

Tableau 28 : Question sur les types d'actions réalisées en collaboration avec les IRC (n = 454)

Type d'action réalisée	Nombre d'occurrences ¹	%
Mise en œuvre de projets locaux	331	28,6
Participations à des tables ou à des comités	307	26,5
Consultations et échange d'information	288	24,9
Participations à des démarches/interventions	171	14,8
Orientation des clientèles	32	2,8
Autres (précisez)	28	2,4
Total	1 157	100,0

Source : Questionnaire destiné aux partenaires.

¹ Les répondants avaient la possibilité de sélectionner plusieurs choix de réponses.

En ce qui concerne les clientèles ciblées par les interventions, les partenaires ont répondu en forte majorité (80 %) que les interventions ou les travaux réalisés en collaboration avec l'IRC visaient les clientèles vulnérables au regard de l'abandon scolaire. Les résultats sont présentés dans le tableau qui suit.

Tableau 29 : Question sur des travaux ou des interventions qui visent des clientèles vulnérables au regard de l'abandon scolaire (n = 454)

	N	%
Oui	363	80,0
Non	45	9,9
Ne s'applique pas	26	5,7
Je ne sais pas	20	4,4
Total	454	100,0

Source : Questionnaire destiné aux partenaires.

Gouvernance et leadership des IRC en concertation

La gouvernance est un autre aspect évalué pour vérifier l'efficacité de l'intervention. La concertation est un processus de gouvernance d'une intervention et nécessite du leadership pour rassembler et mobiliser les acteurs d'un milieu. Bien qu'il s'agisse d'une action concertée, il est nécessaire qu'il y ait un acteur qui prenne le rôle du facilitateur pour aider à l'organisation de cette action.

Ainsi, en s'inspirant de l'outil construit par le Secrétariat du Conseil du trésor pour l'évaluation de la gouvernance des interventions interministérielles, une question a été élaborée pour le questionnaire destiné aux partenaires. Cette question comprenait 32 énoncés rattachés à des thèmes se rapportant à des composantes de la gouvernance. Cette question visait à établir une note de gouvernance et une note de leadership pour chaque IRC. Chaque énoncé a été construit en fonction d'une échelle de Likert et pouvait obtenir jusqu'à un maximum de quatre points (par exemple : un point pour « Très en désaccord » et quatre points pour « Très d'accord »). Les perceptions des participants ont été sondées sur différents éléments, par exemple sur le type de leadership exercé par les IRC, sur le financement,

sur la mise en place de structures et de procédures, etc.²⁷. Une note moyenne globale sur quatre a ensuite été établie en fonction des différentes notes obtenues pour les différentes composantes de la gouvernance.

Les cinq composantes qui ont été évaluées pour obtenir la note globale de gouvernance étaient la structure de gouvernance, la vision de l'intervention, les rôles et responsabilités, la communication et les ressources (matérielles, humaines, financières et informationnelles). Le concept de leadership était implicitement inclus dans certains énoncés puisque les concepts de gouvernance et de leadership sont intrinsèquement liés. La note obtenue pour le leadership de l'IRC est donc l'addition des notes obtenues pour certains énoncés précis.

Lors de la mise en ligne du questionnaire, un problème technique est survenu de sorte que certaines questions n'ont pas été présentées aux participants. Une tentative de relance a été effectuée auprès de ceux-ci, mais peu d'entre eux (n = 199) sont retournés répondre aux questions manquantes. En raison du taux de réponse pour cette question, l'analyse par IRC et par type de partenaires représentait un enjeu puisque les marges d'erreur étaient importantes. Seule l'analyse globale, plus fiable, a été conservée pour le présent rapport.

De manière générale, les IRC reçoivent de bonnes notes moyennes globales de la part de leurs partenaires, tant pour la gouvernance (2,8 sur 4) que pour le leadership (3,1 sur 4). En moyenne, des notes plus élevées sont retrouvées pour la vision adoptée par rapport à l'intervention (3,0 sur 4), la communication avec les partenaires (2,9 sur 4) et le partage et la compréhension des rôles et responsabilités (3,0 sur 4)²⁸. En fonction des différentes composantes, des notes moins élevées en moyenne sont attribuées pour la structure de gouvernance adoptée (2,7 sur 4) et pour la capacité et la gestion des ressources (2,5 sur 4). Les notes obtenues en moyenne sont au-dessus des 70 % et même les dépassent pour les différentes composantes dans une majorité des cas. Les résultats sont présentés dans le tableau qui suit.

²⁷ Le gabarit de l'outil d'évaluation de la gouvernance comprenant l'association des questions aux différentes dimensions se trouve à l'annexe VII.

²⁸ Les notes moyennes obtenues pour chaque énoncé sont présentées à l'annexe VII.

Tableau 30 : Notes globales obtenues pour la gouvernance dans le cadre du questionnaire destiné aux partenaires des IRC
(n = 199 pour 17 IRC)

	Note sur 4	Note en %
Notes moyennes globales		
Gouvernance	2,8	71,2
Leadership	3,1	76,6
Dimensions de la gouvernance¹		
Structure de gouvernance	2,7	67,3
Vision de l'intervention (engagement mutuel)	3,0	75,6
Rôles et responsabilités	3,0	75,9
Communication	2,9	73,7
Ressources (matérielles, humaines, financières et informationnelles)	2,5	63,3

Source : Questionnaire destiné aux partenaires.

¹ Voir l'annexe VII pour le détail des énoncés par dimension.

Indice de milieu socioéconomique (IMSE)

L'IMSE est un indice de défavorisation pour répartir les ressources financières entre les centres de services scolaires. Cet indice permet, selon les besoins, de cibler des écoles ou des bâtiments ou de tenir compte du pourcentage d'élèves venant de milieux défavorisés dans chaque centre de services scolaire. Les écoles primaires ou secondaires sont classées par rangs déciles et sont considérées comme défavorisées pour les rangs déciles 8, 9 ou 10. L'indice est constitué de la proportion des familles avec enfants dont la mère n'a pas de diplôme, de certificat ni de grade (ce qui représente les deux tiers du poids de l'indice) et de la proportion de ménages dont les parents n'étaient pas à l'emploi durant la semaine de référence du recensement canadien (ce qui représente le tiers du poids de l'indice)²⁹.

Afin d'établir les effets possibles du financement destiné aux IRC, une analyse de la localisation des bénéficiaires dans le cadre des projets locaux a été effectuée pour déterminer si ceux-ci se trouvent dans des secteurs qui ont été identifiés comme défavorisés. Il apparaît raisonnable de croire que, sans le financement du Ministère, un certain nombre de ces projets locaux n'auraient pas été réalisés. Les premières clientèles ciblées par l'intervention devraient être les clientèles vulnérables. Les bases de données de la reddition de comptes des projets locaux et les codes postaux des organismes bénéficiaires ont été utilisés pour mener cette analyse. Pour les trois années couvertes par l'évaluation, l'analyse démontre qu'en moyenne, la moitié des organismes bénéficiaires pour des projets locaux se trouvaient dans des secteurs identifiés comme défavorisés (rang décile 8, 9 et 10). Toutefois, il est à noter que ce n'est pas parce qu'un organisme n'est pas dans un secteur défavorisé qu'il n'intervient pas auprès des clientèles vulnérables. La proximité et l'accessibilité des services peuvent cependant avoir une certaine importance pour les interventions auprès des clientèles vulnérables³⁰.

²⁹ Voir le www.education.gouv.qc.ca/references/indicateurs-et-statistiques/indices-de-defavorisation/.

³⁰ M. Alberio et M. Handfield, « Les intervenants face à la problématique de l'accessibilité aux services pour les jeunes ruraux en situation de vulnérabilité », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 30, n° 1, 2018. doi : [10.7202/1051403ar](https://doi.org/10.7202/1051403ar).

Tableau 31 : IMSE des bénéficiaires dans le cadre des projets locaux

IMSE	2017-2018	%	2016-2017	%	2015-2016	%
1	13	1,8	9	2,0	4	1,0
2	16	2,2	10	2,3	14	3,5
3	39	5,4	17	3,9	22	5,4
4	42	5,8	24	5,4	27	6,7
5	41	5,7	49	11,1	34	8,4
6	55	7,6	33	7,5	24	5,9
7	79	10,9	28	6,3	27	6,7
8	124	17,1	72	16,3	71	17,6
9	88	12,2	61	13,8	41	10,1
10	138	19,1	112	25,4	97	24,0
S. O.	89	12,3	26	5,9	43	10,6
Total	724	100	441	100	404	100

Sources : Direction des services de soutien et d'expertise et Direction des indicateurs et des statistiques.

Analyse de rapports d'intervention des IRC

Une analyse de 12 rapports en lien avec des activités de certaines IRC a été effectuée dans la perspective de déterminer certains effets possibles. Ces rapports ont été transmis par la direction responsable du financement ou étaient disponibles sur les sites Web des IRC. L'analyse révèle que 7 des 12 rapports (58,3 %) présentent des effets possibles sur les clientèles ou les partenaires. Ces effets sont souvent très ciblés et donc apparaissent d'une portée très limitée. Ce constat concorde avec le témoignage d'un des chercheurs recueilli dans le cadre de cette évaluation, qui mentionnait la portée trop restreinte des actions réalisées.

Les effets possibles sont notamment les suivants :

- Certaines façons de faire ont été adoptées par les participants durant au moins une certaine période dans le cadre des interventions, ou encore ils ont perçu une utilité et une influence de ces interventions. Par exemple, il a été noté l'adoption de moments de lecture par des parents à la suite d'interventions, ou encore des employeurs ont indiqué être plus sensibilisés par rapport à la conciliation travail-études.
- Une certaine notoriété des IRC est reconnue davantage auprès de partenaires plus directs, mais moins auprès des parents des milieux ciblés.

Par ailleurs, parmi les 12 rapports analysés, 4 ont été réalisés par des chercheurs universitaires, dont 2 visaient principalement les retombées des IRC. Ces deux rapports³¹ concernent deux IRC en particulier et indiquent certains effets des interventions. Les effets perçus concernent notamment la mobilisation

³¹ J. Bernatchez, « Les instances régionales de concertation (IRC) sur la persévérance scolaire et la réussite éducative : analyse politique d'un instrument d'action publique visant à contrer le décrochage scolaire au Québec », *Revue hybride de l'éducation*, vol. 2, n° 2, 2018, p. 24-47; G. Roy, S. Pascal, J. Lévesque et M. Janosz, *Réseau réussite Montréal : évaluation de sa mobilisation et d'actions mises en œuvre dans les quartiers ciblés*, Montréal, Évalécole inc., 2014, Tome I – Évolution et état de la mobilisation régionale.

régionale par rapport au leadership exercé, à la capacité d'informer les partenaires, à la création du réseautage et à la capacité de coconstruire des actions. Il est à noter que ces derniers éléments ou dimensions de la mobilisation ont été sondés d'une façon similaire dans le cadre de cette évaluation dans le questionnaire destiné aux partenaires (voir l'annexe VII).

6.1 Faits saillants – Effets

1. Le partenariat avec les IRC est apprécié et se perpétue dans le temps, et ces dernières ont une bonne notoriété selon leurs partenaires.
2. Concernant les types d'activités réalisées par les IRC, l'accompagnement aurait une légère préséance sur la mobilisation, ce qui tend à confirmer qu'une priorité est donnée au volet des projets locaux puisque l'accompagnement se fait principalement dans le cadre des projets locaux.
3. Dans le cadre du sondage destiné aux partenaires, les IRC sont jugées positivement quant à leur gouvernance et à leur leadership pour mener la concertation.
4. La moitié des organismes bénéficiaires dans le cadre des projets locaux se trouvent dans des zones dont l'IMSE est de rangs 8, 9 et 10 d'après les bases de données de la reddition de comptes, ce qui tend à démontrer que l'intervention du programme est menée principalement auprès de la clientèle ciblée. Par ailleurs, l'analyse tend à confirmer l'affirmation des partenaires questionnés qui ont indiqué que leurs projets locaux ciblent des clientèles vulnérables à l'égard de l'abandon scolaire.
5. Des effets possibles ont été déterminés dans des rapports d'intervention menés par des IRC et des rapports de recherche effectués par des chercheurs universitaires.

7. Discussion

7.1 Mise en œuvre du programme

Comme cela a été précisé dans la section portant sur la mise en œuvre du programme, certaines questions sur les principales entraves au processus de gestion ont été abordées lors des travaux sur la cartographie réalisée par la Direction de l'amélioration continue et du bureau de projets. Les trois éléments abordés sont les suivants :

1. Les problématiques associées à la gestion des projets locaux et à plusieurs appels de projets annuellement;
2. Les répercussions des chevauchements des enveloppes;
3. Les ententes pluriannuelles et l'établissement de règles et de normes pour le programme.

Problématiques associées à la gestion des projets locaux et à plusieurs appels de projets annuellement

Le premier constat de cet exercice, qui a déjà été mentionné à quelques reprises, est qu'il y a beaucoup de ressources qui sont mises sur le traitement des dossiers des projets locaux en raison des nombreuses vagues de dépôts. Les nombreuses vagues de dépôts impliquent une multiplication de notes à rédiger et à faire approuver et la production de reconductions de projets. Ce processus, qui a été décrit précédemment et qui comporte souvent plusieurs boucles d'itération, ou allers-retours, génère certains enjeux pour la direction responsable, notamment :

- l'allongement des délais de traitement;
- des difficultés à suivre le montant total des projets par les reconductions;
- des risques accrus d'erreurs par des données pour un même projet dans des appels de projets différents;
- des informations parfois incomplètes ou des erreurs dans les documents fournis par certaines IRC à la direction responsable;
- des difficultés de planification (temps et effectifs) pour la direction responsable en raison du nombre incertain de projets qui seront soumis à chaque appel de projets.

Répercussions des chevauchements des enveloppes

Le chevauchement des enveloppes est occasionné par les avenants, qui prolongent la période d'utilisation des fonds par les IRC. L'avantage est que les IRC ont accès à des sommes supplémentaires et l'inconvénient est que cela ajoute des procédures administratives. Le processus de reddition de comptes s'en trouve complexifié dans la mesure où la production des avenants demande du temps, engendre des difficultés dans les suivis et augmente les risques d'erreurs. Selon la direction responsable, les IRC semblent avoir certaines difficultés à trouver les bonnes informations à fournir en raison du chevauchement des années financières.

Ententes pluriannuelles et établissement de règles et de normes pour le programme

Les différentes entraves rencontrées dans la mise en œuvre du programme amènent à réfléchir sur la raison d'être du programme. Les projets locaux devraient être un moyen ou un outil complémentaire permettant aux IRC d'accomplir leur mission. Le constat est qu'actuellement, la gestion des appels de projets et des redditions de comptes des projets locaux est énergivore pour la direction responsable et les IRC et n'entraîne pas nécessairement toujours beaucoup de retombées. La mission première des IRC est inscrite dans leur nom, c'est-à-dire être des instances régionales de concertation. Les IRC ne peuvent pleinement accomplir ce rôle de mobilisation des acteurs régionaux si elles sont constamment dans des processus d'accompagnement des organismes pour les dépôts et les redditions de comptes des projets locaux. À titre d'exemple, et bien que les IRC ne déposent pas nécessairement des projets à toutes les vagues, si une IRC dépose un projet pour les sept appels de projets dans une année, ce sont sept mois au minimum qui sont mobilisés pour les dépôts, et l'analyse des projets et les redditions de comptes ne sont même pas considérées dans cet exemple.

En fonction de ce qui vient d'être décrit, la réduction du nombre d'appels de projets par année est la première option qui devrait être envisagée. Par ailleurs, un constat qui ressort de cette évaluation est que les sommes qui sont allouées pour certains projets locaux sont parfois nettement insuffisantes pour engendrer des retombées. Il serait préférable de miser sur des projets plus structurants et qui ont une portée plus importante. Ce point a été soulevé par l'un des chercheurs lors des entrevues.

Comme autre option, des ententes sur plusieurs années ont été demandées par les partenaires et les IRC³². La direction responsable y perçoit certains bénéfices, tant pour les IRC que pour le Ministère. Voici les principaux bénéfices envisagés qui sont ressortis des échanges lors de l'atelier :

Tableau 32 : Bénéfices perçus d'ententes sur plus d'une année¹

Bénéfices perçus pour les IRC	Bénéfices perçus pour le Ministère
Une diminution du roulement de personnel dans certaines IRC.	Une augmentation du temps à investir dans des activités à valeur ajoutée pour les IRC, soit l'accompagnement et la gestion des comités.
La gestion de projets d'été pour les IRC qui le désirent.	Une économie de temps en raison de la réduction de la quantité de documentation à produire et à faire approuver.
L'offre d'un service de meilleure qualité à leurs partenaires.	Une diminution des boucles d'itération entre les parties prenantes en raison de la réduction du nombre d'approbations à obtenir.
Une augmentation du temps à investir par les IRC pour la concertation avec des partenaires.	Une diminution des risques d'erreurs par le non-chevauchement des enveloppes budgétaires.
De plus grandes retombées des projets grâce à la possibilité de les réaliser sur le long terme (certains projets doivent se dérouler sur de longues périodes avant que soient constatés des bénéfices).	Une gestion simplifiée du processus de soutien aux IRC par le non-chevauchement des enveloppes budgétaires.
Une gestion plus efficace des budgets des IRC.	L'attribution des sommes aux IRC dans des délais plus courts.

Source : Direction de l'amélioration continue et du bureau de projets.

¹ Il est à noter que les IRC n'ont pas été consultées pour l'atelier. Cependant, le commentaire portant sur les délais de réception des sommes est revenu à plusieurs reprises de la part des partenaires et des IRC dans les questionnaires.

³² Le 30 octobre 2020, des ententes triennales ont été mises en place. Le rapport était en cours de rédaction.

Cependant, cette option, qui apparaît pertinente dans ce cas précis, devra, si elle est préconisée, être encadrée par certaines balises. Il y a déjà des ententes contractuelles qui sont en place et qui contiennent des recours, comme la récupération des sommes non utilisées et des obligations légales pour les bénéficiaires des sommes. Des objectifs officiellement déclarés et une reddition de comptes plus axée sur la concertation seraient à envisager. De plus, l'exigence d'un plan d'action ou d'une planification stratégique de la part des IRC sur deux ou trois ans, en fonction de la durée des ententes, devrait être analysée.

Pour faciliter la mise en place de balises et d'attentes plus précises, la direction responsable a amorcé une réflexion pour « normer » le programme. Un programme est dit « normé » lorsque les règles et les normes qui le régissent sont officialisées. Ces règles et ces normes doivent généralement être validées et approuvées par le Secrétariat du Conseil du trésor pour une certaine période (généralement trois ans). Lors de cet exercice, la raison d'être et les objectifs d'un programme sont clairement établis et inscrits au document des règles et des normes, ainsi que d'autres exigences.

Il s'agit d'un autre aspect qui a été abordé dans le cadre de l'atelier de cartographie. Le principal exemple qui a été cité est le PACTE, qui est lui aussi sous la responsabilité de la direction responsable et qui est normé. Les principaux bénéfices relevés par la direction responsable sont les suivants :

- Une simplification du processus d'approbation par une réduction des documents à produire et à faire approuver, une diminution des boucles d'itération à l'interne et une diminution des risques d'erreurs;
- Une simplification de la gestion et de la consultation des règles puisque celles-ci se retrouvent dans un seul document;
- Une économie de temps par la réduction des boucles d'itération avec le Secrétariat du Conseil du trésor;
- Des gains de temps importants lors de la deuxième et de la troisième année de la période de validité des règles et des normes puisque certaines étapes ne sont pas à répéter.

Le document des règles et des normes d'un programme devient un document de référence dans lequel sont expliqués les processus de dépôt des demandes et de reddition de comptes ainsi que les documents qui doivent être produits. Il s'agit d'un outil de gestion, mais aussi de communication qui pourrait s'avérer utile pour guider les IRC.

Par ailleurs, l'outil de reddition de comptes gagnerait à être bonifié pour mettre l'accent sur la mission ou la finalité des IRC qu'est la concertation. L'information recueillie doit pouvoir servir à porter un jugement. Une base de données au même titre que celle pour les projets locaux serait utile pour catégoriser les types d'activités en concertation réalisées et le nombre de partenaires présents ou encore les types de services rendus. Dans la perspective d'assurer un suivi plus précis, l'information retrouvée dans les bases de données devrait être uniformisée ou faire l'objet d'un contrôle qualité.

Un autre élément qui a été soulevé pendant la cartographie est le processus de signature des lettres d'autorisation des sommes, qui se fait à la pièce et qui engendre des boucles d'itération avec les autorités. Effectuer ce processus en bloc plutôt qu'à la pièce pourrait permettre de gagner du temps et ainsi alléger le processus de gestion du programme.

7.2 Effets recherchés du programme

Des possibilités de maximiser les retombées

Comme cela a été démontré précédemment, il y a un nombre important d'interventions menées en amont et en aval en persévérance scolaire. Il faut donc relativiser la portée de l'action des IRC dans ce contexte. Elles sont un outil complémentaire à l'action du réseau. Toutefois, il y aurait une possibilité de maximiser les retombées.

Avant d'aborder la question des retombées, il importe de revenir sur deux principes reconnus et respectés par le Ministère : le principe de subsidiarité et le principe d'autonomie. Le principe de subsidiarité a été réaffirmé dans la plus récente mise à jour du plan stratégique et le rapport annuel de gestion. Il s'agit d'un principe de décentralisation des processus et des décisions qui a pour but d'accroître la rapidité et l'efficacité d'une décision ou d'une action, la responsabilité de celle-ci étant confiée à l'entité compétente la plus proche des personnes qu'elle vise directement. La subsidiarité permet aussi de mieux prendre en considération les réalités locales et régionales, d'en définir les besoins et de bien les intégrer dans les choix et les décisions. Le principe d'autonomie est aussi enchâssé dans la politique de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire et reconnaît l'autonomie des organismes communautaires dans leurs différents rôles sociaux.

Ces principes sont reconnus par le Ministère, tant d'un point de vue de subsidiarité vis-à-vis des IRC que d'un point de vue d'autonomie des bénéficiaires des projets locaux, qui sont souvent des organismes communautaires. Les IRC possèdent des caractéristiques ou des modes de fonctionnement qui sont différents d'une à l'autre. Toutefois, comme le mentionnait l'un des chercheurs interrogés, sans être centralisateur et toujours selon un rôle de facilitateur, il y aurait une occasion de jouer un rôle plus actif et d'instaurer davantage de normes, de balises ou d'attentes signifiées pour que l'intervention soit plus efficace. Dans cette perspective, il devient alors pertinent de mettre sur pied un programme normé avec des objectifs et des procédures clairement établis.

Parmi les normes qui pourraient être incluses au programme, l'une devrait concerner des attentes en lien avec les partenariats. Les clientèles vulnérables sont au centre de l'intervention des IRC et de leurs partenaires. Atteindre les clientèles vulnérables représente un défi pour la société en général. Les IRC sont complémentaires à l'action du Ministère pour atteindre ces groupes cibles. À quelques reprises, il a été question d'un « pont » que représenteraient les IRC entre le milieu institutionnel et le milieu communautaire. Les IRC ont des occasions d'approcher certains milieux plus vulnérables qui peuvent être moins réceptifs à une approche plus institutionnelle.

Pour faciliter ce pont entre les milieux, il apparaît pertinent que les milieux communautaire, scolaire et de la santé soient des partenaires obligatoires des IRC par l'entremise, par exemple, des organismes communautaires, des centres de services scolaires et des centres intégrés de santé et services sociaux. Les milieux de la santé et des services sociaux et communautaire ont souvent un accès direct et privilégié aux clientèles les plus vulnérables. Pour établir un pont entre les milieux, le milieu scolaire doit aussi être partie prenante. Dans la grande majorité des cas, ces milieux sont souvent partenaires ou font même partie de l'instance décisionnelle de l'IRC. L'exemple de l'IRC de la Côte-Nord est significatif au regard du fait que des balises claires doivent être instaurées en ce qui concerne les partenariats. Cette IRC tarde à s'implanter dans son milieu et l'une des raisons évoquées est la difficulté à établir certains

partenariats, notamment avec le réseau scolaire. Les attentes envers les IRC en ce sens mériteraient d'être précisées.

Une autre norme qui pourrait être envisagée dans le cas où des ententes sur plus d'une année seraient adoptées serait que les IRC fournissent des plans d'action ou des plans stratégiques. Il importe de rappeler que les IRC agissent au niveau régional et que cette perspective est plus large qu'une perspective locale. Certains commentaires recueillis en lien avec l'effort mis dans les projets locaux laissent croire que la priorité est accordée aux projets locaux, alors qu'elle devrait être sur la concertation. Dans cette perspective, il serait peut-être pertinent que l'exercice de détermination des besoins de chaque région soit fait sur une base régulière de la part des IRC et que des clientèles plus précises soient visées par des interventions ou que des actions précises à poser soient établies. Un plan d'action ou une planification stratégique constituerait un outil pertinent pour pouvoir porter un jugement sur la concertation lors de la reddition de comptes.

Enfin, toujours dans une perspective de maximiser les retombées du programme, l'analyse des projets locaux a permis de constater que la majorité vise les déterminants de la réussite éducative et la prévention, mais moins le décrochage et le raccrochage scolaires. L'action des IRC est effectivement davantage en amont qu'en aval. Plus d'actions en aval, c'est-à-dire agissant sur le raccrochage scolaire, seraient une autre piste à explorer. Les IRC ont déjà des liens avec les carrefours jeunesse-emploi, avec certains employeurs de leur région et avec certains organismes communautaires qui œuvrent auprès des décrocheurs. Il y aurait une occasion de faire le pont entre le financement destiné aux IRC et les services d'accueil, de référence, de conseil et d'accompagnement (SARCA) du Ministère.

Les SARCA viennent soutenir l'adulte, inscrit ou non en formation générale ou en formation professionnelle, dans sa démarche de réalisation d'un projet professionnel ou de formation³³. Un projet de tables régionales de concertation sur l'orientation professionnelle en formation générale des adultes a été mis sur pied dans le cadre des SARCA dans les 17 régions administratives afin de soutenir la mise en œuvre d'actions pour assurer l'accessibilité des services auprès de la population sans premier diplôme. Il y aurait peut-être une occasion de maximiser les retombées et de ne pas multiplier ou dédoubler les activités de concertation régionale. Dans cette optique, il serait peut-être nécessaire de s'interroger aussi sur la position du PACTE qui agit, lui aussi, sur le raccrochage et le décrochage. Les IRC pourraient devenir le point de contact au niveau régional pour favoriser une synergie entre les différents acteurs sur les enjeux entourant la persévérance et le décrochage scolaires. Par ailleurs, en ce qui concerne les IRC en petite enfance du ministère de la Famille, il y aurait également une occasion de ne pas dédoubler les activités régionales de concertation et d'assurer une plus grande cohérence gouvernementale.

³³ Voir le www.education.gouv.qc.ca/organismes-communautaires/services-daccueil-de-reference-de-conseil-et-daccompagnement-sarca/.

8. Conclusion

Depuis 2015-2016, le Ministère finance les instances régionales de concertation sur la persévérance scolaire et la réussite éducative en soutien à la mobilisation de partenaires régionaux et locaux. Plusieurs initiatives, dont celles des IRC, ont été mises de l'avant au cours des dernières années afin de promouvoir l'importance de l'obtention d'un diplôme, de valoriser la persévérance scolaire, de prévenir les conséquences du décrochage scolaire et de contribuer à l'augmentation du taux de diplomation ou de qualification. Le rôle des IRC consiste à mobiliser des acteurs régionaux et à développer des partenariats locaux pour la promotion des conditions de réussite éducative en persévérance scolaire et pour la mise en valeur de la lecture. Actuellement, 19 IRC sont actives dans les différentes régions du Québec.

L'évaluation du financement destiné aux IRC a porté sur sa mise en œuvre, sa pertinence et ses effets. L'évaluation de la mise en œuvre révèle que des ajustements seraient nécessaires afin de simplifier la gestion et de maximiser les retombées. Le nombre d'appels de projets, le chevauchement des enveloppes, les nombreuses approbations et validations, les nombreuses boucles d'itération (allers-retours), la durée des ententes et la reddition de comptes sont tous des éléments perfectibles qui devront faire l'objet d'une réflexion.

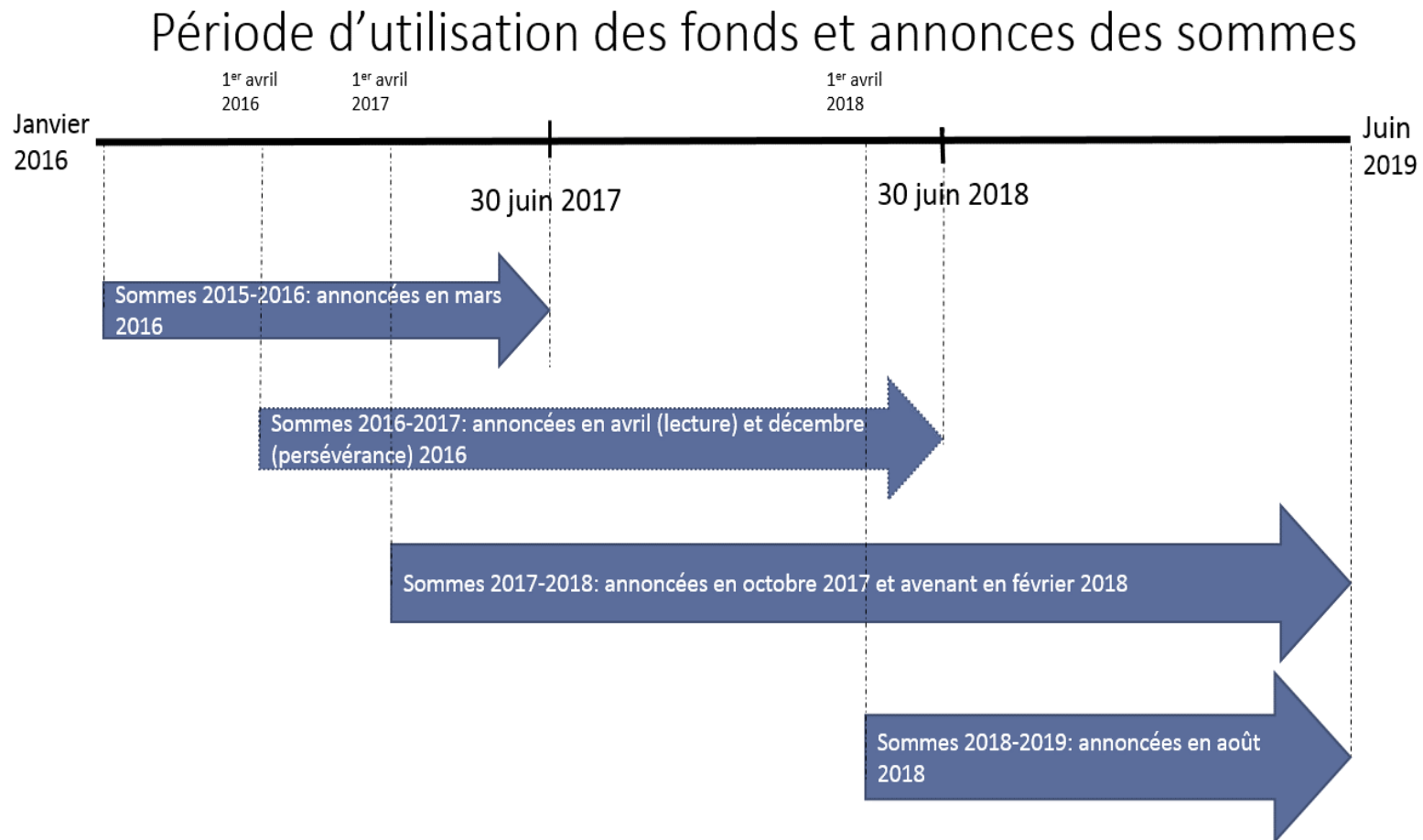
Ce programme de financement est jugé pertinent selon les différentes données recueillies. Il est complémentaire par rapport aux autres interventions du Ministère. Il est également jugé utile dans la perspective d'assurer une stabilité des actions. Certains effets sont constatés, non seulement sur les IRC et leur capacité d'action, mais aussi sur les partenaires.

Les IRC sont des partenaires complémentaires dans l'action menée en persévérance scolaire et en réussite éducative par le réseau scolaire. Elles peuvent être un lieu pertinent et important de mobilisation, d'échange et de réseautage autour de ces enjeux. Elles peuvent aussi représenter un pont entre les initiatives plus locales et provinciales et entre les initiatives institutionnelles et communautaires.

Toutefois, la mise en place de balises ou de normes plus claires et précises serait l'occasion de recentrer les activités autour de la concertation. Le volet des projets locaux prend trop d'ampleur actuellement et ne devrait être qu'un outil ou un moyen d'action.

9. Annexes

Annexe I : Période d'utilisation des fonds et annonces des sommes



Source : Direction des services de soutien et d'expertise.

Annexe II : Répartition du financement entre les IRC

Tableau 33 : Répartition du financement entre les IRC

Région	2015-2016 (\$)	%	2016-2017 (\$)	%	2017-2018 (\$)	%	Effectif scolaire 2017-2018	% d'effectif
Bas-Saint-Laurent	282 370	3,2	179 238	1,9	295 225	2,2	22 043	2,7
Saguenay–Lac-Saint-Jean	456 720	5,1	257 323	2,8	390 743	2,9	31 417	3,8
Capitale-Nationale	346 565	3,9	703 383	7,6	967 710	7,2	68 423	8,3
Mauricie	284 486	3,2	308 682	3,3	435 776	3,3	24 756	3,0
Estrie	367 902	4,1	427 291	4,6	603 865	4,5	32 138	3,9
Montréal	2 256 053	25,2	1 507 992	16,3	2 529 980	18,9	154 704	18,9
Outaouais	451 036	5,0	623 615	6,7	834 612	6,2	41 278	5,0
Abitibi-Témiscamingue	119 991	1,3	205 832	2,2	320 349	2,4	18 262	2,2
Côte-Nord	181 847	2,0	179 606	1,9	266 461	2,0	9 213	1,1
Nord-du-Québec	247 392	2,8	254 444	2,7	23 920	0,2	1 807	0,2
Crie	–	0,0	119 756	1,3	410 224	3,1		
Kativik	–	0,0	83 493	0,9	286 067	2,1		
Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine	200 095	2,2	183 735	2,0	278 200	2,1	8 156	1,0
Chaudière-Appalaches	292 130	3,3	421 036	4,6	609 387	4,5	49 192	6,0
Laval	264 250	3,0	522 358	5,6	738 801	5,5	41 239	5,0
Lanaudière	449 814	5,0	655 332	7,1	883 800	6,6	56 202	6,9
Laurentides	516 333	5,8	799 009	8,6	1 035 029	7,7	69 403	8,5
Montréal	1 156 193	12,9	1 507 067	16,3	2 038 362	15,2	162 824	19,9
Centre-du-Québec	276 766	3,1	313 868	3,4	452 606	3,4	28 765	3,5
Montant de la FLAC ¹ à redistribuer entre les IRC en reconstruction	800 000	8,9						
Total	8 949 942	100,0	9 253 060	100,0	13 401 117	100,0	819 822	100,0

Source : Direction des services de soutien et d'expertise.

¹ Fondation Lucie et André Chagnon.

Annexe III : Mesures répertoriées en persévérance scolaire 2017

Tableau 34 : Mesures répertoriées en persévérance scolaire 2017

	Mesure	Description
1	Mesure 15011 des règles budgétaires – <i>Agir autrement</i>	Cette mesure vise à soutenir financièrement les écoles dans la mise en place d'interventions reconnues pour favoriser la réussite éducative des élèves de milieux défavorisés.
2	Mesure 15014 des règles budgétaires – Programme de soutien à l'apprentissage : études dirigées	La mesure vise à soutenir les apprentissages en mathématique, en science et technologie et en langue d'enseignement des élèves en difficulté dans les milieux les plus défavorisés. L'aide financière permet au centre de services scolaire ou à la commission scolaire de se doter de ressources favorisant la réussite des élèves en difficulté d'apprentissage. Les autres matières scolaires telles que l'histoire et la langue seconde sont admissibles.
3	Mesure 15016 des règles budgétaires – <i>Coup de pouce de la 2^e à la 6^e année du primaire</i>	La mesure prévoit soutenir les équipes-écoles pour mieux appuyer la mise en œuvre des plans d'intervention pour les jeunes les plus vulnérables du primaire en accentuant le suivi avec leurs familles. Elle contribue au financement de l'équivalent d'une ressource de soutien une journée par semaine pour les écoles les plus défavorisées.
4	Mesure 15021 des règles budgétaires – Aide individualisée	La mesure vise à soutenir notamment l'aide aux devoirs au primaire et toute autre pratique probante, appuyée par la recherche, mise en œuvre pour appuyer de manière particulière certains élèves du primaire et du secondaire. L'aide aux devoirs consiste dans une aide dans la réalisation des devoirs et des leçons offertes aux élèves du primaire susceptibles d'avoir des difficultés scolaires (cette aide inclut un soutien et un accompagnement dans la réalisation des devoirs). Elle peut inclure des services directs donnés aux élèves. Une somme pourrait être réservée pour une activité indirecte, c'est-à-dire pour la formation et l'accompagnement des personnes (dont les parents) ayant la responsabilité ou le désir d'aider les élèves et qui peuvent leur apporter un soutien dans la réalisation de leurs devoirs et leçons. Pour plus d'efficacité, un centre de services scolaire ou une commission scolaire peut organiser des services qui s'appliquent à plus d'une école.
5	Mesure 15024 des règles budgétaires – Aide aux parents	Cette mesure vise à mieux accompagner les parents des élèves du préscolaire et de la première année du primaire. L'accompagnement offert par l'entremise de cette mesure peut inclure diverses formes de sensibilisation aux réalités scolaires comprenant notamment l'organisation de conférences de spécialistes sur le

**RAPPORT D'ÉVALUATION DU FINANCEMENT DESTINÉ AUX INSTANCES RÉGIONALES DE CONCERTATION
SUR LA PERSÉVÉRANCE SCOLAIRE ET LA RÉUSSITE ÉDUCATIVE DU QUÉBEC**

		développement cognitif, l'enseignement des mathématiques dans les premières années de scolarisation ou la nouvelle grammaire et des ateliers sur la stimulation motrice, l'éveil à la lecture ou l'estime de soi. Cet accompagnement est élaboré de concert avec les conseils d'établissement et s'inscrit en complémentarité des mesures proposées par le ministère de la Famille pour mieux soutenir la transition vers l'école.
6	Mesure 15026 des règles budgétaires – <i>Accroche-toi au secondaire!</i>	Cette mesure vise à offrir aux écoles secondaires un accompagnement par une ressource technique ou professionnelle dont le mandat vise à tisser des liens et à intervenir auprès des élèves afin de prévenir le décrochage, l'intimidation et la toxicomanie. Cette ressource pourra assurer une présence visible entre les cours, pendant les périodes de repas et autour des heures de classe. Ces actions pourront inclure l'animation de groupes de discussion.
7	Mesure 15031 des règles budgétaires – Soutien à la mise en place d'intervention efficace en prévention de la violence, de l'intimidation et de la radicalisation	Cette mesure vise notamment à favoriser le développement de compétences relationnelles chez les élèves et les adultes afin de favoriser un climat scolaire positif, bienveillant et sécuritaire pour la réussite et le bien-être de tous. Elle permet également de soutenir l'organisation de services de soutien pédagogique et psychosocial favorisant la réintégration des élèves suspendus et expulsés.
8	Mesure 15053 des règles budgétaires – Soutien à l'intégration des élèves immigrants et à l'éducation interculturelle	Cette mesure vise à mettre en place des initiatives visant l'intégration et la réussite des élèves issus de l'immigration et l'éducation interculturelle.
9	Mesure 15054 des règles budgétaires – Soutien aux services d'accompagnement des élèves réfugiés et de leur famille	Cette mesure vise à accompagner les élèves et les familles réfugiées sélectionnés à l'étranger.
10	Mesure 15062 des règles budgétaires – Pour les projets visant la réussite éducative des élèves autochtones	Cette mesure s'adresse au réseau scolaire désirant, en collaboration avec un organisme éducatif œuvrant auprès des populations autochtones, élaborer des projets visant à accroître la persévérance et la réussite scolaires des Autochtones pour leur permettre d'atteindre leur plein potentiel.
11	Mesure 15063 des règles budgétaires – Soutien à l'éducation autochtone dans le réseau	Cette mesure vise à favoriser la mise en place de projets ciblant les interventions auprès d'élèves autochtones pour favoriser leur réussite scolaire, assurer la maîtrise de la langue d'enseignement et la mise à niveau des acquis scolaires ainsi que faciliter leur adaptation à la vie scolaire.
12	Mesure 15163 des règles budgétaires – Intégration d'éveil à la lecture dans les pratiques familiales	Cette mesure vise à soutenir des actions destinées à offrir un modèle de littératie familiale en portant une attention particulière au rehaussement des compétences de base des parents pour que ceux-ci puissent devenir, à leur tour, un modèle dans leurs attitudes et leurs pratiques parentales en matière de littératie auprès de leurs enfants.

**RAPPORT D'ÉVALUATION DU FINANCEMENT DESTINÉ AUX INSTANCES RÉGIONALES DE CONCERTATION
SUR LA PERSÉVÉRANCE SCOLAIRE ET LA RÉUSSITE ÉDUCATIVE DU QUÉBEC**

13	Mesure 15213 des règles budgétaires – Projets en partenariat avec le réseau de la santé et des services sociaux visant à soutenir les besoins des jeunes de 4 à 8 ans et de leur famille lors des transitions	Cette mesure vise à consolider les collaborations entre les deux réseaux de l'entente MSSS-MEES et à répondre aux besoins des jeunes de 4 à 8 ans et de leur famille, et ce, afin de favoriser des transitions harmonieuses entre les différents milieux de vie des enfants.
14	Mesure 15560 des règles budgétaires – Vitalité des petites communautés	Cette mesure vise à assurer la vitalité des petites communautés et à aider les petites écoles de 60 élèves ou moins.
15	Développer des initiatives et des projets visant la réussite et la persévérance scolaires des élèves et des étudiants autochtones (mesure du Plan d'action gouvernemental pour le développement social et culturel des Premières Nations et des Inuits 2017-2022)	Cette mesure permettra aux organismes de mettre en place des initiatives ponctuelles en vue de favoriser la persévérance scolaire et la réussite éducative des élèves autochtones. Elle pourra se traduire par la mise en place de structures de concertation entre les différents intervenants entourant l'élève, l'accompagnement des parents et du personnel scolaire, l'embauche de personnel pouvant assister l'élève tout au long de son parcours scolaire, des recherches sur le terrain ou des recherches-actions, etc.
16	Entente de complémentarité des services entre le réseau de la santé et des services sociaux et le réseau de l'éducation (entente MSSS-MEES)	Cette mesure prévoit la mise en œuvre de l'entente de complémentarité des services entre le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) et le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES) dans chaque région du Québec.
17	Permettre l'embauche de ressources afin de soutenir l'élève, l'étudiant et les parents dans leur cheminement scolaire (mesure du Plan d'action gouvernemental pour le développement social et culturel des Premières Nations et des Inuits 2017-2022)	La mesure consiste dans l'embauche de personnes-ressources consacrées au soutien des élèves ainsi que de leur famille, en matière de cheminement scolaire.
18	Placement Réussite	Il s'agit d'un programme pour créer de nouveaux partenariats et pour appuyer des initiatives communautaires en matière de persévérance et de réussite scolaires.
19	Politique gouvernementale de prévention en santé et son plan d'action	La mesure 1.1 de la stratégie vise à favoriser l'accès à des services éducatifs à l'enfance à des familles de milieux défavorisés sur le plan socioéconomique. La mesure 1.3 vise à offrir un programme de soutien aux pratiques parentales adapté aux besoins des différents groupes de population.

**RAPPORT D'ÉVALUATION DU FINANCEMENT DESTINÉ AUX INSTANCES RÉGIONALES DE CONCERTATION
SUR LA PERSÉVÉRANCE SCOLAIRE ET LA RÉUSSITE ÉDUCATIVE DU QUÉBEC**

20	Protocole de Partenariat au soutien au déploiement du réseau des centres de pédiatrie sociale certifiés 2016-2020 (prolongation jusqu'en 2023)	Le gouvernement s'engage à soutenir la Fondation du Dr Julien pour offrir un modèle de médecine sociale centré sur les besoins de l'enfant et axé sur ses forces ainsi que sur celles de sa famille et de sa communauté.
21	Stratégie relative aux services éducatifs offerts aux enfants de 0 à 8 ans <i>Tout pour nos enfants</i>	Cette mesure prévoit soutenir financièrement divers organismes afin qu'ils puissent rejoindre les parents des enfants qui ne fréquentent pas de services éducatifs, en particulier ceux de milieux défavorisés et ceux issus de l'immigration, et leur offrir un service éducatif adéquat.
22	Stratégie relative aux services éducatifs offerts aux enfants de 0 à 8 ans <i>Tout pour nos enfants</i>	Cette mesure vise à soutenir l'acquisition de matériel éducatif destiné aux enfants de maternelle 4 ans à temps plein en milieu défavorisé, en classe et au service de garde scolaire (ex. : jeux de table et de manipulation, jeux symboliques, jeux de construction, tapis de sol, accessoires pour la création de coins lecture, etc.).
23	Stratégie relative aux services éducatifs offerts aux enfants de 0 à 8 ans <i>Tout pour nos enfants</i>	Cette mesure est destinée à faciliter la transition de l'enfant vers l'école en renforçant les activités d'échanges d'information entre les parents, les services de garde éducatifs à l'enfance (SGEE) et les écoles.
24	Stratégie relative aux services éducatifs offerts aux enfants de 0 à 8 ans <i>Tout pour nos enfants</i>	Cette mesure vise à élaborer et à promouvoir, à l'intention des parents et du personnel des SGEE et de l'éducation, divers outils et services disponibles dans ces deux réseaux favorisant une transition harmonieuse de l'enfant vers l'école.
25	Stratégie relative aux services éducatifs offerts aux enfants de 0 à 8 ans <i>Tout pour nos enfants</i>	Cette mesure vise à soutenir les centres d'éducation des adultes pour des activités familiales d'éveil à la lecture tout en favorisant le rehaussement du niveau de littératie des parents.
26	Stratégie relative aux services éducatifs offerts aux enfants de 0 à 8 ans <i>Tout pour nos enfants</i>	Cette mesure vise le développement de la littératie auprès des enfants et des parents par son volet 2, <i>Un livre, un laissez-passer pour ma réussite!</i> , qui prévoit l'achat de livres adaptés aux étapes d'apprentissage de la lecture pour les classes d'éducation préscolaire (4 et 5 ans) et du premier cycle du primaire.
27	Stratégie relative aux services éducatifs offerts aux enfants de 0 à 8 ans <i>Tout pour nos enfants</i>	Cette mesure vise à soutenir l'organisation d'activités d'accompagnement destinées aux parents.
28	Stratégie relative aux services éducatifs offerts aux enfants de 0 à 8 ans <i>Tout pour nos enfants</i>	Cette mesure prévoit créer un mécanisme de concertation national pour assurer la cohérence des actions éducatives auprès des enfants de 0 à 8 ans.

Source : Direction des services de soutien et d'expertise.

Annexe IV : Intégration des IRC à leur milieu

Tableau 35 : Question portant sur l'intégration des IRC à leur milieu (n = 454)¹

Type de partenaires		N	1 ²	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Moyenne
Organismes communautaires	Sans financement	53	47,2	64,2	67,9	54,7	54,7	86,8	47,2	71,7	64,2	54,7	41,5	59,5
	Avec financement	93	64,5	86,0	87,1	77,4	69,9	89,3	76,3	85,0	77,4	63,4	60,2	76,1
Ministères/ organismes	Sans financement	17	82,4	82,4	88,2	88,2	76,5	82,4	58,8	88,2	82,4	82,4	82,4	81,3
	Avec financement	1*	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0	90,9
CPE	Sans financement	6	33,3	83,3	83,3	83,3	83,3	83,3	66,7	66,7	83,3	66,7	66,7	72,7
	Avec financement	7	85,7	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	85,7	100,0	97,4
Municipal/ MRC	Sans financement	22	50,0	72,7	72,7	50,0	63,6	86,4	59,1	72,7	59,1	59,1	59,1	64,1
	Avec financement	5	60,0	100,0	100,0	80,0	100,0	100,0	100,0	80,0	100,0	80,0	80,0	89,1
Privé	Sans financement	3*	0,0	0,0	0,0	0,0	33,3	0,0	33,3	33,3	0,0	0,0	0,0	9,1
	Avec financement	0	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.
Réseau de la santé	Sans financement	32	75,0	78,1	78,1	71,9	68,8	93,8	56,3	78,1	71,9	59,4	62,5	72,2
	Avec financement	0	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.
Réseau scolaire	Sans financement	67	58,2	73,1	76,1	76,1	61,2	85,1	56,7	76,1	77,6	67,2	73,1	71,0
	Avec financement	48	77,1	93,8	95,8	89,6	83,3	93,8	81,3	93,8	93,8	91,7	79,2	88,4
OBNL autres	Sans financement	28	71,4	85,7	82,1	75,0	75,0	96,4	39,3	85,7	82,1	71,4	67,9	75,6
	Avec financement	49	61,2	83,7	85,7	81,6	77,6	89,8	77,6	89,8	81,6	71,4	67,4	78,8
Autres	Sans financement	16	81,3	93,8	87,5	68,8	75,0	100,0	56,3	93,8	75,0	75,0	68,8	79,5
	Avec financement	7	71,4	71,4	71,4	42,9	57,1	71,4	71,4	57,1	28,6	28,6	28,6	54,5

Source : Questionnaire destiné aux partenaires.

¹ Les résultats présentés sont en fonction des choix de réponses « Très d'accord » et « Plutôt d'accord » avec l'énoncé.

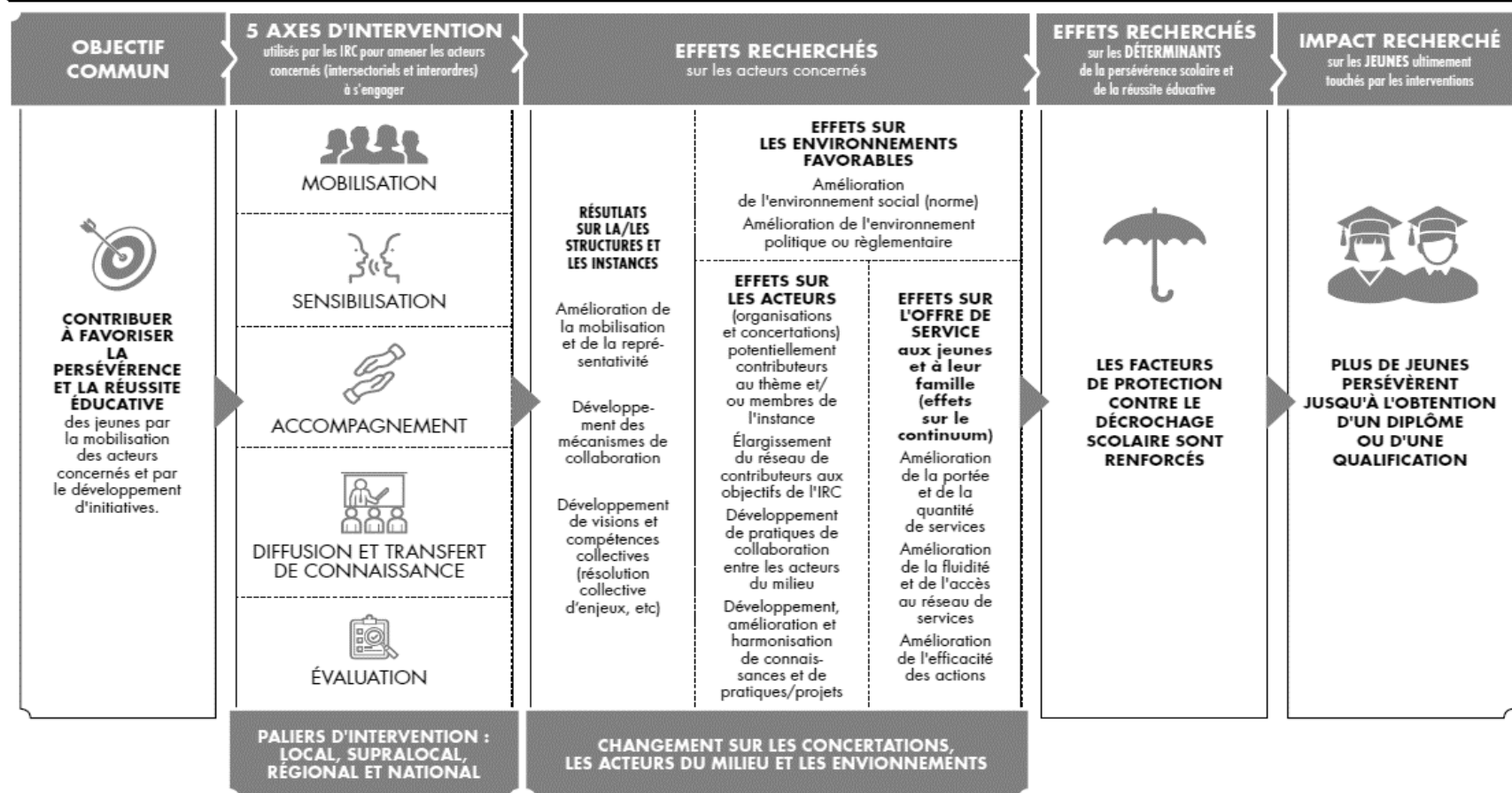
* À interpréter avec prudence.

² Légende :

1. L'IRC est connue dans ma communauté.	2. L'IRC permet à ma communauté d'améliorer sa capacité à mettre en œuvre des interventions en matière de persévérance scolaire et de mise en valeur de la lecture.	3. Les interventions menées en collaboration avec l'IRC sont appropriées pour la prévention de l'abandon scolaire et la mise en valeur de la lecture pour notre région.	4. L'IRC contribue beaucoup à la mobilisation du milieu régional pour la prévention de l'abandon scolaire et la mise en valeur de la lecture.	5. Notre collaboration avec l'IRC nous a sensibilisés à l'importance de mettre en œuvre des actions visant la persévérance scolaire et la mise en valeur de la lecture.	6. La persévérance scolaire et la mise en valeur de la lecture constituent des préoccupations importantes dans notre région.
7. Les actions en collaboration avec l'IRC ont contribué à modifier nos pratiques et/ou notre offre de service.	8. L'IRC contribue à renforcer positivement les déterminants de la réussite éducative.	9. L'IRC contribue au développement de pratiques de collaboration entre les acteurs de ma communauté.	10. L'IRC contribue à la mutualisation entre les organisations.	11. L'IRC contribue à engager les décideurs (élus) dans la cause de la persévérance scolaire.	

Annexe V : Cadre logique du cadre de référence des IRC

FIGURE 1.1 - CADRE LOGIQUE DE RÉFÉRENCE



Source : Réseau des IRC.

Annexe VI : Nature des interventions des projets locaux

Tableau 36 : Nature des interventions des projets locaux

Nature des interventions	2015-2016	2016-2017	2017-2018	Total	%
Éveil à la lecture 0-9 ans	23	161	202	386	24,6
Motivation et engagement	89	34	92	215	13,7
Intérêt lecture 10-20 ans	1	101	78	180	11,5
Compétences parentales en littératie	12	62	73	147	9,4
Valorisation éducation	57	20	58	135	8,6
Soutien scolaire	45	15	15	75	4,8
Conciliation études-travail	19	14	24	57	3,6
Transition scolaire	30	8	18	56	3,6
Aspirations scolaires et professionnelles	36	5	14	55	3,5
S. O.	0	0	27	27	1,7
Activité de prévention	20	0	4	24	1,5
Raccrochage scolaire	11	6	7	24	1,5
Soutien aux élèves en difficulté	0	0	22	22	1,4
Autocontrôle/conduite sociale	7	1	12	20	1,3
Encadrement parental	18	3	0	21	1,3
Suspension scolaire	12	3	5	20	1,3
Intégration (clientèle immigrante)	10	0	5	15	1,0
Rendement scolaire lecture, écriture, mathématiques	0	0	16	16	1,0
Saines habitudes de vie	9	1	6	16	1,0
Estime de soi	0	0	11	11	0,7
Pratiques pédagogiques et éducatives	0	0	9	9	0,6
Alimentation et activité physique	0	0	8	8	0,5
Collaboration école-famille-communauté	4	2	0	6	0,4
Prévention	0	3	1	4	0,3
Ressources du milieu	0	0	4	4	0,3
Sentiment dépressif	0	0	3	3	0,2

**RAPPORT D'ÉVALUATION DU FINANCEMENT DESTINÉ AUX INSTANCES RÉGIONALES DE CONCERTATION
SUR LA PERSÉVÉRANCE SCOLAIRE ET LA RÉUSSITE ÉDUCATIVE DU QUÉBEC**

Nature des interventions	2015-2016	2016-2017	2017-2018	Total	%
Tabac-alcool-drogues	1	0	2	3	0,2
Association avec les pairs	0	0	1	1	0,1
Climat scolaire	0	0	2	2	0,1
Compétences en lecture	0	0	1	1	0,1
Compétences sociales	0	0	1	1	0,1
Entrepreneuriat	0	0	1	1	0,1
Éveil à la lecture 10-20 ans	0	1	0	1	0,1
Relation professeurs-élèves	0	0	1	1	0,1
Renforcement des habiletés parentales	0	1	1	2	0,1
Total	404	441	724	1 569	100,0

Source : Direction des services de soutien et d'expertise.

Annexe VII : Question d'évaluation de la gouvernance et dimensions de la gouvernance

Résultats détaillés des 32 énoncés

Tableau 37 : Résultats détaillés de la question portant sur la gouvernance et le leadership des IRC en concertation¹

Énoncé	Note moyenne	% moyen
1. Un réseau de partenaires a été développé et maintenu.	3,3	83,7
2. Les partenaires sont impliqués dans les différentes étapes (planification, déploiement, suivi, etc.)*.	3,2	80,9
3. Le processus de prise de décision est concerté et consensuel lors des comités de travail*.	3,1	77,4
4. Une vision commune de l'intervention supplante les visions individuelles*.	3,1	77,8
5. L'importance (sociale, économique, etc.) de l'intervention fait consensus*.	3,3	83,7
6. Les comités de travail sont actifs et fonctionnels*.	2,6	64,1
7. Les mécanismes de coordination et de concertation mis en place facilitent l'atteinte des objectifs du partenariat*.	3,1	78,4
8. L'IRC joue un rôle de facilitateur pour la concertation.	3,1	77,7
9. La taille des comités de travail est optimale et ne constitue pas un enjeu.	2,1	53,5
10. L'autonomie des partenaires dans le déroulement des interventions pour les actions sous leur responsabilité est globalement constatée et respectée*.	3,3	83,4
11. Les situations problématiques à l'origine des interventions sont consignées et appuyées par des données.	2,8	71,0
12. Des outils de planification et des procédures (ex. : plans d'action, règles et politiques) ont été mis en place.	2,9	71,3
13. Les partenaires sont au courant de l'avancement des travaux et des progrès réalisés en temps opportun, et une rétroaction de leur part est possible.	3,1	77,7
14. Le mandat et les objectifs des comités de travail sont clairs et formalisés.	2,7	66,9
15. Les rôles et les responsabilités que les IRC et les partenaires doivent assumer sont clairs et acceptés de tous.	3,0	74,1
16. L'IRC conseille et guide les partenaires.	3,1	77,4

**RAPPORT D'ÉVALUATION DU FINANCEMENT DESTINÉ AUX INSTANCES RÉGIONALES DE CONCERTATION
SUR LA PERSÉVÉRANCE SCOLAIRE ET LA RÉUSSITE ÉDUCATIVE DU QUÉBEC**

Énoncé	Note moyenne	% moyen
17. L'IRC a la capacité d'assister les partenaires (assistance humaine, technique, financière et matérielle).	2,9	71,4
18. Les partenaires importants sont présents lors des comités de travail.	2,7	67,6
19. L'IRC bénéficie de l'autorité nécessaire pour coordonner les travaux.	2,8	70,7
20. Les interventions sont cohérentes et organisées en fonction des sujets soulevés.	3,1	78,3
21. Une stratégie et/ou un plan d'action ont été élaborés et mis en place.	2,8	69,5
22. La volonté de chacun des partenaires de contribuer à un projet commun est constatée.	2,9	73,6
23. La complémentarité de chacun des partenaires vis-à-vis des autres est reconnue.	2,9	71,3
24. La gestion des ressources est adéquate et assure la pérennité des actions (pour les ressources financières, humaines, matérielles et informationnelles).	2,2	55,3
25. Le suivi et l'évaluation des résultats des interventions et des effets visés constituent une préoccupation commune.	2,8	69,1
26. La communication est fluide et constante entre l'IRC et les partenaires.	3,1	76,3
27. L'IRC est proactive (donne l'impulsion et le dynamisme).	2,9	73,1
28. La participation des partenaires aux différentes étapes semble équitable.	2,7	68,6
29. Les différents points de vue sont respectés et pris en considération dans les rencontres*.	3,0	74,9
30. L'IRC est un agent de liaison et de réseautage.	3,1	77,0
31. L'information est disponible (facilité d'accès aux comptes rendus et aux autres documents pertinents)*.	2,7	67,0
32. L'IRC assume pleinement son rôle de leader.	2,9	72,7

¹ Les résultats sont à interpréter avec prudence en fonction du taux de réponse.

* Énoncé concernant le leadership.

Dimensions de la gouvernance

Tableau 38 : Association des énoncés de l'outil de l'évaluation de la gouvernance aux différentes dimensions

Dimension de la gouvernance	Énoncés de l'outil
1. Structure de gouvernance	• E6 Les comités de travail sont actifs et fonctionnels. • E7 Les mécanismes de coordination et de concertation mis en place facilitent l'atteinte des objectifs du partenariat. • E9 La taille des comités de travail est optimale et ne constitue pas un enjeu. • E12 Des outils de planification et des procédures (ex. : plans d'action, règles et politiques) ont été mis en place. • E14 Le mandat et les objectifs des comités de travail sont clairs et formalisés. • E18 Les partenaires importants sont présents lors des comités de travail. • E21 Une stratégie et/ou un plan d'action ont été élaborés et mis en place.
2. Vision de l'intervention (engagement mutuel)	• E4 Une vision commune de l'intervention supplante les visions individuelles. • E5 L'importance (sociale, économique, etc.) de l'intervention fait consensus. • E20 Les interventions sont cohérentes et organisées en fonction des sujets soulevés. • E22 La volonté de chacun des partenaires de contribuer à un projet commun est constatée. • E23 La complémentarité de chacun des partenaires vis-à-vis des autres est reconnue. • E25 Le suivi et l'évaluation des résultats des interventions et des effets visés constituent une préoccupation commune.
3. Rôles et responsabilités	• E1 Un réseau de partenaires a été développé et maintenu. • E2 Les partenaires sont impliqués dans les différentes étapes (planification, déploiement, suivi, etc.). • E3 Le processus de prise de décision est concerté et consensuel lors des comités de travail. • E8 L'IRC joue un rôle de facilitateur pour la concertation. • E10 L'autonomie des partenaires dans le déroulement des interventions pour les actions sous leur responsabilité est globalement constatée et respectée. • E11 Les situations problématiques à l'origine des interventions sont consignées et appuyées par des données. • E15 Les rôles et les responsabilités que les IRC et les partenaires doivent assumer sont clairs et acceptés de tous. • E16 L'IRC conseille et guide les partenaires. • E19 L'IRC bénéficie de l'autorité nécessaire pour coordonner les travaux. • E27 L'IRC est proactive (donne l'impulsion et le dynamisme). • E28 La participation des partenaires aux différentes étapes semble équitable. • E29 Les différents points de vue sont respectés et pris en considération dans les rencontres. • E30 L'IRC est un agent de liaison et de réseautage. • E32 L'IRC assume pleinement son rôle de leader.

**RAPPORT D'ÉVALUATION DU FINANCEMENT DESTINÉ AUX INSTANCES RÉGIONALES DE CONCERTATION
SUR LA PERSÉVÉRANCE SCOLAIRE ET LA RÉUSSITE ÉDUCATIVE DU QUÉBEC**

Dimension de la gouvernance	Énoncés de l'outil
4. Communication	• E13 Les partenaires sont au courant de l'avancement des travaux et des progrès réalisés en temps opportun, et une rétroaction de leur part est possible. • E26 La communication est fluide et constante entre l'IRC et les partenaires. • E31 L'information est disponible (facilité d'accès aux comptes rendus et aux autres documents pertinents).
5. Ressources (financières, humaines, matérielles et informationnelles)	• E17 L'IRC a la capacité d'assister les partenaires (assistance humaine, technique, financière et matérielle). • E24 La gestion des ressources est adéquate et assure la pérennité des actions (pour les ressources financières, humaines, matérielles et informationnelles).

10. Bibliographie

ALBERIO, M., et M. HANDFIELD. « Les intervenants face à la problématique de l'accessibilité aux services pour les jeunes ruraux en situation de vulnérabilité », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 30, n° 1, 2018. doi : [10.7202/1051403ar](https://doi.org/10.7202/1051403ar).

BERNATCHEZ, J. « Les instances régionales de concertation (IRC) sur la persévérance scolaire et la réussite éducative : analyse politique d'un instrument d'action publique visant à contrer le décrochage scolaire au Québec », *Revue hybride de l'éducation*, vol. 2, n° 2, 2018, p. 24-47.

BOURQUE, D., et coll. *L'organisation communautaire : fondements, approches et champs de pratique*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2007, 534 p.

BUTTERFOSS, F. D., et M. C. KEGLER. "A Coalition Model for Community Action", *Community Organizing and Community Building for Health and Welfare*, Rutgers University Press CY, New Brunswick SN, 2012.

CONSEIL RÉGIONAL DE PRÉVENTION DE L'ABANDON SCOLAIRE. *Bilan évaluatif 2005-2008 de l'entente spécifique de régionalisation sur la consolidation du partenariat en prévention de l'abandon scolaire au Saguenay-Lac-Saint-Jean*, Jonquière, CRÉPAS, 2009, 163 p.

GROUPE D'ACTION SUR LA PERSÉVÉRANCE ET LA RÉUSSITE SCOLAIRES AU QUÉBEC. *Savoir pour pouvoir : entreprendre un chantier national pour la persévérance scolaire*, Montréal, 2009, 67 p.

HANLEYBROWN, F., J. KANIA et M. KRAMER. *Channeling Change : Making Collective Impact Work*, Stanford Social Innovation Review, Foundation Strategy Group, 2012, 9 p.

INSTANCES RÉGIONALES DE CONCERTATION SUR LA PERSÉVÉRANCE SCOLAIRE ET LA RÉUSSITE ÉDUCATIVE. *Cadre de référence des instances régionales de concertation sur la persévérance scolaire et la réussite éducative*, Québec, 2016, 20 p.

INSTITUT NATIONAL DE SANTÉ PUBLIQUE (INSPQ). *La santé des communautés : perspectives pour la contribution de la santé publique au développement social et au développement des communautés*, Québec, INSPQ, 2002.

JANOSZ, M., et coll. *Aller plus loin, ensemble : synthèse du rapport final d'évaluation de la stratégie d'intervention Agir autrement*, Montréal, Groupe de recherche sur les environnements scolaires, Université de Montréal, 2010.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT. *L'école, j'y tiens! Tous ensemble pour la réussite scolaire*, Québec, Gouvernement du Québec, 2009.

PERRON, M., et S. VEILLETTE. « Territorialité, mobilisation des communautés et persévérance scolaire : la diffusion d'une innovation sociale au Québec », *Les alliances éducatives pour lutter contre le décrochage scolaire*, Berne, Peter Lang éditeur, Éditions scientifiques internationales, 2012, p. 169-189.

SECRÉTARIAT À LA JEUNESSE. *Stratégie d'action jeunesse 2009-2014 : enrichir le Québec de sa relève*, Québec, Gouvernement du Québec, 2009.

WOLFF, T. "Ten Places Where Collective Impact Gets It Wrong", *Global Journal of Community Psychology Practice*, vol. 7, n° 1, 2016, p. 1-11.

