

RÉSEAU RÉUSSITE MONTRÉAL : ÉVALUATION DE SA MOBILISATION ET D' ACTIONS MISES EN ŒUVRE DANS LES QUARTIERS CIBLÉS

TOME II

LA MOBILISATION LOCALE AUTOUR DU PROCESSUS D'ÉLABORATION DES PLANS D'ACTION LOCAUX : ÉTAT DE SITUATION ET CONDITIONS DE RÉUSSITE



CRÉDITS

Direction de l'évaluation

Michel Janosz, Ph.D.

Rédaction

Sophie Pascal, M.Sc.

Gilles Roy, M.Sc.

Jonathan Lévesque, M.Sc.

Remerciements

L'équipe d'Évalécole, inc. tient à remercier ceux et celles qui ont contribué à l'évaluation de la mobilisation locale autour du dépôt des plans d'action 2012-2015 à Réseau réussite Montréal : l'équipe de Réseau réussite Montréal (et plus particulièrement Andrée Mayer-Périard, Audrey McKinnon, Sylvia Loranger, Karine Villeneuve et Naomi Thériault), pour la confiance accordée à notre équipe et leur regard critique, ainsi que les répondants au sein des quartiers, qui ont accepté de répondre au questionnaire.

Ce document est le second tome d'un rapport préparé pour Réseau réussite Montréal en vertu d'un mandat d'évaluation accordé à Évalécole, inc. pour l'évaluation de la mobilisation au sein de Réseau réussite Montréal ainsi que l'évaluation d'actions mises en place au niveau local. Ce second tome porte plus spécifiquement sur l'évaluation de l'influence de la mobilisation et du soutien de RRM sur le processus de planification des actions dans les quartiers ciblés. Les points de vue qui y sont exprimés ne représentent pas nécessairement ceux de Réseau réussite Montréal.

L'autorisation de reproduire ce rapport en tout ou en partie est accordée. Bien qu'il ne soit pas nécessaire de demander une autorisation pour reproduire cette publication, il convient d'en citer la source. Nous proposons de citer ce document ainsi :

Pascal, Roy, Lévesque, & Janosz (2015). Réseau réussite Montréal : évaluation de sa mobilisation et d'actions mises en œuvre dans les quartiers ciblés. Tome II – La mobilisation locale autour du processus d'élaboration des plans d'action locaux : état de situation et conditions de réussite. Montréal, Québec : Évalécole, inc.

©Évalécole, Inc. (janvier 2015)

TABLE DES MATIÈRES

CRÉDITS	1
TABLE DES MATIÈRES	2
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX	3
SOMMAIRE	5
INTRODUCTION	9
LA MOBILISATION AUTOUR DU PROCESSUS	12
D'ÉLABORATION DES PLANS D'ACTION LOCAUX	12
MÉTHODE	16
RÉSULTATS	23
DISCUSSION ET PISTES DE RÉFLEXION	42
RÉFÉRENCES	48
ANNEXE 1 - QUESTIONNAIRE SUR L'ÉTAT DE LA MOBILISATION LOCALE AUTOUR DE LA PERSÉVÉRANCE SCOLAIRE	49
ANNEXE 2 - DONNÉES COMPLÉMENTAIRES	50

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

Tableau 1 – Plans d'action (n=16) soutenus par RRM, par commission scolaire (n=5) et par quartier (n=11) __	10
Figure 1 - Le processus d'élaboration d'un plan d'action local (RRM, 2011) _____	13
Tableau 2 - Taux de réponse par quartier _____	17
Tableau 3 - Indicateurs de mobilisation au sein des quartiers _____	18
Tableau 3 - Indicateurs de mobilisation au sein des quartiers (suite) _____	19
Tableau 4 - Indicateurs de conditions de réussite au sein des quartiers _____	20
Tableau 4 - Indicateurs de conditions de réussite au sein des quartiers (suite) _____	21
Tableau 5 - Caractéristiques des répondants _____	23
Figure 2 - Mobilisation générale autour du processus de planification, par quartier _____	26
Figure 3 - Travail sur l'état de situation et perception moyenne de son utilité, par quartier _____	28
Figure 4 - Adhésion des partenaires à l'étape du choix des objectifs et adéquation des objectifs, par quartier	30
Adéquation des actions choisies _____	31
Figure 5 - Adhésion des partenaires à l'étape du choix des actions et adéquation des actions, par quartier __	32
Tableau 6 - Corrélations entre les indicateurs de mobilisation aux différentes étapes du processus d'élaboration des plans d'action locaux, par quartier _____	39
Tableau 7 - Corrélations entre les indicateurs de conditions de réussite à la mobilisation autour du processus de planification, par quartier _____	39
Tableau 8 - Corrélations entre les indicateurs de conditions de réussite et de mobilisation autour du processus de planification, par quartier _____	41
Tableau 9 - Caractéristiques des répondants par quartier : milieu de provenance et fonction dans l'organisme	50
Tableau 10 - Caractéristiques des répondants par quartier : ancienneté dans l'organisme et nombre d'heures consacrées à des activités liées à RRM (par mois) _____	50
Tableau 11 - Nombre d'heures consacrées au processus de planification, par quartier _____	51
Tableau 12 - Participation des répondants aux étapes du processus d'élaboration du plan d'action local ____	51
Tableau 13 - Identification des responsables du processus de planification du plan d'action, par quartier ____	52
Tableau 14 - Durée du processus de planification, par quartier _____	52
Tableau 15 - Nombre de rencontres nécessaires pour réaliser le plan d'action, par quartier _____	53
Tableau 16 - Nombre de personnes ayant participé au processus de planification, par quartier _____	53
Tableau 17 - Représentation des partenaires aux différentes étapes du processus de planification _____	53
Tableau 18 - Représentation moyenne* des partenaires, par quartier _____	54
Tableau 19 - Présence d'un état de situation, par quartier _____	54
Tableau 20 - Approfondissement du contenu de l'état de situation et croisement avec des portraits existants	54
Tableau 21 - Perception de l'utilité du portrait de situation et de son analyse _____	55
Tableau 22 - Adhésion des partenaires à l'étape du choix des objectifs _____	55
Tableau 23 - Adéquation des objectifs choisis _____	55
Tableau 24 - Mobilisation autour de solutions intégrées, par quartier _____	56
Tableau 25 - Adhésion des partenaires à l'étape du choix des actions _____	56
Tableau 26 - Adéquation des actions choisies _____	57
Tableau 27 - Clarté des rôles et des responsabilités des partenaires responsables de l'élaboration du plan d'action _____	57
Tableau 28 - Clarté des rôles et responsabilités des partenaires responsables de l'élaboration du plan d'action, par quartier _____	57
Tableau 29 - Présence de tensions ou de controverses aux différentes étapes du processus _____	58

Tableau 30 - Présence de tensions ou de controverses aux différentes étapes du processus, par quartier	58
Tableau 31 - Évolution des tensions, difficultés ou controverses dans le processus, par quartier	58
Tableau 32 - Niveau de connaissance des organismes et institutions de la communauté à l'égard des écoles du quartier	59
Tableau 33 - Niveau de connaissance des écoles du quartier à l'égard des organismes et institutions de la communauté	59
Tableau 34 - Niveau de connaissance mutuelle des écoles, des organismes et institutions de la communauté, par quartier	59
Tableau 35 - Fréquence de recours aux différents moyens de communication	60
Tableau 36 - Impact des mécanismes de communication utilisés	60
Tableau 37 - Diversité et utilité perçue des moyens de communication utilisés, par quartier	60
Tableau 38 - Adéquation du soutien offert par RRM ou le responsable du plan d'action local	61
Tableau 39 - Soutien reçu de RRM ou du responsable du plan d'action local, par quartier	61
Tableau 40 - Corrélations entre les indicateurs de mobilisation aux différentes étapes du processus d'élaboration des plans d'action locaux, par répondant	62
Tableau 41 - Corrélations entre les indicateurs de conditions de réussite à la mobilisation autour du processus de planification, par répondant	62
Tableau 42 - Corrélations entre les indicateurs de conditions de réussite et de mobilisation autour du processus de planification, par répondant	63

SOMMAIRE

Objet

Ce rapport vise à examiner la mobilisation autour du processus d'élaboration des plans d'action axés sur la persévérance et sur la réussite scolaires dans les quartiers montréalais bénéficiant d'allocations versées par Réseau réussite Montréal. En effet, quelle que soit l'ampleur du financement obtenu, chaque quartier devait s'engager dans une démarche structurée de planification qui «*implique la mobilisation et la participation active de tous les acteurs*» (RRM, 2011, p. 19). Plus spécifiquement, la question posée est la suivante : **Quel était, en 2012-2013, l'état de la mobilisation locale autour du processus d'élaboration des plans d'action locaux et quelles ont été les conditions de réussite qui l'ont influencée?** Dans un premier temps, nous brossons un portrait de la mobilisation générale autour du processus au sein des quartiers, du portrait et de l'analyse de situation, du choix des objectifs, et du choix des actions. Dans un second temps, cinq conditions susceptibles d'influencer la mobilisation sont décrites (la clarté des rôles et des responsabilités, la gestion des différences de point de vue, la connaissance mutuelle des partenaires, la communication et le soutien et l'accompagnement offerts par RRM). Enfin, dans un troisième temps, les relations entre conditions de réussite et mobilisation sont explorées.

Méthodologie

L'équipe d'évaluation a contacté 56 candidats ayant participé activement à l'élaboration du plan d'action local. Ces personnes ont été préalablement identifiées par RRM et ses porteurs de dossier dans chacune des commissions scolaires, afin de les inviter à compléter un questionnaire en ligne, le Questionnaire sur l'état de la mobilisation locale autour de la persévérance scolaire (QML). Le QML est composé de questions à choix de réponses et de questions à réponses ouvertes. Au final, les données recueillies auprès de 35 répondants provenant de 11 quartiers ont été analysées. Les taux de réponse fluctuent considérablement selon le quartier et trois d'entre eux n'étaient représentés que par un seul répondant. Les répondants scolaires (commissions scolaires, écoles) ont été un peu plus nombreux que les répondants institutionnels ou communautaires à compléter le questionnaire. Ces variations laissent présager certains biais par ailleurs difficiles à qualifier ou à quantifier. Ainsi, ce rapport ne peut prétendre dresser un portrait représentatif de la situation, dans son ensemble ou par quartier.

Résultats

Mobilisation autour du processus de planification. La mobilisation générale qui a pris forme autour du processus de planification se caractérise par une pluralité de situations. D'une part, différentes structures (p.ex. les commissions scolaires, un comité de partenaires, un comité des organismes sociaux) semblent avoir assumé la responsabilité du processus d'un quartier à l'autre. D'autre part, l'état d'avancement des quartiers dans ce processus varie de façon importante en fonction de leur historique, ce qui se reflète dans l'ampleur du processus (nombre de rencontres réalisées, nombre de participants, durée du processus) et le niveau d'implication des partenaires. On note également certaines constances : les acteurs scolaires apparaissent les partenaires les plus impliqués (ce qui est cohérent avec le rôle des commissions scolaires dans l'élaboration des plans d'action), alors que les gens d'affaires, les élèves et leurs parents, apparaissent peu sollicités dans ce processus.

Tous les quartiers ont eu accès à au moins un état de situation pour analyser les besoins locaux. Son utilisation semble toutefois varier en fonction des réalités des quartiers (de plus à moins utilisé). L'adhésion des partenaires au choix des objectifs est globalement élevée. Le mécanisme par lequel s'est opéré le choix des objectifs n'a cependant pas été documenté et il n'est pas possible de s'assurer que le choix des objectifs découle directement de l'analyse des portraits de situation tel que le proposait RRM. Quelques données qualitatives laissent entendre que les objectifs ont souvent été choisis de manière à prolonger des objectifs déjà poursuivis au sein des quartiers par des acteurs impliqués (les commissions scolaires, les tables de quartiers). Mais ces objectifs pouvaient également être cohérents avec l'état de situation nouvellement analysée.

Enfin, l'implication et l'adhésion des partenaires au choix des actions sont particulièrement positives. Toutefois, la qualité du processus (qui fait ici référence à la diversité des acteurs qui y ont participé) ne semble pas un gage de la qualité perçue des décisions (ou adéquation) qui en découlent. Ainsi, il semble qu'une forte perception de l'adéquation des actions choisies puisse découler d'un processus restreint, dans lequel peu de partenaires se sont impliqués.

Conditions de réussite. Sur la base de l'analyse quantitative, une proportion considérable de répondants rapportent une vision globalement positive des différentes conditions de réussite sondées, que ce soit la clarté des rôles et responsabilités, la présence de tensions ou de controverses, la connaissance mutuelle, la communication ou le soutien qui leur est offert. Quelques entraves sont tout de même soulignées par certains répondants (données qualitatives): la délimitation peu claire des responsabilités et pouvoirs des organismes communautaires, du milieu scolaire et de RRM dans le processus menant au choix des actions à financer; les contraintes temporelles imposées par RRM; une connaissance mutuelle imparfaite des acteurs impliqués; et une communication parfois insuffisante pour animer la mobilisation au sein des quartiers. Enfin, certains éléments du soutien offert par RRM ou par le responsable du plan d'action local semblent à parfaire: l'appropriation du modèle d'action encouragé par RRM, la mobilisation, concertation et coordination des partenaires, la connaissance des modèles et approches en persévérance scolaire, la production des redditions de comptes et l'arbitrage des conflits et controverses nés de l'utilisation des sommes versées. Encore une fois, les perceptions individuelles divergent au sein d'un même quartier, en lien avec les conditions de réussite.

Relations entre conditions de réussite et mobilisation autour de la planification. Plus la mobilisation autour du processus est vaste (durée du processus, nombre de rencontres tenues et nombre de participants rejoints), moins les membres d'un quartier jugent positivement l'adéquation des actions choisies en fonction des objectifs. Les quartiers dans lesquels la mobilisation a pris plus d'ampleur rapportent aussi davantage de tensions. Et plus les tensions sont élevées au sein d'un quartier, moins les individus perçoivent les objectifs et les actions comme étant adéquats. D'ailleurs, la pertinence des objectifs et des actions en regard des besoins ou de la clientèle visée dépend peu du niveau d'adhésion des membres dans leur choix. Ces résultats semblent être le reflet d'un défi central de la mobilisation, celui de parvenir à un consensus, quant au choix des objectifs et des actions, en présence d'une forte diversité de partenaires. En présence de partenaires nombreux et diversifiés, des tensions sont plus susceptibles d'émerger. Il devient plus difficile d'arriver à un consensus sur les objectifs à poursuivre et les actions à financer (diversité des intérêts propres à chacun?). Il apparaîtrait plus facile de parvenir à un consensus lorsqu'un nombre plus restreint de partenaires sont mobilisés. D'ailleurs, lorsque les partenaires impliqués se connaissent bien, le processus prend moins d'ampleur et l'adhésion aux objectifs et aux actions est accrue.

Enfin, le soutien reçu de RRM ou du responsable du plan d'action local ainsi que la clarté des rôles et des responsabilités apparaissent comme des conditions de réussite à la mobilisation autour du processus. Notons cependant que le soutien accordé peut, dans certains quartiers, traduire les difficultés rencontrées à se mobiliser autour du processus de planification.

Pistes de réflexion

Les variations importantes dans le nombre et la nature des répondants des quartiers sondés posent un défi quant à l'utilisation des résultats obtenus, aux conclusions qui peuvent en être tirées, et aux recommandations potentielles. C'est pourquoi cette dernière section s'intitule «pistes de réflexion». Cette prudence se veut d'autant plus d'à-propos que la situation que nous décrivons dans ce rapport peut avoir changé puisque l'encadrement offert par RRM s'est accru depuis l'enquête : à l'heure actuelle, une équipe de quatre agents de liaison et développement (un par commission scolaire francophone, et un pour les commissions scolaires anglophones, le déploiement étant différent) est déployée afin de mener à bien le mandat d'accompagnement. En fonction des besoins des quartiers, les agents œuvrent auprès des concertations locales, en soutien à la mobilisation et au développement de projets concertés. Ce faisant, ils sont porteurs de l'information en provenance de RRM vers les milieux. Inversement, leur présence auprès des milieux assure à RRM une meilleure compréhension des réalités locales. Ces changements apportés à l'accompagnement des quartiers pourraient avoir modifié le portrait que nous avons dépeint dans ce rapport, dans la mesure où il aurait réduit la diversité des situations observées en 2013.

À partir des principales observations du rapport, nous dégageons deux grandes pistes de réflexion davantage en lien avec les préoccupations de RRM sur sa gouvernance. La première concerne la nature de la mobilisation nécessaire au processus de planification, et la seconde concerne l'encadrement du processus lui-même.

La première piste de réflexion concerne l'aspect de la couverture des partenaires (c'est-à-dire leur nombre et leur représentativité) dans la mobilisation entourant l'étape de la planification. Nos résultats indiquent que plus le processus de planification mobilise des partenaires nombreux et d'horizons variés, plus ce processus apparaît lourd (durée, nombre de rencontres réalisées) et propice à l'émergence de controverses, de tensions. Est-ce normal ou inévitable ? D'un seul point de vue purement logique et probabiliste on pourrait facilement convenir que plus on réunit de gens dont les points de vue, les mandats, les ressources, les expertises ou les idéologies varient, plus un processus qui vise à établir une vision partagée d'un projet, à établir des objectifs communs, à prioriser des moyens d'action nécessitera du temps, engendra des discussions et devra conjuguer avec des tensions plus ou moins grandes selon que les orientations s'éloignent des positions et des enjeux propres aux partenaires réunis. En ce sens, les observations rapportées dans cette enquête apparaissent peu surprenantes. Il est alors probablement plus pertinent de se demander si cela est nécessaire ou souhaitable ? La réponse à une telle question ne saurait être simple. Par exemple, s'il y a urgence, ou si le temps est compté, la durée du processus pourrait nuire à la réponse au besoin, d'autant plus si une solution efficace et efficiente est connue. Par ailleurs, si la qualité de la réponse au besoin nécessite la mise en commun de forces ou d'acteurs peu habitués à collaborer, alors ce passage semblerait obligé. Ainsi, certains chercheurs qui se sont penchés sur les processus liés à l'innovation et au partenariat (p.ex. Akrich, Callon et Latour, 2006) observent que les équipes composées de nouveaux joueurs qui arrivent à proposer des solutions nouvelles traversent nécessairement une période dite de «controverses», où la diversité de points de vue se confrontent pour donner lieu à la création d'une «nouvelle» vision commune du chemin à emprunter et ce, pour

apporter une solution nouvelle ou plus prometteuse à un problème récurrent. Encore faut-il sortir collectivement « vainqueurs » de cette étape, ne pas y rester bloqués ou en ressortir avec un ressentiment tel que l'étape subséquente à la planification, c'est-à-dire la mise en œuvre du projet, sera appauvrie, ou potentiellement torpillée par la résistance de collaborateurs meurtris.

À notre connaissance, il n'existe pas de recettes infaillibles quant au nombre et à la diversité des partenaires réunis pour une telle opération, si ce n'est de s'assurer de l'honnêteté et de l'intégrité avec lesquelles les parties s'engagent dans le processus. Est-t-il nécessaire que toutes les parties impliquées soient présentes à toutes les étapes de la planification ? Encore là, on peut imaginer que cela dépend du contexte et des acteurs eux-mêmes, de l'historique de collaboration dans une communauté, de l'expérience des acteurs dans ce genre d'aventure. Autant pouvons-nous imaginer qu'une stratégie où un petit groupe d'individus délégués par une majorité abattent une partie du travail avant d'être revisité par l'ensemble du groupe pourrait donner des fruits, autant une telle approche pourrait s'avérer improductive dans une autre situation. Devant une telle variété de scénarios et de possibilités, la prescription la plus sage à ce moment-ci nous apparaîtrait de renforcer l'accompagnement ou l'animation des équipes de quartier de façon à faciliter la gestion des controverses, sans chercher à les nier ou à les évacuer et ce, dans un temps raisonnable pour finir par passer à l'action. Bien entendu, les personnes responsables d'un tel accompagnement doivent détenir l'expertise nécessaire pour assumer ce genre de responsabilités.

La seconde piste de réflexion, en lien avec la première, propose de se pencher sur la nature de l'encadrement du processus de planification que souhaite privilégier RRM au sein des quartiers. Nos résultats mènent à un constat de diversité des situations observées au sein des 11 quartiers sondés. Cette diversité découle en partie de l'importance qu'accorde RRM à l'ajustement aux structures déjà existantes au sein des quartiers et des commissions scolaires, et aux dynamiques établies. Ainsi, bien que la vision promue par RRM quant à la mobilisation autour de la planification cherche à « impliquer la mobilisation et la participation active de tous les acteurs » dans un processus en huit étapes bien définies, la diversité des situations observées au sein des 11 quartiers laisse supposer qu'aucun encadrement systématique n'a réellement visé à uniformiser les démarches. Le processus de planification devrait-il être davantage standardisé et encadré, ou cette diversité, en fonction des réalités des quartiers, est-elle souhaitable ? L'accompagnement prodigué par RRM devrait-il préciser des balises concrètes en ce qui a trait à la nature du processus (nombre et diversité des individus impliqués, nombre de rencontres, durée du processus, etc.) ou aux mécanismes privilégiés pour le choix des objectifs et des actions ? Quels sont les avantages et les limites d'un processus plus flexible et générant une diversité de situations ? Quels sont, au contraire, les avantages et limites d'un processus qui soit davantage balisé ? Où RRM souhaite-t-il se situer sur le délicat continuum entre souplesse et encadrement ? Quels sont les éléments (visées, processus) qu'il apparaît impératif d'encadrer ?

INTRODUCTION

Ce rapport constitue le second tome d'un rapport plus large intitulé « Réseau réussite Montréal : évaluation de sa mobilisation et d'actions mises en œuvre dans les quartiers ciblés ». Il s'inscrit en prolongement du tome précédent qui portait sur l'état et sur l'évolution de la mobilisation régionale de RRM¹. Bien qu'il existe une continuité indéniable entre ces deux tomes (traitant de composantes distinctes mais complémentaires du modèle d'action de RRM), ce second tome aborde un objet d'étude distinct et se base sur une enquête spécifique. Notre regard se déplace ici vers les quartiers ciblés² par RRM et leur mobilisation autour du processus de planification.

Financement et soutien aux actions des quartiers

L'accompagnement et le soutien à l'action locale au sein des quartiers ciblés comptent parmi les principaux rôles et mandats de RRM, tel qu'il apparaît dans l'Entente spécifique portant sur la persévérance scolaire et la valorisation de l'éducation dans la région de Montréal³, entente signée par une pluralité d'acteurs publics impliqués dans la réussite éducative des enfants et des adolescents montréalais (Réunir Réussir, commissions scolaires, ministères, Ville de Montréal, Conférence régionale des élus; RRM). Cette intention de financement et de soutien à l'action locale était par ailleurs déjà partie prenante de l'entente administrative impliquant RRM et le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS), entente permettant d'actualiser la dixième voie de la stratégie d'action «L'école j'y tiens!».

Cette intention de financer et de soutenir le développement de plans d'action et, éventuellement, des actions locales se déroulant sur le territoire montréalais trouve également fondement dans le protocole d'entente signée entre RRM et l'organisme Réunir Réussir⁴ : celui-ci rapporte qu'après analyse de la situation, le CA de R² a convenu qu'il était possible de déléguer à RRM la responsabilité d'octroyer le financement des actions locales compte tenu de l'adhésion à des principes d'action et de l'engagement à respecter différentes conditions.

En bref, RRM veille à soutenir le développement de plans d'action et à financer des actions locales en prévention du décrochage scolaire ainsi qu'en maintien ou retour en formation de jeunes à risque ou ayant décroché. Ces actions locales ne peuvent faire abstraction de ce qui se déroule déjà au sein des quartiers. Une attention particulière est accordée à l'arrimage entre ces actions locales financées par l'organisme et les priorités poursuivies par les commissions scolaires et par les écoles de manière à assurer une complémentarité. D'ailleurs, le cadre de référence de RRM identifie les cinq commissions scolaires de Montréal comme «*principaux maîtres d'œuvre dans la coordination et dans l'application des plans d'action locaux des quartiers ciblés*» (RRM, 2011, p.9), ce qui témoigne de cette intention de coordination et de complémentarité.

Le cadre de référence définit également des critères d'attribution du financement : «*les actions doivent être réalisées en dehors du mandat scolaire et leur financement peut être complémentaire à d'autres sources de financement, sans toutefois les remplacer*», «*les actions doivent être réalisées en*

¹ Roy, Pascal, Lévesque et Janosz (2014).

² Nous entendons, par «quartiers ciblés par RRM», les 16 milieux financés par l'organisme.

³ Réseau réussite Montréal (2012). Entente spécifique portant sur la persévérance scolaire et la valorisation de l'éducation dans la région de Montréal. Non publié.

⁴ Réunir réussir & Réseau réussite Montréal (2011). Protocole d'entente R² - RRM. Non publié.

partenariat avec les organismes de la communauté» et «les actions doivent être réalisées dans un continuum et être regroupées sous un axe d'intervention prioritaire afin qu'elles aient une plus grande portée » (RRM, 2011, p. 16). Ces trois critères rendent compte de la nature complémentaire, partenariale et intégrée de l'action locale que RRM entend encourager.

Les quartiers ciblés

Le nombre de quartiers soutenus financièrement par RRM s'est considérablement agrandi depuis la fondation de l'organisme : 16 plans d'action développés dans 11 quartiers montréalais⁵ (voir tableau 1) sont soutenus à l'automne 2013 contre sept à la fondation de l'organisme⁶.

Tableau 1 – Plans d'action (n=16) soutenus par RRM, par commission scolaire (n=5) et par quartier (n=11)

Commission scolaire	Quartier ciblé
Commission scolaire de Montréal	Centre-Sud
	Hochelaga-Maisonneuve
	Saint-Michel
	Sud-Ouest
Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys	LaSalle
	Pierrefonds
	Saint-Laurent
Commission scolaire de la Pointe-de-l'Île	Montréal-Nord
	Pointe-aux-Trembles
	Rivière-des-Prairies
	Saint-Léonard
Commission scolaire English-Montréal	Montréal-Nord
	Saint-Michel
	Sud-Ouest
Commission scolaire Lester-B.-Pearson	LaSalle-Lachine-Verdun
	Pierrefonds

Ces 16 plans d'action sont financés selon une modalité de calcul garantissant l'équité entre les quartiers. Ce faisant, le montant alloué diffère selon les quartiers⁷. Le financement des plans est révisé annuellement et dépend d'une combinaison de différents facteurs : montant de base, effectifs scolaires, niveau de défavorisation, taux de sortants sans diplôme, proportion d'élèves vulnérables dans au moins un domaine de développement (EQDEM) et argent disponible. Par ailleurs, chacun des quartiers doit s'engager dans un processus de mobilisation et de planification locale, et ce, quelle que soit l'ampleur du financement qui lui est attribué.

Le présent rapport vise à examiner la mobilisation autour du processus d'élaboration des plans d'action axés sur la persévérance et sur la réussite scolaires dans les quartiers montréalais ciblés

⁵ En présence de commissions scolaires francophone et anglophone au sein d'un même quartier, deux plans d'action distincts sont déposés (un plan d'action par quartier, par commission scolaire).

⁶ Pierrefonds (CSMB), LaSalle (CSMB), LaSalle-Lachine-Verdun (CSLBP), Montréal-Nord (CSPI), Pointe-aux-Trembles (CSPI), Sud-Ouest (CSEM) et Centre-Sud (CSDM).

⁷ Un peu plus de \$30 000 pour le milieu le moins financé, un peu moins de \$300 000 dans le milieu le plus financé (données de 2012-2013).

bénéficiant d'allocations versées par RRM. En plus du portrait de cette mobilisation, nous explorons les différentes conditions de sa réussite. Plus spécifiquement, la question posée est la suivante : **Quel était, en 2012-2013, l'état de la mobilisation locale autour du processus d'élaboration des plans d'action locaux et quelles ont été les conditions de réussite qui l'ont influencée?**

Ainsi, ce rapport cherche, dans un premier temps, à dresser un portrait de la mobilisation locale autour de trois étapes centrales du processus d'élaboration des plans d'action locaux : le portrait et de l'analyse de situation, le choix des objectifs et le choix des actions. Dans un second temps, nous documenterons les conditions qui apparaissent faciliter ou entraver cette mobilisation locale. Dans la mesure du possible et en fonction des limites des données recueillies, nous chercherons à mettre en lumière les écarts observés entre les différents quartiers. Enfin, nous tenterons d'établir des liens entre la présence de conditions de réussite et l'ampleur et la qualité de la mobilisation locale.

Ce rapport comporte quatre sections. La première présente la démarche de mobilisation locale autour du processus de planification promue et soutenue par RRM ainsi que les conditions susceptibles de l'influencer. La deuxième section expose la méthodologie de l'évaluation. Les résultats de l'enquête sont décrits dans la troisième section. Enfin, la quatrième section résume les résultats et les discute. Différentes questions sont également soulevées afin d'animer un débat au sein de l'organisme.

LA MOBILISATION AUTOUR DU PROCESSUS D'ÉLABORATION DES PLANS D'ACTION LOCAUX

Cette première section vise à définir les différents éléments sur lesquels se penche notre évaluation. Nous situons d'abord les plans d'action locaux au sein du modèle d'action de RRM et précisons le processus d'élaboration tel qu'il figure au cadre de référence (RRM, 2011). Dans un second temps, nous décrivons le processus de mobilisation au sein des quartiers ciblés (ou mobilisation locale) qui accompagne ce processus. Enfin, nous nous attardons aux conditions susceptibles d'influencer la mobilisation autour du processus d'élaboration des plans d'action locaux.

Les plans d'action locaux : au cœur du modèle d'action de RRM

Le modèle d'action privilégié par RRM propose la mise en œuvre, au niveau local, de plans d'actions, dans une visée de cohésion et de concertation, qui permettront l'amélioration de l'offre de services extrascolaires et des pratiques des acteurs de la communauté (incluant les parents). Cette amélioration ne peut être le produit d'une intention ponctuelle : elle suppose plutôt la présence d'un cadre, d'une mobilisation, de conditions favorables ainsi que le suivi d'une démarche structurée de planification.

Chronologie et raison d'être des plans d'action locaux

Le terme «plans d'action locaux» est indissociable de RRM. On en retrace la présence aussi tôt qu'en décembre 2009, soit quelques mois à peine après la fondation de l'organisme. À ce moment, le «plan d'action local», peu formalisé, est élaboré par les commissions scolaires (en lien notamment avec leur propre effort de planification stratégique), puis présenté devant les membres siégeant à l'assemblée générale de RRM. Les plans alors déposés font écho à des actions locales décidées tantôt de manière collégiale, tantôt de manière plus centralisée, en lien avec le type de leadership exercé par chacune des commissions scolaires, selon le mandat confié par la politique *l'École j'y tiens*.

Le développement d'une mécanique pour encadrer la démarche d'élaboration des plans d'action s'est étendu de l'automne 2010 à l'été 2011 afin d'apporter des améliorations au processus de planification stratégique. Celui-ci s'est concrétisé par l'embauche, par RRM, d'une ressource d'accompagnement des quartiers autour de leur mobilisation et menant à l'élaboration de plans d'action puis au déploiement des actions locales. Cette période coïncide avec l'entrée en scène de l'organisme Réunir Réussir (R²), qui vient légitimer et accélérer le travail déjà amorcé⁸. Le Cadre de référence pour l'élaboration d'un plan d'action local 2012-2015 mène à redéfinir et à préciser ce que l'on entend aujourd'hui par le terme «plans d'action locaux» : celui-ci est désormais posé comme étant le fruit d'un processus d'élaboration qui *«(...) comporte différentes étapes de réalisation et s'inscrit dans une démarche continue et structurée dans le temps. Ce processus implique la mobilisation et la participation active de tous les acteurs, et ce, à toutes les étapes. Plusieurs de ces dernières impliquent d'être validées et d'être régulées en cours de réalisation; c'est*

⁸ La plateforme de financement de R² préconise une «démarche de planification et d'action» censée «(...) inclure les conditions gagnantes d'une mobilisation intersectorielle durable et efficace» (R², 2010, p. 14). Cette démarche recouvre, au niveau local, la mobilisation des acteurs, la réalisation d'un état de situation, la rédaction d'un plan stratégique ainsi que l'évaluation continue et participative, à des fins d'ajustement, des actions lancées.

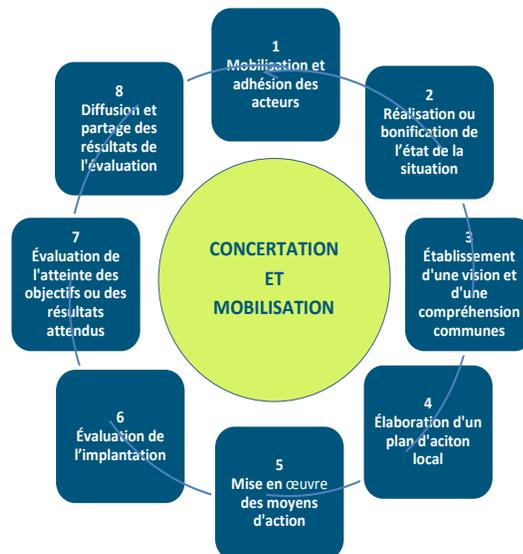
un processus circulaire et continu» (RRM, 2011, p. 19). Il est aussi attendu que les plans d'action locaux s'alignent ou encore s'articulent avec les orientations et actions inscrites au Plan d'action régional déposé par RRM. Enfin les actions planifiées doivent, pour obtenir financement, respecter les critères d'admissibilité établis par RRM.

L'élaboration des plans d'action locaux : un processus circulaire et dynamique

La démarche de planification encouragée par RRM n'est pas étrangère à d'autres démarches structurées encouragées par différentes initiatives ministérielles (stratégie d'intervention *Agir autrement*, Écoles et milieux en santé). Cette démarche doit s'arrimer aux processus de planification existants, notamment aux planifications stratégiques des commissions scolaires et aux conventions de gestion et de réussite éducative des écoles.

Le Cadre de référence pour l'élaboration d'un plan d'action local 2012-2015, déposé par RRM à la fin de l'été 2011 (RRM, 2011), propose un «processus idéal-type», en huit étapes, d'élaboration des plans d'action locaux. Tel que l'illustre la figure 1, ces étapes s'inscrivent dans un processus circulaire et dynamique au centre duquel figurent la concertation et la mobilisation.

Figure 1 - Le processus d'élaboration d'un plan d'action local (RRM, 2011)



La mobilisation locale autour du processus d'élaboration des plans d'action locaux

Le type de coordination préconisé par RRM suppose une approche respectueuse de l'historique, des caractéristiques et situations singulières des quartiers et des commissions scolaires : différents modèles de mobilisation locale peuvent ainsi avoir cours sur le territoire montréalais. Cette approche (dite « par facilitation »), s'oppose à une imposition «du haut» (*top to bottom*) d'un modèle unique de convergence décidé régionalement. Une certaine synergie entre les mobilisations locales n'en est pas moins souhaitée, notamment à partir de l'action, fédératrice et inclusive, des commissions scolaires.

Le Cadre de référence pour l'élaboration d'un plan d'action local 2012-2015 (RRM, 2011), présente le terme de «mobilisation locale» à la fois comme le produit d'une concertation préalable qui, en amont et/ou en parallèle, cherche à réunir des acteurs pertinents, à jeter les bases d'un partenariat, ainsi qu'à organiser des rencontres; à la fois comme le regroupement d'acteurs concrets qui se dotent de conditions objectives (description des rôles, nomination interne) et de mécanismes (table, comité, etc.) qui visent à coordonner leurs actions en fonction d'objectifs partagés (persévérance scolaire); et comme un mouvement collectif soutenu et accompagné par RRM.

La mobilisation locale apparaît comme un mouvement qui, prenant corps dans les quartiers ciblés, veille, à travers un regroupement d'acteurs pertinents, de mécanismes existants et de soutien offert, à promouvoir un changement (une amélioration) dans les manières de faire et dans les résultats qui leur sont attachés. Ce changement doit, à terme, mener à connaître, à utiliser ou encore à développer les ressources du milieu afin de mieux répondre aux besoins des populations et d'agir positivement sur les déterminants de la persévérance scolaire. Pour qu'il y ait mobilisation des forces vives du quartier dans la mise en œuvre d'actions concertées, il faut d'abord que ces dites forces se soient mobilisées dans l'opération initiale de planification.

La démarche de planification peut se découper en quatre étapes phares. La première étape concerne l'appropriation des différentes données et informations inscrites à un **portrait de situation** produit par RRM ou issus des milieux. Cette appropriation doit être menée en cohérence et en continuité des connaissances, expertises et impressions déjà présentes au sein du quartier. La deuxième étape implique l'établissement d'une vision et d'une compréhension commune de la situation observée, des problèmes et déterminants qui s'en dégagent ainsi que des forces et facteurs de protection observés, de manière à orienter le **choix des objectifs** que les acteurs du quartier entendent poursuivre. La troisième étape suppose une mobilisation autour du **choix des actions** à inscrire au plan d'action local. Enfin, la quatrième étape touche à **l'évaluation des actions menées et des résultats atteints**. Elle ne fait pas l'objet de ce rapport, car trop peu de milieux avaient atteint cette étape au moment de mener l'enquête.

Les conditions de réussite de la mobilisation autour du processus d'élaboration des plans d'action locaux

Selon le cadre de référence de RRM, l'élaboration et le déploiement de plans d'action locaux doivent faire l'objet d'un partenariat. Celui-ci est défini «(...) *comme un processus dans lequel des acteurs mettent en commun différentes analyses d'une même situation. À la lumière de leurs différences, les partenaires explorent et mettent en œuvre, par des mécanismes de concertation, des solutions qui dépassent leurs limites organisationnelles respectives pour atteindre leurs objectifs*» (RRM, 2011, p.9). L'installation de cette «mobilisation partenariale» suppose que des conditions favorables soient réunies. Cinq conditions favorables sont étudiées dans le cadre de ce rapport : la clarté des rôles et des responsabilités, la gestion des différences de point de vue, la connaissance mutuelle des partenaires, la communication et le soutien et l'accompagnement offerts par RRM (Janosz et al., 2010)⁹.

⁹ Janosz, M., Bélanger, J., Dagenais, C., Bowen, F., Abrami, P.C., Cartier, S.C., Chouinard, R., Fallu, J-S., Desbiens, N., Roy, G., Pascal, S., Lysenko, L., & Turcotte, L. (2010). *Aller plus loin, ensemble: synthèse du rapport final d'évaluation de la stratégie d'intervention Agir autrement*. Montréal, QC: Groupe de recherche sur les environnements scolaires, Université de Montréal.

La clarté des rôles et des responsabilités. Un partage clair des rôles et responsabilités impartis aux différents partenaires mobilisés autour du processus d'élaboration du plan d'action de leur quartier est considéré comme une condition à sa réussite. Ce partage paraît important à établir puisqu'il permet de favoriser une organisation saine du partenariat visé (Janosz et al., 2010).

La gestion des divergences de points vue. Si le changement et l'exploration peuvent mener à des solutions, ils peuvent également mener à l'apparition de controverses (ce qui est souhaité) et à la divergence de point de vue (ce qui l'est moins). À cet effet, une mobilisation ne peut, si elle veut se maintenir, être minée à sa base par des tensions constantes. La capacité de repérer, mais également de trouver des réponses satisfaisantes à ces tensions et à leur évolution, se présente ici comme une condition nécessaire au maintien d'un partenariat viable (Akrich, Callon et Latour, 2006)¹⁰.

La connaissance mutuelle des partenaires. Le fait d'amener le milieu scolaire et les organismes de la communauté d'un même quartier à partager des ressources ou encore à développer des projets en commun suppose une connaissance de l'autre, mais également une proximité avec ce qu'il poursuit ainsi qu'avec le cadre de son action. Cette connaissance mutuelle des partenaires est ici comprise comme une condition propice à leur capacité à se concerter ainsi qu'à se mobiliser autour de l'élaboration d'un plan d'action commun (Akrich, Callon et Latour, 2006).

La communication. L'émission et la réception d'informations utiles et pertinentes se posent comme une condition nécessaire au maintien des mobilisations lancées. La présence de mécanismes qui assurent une circulation adéquate de l'information entre les partenaires d'une mobilisation de planification se présente également comme le garant de ce qu'il importe d'instaurer (Akrich, Callon et Latour, 2006; Janosz et al., 2010).

Le soutien et l'accompagnement par RRM. Outre ses rôles de gestion et de pilotage, RRM doit, selon son cadre de référence, exercer un rôle d'encadrement et de soutien à l'élaboration des plans d'action locaux, en accompagnant les acteurs tout au long du processus, mais aussi en réalisant des états de situation. RRM doit également exercer un rôle de facilitation face à la mobilisation locale à tenir. Le rôle de soutien exercé par RRM se révèle ainsi complexe, combinant productions expertes (états de situation, conception d'outils) et accompagnement, en plus de son rôle de bailleur de fonds. Aussi, en lien avec son intention de facilitation, RRM cherche à déployer un soutien en respect des spécificités locales (agents de liaison et de développement) plutôt qu'en vertu d'un modèle prédéterminé de supervision. Notons également que RRM offre son soutien de coordination/liaison en cohérence avec la caractéristique linguistique (français, anglais) des milieux (Janosz et al., 2010).

Cette section a résumé les processus d'élaboration des plans d'action locaux et de mobilisation au sein des quartiers entourant l'élaboration de ces plans, et relevé certaines conditions susceptibles d'influencer cette mobilisation. La prochaine section présente la méthode adoptée pour documenter ces éléments (sources et instruments de mesure, procédures, participants, traitement des données), de même que les limites qui y sont associées.

¹⁰ Akrich, M., Callon, M. et Latour, B. (2006). Sociologie de la traduction. Textes fondateurs, Paris, École des mines de Paris, 301 p.

MÉTHODE

Procédures

Une collecte de données a été pilotée par Évalécole, en collaboration avec RRM. Dans un premier temps, RRM a contacté les porteurs de dossier dans chacune des commissions scolaires afin d'identifier des personnes ayant participé activement à l'élaboration du plan d'action local. La collaboration de RRM à cette étape visait à assurer l'identification de « candidats répondants » aptes à témoigner du processus d'élaboration du plan d'action local au sein de leur quartier. L'équipe d'évaluation (Évalécole) a ensuite pris le relais en contactant ces candidats par courriel (le 28 juin 2013) afin de les inviter à compléter un questionnaire en ligne, le Questionnaire sur l'état de la mobilisation locale autour de la persévérance scolaire (QML). Conformément aux exigences éthiques de la recherche, il était mentionné aux répondants que leurs réponses resteraient entièrement confidentielles et que leur participation se faisait sur une base volontaire. Les consignes encourageaient une réponse individuelle. Plusieurs relances individuelles ont été effectuées en août et septembre 2013 auprès des candidats n'ayant pas complété le questionnaire.

Participants

Sur les 16 plans d'actions déposés à RRM (voir tableau 1), 13 étaient visés par l'évaluation : Centre-Sud (CSDM), LaSalle (CSMB), LaSalle-Lachine-Verdun (CSLBP), Montréal-Nord (CSPI), Montréal-Nord - CSEM, Pierrefonds (CSMB), Pointe-aux-Trembles (CSPI), St-Laurent (CSMB), St-Léonard (CSPI), St-Michel (CSDM), St-Michel (CSEM), Sud-Ouest (CSDM) et Sud-Ouest (CSEM). En effet, comme trois quartiers (Hochelaga-Maisonneuve - CSDM; Rivière-des-Prairies - CSPI; Pierrefonds - CSLBP) venaient à peine d'être ciblés par RRM, ils n'avaient pas entamé le processus de planification ou étaient au tout début du processus. Un quartier (Montréal-Nord - CSEM), se trouvait en réorientation et n'a pas participé à l'évaluation. Pour les 12 autres quartiers visés, une liste de 56 candidats fut d'abord dressée en collaboration avec RRM. Un des quartiers (Pierrefonds - CSMB) n'est pas parvenu à identifier un candidat susceptible de le représenter, portant le nombre de quartiers sondés à 11. Sur les 56 candidats invités à compléter le questionnaire en ligne, 37 l'ont fait. Nous avons éliminé du traitement de l'information deux questionnaires qui comportaient un nombre trop important de données manquantes¹¹. Ce sont donc au final les réponses données par 35 participants provenant de 11 quartiers qui ont été analysées¹².

Le tableau 2 documente, par quartier, le nombre de candidats approchés, le nombre de questionnaires complétés et les taux de réponse qui en découlent. Les taux de réponse fluctuent considérablement selon le quartier et trois d'entre eux sont représentés par un seul répondant (soit les quartiers E, H et I). Par ailleurs, 28 répondants proviennent de commissions scolaires francophones et sept proviennent de commissions scolaires anglophones¹³. Notons aussi que les répondants associés à des organismes scolaires (commissions scolaires, écoles) ont été un peu plus nombreux que ceux associés à des organismes institutionnels ou communautaires à compléter le questionnaire (71% contre 57% et 56%; données non présentées).

¹¹ Soit respectivement 50% et 80% de non-réponse.

¹² Seuls 25 des 35 participants (71%) ont répondu à l'une ou l'autre des questions ouvertes. Deux quartiers (H et K) ne sont pas représentés dans l'analyse qualitative.

¹³ Les taux de réponse ne varient guère selon le secteur (francophone : 61%; anglophone : 58%).

Tableau 2 - Taux de réponse par quartier

Quartier	N (candidats)	N (répondants)	Taux de réponse
Quartier A	7	4	57,1%
Quartier B	7	4	57,1%
Quartier C	5	3	60,0%
Quartier D	4	4	100,0%
Quartier E	4	1	25,0%
Quartier F	10	7	70,0%
Quartier G	7	4	57,1%
Quartier H	2	1	50,0%
Quartier I	3	1	33,3%
Quartier J	4	4	100,0%
Quartier K	3	2	66,7%
Total	56	35	62,5%

Sources et instruments de mesure

Diverses sources d'informations ont été utilisées pour répondre aux questions d'évaluation. Une collecte de données par questionnaire en ligne a été menée entre juin et septembre 2013. Disponible en français et en anglais, le Questionnaire sur l'état de la mobilisation locale autour de la persévérance scolaire (QML, voir Annexe I), développé pour cette étude, a permis de recueillir des données quantitatives et quelques données qualitatives (questions ouvertes). Des documents provenant de RRM ont également été consultés. Enfin, les agents de liaison et de développement de RRM ont été réunis autour de la présentation des résultats préliminaires en mai 2014 : ils étaient invités à apporter des éléments d'analyse sur la base de leur connaissance des quartiers.

Données quantitatives. Les données quantitatives sont issues des réponses aux 76 énoncés à choix multiples du QML. Ceux-ci abordent la mobilisation au sein des quartiers, sous l'angle de la mobilisation générale autour de ce processus, de la mobilisation autour de trois étapes centrales du processus de planification et des conditions de réussite associées à cette mobilisation. Différents indicateurs ont été créés en regroupant les items du QML, en fonction d'une logique à la fois conceptuelle (i.e. on cherche ici à regrouper les items se rapportant à une même dimension) et corrélationnelle (i.e. on s'assure ici que les items qui se regroupent conceptuellement sont aussi statistiquement reliés entre eux, de manière à créer un indicateur valide). Ces indicateurs permettent de représenter de façon parcimonieuse chaque dimension à l'étude, soit la perception de mobilisation générale autour de ce processus, la perception de mobilisation autour du portrait et de l'analyse de situation, du choix et de la priorisation des objectifs, du choix des actions, ainsi que la perception des conditions de réussite (rôles et responsabilités, gestion des divergences, connaissance, communication, soutien et accompagnement). Lorsque les données le permettaient, on a cherché à distinguer, pour une même dimension, la « quantité » de mobilisation (soit l'ampleur du processus, les efforts ou l'énergie déployée) et de « qualité » de cette mobilisation (soit, par exemple, l'utilité perçue ou la représentation des partenaires). Les tableaux 3 et 4 présentent ces indicateurs ainsi que les items qui les composent et un indice de cohérence interne¹⁴.

¹⁴ Soit l'alpha de Cronbach, une statistique utilisée pour mesurer la fiabilité des questions posées, les réponses aux questions portant sur le même sujet devant être corrélées (considéré comme acceptable à partir de 0,60).

Tableau 3 - Indicateurs de **mobilisation au sein des quartiers**

Dimension	Indicateur	Items	Choix de réponses
Mobilisation générale autour du processus de planification	Mécanisme responsable (1 item)	Qui était responsable du processus de planification du plan d'action 2012-2015?	Tous ou la majorité des membres de l'instance de concertation; Un comité au sein de l'instance; Un rassemblement de partenaires du quartier; Autre (précisez).
	Ampleur de la mobilisation (« quantité ») (3 items, $\alpha=0,71$)	<i>Durée du processus</i> : La participation de votre organisme au processus de planification menant au dépôt du plan d'action 2012-2015 de votre quartier s'est étendue sur combien de temps?	Moins de 6 mois; Entre 6 mois et un an; Plus d'un an.
		<i>Nombre de rencontres tenues</i> : Approximativement combien de rencontres entre les différents acteurs ont été nécessaires pour réaliser le plan d'action?	1 à 2; 3 à 5; 6 à 9; 10 à 14; 15 et plus; Aucune idée.
		<i>Nombre de participants rejoints</i> : Au meilleur de votre connaissance, combien de personnes ont participé au processus de planification, toutes étapes confondues?	Entre 1 et 5; 6 et 10; 11 et 15; 16 et 20; 21 et plus; Je ne sais pas.
	Implication des partenaires ¹⁵ (« qualité ») (6 items, $\alpha=0,75$)	Au meilleur de votre connaissance, les groupes suivants ont-ils été représentés par une ou plusieurs personnes? <ul style="list-style-type: none"> • La commission scolaire • Les écoles • Les organismes institutionnels • Les organismes communautaires • Le milieu des affaires • Les élèves et les parents 	Non, jamais; Oui, à certaines étapes; Oui, à la plupart des étapes; Oui, à toutes les étapes; Je ne sais pas.
Mobilisation autour du portrait et de l'analyse de situation (étape 2)	Accès au portrait de situation (1 item)	Avez-vous eu accès à l'état (au portrait) de situation de votre quartier, élaboré par Réseau réussite Montréal?	Non; Oui; Je ne sais pas; Nous avons déjà un portrait de situation.
	Analyse du portrait de situation (« quantité ») (2 items, $\alpha=0,60$)	Avez-vous, avec les autres membres de votre instance de concertation, pris le temps d'en approfondir le contenu (questions, discussions, échanges, analyses, etc.)?	Pas du tout; Peu; Assez; Beaucoup; Je ne sais pas.
		Des efforts ont-ils été déployés afin de croiser le portrait déposé avec d'autre(s) portrait(s) existant(s)?	
	Utilité du travail sur le portrait de situation (« qualité ») (5 items, $\alpha=0,93$)	Selon vous, le portrait déposé ainsi que l'analyse qui en a été faite ont-ils permis de... <ul style="list-style-type: none"> • Dégager les principales faiblesses et vulnérabilités du quartier au regard de la réussite, de la persévérance et du raccrochage scolaires? • Dégager les principales forces et ressources du quartier au regard de la réussite, de la persévérance et du raccrochage scolaires? • Préciser les causes, déterminants et facteurs principaux de la réussite et de la persévérance scolaires dans le quartier? • Préciser les besoins du quartier? • Faire des liens entre les besoins du quartier et les déterminants de la persévérance scolaire? 	Pas du tout; Peu; Assez; Beaucoup; Je ne sais pas.

¹⁵ L'implication du personnel de RRM étant négativement corrélée à l'implication des autres partenaires (corrélations varient entre -0,07 et -0,45), cet item n'est pas intégré au calcul de l'indicateur.

Tableau 3 - Indicateurs de **mobilisation au sein des quartiers** (suite)

Dimension	Indicateur	Items	Choix de réponses
Mobilisation autour du choix des objectifs	Adhésion des partenaires au choix des objectifs (« <i>quantité</i> ») (2 items, $\alpha=0,79$)	Indiquez votre niveau d'accord avec chacun des énoncés suivants : <ul style="list-style-type: none"> Tous les partenaires ont pu s'exprimer quant aux objectifs du plan d'action. La grande majorité des partenaires adhèrent au choix final des objectifs inscrits au plan d'action. 	Très en désaccord; En désaccord; En accord; Très en accord; Ne sais pas.
	Adéquation des objectifs choisis (« <i>qualité</i> ») (2 items, $\alpha=0,82$)	Indiquez votre niveau d'accord avec chacun des énoncés suivants : <ul style="list-style-type: none"> Le choix des objectifs du plan d'action local tient compte des priorités et besoins identifiés dans les plans de réussite et les conventions de gestion des écoles du quartier. Les objectifs du plan d'action sont directement en lien avec les déterminants de la persévérance scolaire ET les besoins des enfants du quartier. 	Très en désaccord; En désaccord; En accord; Très en accord; Ne sais pas.
Mobilisation autour du choix des actions	Nature de la mobilisation autour du choix des actions (1 item)	Selon vous, les partenaires ont-ils travaillé à construire ensemble des actions nouvelles, intégrées, ou plutôt visé à coordonner des plans d'action, programmes ou services déjà en cours?	<ul style="list-style-type: none"> Les partenaires se sont principalement consacrés à coordonner les différents plans d'action, services ou programmes que chacun faisait déjà; Les partenaires se sont surtout consacrés à coordonner les plans d'action, programmes ou services qu'ils faisaient déjà, mais ils ont aussi vu le besoin de se mobiliser autour de l'élaboration de solutions intégrées; Les partenaires ont principalement travaillé à construire ensemble des actions nouvelles, intégrées.
	Adhésion des partenaires au choix des actions (« <i>quantité</i> ») (2 items, $\alpha=0,97$)	Indiquez votre niveau d'accord avec chacun des énoncés suivants : <ul style="list-style-type: none"> Tous les partenaires ont pu s'exprimer quant aux actions à privilégier pour atteindre les objectifs du plan d'action La grande majorité des partenaires adhèrent au choix final des actions inscrites au plan d'action. 	Très en désaccord; En désaccord; En accord; Très en accord; Ne sais pas.
	Adéquation des actions choisies (« <i>qualité</i> ») (5 items, $\alpha=0,82$)	Indiquez votre niveau d'accord avec chacun des énoncés suivants : <ul style="list-style-type: none"> Le choix des actions du plan d'action local tient compte des priorités et besoins identifiés dans les plans de réussite et les conventions de gestion des écoles du quartier Les actions sont directement en lien avec les objectifs visés. Lors du choix des actions (projets, programmes, interventions), s'est-on assuré que... <ul style="list-style-type: none"> Les interventions choisies étaient adaptées aux populations les plus à risques dans le quartier? Les interventions avaient la capacité de rejoindre les populations visées? Les interventions avaient un réel potentiel d'efficacité (capacité à générer les changements souhaités) tel que démontré par des évaluations passées ou par les connaissances issues de la recherche)? 	Très en désaccord; En désaccord; En accord; Très en accord; Ne sais pas. Pas du tout; Peu; Assez; Beaucoup; Ne sais pas.

Tableau 4 - Indicateurs de **conditions de réussite** au sein des quartiers

Indicateur	Items	Choix de réponses
Clarté des rôles et responsabilités (1 item)	Indiquez votre niveau d'accord: Les rôles et responsabilités des partenaires responsables de l'élaboration du plan d'action local étaient clairs	Très en désaccord; En désaccord; En accord; Très en accord; Ne sais pas.
Présence de controverses divergences de points de vue et rapports conflictuels	<p><i>Présence de tensions, controverses ou divergences de points de vue (4 items; $\alpha=0,92$):</i> Il est normal que des tensions ou des controverses (divergences de points de vue) émergent dans un processus d'innovation et de partenariat. Cela s'est-il produit et si oui, à quelle(s) étape(s) du processus de planification?</p> <ul style="list-style-type: none"> • À l'étape de l'analyse de situation • À l'étape de la priorisation des objectifs • À l'étape du choix des actions • À l'étape de la planification du suivi et de l'évaluation <p><i>Évolution des tensions, difficultés ou controverses (1 item) :</i> S'il y a lieu, comment ces tensions, difficultés ou controverses ont-elles évolué?</p>	Pas du tout; Peu; Assez; Beaucoup; Ne sais pas.
Connaissance mutuelle des partenaires (10 items; $\alpha=0,71$)	<p><i>Connaissance des écoles du quartier par les organismes et institutions de la communauté ($\alpha=0,76$):</i> Selon vous, les organismes et institutions de la communauté connaissent-ils bien les écoles du quartier au regard des éléments suivants...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projet éducatif, plan de réussite, convention de gestion et de réussite éducative? • Portrait global des élèves (populations servies, caractéristiques)? • Projets et activités périscolaires et parascolaires offerts aux jeunes? • Rôles et responsabilités des acteurs de l'équipe-école (direction, personnel enseignant et non enseignant)? • Historique de partenariat et de collaboration entre l'école et la communauté? <p><i>Connaissance des organismes et institutions de la communauté par les écoles du quartier ($\alpha=0,92$):</i> Selon vous, les écoles du quartier connaissent-elles bien les organismes et institutions de la communauté au regard des éléments suivants...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leur mission et leurs objectifs • Les clientèles ciblées • Leur programmation annuelle • Leur historique de participation aux activités de l'école • L'historique de partenariat et de collaboration entre l'école et la communauté? 	Pas du tout; Peu; Assez; Beaucoup; Ne sais pas.
Communication (6 items; $\alpha=0,60$)	<p><i>Diversité des moyens de communication (échelle de diversité¹⁶; $\alpha=0,75$):</i> Par quels moyens et à quelle fréquence les partenaires de quartier étaient-ils tenus informés du processus de planification, de l'avancement des travaux, du plan lui-même ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diffusion de courriels et documents • Échanges informels (par téléphone, rencontres) • Rencontres de l'instance de concertation <p><i>Impact des mécanismes de communication ($\alpha=0,90$):</i> Dans l'ensemble considérez-vous que les mécanismes de communication utilisés ont permis...</p> <ul style="list-style-type: none"> • De bien informer les partenaires de l'avancement et des résultats des travaux de planification? • De créer ou maintenir un sens au processus collectif de planification? • De maintenir la mobilisation (engagement, participation) des partenaires autour de la planification? 	Jamais; Au moins une fois par année; Au moins une fois par 6 mois; Au moins une fois par trimestre; Au moins une fois par mois; Ne sais pas.

¹⁶ Index de diversité des moyens de communication utilisés (rencontres de l'instance de concertation, courriels et documents, échanges informels) au moins une fois par trimestre, en excluant la présentation du plan d'action 2012-2015 (puisque'il apparaît raisonnable que celui-ci ne soit présenté qu'une fois par année.

Tableau 4 - Indicateurs de **conditions de réussite** au sein des quartiers (suite)

Indicateur	Items	Choix de réponses
Soutien et accompagnement par RRM ou par le responsable du plan d'action local (10 items; $\alpha=0,91$)	<p>Selon vous, RRM ou le responsable du plan d'action local a-t-il fourni aux quartiers suffisamment de soutien (accompagnement, expertise, rétroaction, outils) en matière de...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Appropriation/approfondissement du modèle d'action encouragé par RRM? • Mobilisation, concertation et coordination des partenaires? • Analyse des états (des portraits) de situation? • Connaissance des facteurs de la persévérance scolaire (déterminants et facteurs explicatifs)? • Connaissance des modèles et approches en persévérance scolaire (implication des personnes et des partenaires proximaux, meilleures pratiques, données probantes, etc.)? • Hiérarchisation des priorités et choix d'actions? • Description et planification des actions? • Suivi et évaluation des actions? • Production des redditions de comptes? • Arbitrage des conflits et controverses nés de l'utilisation des sommes versées? 	Pas du tout; Peu; Assez; Beaucoup; Ne sais pas.

* Indicateur créé à partir de scores standardisés (scores Z), puisque les items qui entrent dans sa composition ne sont pas sur la même échelle de mesure. «0» équivaut à la moyenne; un score de +/- 0,5 indique un léger écart par rapport à la moyenne alors qu'un score de +/- 1 indique un écart substantiel à la moyenne

Données qualitatives. Les données qualitatives proviennent principalement des réponses aux questions ouvertes du questionnaire. Une première question porte sur la façon dont les éventuelles tensions ou controverses dans le cadre du processus de planification ont contribué à stimuler ou, au contraire, à entraver ce processus. Une seconde question porte sur les mécanismes de communication à adopter afin d'améliorer la circulation de l'information. Une dernière question s'enquiert des besoins en matière de ressources, de soutien et d'accompagnement. Afin de mettre en contexte les réponses au questionnaire, des documents provenant de RRM et permettant de documenter la mobilisation locale ont également été consultés, tels les procès-verbaux des assemblées générales et des conseils d'administration de RRM, les portraits de situation et plans d'action des quartiers ainsi que les documents de reddition de comptes. Enfin, les éléments d'interprétation émergeant du groupe de discussion rassemblant les agentes de liaison et de développement de RRM ont été intégrés afin de mettre en perspective les données quantitatives.

Traitement des données

Le traitement des données s'est effectué en trois temps, en fonction de la question posée : **Quel était, en 2012-2013, l'état de la mobilisation locale autour du processus d'élaboration des plans d'action locaux et quelles ont été les conditions de réussite qui l'ont influencée?** Dans un premier temps, nous décrivons la mobilisation au sein des quartiers. Dans un second temps, cinq conditions de réussite susceptibles d'influencer la mobilisation sont analysées. Enfin, dans un troisième temps, les relations entre conditions de réussite et mobilisation sont examinées. Pour chacune de ces sections, nous précisons ici les stratégies de traitement de données utilisées.

Mobilisation au sein des quartiers. Pour décrire la mobilisation qui a eu lieu, nous brosons tout d'abord un portrait général de la situation en examinant les réponses des 35 répondants de l'échantillon, peu importe leur quartier d'origine. Dans ce premier niveau d'analyse, les résultats sont analysés question par question en examinant la distribution des réponses pour l'ensemble des

individus. Dans un second temps, nous agrégeons les résultats par quartier¹⁷ (n=11) (i.e. la moyenne des résultats des répondants d'un même quartier) afin d'examiner si des variations existent selon les communautés impliquées. Dans ce second niveau d'analyse, ce ne sont plus les réponses question par question qui sont analysées, mais les indicateurs plus globaux préalablement créés (voir tableau 3). De manière à préserver la confidentialité des données recueillies, le nom des quartiers a été systématiquement remplacé par une lettre, attribuée de façon aléatoire, les représentant. De plus, les données par quartier ne sont pas présentées pour les quartiers ne comportant qu'un seul répondant (soit les quartiers E, H et I). Les données qualitatives recueillies servent ici à préciser les résultats quantitatifs observés.

Conditions de réussite. Un portrait général des cinq conditions de réussite sondées est présenté, en examinant les réponses des 35 répondants de l'échantillon, peu importe leur quartier d'origine : clarté des rôles et des responsabilités, gestion des différences de point de vue, connaissance mutuelle des partenaires, communication et soutien et accompagnement offerts par RRM. Les données qualitatives recueillies servent encore une fois ici à préciser les résultats quantitatifs observés.

Relations entre conditions de réussite et mobilisation au sein des quartiers. Enfin, des analyses corrélationnelles simples ont été effectuées pour explorer les relations entre les indicateurs de mobilisation aux différentes étapes du processus d'élaboration des plans d'action et certaines conditions de réussite. Ces analyses servent à vérifier si les conditions documentées sont effectivement liés à la mobilisation qui se déploie autour de chacune des étapes de la planification.

Limites méthodologiques

Cinq principales limites méthodologiques sont à souligner. La première renvoie au nombre limité de candidats identifiés au sein de certains quartiers, celui-ci reflétant le nombre relativement restreint d'individus pouvant rendre compte de la mobilisation et du déroulement du processus d'élaboration du plan local d'action. La seconde renvoie à un éventuel biais de sélection de la part des porteurs de dossier des commissions scolaires : les perceptions et propos des candidats recommandés représentaient-ils adéquatement l'ensemble des individus impliqués dans le processus ou sont-ils davantage représentatifs des personnes formellement responsables de la démarche? La troisième renvoie au taux de réponse au questionnaire, taux qui est plutôt restreint (62,5%) considérant les efforts de relances individualisées¹⁸. Une quatrième limite renvoie au fait que l'information contextuelle (procès-verbaux, redditions de comptes) provient d'une seule source (RRM) et ne permet pas de rendre compte du point de vue des quartiers. Enfin, une cinquième limite découle du fait que l'analyse repose sur des perceptions individuelles (données autorévélées) sans intégrer de données observées indépendantes. Ces difficultés à fonder notre évaluation sur des données suffisantes en nombre et en diversité soulèvent des risques de biais en matière de représentativité et de validité. Enfin, rappelons que les comparaisons effectuées reposent sur un faible nombre de répondants; des précautions s'imposent quant à leur interprétation.

¹⁷ Les tableaux présentant les données par quartier affichent systématiquement les quartiers en ordre alphabétique. Les figures, pour leur part, présentent les données en ordre croissant de manière à en faciliter la lecture.

¹⁸ Ce taux est encore plus réduit en ce qui concerne les questions ouvertes donnant lieu à l'analyse qualitative (44,6%), pour lesquelles deux quartiers ne sont pas représentés : les quartiers H et K.

RÉSULTATS

Cette section dresse un portrait des répondants au questionnaire, fait état de la mobilisation au sein des quartiers et des conditions qui influencent cette mobilisation puis conclut en examinant les liens entre la mobilisation locale et les conditions de réussite.

Caractéristiques des répondants

Les répondants potentiels à l'enquête ont été identifiés par les porteurs des plans d'action des quartiers comme pouvant rendre compte de la mobilisation autour du processus de planification. Les taux de réponse des personnes sollicitées varient par quartier (voir tableau 2, ci-haut), certains quartiers apparaissant largement représentés et d'autres, peu représentés. Nous prenons ici le temps de présenter un portrait des répondants par quartier de manière à permettre au lecteur de porter un regard critique sur les résultats.

Les répondants proviennent en nombre à peu près égal d'organismes associés aux milieux institutionnel (ville, CSSS, etc.), scolaire (commission scolaire, école) et communautaire. Aucun répondant ne provient du milieu des affaires (voir tableau 5). Notons que 11 répondants (31%) sont à l'emploi de commissions scolaires, organismes appelés à jouer un rôle considérable dans le choix des actions inscrites aux plans locaux. Dans sept quartiers sur 11 (ou 64% des quartiers), les répondants proviennent de milieux variés, sauf en ce qui concerne le quartier K, où tous les répondants sont du milieu scolaire. Dans les quartiers ne comportant qu'un répondant, aucun acteur du milieu scolaire n'est représenté (voir tableau 9, en annexe).

Tableau 5 - Caractéristiques des répondants

Caractéristiques	N (répondants)	%
<i>Milieu</i>		
Scolaire	12	34,3%
Communautaire	10	28,6%
Institutionnel	13	37,1%
Affaires	0	0,0%
<i>Rôle et fonction dans l'organisme</i>		
Direction	15	42,9%
Coordination	17	48,6%
Intervention	3	8,6%
<i>Ancienneté dans l'organisme</i>		
2 à 4 ans	8	22,9%
5 ans et plus	27	77,1%
<i>Nombre d'heures consacrées à des activités liées à RRM (par mois)</i>		
Moins d'une heure	4	11,4%
1 à 2 heures	4	11,4%
3 à 5 heures	5	14,3%
6 à 9 heures	7	20,0%
10 heures ou plus	8	22,9%
Difficile à estimer	7	20,0%

Par ailleurs, les répondants exercent, dans un nombre à peu près égal, des rôles de direction et de coordination (voir tableau 5). D'ailleurs, une majorité des quartiers (respectivement 63% et 82%) sont représentés par au moins un individu impliqué dans la direction et la coordination de leur organisme (voir tableau 14, en annexe). En revanche, peu de répondants exercent un rôle d'intervention directe auprès des jeunes ou de leurs parents/éducateurs (9%) : seuls deux quartiers sont représentés par des intervenants.

La majorité des répondants (77%) représentent un organisme au sein duquel ils travaillent depuis 5 ans et plus, alors que 23% y sont depuis 2 à 4 ans (voir tableau 5). Chaque quartier est représenté par au moins un répondant présent dans l'organisme depuis 5 ans ou plus, mis à part le quartier I (voir tableau 10, en annexe). Moins du quart des répondants (23%) estiment consacrer 10 heures ou plus par mois à des activités liées à RRM.

Enfin, plus de la moitié des répondants affirment avoir personnellement consacré moins de 20 heures à l'ensemble du processus menant au dépôt du plan d'action 2012-2015 de leur quartier (voir tableau 11, en annexe). Cependant, 23% des répondants estiment y avoir consacré 50 heures ou plus. Une majorité de répondants auraient au moins «assez» pris part à l'analyse du portrait de situation du quartier (60%), à la priorisation des objectifs (74%) et au choix des actions (77%; voir tableau 12, en annexe). Une proportion plus faible (de l'ordre de 50%) a participé à la rédaction du plan ou à la planification du suivi et de l'évaluation des actions.

En somme, ce portrait des répondants commande la plus grande prudence dans l'interprétation des résultats. Trois quartiers (quartiers E, H et I¹⁹) sont représentés par un seul répondant. Aucune information objective ne permet de s'assurer que les perceptions exprimées représentent les perceptions des individus qui se sont significativement impliqués dans le processus de planification au sein de chaque quartier. De plus, les intervenants directs auprès des populations visées par les interventions sont très peu présents. Au final, il est raisonnable de penser que les résultats rapportés dans ce rapport présentent des biais dont la nature et l'ampleur apparaissent cependant difficiles à qualifier ou à quantifier.

État de la mobilisation au sein des quartiers autour du processus de planification

La section portant sur l'état de la mobilisation au sein des quartiers documente les perceptions qui entourent la réunion et la coalition des acteurs locaux à des fins de changement et d'amélioration des pratiques et des services. La mobilisation autour du processus de planification sera d'abord examinée de façon plus générale, puis nous tournerons notre regard vers la mobilisation autour de trois étapes plus spécifiques du processus d'élaboration des plans d'action locaux (portrait et analyse de situation, choix et priorisation des objectifs, choix des actions).

Mobilisation générale autour du processus de planification

Un processus de planification mû par un effort de concertation et de mobilisation ne peut avoir lieu que si des personnes s'y impliquent et se rencontrent. Les résultats rapportés ici renvoient à des aspects de la mobilisation qui ne sont pas propres à une étape spécifique de planification mais qui touchent l'ensemble du processus : mécanisme responsable du processus, durée du processus, nombre de rencontres et de participants, représentation des différents partenaires.

¹⁹ Ces trois quartiers sont retirés des portraits par quartier, mais sont conservés dans les autres analyses.

Mécanisme responsable

Selon 51% des répondants, un comité au sein de l'instance de concertation assumait la responsabilité du processus de planification locale²⁰. Il semble qu'au moins trois quartiers se soient dotés d'un tel comité (voir tableau 13, en annexe). Des répondants semblent cependant avoir éprouvé quelques difficultés à identifier la structure responsable du processus de planification au sein de leur quartier : des répondants d'un même quartier ont en effet répondu différemment à la question posée (par exemple, quartiers A, C, D et J). Cela laisse supposer que le mécanisme de gestion ou de coordination du processus n'était pas formellement nommé ou spécifiquement dédié au processus de planification.

Les informations qualitatives viennent soutenir cette hypothèse. En effet, différentes structures semblent avoir assumé la responsabilité du processus de planification locale : les commissions scolaires, un comité de quartier scolaire, un comité de sélection et de suivi, un comité de partenaires, un comité des organismes sociaux et un comité citoyen. Dans au moins un quartier, aucune structure n'a été identifiée. Notons enfin que si de telles structures existaient déjà dans certains quartiers, dans d'autres, elles sont directement attachées à la venue de RRM. Par ailleurs, le choix du mécanisme ou de la structure responsable du processus ou sa composition a, en quelques quartiers, fait l'objet de discussions et même soulevé la controverse.

Ampleur de la mobilisation¹⁹

Tout comme le mécanisme responsable du processus, l'ampleur du processus (durée, nombre de rencontres tenues et nombre de participants rejoints) ne semble pas faire l'unanimité : les répondants d'un même quartier attribuent des durées bien différentes au processus de planification et chiffrent différemment le nombre de rencontres tenues et le nombre de participants rejoints. Cette réalité est plus flagrante dans certains quartiers. En analysant les données par quartier, on observe que le processus semble plus prenant dans certains quartiers (quartier D, par exemple) et plus restreint dans d'autres (quartiers B et K; voir tableaux 14 à 16, en annexe) (voir figure 2).

Implication des partenaires²¹

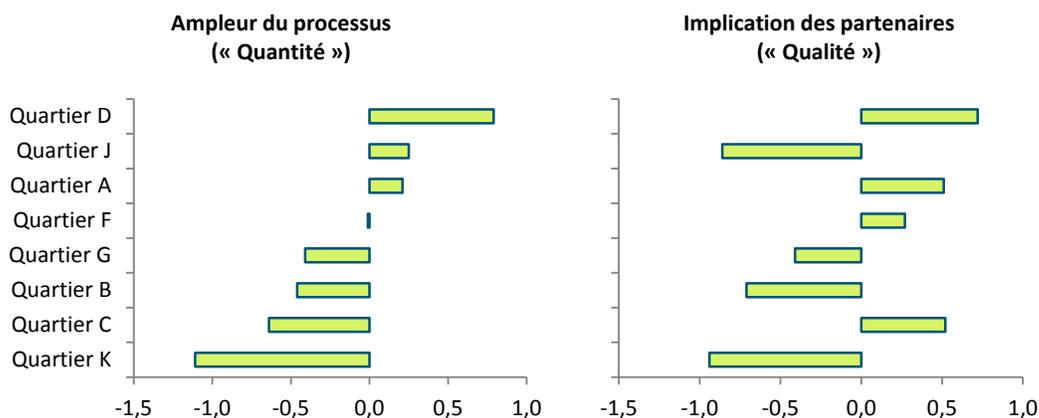
En ce qui concerne la représentation des acteurs, les commissions scolaires apparaissent selon les répondants comme les partenaires les plus impliqués à toutes les étapes du processus, ce qui est cohérent avec le modèle proposé par RRM (voir tableau 17, en annexe). Les écoles seraient présentes dans la plupart des étapes (sauf pour le quartier J). Les organismes communautaires et institutionnels semblent davantage représentés en certains quartiers (par exemple, quartiers A et D) qu'en certains autres (quartier K; voir tableau 18, en annexe). Quant au milieu des affaires, aux élèves et aux parents, ils ne seraient pour leur part que marginalement représentés. Encore une fois, il n'est pas rare de constater que les répondants d'un même quartier expriment des perceptions différentes : au sein d'un même quartier, certains soulignent l'absence de partenaires que d'autres

²⁰ Selon respectivement 20 et 23% des répondants, la responsabilité du processus incombait à tous les membres de l'instance de concertation (ou à la majorité d'entre eux) et à un rassemblement de partenaires du quartier.

²¹ Indicateur créé à partir de scores standardisés (scores Z), puisque les items qui entrent dans sa composition ne sont pas sur la même échelle de mesure. «0» équivaut à la moyenne; un score de +/- 0,5 indique un léger écart par rapport à la moyenne alors qu'un score de +/- 1 indique un écart substantiel à la moyenne.

indiquent présents à la plupart des étapes du processus. À titre d'exemple, dans le quartier C, pour la représentation des élèves et parents; dans le quartier F, pour celle du personnel de RRM; ou dans le quartier D, pour celle du milieu des affaires. L'analyse par quartier (voir figure 2) laisse entrevoir une certaine variabilité dans l'implication moyenne des différents partenaires.

Figure 2 - Mobilisation générale autour du processus de planification, par quartier



*L'ampleur du processus désigne ici la durée du processus, le nombre de rencontre et de personnes impliquées. L'implication moyenne des partenaires exclut la participation de RRM (voir note de bas de page #14).

L'analyse de la figure 2 laisse entrevoir un certain lien entre la quantité d'effort consenti dans la mobilisation et l'implication d'une diversité d'acteurs, même si cette relation n'est pas très forte sur le plan statistique²². Ainsi, dans certains quartiers, à une grande mobilisation correspond une implication de partenaires variés (quartiers A et D). Dans d'autres, à une faible mobilisation correspond une implication limitée des différents partenaires (quartier B, G et K). On note une exception notable à cette relation: dans un quartier (quartiers J), il semble qu'une énergie considérable ait été dédiée au processus, mais seulement auprès d'un petit nombre de partenaires.

L'analyse des données qualitatives confirme la diversité des situations observées quant aux nombre de rencontres ou à l'implication des différents partenaires. Ces données indiquent également que tous les quartiers ne partent ni n'aboutissent au même niveau du processus de planification : tous les quartiers n'ont pas démarré leurs travaux en même temps. Ainsi, au moment de l'enquête, certains milieux en étaient encore à déposer leur premier plan d'action, alors que d'autres actualisaient des plans déjà formalisés et mis en œuvre. Certains milieux rapportent se sentir pressés à soumettre leur planification. Notons aussi que certains comprennent la mobilisation comme devant se vivre «en groupe» et «en continu», alors que d'autres la situent davantage comme tenant de l'évènement ponctuel. D'ailleurs, la façon par laquelle le mécanisme responsable du processus de planification locale exerce son rôle au regard de la mobilisation collective varie souvent en fonction de l'historique de mobilisation propre à chacun des quartiers.

En somme...

En somme, la mobilisation générale qui a pris forme autour du processus de planification se caractérise par une pluralité de situations. D'une part, différentes structures semblent avoir assumé

²² La corrélation entre ces deux éléments est marginalement significative ($r=0,28$; $p=0,11$).

la responsabilité du processus d'un quartier à l'autre. D'autre part, l'état d'avancement des quartiers dans ce processus varie de façon importante en fonction de leur historique, ce qui se reflète dans l'ampleur du processus et l'implication des partenaires. On note cependant certaines constances : les acteurs scolaires apparaissent comme les partenaires les plus impliqués, alors que le milieu des affaires, les élèves et leurs parents, ne sont que peu représentés. Enfin, rappelons qu'il y a peu de consensus au sein des quartiers : la structure, l'ampleur générale du processus et l'implication des différents partenaires sont souvent perçues différemment par les répondants d'un même quartier.

État de la mobilisation autour du portrait et de l'analyse de situation (étape 2)

Alors que la dernière section portait sur le processus de planification de façon générale, nous nous attardons, dans cette section et les deux suivantes, à la mobilisation autour de trois étapes centrales du processus, soit le portrait et l'analyse de situation, le choix et la priorisation des objectifs, et le choix des actions.

RRM a produit, entre juin 2012 et janvier 2013, dix états de situation de la persévérance et de la réussite scolaires. Ces états, ou portraits de situation avaient pour but de documenter les déterminants de la persévérance scolaire dans les quartiers, afin de contribuer à la mobilisation des acteurs, au développement d'une compréhension commune des enjeux et de mettre en lumière les priorités du quartier. Nous examinons dans cette section l'accès au portrait de situation, le temps pris à approfondir son contenu et à le croiser avec des portraits existants, ainsi que l'utilité perçue de l'opération.

Accès et analyse du portrait de situation

Près des deux tiers des répondants soulignent avoir eu accès au portrait de situation élaboré par RRM (voir tableau 19, en annexe). Près d'un tiers des répondants souligne que leur quartier disposait déjà d'un portrait de situation²³. Bref, dans la totalité des quartiers, au moins un état de situation était accessible aux milieux. Par ailleurs, 63% des répondants soulignent qu'ils ont au moins assez pris le temps d'approfondir son contenu. De même, 51% des répondants sont au moins assez d'avis que des efforts ont été déployés afin de croiser le portrait déposé avec des portraits existants, alors qu'autour de 20% ne sont pas au courant (voir tableau 20, en annexe). L'analyse par quartier indique qu'en certains quartiers (quartiers D et F), le travail autour de l'état de situation paraît substantiel, alors qu'il se révèle plus limité dans certains autres (quartiers G et J; voir figure 3).

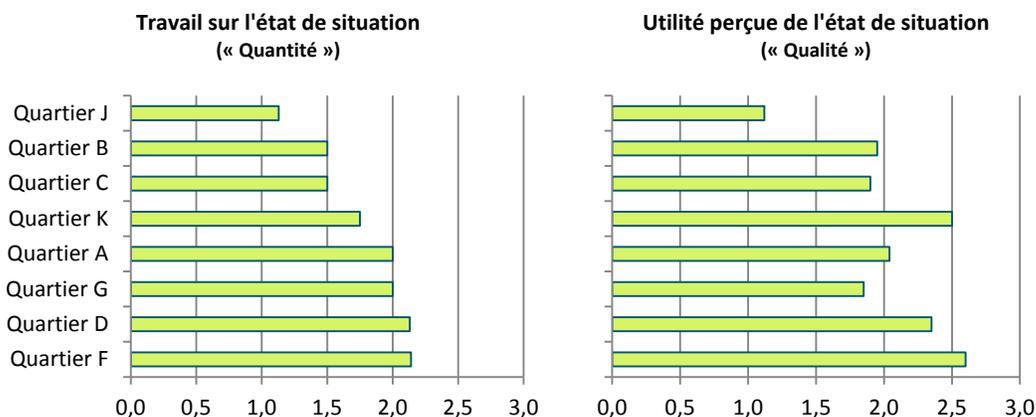
Utilité perçue

La plupart des répondants (70%) sont d'avis que le portrait déposé ainsi que l'analyse qui en a été faite ont permis de dégager les principales faiblesses et vulnérabilités, de même que les principales forces et ressources du quartier (voir tableau 21, en annexe). Un groupe plus minoritaire (de l'ordre de 20%) se montre plus réservé dans son appréciation. Selon une majorité de répondants (entre 66 et 71%), cette analyse aurait porté sur les besoins du quartier, les causes, déterminants et facteurs principaux de la réussite et de la persévérance scolaires, et les liens entre les besoins du quartier et les déterminants de la persévérance scolaire. Dans l'analyse par quartier, un quartier se démarque

²³ Notons que ce résultat peut porter à confusion : il est possible que des quartiers qui avaient déjà un portrait de situation aient également eu accès à celui élaboré par RRM.

clairement des autres par sa perception d'une faible utilité du portrait de situation et de son analyse (quartier J), alors qu'une très forte utilité est perçue dans le quartier F (voir figure 3).

Figure 3 - Travail sur l'état de situation et perception moyenne de son utilité, par quartier



*Sur une échelle de 0 à 3, où 0 correspond à «Pas du tout», 1, à «Peu», 2, à «Assez» et 3 à «Beaucoup».

Après agrégation des données par quartier, il apparaît que l'énergie déployée autour du portrait de situation (ou « quantité » de mobilisation à cette étape) ne soit pas liée à la perception d'utilité de l'exercice²⁴ (ou « qualité » de la mobilisation à cette étape). Par ailleurs, selon les données qualitatives, les répondants des cinq quartiers qui rapportent avoir le plus investi cette étape du processus (quartiers A, D, F, G et I) rapportent aussi que des désaccords se sont associés aux portraits déposés, en lien avec les constats dégagés ou encore l'identification des ressources utiles du quartier. Les divergences de point de vue dans l'analyse et le temps nécessaire pour en discuter peuvent expliquer le temps consacré à cette étape.

Toujours selon l'analyse des données qualitatives, un enjeu de temporalité émerge : dans différents quartiers historiquement soutenus par RRM, le portrait de situation a été fourni après que les premières planifications aient été déposées, alors que dans les quartiers nouvellement soutenus, les milieux en étaient encore à formaliser leur première planification. La séquence d'apparition des portraits de situation a pu influencer sa perception d'utilité. On observe également que dans certains quartiers, l'analyse du portrait de situation a servi à animer l'actualisation des plans, voire à relancer un processus de planification mal engagé. On constate ainsi que les portraits ont pu être considérés utiles, indépendamment de l'enjeu de temporalité que nous venons de soulever.

Notons enfin que le temps pris pour réellement intégrer les informations transmises par les états de situation apparaît, pour certains, trop court. On note aussi que des quartiers anglophones semblent avoir porté moins d'attention à cette étape du processus; ceux-ci semblent davantage se fier, en termes de données disponibles, aux planifications stratégiques et aux plans de réussite déjà déposés. L'absence de données spécifiques aux anglophones pourrait expliquer que les commissions scolaires anglophones se soient senties moins concernées par les portraits déposés par RRM.

²⁴ La corrélation est de -0,11 (p=0,76).

En somme...

En somme, tous les quartiers ont eu accès à au moins un état de situation et l'exercice paraît globalement utile aux répondants. L'utilisation qui en a été faite semble toutefois varier en fonction des réalités des quartiers, tel le synchronisme de la production des états de situation (certains quartiers avaient déjà déposé leur première planification lorsque le portrait de situation leur a été fourni) et l'identité linguistique des quartiers (l'absence de données socioéconomiques spécifiques aux anglophones pourrait expliquer que les commissions scolaires anglophones se soient senties moins concernées par les portraits). Ces éléments contribuent à expliquer que l'énergie déployée autour de l'analyse du portrait de situation ne semble pas directement liée à la perception d'utilité de l'exercice, par ailleurs élevée.

État de la mobilisation autour du choix et de la priorisation des objectifs (étape 3)

Le portrait et l'analyse de situation visent à améliorer la compréhension des besoins, des vulnérabilités et des forces au sein du quartier. Réalisé en groupe, ce processus permet l'établissement d'une vision commune de la situation. La compréhension des forces, vulnérabilités et besoins doit, à son tour, orienter le choix des objectifs que les acteurs du quartier entendent poursuivre. Il est prévu que plus la compréhension de ces forces, vulnérabilités et besoins dans le quartier sera partagée par l'ensemble des partenaires, plus grandes seront les chances d'observer un consensus dans le choix des objectifs. Cette section présente les résultats sur la mobilisation autour du choix et de la priorisation des objectifs, évaluée au moyen de quatre énoncés reflétant les perceptions des répondants concernant l'adhésion des partenaires aux objectifs choisis et leur adéquation en fonction des besoins et forces identifiées.

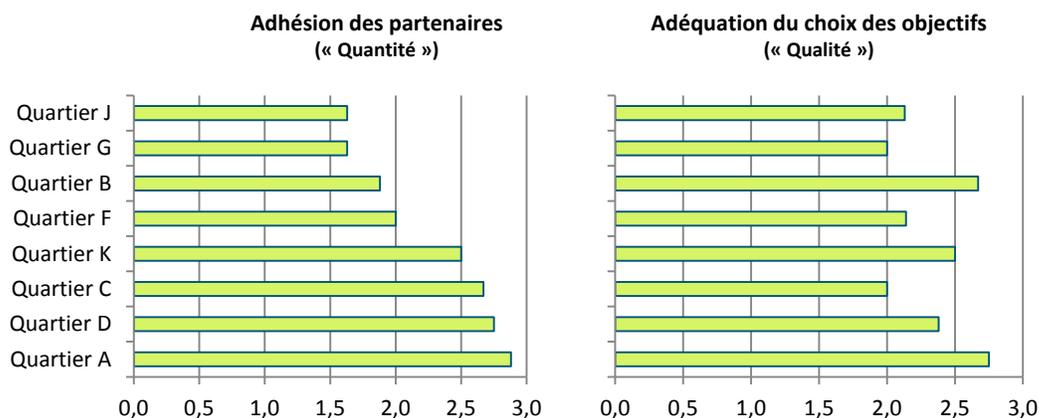
Adhésion des partenaires au choix des objectifs

En ce qui concerne l'adhésion des partenaires, 74% des répondants sont en accord avec l'énoncé voulant que tous les partenaires aient pu s'exprimer quant aux objectifs du plan d'action (voir tableau 22, en annexe). Plusieurs répondants (63%) se montrent également en accord avec l'assertion voulant que la grande majorité des partenaires adhèrent au choix final des objectifs inscrits au plan d'action²⁵. L'analyse des données par quartier indique une certaine fluctuation des portraits (voir figure 4) : pour certains quartiers le degré d'adhésion est élevé (quartiers A et D), dans d'autres, l'adhésion semble moins forte (quartiers G et J).

Adéquation des objectifs choisis

Quant à l'adéquation des objectifs choisis, 80% des répondants sont en accord avec l'énoncé voulant que les objectifs du plan d'action sont directement en lien avec les déterminants de la persévérance scolaire et les besoins des enfants du quartier (voir tableau 23, en annexe); 91% des répondants soutiennent que le plan d'action local de leur quartier tient compte des priorités et besoins identifiés dans les plans de réussite et les conventions de gestion des écoles du quartier. Les scores par quartier pour l'adéquation des objectifs choisis sont présentés à la figure 4.

²⁵ On note cependant que les répondants sont nombreux à ne pas s'être prononcés à ce sujet (26%).

Figure 4 - Adhésion des partenaires à l'étape du choix des objectifs et adéquation des objectifs, par quartier

*Sur une échelle de 0 à 3, où 0 correspond à «Très en désaccord» et 3, à «Très en accord».

De façon générale, plus les répondants jugent élevée l'adhésion des partenaires au choix des objectifs, plus ils estiment ces choix « adéquats »²⁶ (quartiers A et D, par exemple). Certains quartiers échappent néanmoins à cette logique. Ainsi, malgré une perception restreinte de l'adhésion des partenaires dans le quartier B, les répondants jugent les objectifs choisis plutôt adéquats.

Peu de résultats émergent des réponses ouvertes quant à l'adhésion des partenaires ou encore à l'adéquation du choix des objectifs. On observe toutefois que l'identification des priorités et des objectifs a parfois été subordonnée à des démarches parallèles plutôt qu'à l'analyse de portraits de situation (déposé par RRM ou issus des milieux), tel que le proposait la démarche privilégiée²⁷. Ainsi, les tables de quartier ont, dans certains quartiers, exercé un travail de priorisation en lien avec leur concertation préalable plutôt qu'à partir de l'analyse du portrait de situation. De même, dans un quartier, les priorités et objectifs dépendent principalement de l'application de l'approche préconisée et du plan d'action du quartier. Au sein de certains quartiers, ces démarches parallèles ont suscité une forte adhésion. Enfin, on observe que des tensions sont associées au choix des priorités en quelques quartiers.

En somme...

En somme, selon les répondants et bien qu'une légère variabilité existe au sein des quartiers, l'adhésion des partenaires à l'étape du choix des objectifs et l'adéquation des objectifs choisis sont jugés comme étant globalement élevées. De façon générale, à une forte adhésion des partenaires au choix des actions correspond aussi une adéquation perçue comme étant élevée. Ce portrait, globalement positif, ne nous renseigne cependant pas sur le mécanisme par lequel s'est opéré le choix des objectifs. Celui-ci découle-t-il de l'analyse des portraits de situation tel que le proposait RRM? Les quelques données qualitatives recueillies laissent entendre que les objectifs choisis ont

²⁶ La corrélation entre les indices d'adhésion des partenaires et d'adéquation des objectifs choisis est de 0,53 ($p < 0,01$) sur la base des réponses des répondants ($N=31$) et de 0,50 ($p < 0,15$) sur la base des données par quartiers ($N=10$; données obtenues par l'agrégation, par quartier, des données des répondants).

²⁷ À cet effet, aucun répondant ne fait explicitement mention d'un alignement avec les objectifs inscrits aux plans et conventions des écoles (ou des commissions scolaires).

plus souvent qu'autrement été opérés de manière à prolonger des objectifs déjà poursuivis au sein des quartiers par des acteurs impliqués (les commissions scolaires, les tables de quartiers).

État de la mobilisation autour du choix des actions (étape 4)

La quatrième étape du processus de planification suppose une mobilisation des partenaires institutionnels, communautaires et du milieu des affaires autour du choix des actions. Cette mobilisation est d'abord évaluée en fonction de la nature de la mobilisation autour du choix des actions, puis de l'adhésion des différents partenaires et de l'adéquation des actions choisies.

Nature de la mobilisation autour du choix des actions

En ce qui concerne d'abord la nature de la mobilisation autour du choix des actions, peu de répondants signalent que les partenaires s'en tiennent à coordonner ce que chacun faisait déjà (11%; voir tableau 24, en annexe). Par ailleurs, près de la moitié (46%) des répondants mentionnent que cette façon de faire persiste bien qu'ils voient le besoin de se mobiliser autour de l'élaboration de solutions intégrées. Enfin, selon 35% des répondants, l'action paraît davantage innovante et intégrée aux plans d'actions, services ou programmes déjà existants. Cette réalité est plus présente dans certains quartiers (C, D et K) que dans d'autres (quartier B). Notons à ce sujet que le niveau de mobilisation autour du choix des actions qui est observé dans l'une des commissions scolaires n'est pas sans lien avec la culture d'école communautaire qui y est instaurée depuis 2005. Par ailleurs, tout comme plusieurs autres indicateurs, le niveau de mobilisation autour du choix des actions a parfois été estimé différemment selon les acteurs d'un même quartier (quartiers F, G et J), où certains signalent que les partenaires s'en tiennent à coordonner ce que chacun faisait déjà, alors que d'autres affirment que les partenaires ont travaillé à construire ensemble des actions nouvelles, intégrées.

Adhésion des partenaires au choix des actions

Quant à l'adhésion des partenaires au choix des actions, 63% des répondants se déclarent «très en accord» ou «en accord» avec les énoncés voulant que «tous les partenaires ont pu s'exprimer quant aux actions à privilégier pour atteindre les objectifs du plan d'action», et que la «grande majorité des partenaires adhèrent au choix final des actions inscrites au plan d'action» (voir tableau 25, en annexe)²⁸. L'analyse par quartier indique que dans certains quartiers, le degré d'accord est maximal (quartiers A, D et K), alors qu'il semble moins élevé pour d'autres (en particulier, quartier G; voir figure 5).

Adéquation des actions choisies

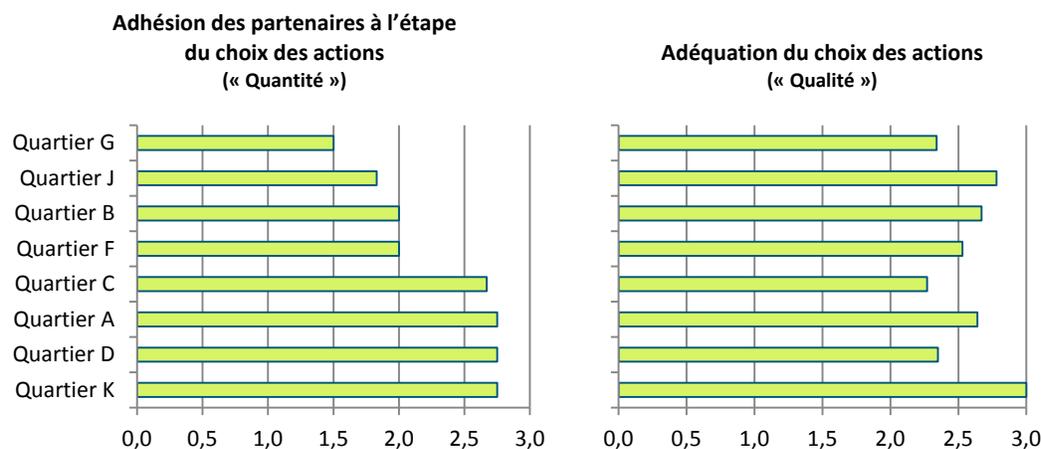
Les perceptions des répondants en ce qui concerne l'adéquation des actions choisies sont particulièrement positives : les répondants sont au moins « en accord » avec les énoncés déclarant que les actions sont directement en lien avec les objectifs visés (91%), que le choix des actions du plan d'action local tient compte des priorités et besoins identifiés dans les plans de réussite et les conventions de gestion des écoles du quartier (74%)²⁹ et que les interventions choisies sont

²⁸ Un certain contingent de répondants (23%) «ne savaient pas», alors que d'autres (14%) se sont prononcés être «en désaccord».

²⁹ On note cependant que plus d'un répondant sur quatre ne se sont pas prononcés.

adaptées aux populations les plus à risques du quartier (88%). De surcroît, les répondants se montrent au moins assez en accord avec les assertions voulant que les interventions aient la capacité de rejoindre les populations visées (86%), et qu'elles détiennent un réel potentiel d'efficacité (83%)³⁰ (voir tableau 26, en annexe). Ces perceptions d'adéquation des actions choisies sont présentées, par quartier, à la figure 5.

Figure 5 - Adhésion des partenaires à l'étape du choix des actions et adéquation des actions, par quartier



*Sur une échelle de 0 à 3 où 0 correspond à «Très en désaccord» ou à «Pas du tout» et 3, à «Très en accord» ou «Beaucoup».

Au constat du caractère particulièrement positif des perceptions d'adéquation du choix des actions, il convient ici de rappeler une limite méthodologique déjà énoncée. Les répondants au questionnaire sont surtout des porteurs de dossier des commissions scolaires. L'avis des partenaires plus « éloignés » des actions choisies est peu susceptible d'avoir été recueilli. De plus, dans la mesure où un financement était associé au choix des actions, il est possible que les répondants aient bénéficié de ce financement et que leurs perceptions en soient positivement teintées. On remarque par ailleurs que l'adéquation du choix des actions en lien avec les besoins identifiés, les objectifs visés et le potentiel d'efficacité des actions ne concorde pas systématiquement avec l'adhésion des partenaires à cette étape du processus³¹. Il semble que la qualité d'un processus ne soit pas, aux yeux des répondants, un gage de la qualité des décisions qui en découlent.

Les résultats qualitatifs s'inscrivent en continuité des résultats quantitatifs. Le thème du choix des actions est peu abordé; lorsque les répondants s'y réfèrent, c'est de façon globalement positive. Par ailleurs, le processus décisionnel reçoit, dans certains quartiers, une forte adhésion, alors qu'il renvoie, en d'autres quartiers, à davantage de controverses. Dans ce contexte, le processus décisionnel entourant le choix des actions semble se présenter comme un enjeu important de la mobilisation.

³⁰ Encore une fois, une certaine proportion de répondants (15%) ne se sont pas prononcés.

³¹ D'ailleurs, la corrélation entre l'adhésion des partenaires et l'adéquation des actions choisies est non-significative, que ce soit en termes de perceptions des répondants ($r(27)=0,13$; $p=0,51$) ou de scores agrégés par quartier ($r(9)=0,24$; $p=0,53$).

Parmi les tensions documentées, on recense principalement celles qui portent sur le caractère plus ou moins démocratique du processus décisionnel. Le leadership exercé par la commission scolaire dans le choix des actions, s'il n'est pas remis en question dans certains quartiers, fait l'objet de discussions dans d'autres ou est vertement dénoncé. Dans ce cas, le mécanisme responsable du processus de planification locale fait également l'objet de tensions. Parmi les autres tensions, on recense l'attitude de certains partenaires issus de la communauté : le volume imposant d'actions préconisées et l'établissement d'une liste d'actions déjà existantes sont interprétés comme des facteurs de démobilisation par certains acteurs, particulièrement ceux en provenance du milieu scolaire.

En somme...

En somme, si une légère variabilité existe, les perceptions de l'implication et de l'adhésion des partenaires au choix des actions ainsi que de l'adéquation des actions choisies sont particulièrement positives. Toutefois, la qualité du processus (implication et adhésion des partenaires) ne semble pas, aux yeux des répondants, un gage de la qualité des décisions qui en découlent (adéquation du choix des actions). Dans ce contexte, une forte perception de l'adéquation des actions choisies pourrait découler d'un processus restreint, dans lequel peu de partenaires se sont impliqués, en continuité avec ce qui se faisait déjà. En effet, les processus décisionnels de choix des objectifs et des actions déjà existants semblent dominer, alors que seulement un peu plus du tiers des répondants rapportent que les actions sont novatrices et qu'un réel travail de cohésion prend place³². D'ailleurs, ces processus décisionnels sont remis en question par certains répondants, qui soulèvent le manque de démocratie de l'exercice ou le leadership exercé par les commissions scolaires.

Conditions de réussite

Notre regard se tourne maintenant vers les conditions susceptibles de favoriser la mobilisation autour du processus planification : la clarté des rôles et des responsabilités, la gestion des divergences de point de vue, la connaissance mutuelle des partenaires, la communication, et le soutien et l'accompagnement par RRM ou par le responsable du plan d'action local.

Clarté des rôles et des responsabilités

Près des trois quarts des répondants sont au moins en accord avec le fait que les rôles et responsabilités des partenaires responsables de l'élaboration du plan d'action local étaient clairs (voir tableau 27, en annexe). Cette perception, positive, se décline cependant différemment selon le type d'organisme de provenance des répondants : les répondants associés à des organismes scolaires se révèlent, comparés aux répondants en provenance d'organismes communautaires, plus fortement en accord avec l'énoncé³³. Par ailleurs, encore une fois ici (voir tableau 28, en annexe), les perceptions divergent au sein de certains quartiers (quartiers B et J) alors qu'elles convergent ailleurs (quartiers C et F). On note aussi que les rôles et responsabilités des partenaires responsables de l'élaboration du plan d'action local semblent particulièrement peu clairs dans les quartiers pour lesquels un seul répondant a complété le questionnaire (quartiers E et I).

³² Malheureusement, les caractéristiques de l'échantillon ne permettent pas de tester empiriquement cette hypothèse.

³³ Répondants en provenance d'organismes scolaires : moyenne=2,27; écart-type=0,47. Répondants en provenance d'organismes communautaires : moyenne=1,25; écart-type=1,16. $F(2, 28)=5,13$; $p<0,05$.

Les résultats qualitatifs relèvent quelques tensions quant à la délimitation des rôles et des responsabilités. Certains répondants se désolent que les organismes communautaires soient considérés comme des sous-traitants plutôt que des partenaires égaux. D'autres relèvent que des directions d'établissement se sentent brusquées par un comité ou encore par des partenaires voulant s'ingérer dans leurs sphères d'activité. Des répondants soulèvent aussi que la contribution attendue ou la place laissée à certains acteurs (par exemple les CSSS, les projets universitaires) pourraient faire l'objet de clarifications. Notons cependant que les tensions soulevées sont peu nombreuses et que des solutions ont dans certains cas été trouvées.

Présence de controverses, divergences de points de vue et rapports conflictuels

Présence de tensions, controverses et divergences de points de vue. L'animation d'une démarche rationnelle et exigeante n'est pas sans induire certaines tensions ou controverses. Or, peu de controverses émergent : plus de 80% des répondants soulignent que peu ou encore pas du tout de controverses sont advenues à l'étape de l'analyse de situation ou à celle de la priorisation des objectifs. Davantage de tensions sont relevées à l'étape du choix des actions (26%)³⁴. Enfin, la majorité des répondants (51%) ont répondu ne pas savoir si des tensions sont advenues à l'étape de la planification du suivi et de l'évaluation, et rares sont les répondants qui signalent que des controverses ont émergé (9%; voir tableau 29, en annexe). On note que les répondants provenant d'organismes communautaires sont davantage portés à faire état de tensions et controverses que les répondants des milieux scolaire et institutionnel³⁵.

Évolution des tensions. En ce qui concerne l'évolution des tensions (voir tableau 31, en annexe), une proportion importante de répondants affirment plutôt qu'il n'y a pas eu de telles difficultés (31%) ou qu'elles se sont dissipées (37%). Peu de répondants (moins d'un cinquième) soulignent que des tensions seraient persistantes, ce qui semble toutefois le cas dans certains quartiers (tel le quartier G).

L'analyse des données qualitative laisse transparaître peu de conflits manifestes. Lorsque ceux-ci surviennent, des correctifs sont apportés. Un seul milieu paraît être miné par d'importantes divergences. Par ailleurs, différentes controverses et tensions sont en revanche documentées. La division des quartiers, le déséquilibre des pouvoirs entre les forces à l'œuvre dans le processus de planification (l'«emprise» de la commission scolaire, notamment), le cumul non concerté des demandes de projets locaux à financer, l'engagement à intensité variable des partenaires, les contraintes temporelles (pour le dépôt du plan d'action), l'abandon de projets préalablement financés ainsi que le choix des actions et activités à financer ont été ou demeurent sources de tensions et de controverses.

Connaissance mutuelle des partenaires

La participation à une mobilisation portant sur la planification d'actions «hors école» qui seront réalisées en partenariat avec les organismes de la communauté suppose une interaction entre le milieu scolaire, les institutions et le milieu communautaire. Nous avons, à cet effet, posé deux séries

³⁴ 25% des répondants ne savent pas si des tensions et controverses sont à documenter.

³⁵ Répondants en provenance d'organismes communautaires : moyenne=1,43; écart-type=0,80. Répondants des milieux scolaire et institutionnel : moyenne=0,60; écart-type=0,63. (F(2, 25)=3,30; p=0,05).

de questions qui cherchaient à établir le degré de connaissance partagée entre ces acteurs : une première sonde le niveau de connaissance des écoles du quartier par les organismes et institutions de la communauté, alors qu'une seconde sonde le niveau de connaissance des organismes et institutions de la communauté par les écoles du quartier.

Selon une large majorité de répondants, les organismes et institutions de la communauté connaissent au moins assez bien les écoles du quartier au regard du portrait global des élèves (89%), les projets et activités périscolaires et parascolaires offerts aux jeunes (83%), l'historique de partenariat et de collaboration entre l'école et la communauté (66%) et les rôles et responsabilités des acteurs de l'équipe-école (66%). Cependant, seuls 40% des répondants estiment que le projet éducatif, le plan de réussite, la convention de gestion et de réussite éducative de l'école sont connus par les organismes et institutions de la communauté (voir tableau 32, en annexe).

De même, les écoles du quartier connaissent assez les organismes et institutions de la communauté au regard de leurs clientèles ciblées (74%), de l'historique de participation aux activités et de partenariat et de collaboration entre l'école et la communauté (66% et 63%), de leur mission et objectifs (57%), mais elles seraient moins au courant de la programmation annuelle des organismes et institutions (40%; voir tableau 33, en annexe).

Peu d'informations qualitatives permettent de documenter cette condition. Un seul répondant, provenant du secteur communautaire, dénonce la présence d'un «fossé» entre les écoles et le milieu. Par ailleurs, le niveau de connaissance mutuelle ne se distingue pas en fonction du milieu de provenance (scolaire, communautaire et institutionnel) des répondants³⁶.

Communication

L'émission et la réception d'informations utiles et pertinentes se posent comme des conditions nécessaires à l'animation et au maintien de la mobilisation. Aussi, certaines questions du QML concernent la fréquence de recours à différents moyens de communication et l'efficacité de ces mécanismes.

Diversité des moyens de communication utilisés. Les moyens les plus souvent utilisés (au moins une fois par trimestre) pour tenir les partenaires de quartier informés du processus de planification et de l'avancement des travaux sont la tenue de rencontres de l'instance de concertation, ainsi que la diffusion de courriels et de documents (voir tableau 35, en annexe). Certains répondants (34%) font usage au moins une fois par mois d'échanges informels. Le plan d'action ferait pour sa part surtout l'objet d'une communication annuelle³⁷.

Impact des mécanismes de communication. Quant à l'impact des mécanismes de communication utilisés (voir tableau 36, en annexe), près de 70% des répondants considèrent qu'ils ont au moins assez permis de maintenir la mobilisation autour de la planification, de bien informer les partenaires de l'avancement et des résultats des travaux de planification ainsi que de créer ou maintenir un sens au processus collectif de planification. En revanche, près de 30% des répondants sont d'un avis plus mitigé.

³⁶ $F(2, 32)=0,42$; $p=0,66$.

³⁷ Notons que près du cinquième des répondants affirment «ne pas savoir».

Enfin, la perception de la communication au sein des quartiers ne varie pas en fonction du milieu de provenance (scolaire, communautaire et institutionnel) des répondants³⁸. Les résultats qualitatifs mènent pour leur part à deux constats. Le premier concerne la circulation de l'information à l'interne (soit entre les partenaires), qui semble s'être déroulée différemment selon les quartiers : des répondants soulignent que leur instance locale les a peu tenus informés des processus lancés et des décisions prises, alors qu'à l'inverse, un répondant rapporte que sa commission scolaire a veillé à informer ses partenaires des démarches entreprises. Le deuxième constat concerne la circulation de l'information à l'externe : un répondant d'un quartier, bien que satisfait de la communication à l'interne, apprécierait que l'instance locale sensibilise l'ensemble de la population du quartier à l'importance de la réussite scolaire.

Soutien et accompagnement par RRM ou par le responsable du plan d'action local

Cette section pose un regard sur la capacité de RRM à offrir un soutien aux quartiers au regard du processus de planification. Dix questions ont sondé le soutien offert ou reçu par RRM ou par le responsable du plan d'action local.

Le principal soutien identifié par les répondants renvoie à l'étape du portrait de situation : la connaissance des facteurs de la persévérance scolaire, de même que l'analyse des portraits de situation (au moins assez soutenus selon respectivement 80% et 77% des répondants) constituent les éléments qui auraient été les plus soutenus (voir tableau 38, en annexe). La description et la planification des actions, la connaissance des modèles et approches en persévérance scolaire, de même que la hiérarchisation des priorités et choix d'actions auraient également été assez soutenus (selon 69% des répondants). L'appropriation du modèle d'action encouragé par RRM ainsi que la mobilisation, concertation et coordination des partenaires sont pour leur part considérées comme ayant été au moins assez soutenues par respectivement 63% et 49% des répondants. Le suivi et l'évaluation des actions (54%), et plus encore la production des redditions de comptes (43%), se posent comme des éléments moins soutenus, ou encore n'ayant rejoint que peu de répondants³⁹. Enfin, 57% des répondants affirment ne pas savoir si l'arbitrage des conflits et controverses nés de l'utilisation des sommes versées a été soutenu par RRM. À noter que la perception du soutien reçu ne varie pas en fonction du milieu de provenance (scolaire, communautaire et institutionnel) des répondants⁴⁰.

Les résultats qualitatifs mettent pour leur part en lumière des appréciations variables du soutien offert. D'un côté, les répondants de certains quartiers soulignent avoir été très bien accompagnés par RRM, en lien avec la qualité du financement offert et le respect des manières de faire. À l'inverse, d'autres répondants jugent de manière plus sévère le rôle exercé par RRM. Dans un cas, le répondant juge que RRM penche trop du côté de la commission scolaire et bouscule le modus operandi plus «pro-communautaire» qui prévaut dans le quartier. Dans l'autre cas, des répondants soulignent au contraire que RRM défend trop les organismes communautaires au détriment de la liberté de gestion et d'action qui devrait être accordée à la commission scolaire. De même, certains répondants signalent que RRM doit mieux défendre (et comprendre) l'approche communautaire, alors que dans d'autres (au secteur anglophone), on l'accuse de trop pousser l'approche défendue

³⁸ $F(2, 32)=0,60$; $p=0,56$.

³⁹ Respectivement 20% et 37% des répondants ont répondu ne pas savoir si ces éléments avaient été soutenus par RRM.

⁴⁰ $F(2, 30)=0,72$; $p=0,49$.

par certains acteurs communautaires francophones. D'autres critiques sont émises, et touchent le pilotage exercé par RRM : certains répondants apprécieraient que l'organisme se concentre à financer les actions en laissant les instances déjà installées (commissions scolaires, comité de partenaires) organiser et réaliser les processus encourus.

Signalons enfin que le soutien aux activités d'évaluation des actions menées (de leurs effets) se présente, selon différents répondants, comme un besoin que RRM devrait contribuer à combler.

En somme...

En somme, à prime abord, selon les données quantitatives, une proportion considérable de répondants rapportent une vision globalement positive des différentes conditions de réussite sondées, que ce soit la clarté des rôles et responsabilités, la présence de tensions ou de controverses, la connaissance mutuelle, la communication ou le soutien qui leur est offert. Quelques entraves sont tout de même soulignées par certains répondants à travers leurs réponses ouvertes (données qualitatives), et celles-ci touchent : une délimitation peu claire des rôles, responsabilités et pouvoirs des organismes communautaires, du milieu scolaire et de RRM, entre autres dans le processus menant au choix des actions à financer; les contraintes temporelles imposées par RRM; une connaissance mutuelle imparfaite des acteurs impliqués (surtout en ce qui concerne les éléments de planification qui sont propres aux milieux scolaire et communautaire); et une communication parfois insuffisante pour animer la mobilisation au sein des quartiers. Enfin, plusieurs éléments du soutien offert par RRM ou par le responsable du plan d'action local semblent aussi à parfaire, plus particulièrement en ce qui concerne : l'appropriation du modèle d'action encouragé par RRM, la mobilisation, concertation et coordination des partenaires, la connaissance des modèles et approches en persévérance scolaire, la production des redditions de comptes et l'arbitrage des conflits et controverses nés de l'utilisation des sommes versées. Encore une fois, les perceptions individuelles divergent au sein d'un même quartier, en lien avec les conditions de réussite.

Notons enfin que certaines entraves sont perçues distinctement en fonction du milieu de provenance des répondants : les répondants associés à des organismes scolaires sont plus nombreux à percevoir que les rôles et responsabilités sont clairs, alors que les répondants provenant d'organismes communautaires sont davantage portés à faire état de tensions et de controverses. En contrepartie, les perceptions du niveau de connaissance mutuelle, de la communication ou du soutien offert ne se distinguent pas en fonction du milieu de provenance des répondants.

Liens entre les conditions de réussite et la mobilisation : analyse corrélationnelles

Après avoir examiné de manière descriptive les réponses au Questionnaire sur l'état de la mobilisation locale autour de la persévérance scolaire, nous nous attardons dans cette section aux *relations* entre les différents aspects de la mobilisation autour du processus d'élaboration des plans d'action des quartiers et la présence de conditions de réussite. Cette analyse cherche à documenter la nature et l'ampleur des liens entre les dimensions mesurées et décrites précédemment. Nous verrons dans un premier temps comment les différents aspects de la mobilisation locale tels qu'évalués dans le cadre de cette enquête, sont reliés entre eux : énergie déployée autour du processus en général et plus spécifiquement autour du portrait de situation, représentation des partenaires, utilité perçue du travail autour du portrait, adhésion au choix des objectifs et des

actions, et adéquation du choix des objectifs et des actions. Dans un second temps, nous analyserons les corrélations entre les cinq conditions de réussite répertoriées : la clarté des rôles et des responsabilités, la gestion des différences de point de vue, la connaissance mutuelle des partenaires, la communication et le soutien et l'accompagnement offerts par RRM. Enfin, dans un dernier temps, nous examinons comment les cinq conditions de réussite sont reliées à la mobilisation aux différentes étapes du processus de planification. Fait à noter, cette section s'appuie presque exclusivement sur l'analyse des données quantitatives de l'enquête. Aussi, ces analyses sont purement exploratoires et présentent une faiblesse importante : le nombre de quartier étant peu élevé, nous devons observer des corrélations passablement fortes pour que celles-ci soient considérées comme statistiquement significatives.

Liens entre les différents aspects de la mobilisation au sein des quartiers

Le tableau 6 présente les corrélations entre les différents indicateurs de mobilisation calculés à partir des énoncés s'y rapportant (voir tableau 3), par quartier⁴¹. Seules les corrélations dites « significatives⁴² » sont présentées en noir; les corrélations non-significatives apparaissent en gris. Une corrélation significative indique la présence d'une relation ou d'une interdépendance entre les deux indicateurs qui font l'objet de l'analyse : si la corrélation est négative, les indicateurs sont inversement reliés, alors que si la corrélation est positive, les indicateurs fluctuent dans la même direction.

Notons que lorsque les membres d'un quartier adhèrent au choix des objectifs, ils adhèrent tout autant au choix des actions ($r=0,96$). De même, le jugement sur l'adéquation des objectifs suit celui sur l'adéquation des actions ($r=0,68$). Par contre les liens entre adhésion et adéquation des objectifs/actions sont plus faibles ($r=0,42$; $r=0,20$), laissant entendre que la pertinence des objectifs/actions en regard des besoins ou de la clientèle visée dépend peu du niveau d'adhésion des membres dans leur choix. Ces résultats semblent être le reflet d'un défi central de la mobilisation, celui de parvenir à un consensus, quant au choix des objectifs et des actions, lorsqu'une diversité de partenaires sont représentés. D'ailleurs, les résultats indiquent que plus les membres d'un quartier jugent positivement l'adéquation des actions choisies, moins grande est perçue la mobilisation générale dans le processus de planification ($r=-0,58$) et la représentativité du groupe de travail ($r=-0,66$)⁴³. Il apparaîtrait plus facile de parvenir à un consensus lorsqu'un nombre plus restreint de partenaires sont mobilisés.

⁴¹ Ces mêmes corrélations sont présentées par répondants au tableau 40, en annexe.

⁴² Considérant le petit nombre d'observations (puisque l'on parle ici d'indicateurs « par quartier »), une corrélation est significative lorsque la valeur de p est inférieure à 0,15.

⁴³ Les corrélations sont négatives, même, entre 1) l'énergie déployée autour du processus et la représentation des partenaires et 2) l'adéquation des actions choisies ($r(10)=-0,58$; $p<0,10$ et $r(10)=-0,66$; $p<0,05$).

Tableau 6 - Corrélations entre les indicateurs de mobilisation aux différentes étapes du processus d'élaboration des plans d'action locaux, par quartier

Mobilisation...	Générale: ampleur	Générale: implication des partenaires	Autour du portrait: analyse et croisement	Autour du portrait: utilité perçue	Autour du choix des objectifs : adhésion	Autour du choix des objectifs : adéquation	Autour du choix des actions: adhésion
Générale: implication des partenaires	0,40						
Autour du portrait: analyse et croisement	0,38	-0,16					
Autour du portrait: utilité perçue	-0,44	0,32	-0,10				
Autour du choix des objectifs : adhésion	-0,04	0,43	0,16	0,46			
Autour du choix des objectifs : adéquation	-0,41	-0,07	-0,32	0,56 [†]	0,42		
Autour du choix des actions: adhésion	-0,10	0,49	-0,03	0,46	0,96**	0,46	
Autour du choix des actions: adéquation	-0,58 [†]	-0,66*	-0,14	0,27	0,10	0,68*	0,20

[°]: p<0,15; [†]: p<0,10; ^{*}: p<0,05; ^{**}: p<0,01; ^{***}: p<0,001; 9<N_s<11.

Liens entre les différentes conditions de réussite

Le tableau 7 présente les corrélations entre les cinq indicateurs de conditions de réussite à la mobilisation autour du processus d'élaboration des plans d'action locaux, par quartier⁴⁴. Il apparaît que la perception du soutien de la part de RRM ou du responsable du plan d'action local ainsi que la clarté des rôles et des responsabilités des partenaires responsables de l'élaboration du plan d'action local sont les plus fortement associées aux autres conditions de réussite. En effet, les répondants qui rapportent une clarté des rôles et responsabilités au sein de leur quartier rapportent aussi peu de tensions, une bonne connaissance mutuelle, une communication efficace et un soutien suffisant de la part de RRM. De même, les répondants qui rapportent un soutien adéquat de la part de RRM ou du responsable du plan d'action local semblent aussi rapporter une distribution claire des rôles et responsabilités dans le processus, une connaissance mutuelle et une communication efficace. La présence de tensions ne semble que faiblement associée à la connaissance mutuelle, à la communication ou au soutien de RRM. Par contre, connaissance mutuelle et communication sont reliées entre elles.

Tableau 7 - Corrélations entre les indicateurs de conditions de réussite à la mobilisation autour du processus de planification, par quartier

Conditions de réussite	Clarté des rôles	Tensions	Connaissance mutuelle	Communication
Tensions	-0,55 [°]			
Connaissance mutuelle	0,75**	-0,37		
Communication	0,61 [*]	0,27	0,26	
Soutien de RRM	0,83**	-0,13	0,83**	0,67 [*]

[°]: p<0,15; [†]: p<0,10; ^{*}: p<0,05; ^{**}: p<0,01; ^{***}: p<0,001; 8<N_s<11.

⁴⁴ Le tableau 41, en annexe, présente ces mêmes corrélations sur la base des perceptions individuelles des répondants.

Liens entre les conditions de réussite et les aspects de la mobilisation au sein des quartiers

Les corrélations entre les indicateurs de conditions de réussite et la mobilisation autour des différentes étapes du processus d'élaboration des plans d'action locaux sont présentées au tableau 8 (données agrégées par quartier)⁴⁵.

Le soutien reçu de RRM semble la condition la plus liée au processus de mobilisation autour des différentes étapes du processus (suivie de près par la clarté des rôles). Celui-ci est en effet relié à la qualité du processus autour des étapes du portrait de situation et du choix des objectifs ainsi qu'à l'adhésion des partenaires aux étapes du choix des objectifs et des actions. Par contre, le soutien de RRM est négativement corrélé à l'énergie déployée autour du processus de façon générale, laissant supposer que le soutien de RRM traduit un effort de palier à un processus qui avait du mal à se déployer dans certains quartiers. La clarté des rôles et des responsabilités des partenaires responsables de l'élaboration du plan d'action est également fortement associée à l'utilité perçue du travail autour de l'état de situation ainsi qu'à la mobilisation autour du choix des objectifs (adhésion des partenaires et adéquation des objectifs choisis).

La présence de tensions, pour sa part, est associée à beaucoup d'énergie déployée autour du processus en général ainsi qu'à beaucoup d'efforts déployés autour du portrait de situation⁴⁶, laissant supposer que la présence de tensions ait pu engendrer ou nécessiter un investissement particulier afin d'essayer de parvenir à une compréhension commune. Il se pourrait également que plus les gens s'investissent dans un tel processus, plus les probabilités augmentent de voir apparaître des divergences d'opinions. Par contre, plus les tensions sont élevées au sein d'un quartier, moins les individus perçoivent les objectifs et les actions comme étant adéquats.

La connaissance mutuelle semble pour sa part négativement reliée à l'énergie déployée autour du processus de façon générale (nombre d'heures, durée du processus, nombre de participants) : plus les partenaires se connaissent, moins d'énergie est déployée autour du processus, mais plus ils perçoivent l'utilité à faire une analyse de situation et plus ils adhèrent aux objectifs et actions choisis. La connaissance mutuelle des partenaires implique peut-être qu'il soit plus rapide de s'entendre sur des priorités.

Enfin, la communication apparaît comme la condition la moins reliée aux différents indicateurs de mobilisation : elle est associée à l'énergie déployée autour du processus en général ainsi qu'au portrait de situation⁴⁷.

⁴⁵ Les corrélations pour les données individuelles (N=35) sont présentées au tableau 42, en annexe.

⁴⁶ L'analyse des corrélations sur les données individuelles (N=35; voir tableau 42, en annexe) mène à des conclusions semblables à celle de l'analyse des corrélations sur les données agrégées par quartier (N=11). Cependant, davantage de corrélations apparaissent significatives sur la base des données individuelles, laissant entrevoir que les participants associent la clarté des rôles et le soutien de RRM à tous les indicateurs de mobilisation aux différentes étapes du processus, à l'exception des indicateurs de mobilisation générale autour du processus.

⁴⁷ L'analyse des corrélations sur les données individuelles mène à des déductions un peu différentes (voir tableau 42, en annexe) : la connaissance mutuelle ainsi que la communication semblent alors positivement reliées à l'énergie déployée autour du processus (en général, à l'étape du portrait de situation, du choix des objectifs et du choix des actions), mais pas à la qualité de cette mobilisation (en termes d'implication d'une diversité de partenaires, de l'utilité perçue du travail autour de l'état de situation et de l'adéquation des objectifs et des actions choisis). Ceci laisse supposer que la connaissance et la communication puissent faciliter

Notons enfin que plus les répondants se disent impliqués dans le processus, plus ils perçoivent une grande clarté des rôles et des responsabilités ainsi qu'une communication intense et efficace (voir tableau 42, en annexe, pour les corrélations sur la base des données des répondants).

Tableau 8 - Corrélations entre les indicateurs de conditions de réussite et de mobilisation autour du processus de planification, par quartier

Mobilisation...	Conditions de réussite	Clarté des rôles	Tensions	Connaissance mutuelle	Communication	Soutien de RRM
Générale: ampleur de la mobilisation		-0,29	0,58 [†]	-0,52 [°]	0,51 [°]	-0,61 [†]
Générale: implication des partenaires		0,13	0,13	0,27	-0,29	-0,23
Autour du portrait: analyse et croisement		-0,03	0,79 [*]	-0,11	0,49 [°]	0,36
Autour du portrait: utilité perçue		0,77 ^{**}	-0,32	0,75 [*]	-0,32	0,70 [*]
Autour du choix des objectifs : adhésion		0,54 [°]	-0,30	0,62 [*]	0,16	0,55 [°]
Autour du choix des objectifs : adéquation		0,68 [*]	-0,63 [†]	0,33	-0,15	0,63 [†]
Autour du choix des actions: adhésion		0,48	-0,44	0,71 [*]	0,09	0,59 [°]
Autour du choix des actions: adéquation		0,27	-0,83 ^{**}	0,00	0,18	0,47

[°] : p<0,15; [†] : p<0,10; ^{*} : p<0,05; ^{**} : p<0,01; ^{***} : p<0,001; 9<N_s<11.

En somme...

Retenons que plus vaste est la mobilisation autour du processus, moins les membres d'un quartier jugent positivement l'adéquation des actions choisies. Les quartiers dans lesquels la mobilisation a pris plus d'ampleur rapportent aussi davantage de tensions. Et plus les tensions sont élevées au sein d'un quartier, moins les individus perçoivent les objectifs et les actions comme étant adéquats. D'ailleurs, la pertinence des objectifs et des actions en regard des besoins ou de la clientèle visée dépend peu du niveau d'adhésion des membres dans leur choix. Ces résultats semblent être le reflet d'un défi central de la mobilisation, celui de parvenir à un consensus, quant au choix des objectifs et des actions, lorsqu'une diversité de partenaires sont représentés. En présence de partenaires nombreux et diversifiés, des tensions sont plus susceptibles d'émerger, et il devient plus difficile d'en arriver à un consensus sur les objectifs à poursuivre et les actions à financer, considérant les intérêts propres à chacun. Il apparaîtrait plus facile de parvenir à un consensus lorsqu'un nombre plus restreint de partenaires sont mobilisés. D'ailleurs, lorsque les partenaires impliqués se connaissent bien, le processus prend moins d'ampleur et l'adhésion aux objectifs et aux actions est accrue.

Enfin, le soutien reçu de RRM ou du responsable du plan d'action local ainsi que la clarté des rôles et des responsabilités apparaissent comme des conditions de réussite à la mobilisation autour du processus, bien que le soutien accordé semble aussi traduire un effort de palier à un processus qui avait du mal à se déployer dans certains quartiers.

l'investissement des différentes étapes du processus (énergie déployée autour du portrait de situation, adhésion des différents partenaires aux étapes du choix des objectifs et des actions). La connaissance et la communication ne seraient par ailleurs pas associées à la qualité du travail réalisé (utilité du travail autour du portrait, adéquation du choix des objectifs et des actions).

DISCUSSION ET PISTES DE RÉFLEXION

Cette section se divise en trois sous-sections. La première revoit brièvement les limites méthodologiques de cette enquête, alors que la deuxième s'intéresse aux principaux constats qui émergent de l'analyse des résultats. La troisième ouvre sur des pistes de réflexion.

Considérations d'ordre méthodologique

Le premier point que nous souhaitons souligner est d'ordre méthodologique et mène à rappeler que nous fondons les analyses sur peu d'informations. Rappelons ici que peu de candidats ont, à la base, été identifiés par les porteurs de dossier au sein des commissions scolaires, et que la sélection des candidats a pu faire l'objet de biais associés à leurs allégeances. Rappelons aussi que le taux de réponse à cette enquête est relativement faible, soulevant la question de la représentativité. Certaines réticences hors de notre contrôle ont pu affecter le taux de réponse : l'objet d'enquête, soit la mobilisation autour du processus d'élaboration des plans d'action locaux, processus qui s'est avéré sinueux en certains quartiers, a pu en rebuter certains.

Notons aussi qu'il est surprenant de constater, dans certains quartiers, l'absence de consensus sur des objets tangibles, tels la présence d'un comité, la durée du processus, le nombre de rencontres ou de participants. Cet éclatement des perceptions s'observe par ailleurs aussi sous d'autres registres plus subjectifs, telles l'adéquation du choix des objectifs et des actions ou l'utilité perçue du travail autour de l'état de situation. Le fait que le processus de planification promu par RRM ait pris place au sein de mécanismes plus vastes (table locale, comité citoyen, etc.) où convergent différents projets est susceptible d'expliquer ces divergences au sein d'un même quartier (où tous n'auraient pas nécessairement répondu en référence au même objet)⁴⁸.

Bien que la validité de l'analyse ici réalisée ne soit compromise, retenons que l'interprétation doit s'effectuer à la lumière de ces considérations.

Constats et pistes de réflexion

Plusieurs constats se dégagent de l'analyse des résultats. Nous en rendrons compte en respectant leur ordre de présentation, soit en traitant d'abord de l'état de la mobilisation au sein des quartiers, puis des conditions de réussite et enfin de la conjonction entre la mobilisation et les conditions.

Mobilisation au sein des quartiers

Trois principaux constats se rapportent à l'état de la mobilisation entourant le processus de planification qui a eu cours au sein des quartiers. Le premier de ces constats concerne la multiplicité des modèles de mobilisation et des processus de planification. Le second constat s'intéresse à l'étape de l'analyse de situation. Le troisième constat discute de l'adéquation et de l'adhésion au choix des objectifs et des actions.

La multiplicité des modèles de mobilisation. Ce premier constat en est un de diversité : on observe une forte variété entre les quartiers autant dans les modes d'organisation, dans l'ampleur du

⁴⁸ Une certaine confusion a en effet pu émerger. Par exemple, dans le quartier D : parle-t-on du plan d'action soumis à RRM? Du plan d'action de Vivre Saint-Michel en santé? Du plan d'action du quartier?

processus que dans la représentation des partenaires. En effet, différents mécanismes responsables du processus de planification locale ont ainsi pu être identifiés. Certains sont pilotés par les commissions scolaires et d'autres sont plutôt intégrés au sein de tables partenariales (comité de partenaires, comité de quartier scolaire, comité des organismes sociaux, comité de sélection et de suivi, comité citoyen).

Une variabilité importante est également observée dans l'ampleur et dans la durée de la mobilisation, de même que dans le nombre de rencontres tenues. Il importe à cet effet de rappeler que si, dans certains quartiers récemment ciblés par RRM, il s'agissait de se mobiliser pour élaborer une première planification, il s'agissait plutôt, dans les quartiers soutenus par RRM depuis 2009, de revoir, d'améliorer ou encore d'ajuster une planification déjà déposée. Par ailleurs, la démarche a pu être comprise différemment selon les quartiers (mobilisation élargie/mobilisation spécifique; mobilisation en continu/mobilisation ponctuelle).

De même, les partenaires éducatifs ne sont pas tous impliqués à même hauteur. En général, les commissions scolaires de même que les écoles (leur direction) sont les partenaires les plus impliqués à toutes les étapes du processus de planification. Les organismes communautaires et institutionnels semblent pour leur part davantage représentés en certains quartiers qu'en certains autres. Le milieu des affaires, les élèves et les parents ne sont pour leur part que très rarement représentés. Notons enfin que l'ampleur du processus n'est pas nécessairement synonyme de représentation des partenaires et que si, dans plusieurs quartiers, l'énergie consacrée à se mobiliser autour du processus de planification correspond une implication de partenaires variés, dans d'autres en revanche, cette correspondance s'observe moins.

Le portrait de situation : une certaine utilité malgré une utilisation variable. Le deuxième constat se rapporte à l'étape d'analyse du portrait de situation. RRM a produit, en 2012-2013, une dizaine de portraits locaux se rapportant à la situation de la persévérance et la réussite scolaires. Notons d'abord que le temps consacré à approfondir le contenu du portrait, les efforts déployés afin de croiser le portrait avec d'autres informations ainsi que l'utilité perçue au regard de cette étape ont varié d'un quartier à l'autre. En certains quartiers, ces portraits ont toutefois été déposés après que les plans d'action aient été élaborés et mis en œuvre. L'analyse du portrait semble avoir alors servi à des fins autres que celles d'abord anticipées (dépassement des tensions, maintien de la mobilisation), ce qui est susceptible d'expliquer que le travail autour du portrait soit jugé utile dans des quartiers qui y ont eu accès tardivement (soit après le dépôt de leur plan d'action local). Enfin, notons que ce n'est pas parce qu'une énergie se déploie autour de l'analyse du portrait que celui-ci paraît utile : des controverses et désaccords (identification des problèmes, des ressources utiles) se sont, dans certains quartiers, associés à cette étape du processus, interférant avec l'utilité perçue de cette étape de la démarche. À l'inverse, ce n'est pas parce que l'analyse d'un portrait est perçue comme utile qu'on y a beaucoup travaillé.

Adéquation et adhésion aux objectifs et actions : une équation incomplète. Les répondants sont, en forte majorité, d'accord avec les objectifs inscrits à leur planification ainsi qu'avec les actions choisies pour les atteindre. Cette forte valorisation et confiance en l'action décidée localement ne rencontre que très peu d'avis contraires. En revanche, l'adhésion des différents partenaires est plus nuancée : le choix des objectifs et des actions a, dans quelques quartiers, soulevé la controverse. Le processus décisionnel qui conduit au choix des actions se présente alors comme un observatoire privilégié de la qualité perçue de la mobilisation qui a cours dans un quartier. Parmi les controverses à documenter, notons principalement celles associées à l'emprise exercée par les commissions

scolaires ou encore à l'afflux de demandes non concertées produites par des organismes locaux en quête de financement.

Par ailleurs, la présence d'une mobilisation fidèle au modèle privilégié par RRM (ampleur du processus et diversité des acteurs représentés) n'est pas forcément associée à des décisions jugées justes ou optimales quant aux objectifs et des actions à soutenir. En effet, s'il existe des quartiers où l'adhésion au processus va de pair avec l'appréciation des objectifs et des actions, dans d'autres quartiers, des objectifs et des actions peuvent être jugés «adéquats», et ce même si les processus qui y ont mené (particulièrement celui attaché au choix des actions) ne recueillent pas une franche adhésion. Notons aussi que le choix des objectifs et des actions s'est parfois subordonné à des organes et processus autres que ceux soutenus par RRM, tel le choix, par la commission scolaire et sur la base des planifications scolaires, des actions à mener; l'établissement, par des tables de quartiers, des priorités à poursuivre et des stratégies à déployer, ou encore la prolongation d'actions déjà financées. D'ailleurs, cette prolongation d'objectifs déjà préconisés et d'actions déjà conduites est cohérente avec la perception d'une majorité de répondants selon laquelle les partenaires se consacraient surtout à coordonner les plans d'action, programmes ou services qu'ils faisaient déjà, mais qu'ils verraient le besoin de se mobiliser autour de l'élaboration de solutions intégrées.

Ces différents constats en lien avec la mobilisation autour du processus de planification prennent un sens tout particulier lorsqu'analysés sous l'angle du modèle privilégié par RRM. Contrairement à ce qui est proposé, peu de quartiers s'appliquent réellement à créer des actions stratégiques et innovantes nées d'un nouveau partenariat local, l'emphase étant surtout mise à prolonger des actions existantes ou encore à prendre des décisions qui prolongent des anciennes manières de faire (établissement de «contrats de services» entre la commission scolaire et les organismes intéressés, financement ponctuel d'activités multiples). On remarque aussi que bien que l'action locale soit valorisée, rien n'assure qu'elle se fonde sur une vision partenariale. Par ailleurs, les questions du suivi et de l'évaluation des actions mises en place localement n'ayant pas été abordées, il demeure difficile de savoir si la mobilisation se poursuit autour de cette étape du processus privilégié par RRM.

Conditions de réussite

Nous résumons ici les principaux constats attachés aux conditions de réussite documentées en cours d'enquête : clarté des rôles et des responsabilités, gestion des différences de point de vue, connaissance mutuelle des partenaires, communication, et soutien et accompagnement par RRM.

Une majorité des répondants sont d'avis que les rôles et responsabilités des partenaires responsables de l'élaboration du plan d'action local étaient clairs. Certains répondants ont cependant évoqué quelques craintes, principalement en ce qui a trait au danger de la «sous-traitance» des organismes communautaires ou encore de l'ingérence dans la «bonne gestion» des directions d'établissement. Peu de conflits ouverts et non résolus émergent toutefois de l'enquête. Seules quelques controverses sont rapportées : elles sont surtout liées au choix des actions et au processus décisionnel qui y a mené, mais aussi à la division des quartiers, à l'engagement à intensité variable des partenaires, de même qu'aux contraintes de temps.

En termes de connaissance mutuelle des partenaires, les organismes et institutions de la communauté semblent bien connaître les écoles du quartier, et réciproquement. La crainte d'un fossé de perceptions entre l'école (souvent décrite comme un lieu fermé) et sa communauté

d'appartenance trouve ainsi très peu à s'exprimer. Aussi, l'utilisation des différents mécanismes de communication est décrite comme satisfaisante. Les rencontres de l'instance locale de concertation et la diffusion de courriels et de documents constitueraient les pratiques les plus utilisées. Certaines tensions et défis (nombre de message émis par l'instance locale, capacités à la rejoindre, importance de communiquer avec l'ensemble de la communauté) sont toutefois notés.

Enfin, le soutien et l'accompagnement offerts par RRM sont décrits comme étant surtout associés à certaines étapes attachées à l'élaboration du plan d'action, principalement à des étapes techniques (portrait et analyse de situation) et financières (choix des actions). Certaines interventions de RRM sont favorablement relatées, en lien par exemple avec la résolution de tensions nées au niveau local. Quelques controverses sont également mentionnées, telles trop de latitude ou à l'inverse trop de contraintes quant au mandat accordé aux commissions scolaires à titre de maîtres d'œuvre de l'action locale.

Conjonction entre la mobilisation et les conditions de réussite

Cinq constats centraux se dégagent de l'analyse des liens entre les conditions de réussite et la mobilisation au sein des quartiers. Le premier constat, dit de dissociation, reprend une observation déjà discutée : de façon générale, l'énergie déployée autour d'une opération proposée n'est pas systématiquement associée à une qualité perçue accrue quant à l'issue des opérations menées. Le deuxième constat, dit d'accompagnement, identifie le soutien offert par RRM comme l'élément le plus efficace pour faciliter la mobilisation autour des différentes étapes du processus. Le troisième constat, dit de « clarté », met en lumière l'importance de rôles et responsabilités bien définis à certaines étapes du processus, plus précisément en ce qui a trait à l'utilité perçue du travail autour de l'état de situation et à la mobilisation autour du choix des objectifs. Un quatrième constat, dit de tension, mène à associer l'apparition de tensions à une faible adéquation du choix des objectifs et des actions. Enfin, le cinquième constat relie négativement la connaissance mutuelle et l'énergie déployée autour du processus de façon générale. Ce constat mène à penser que plus les partenaires se connaissent, moins ils ressentent le besoin de déployer des énergies pour se mobiliser.

Pistes de réflexion

Les variations importantes dans le nombre et la nature des répondants des quartiers sondés posent un défi quant à l'utilisation des résultats obtenus, aux conclusions qui peuvent en être tirées, et aux recommandations potentielles. C'est pourquoi cette dernière section s'intitule « pistes de réflexion ». Cette prudence se veut d'autant plus d'à-propos que la situation que nous décrivons dans ce rapport peut avoir changé puisque l'encadrement offert par RRM s'est accru depuis l'enquête : à l'heure actuelle, une équipe de quatre agents de liaison et développement (un par commission scolaire francophone, et un pour les commissions scolaires anglophones, le déploiement étant différent) est déployée afin de mener à bien le mandat d'accompagnement. En fonction des besoins des quartiers, les agents œuvrent auprès des concertations locales, en soutien à la mobilisation et au développement de projets concertés. Ce faisant, ils sont porteurs de l'information en provenance de RRM vers les milieux. Inversement, leur présence auprès des milieux assure à RRM une meilleure compréhension des réalités locales. Ces changements apportés à l'accompagnement des quartiers pourraient avoir modifié le portrait que nous avons dépeint dans ce rapport, dans la mesure où il aurait réduit la diversité des situations observées en 2013.

À partir des principales observations du rapport, nous dégagons deux grandes pistes de réflexion davantage en lien avec les préoccupations de RRM sur sa gouvernance. La première concerne la nature de la mobilisation nécessaire au processus de planification, et la seconde concerne l'encadrement du processus lui-même.

La première piste de réflexion concerne l'aspect de la couverture des partenaires (c'est-à-dire leur nombre et leur représentativité) dans la mobilisation entourant l'étape de la planification. Nos résultats indiquent que plus le processus de planification mobilise des partenaires nombreux et d'horizons variés, plus ce processus apparaît lourd (durée, nombre de rencontres réalisées) et propice à l'émergence de controverses, de tensions. Est-ce normal ou inévitable ? D'un seul point de vue purement logique et probabiliste on pourrait facilement convenir que plus on réunit de gens dont les points de vue, les mandats, les ressources, les expertises ou les idéologies varient, plus un processus qui vise à établir une vision partagée d'un projet, à établir des objectifs communs, à prioriser des moyens d'action nécessitera du temps, engendra des discussions et devra conjuguer avec des tensions plus ou moins grandes selon que les orientations s'éloignent des positions et des enjeux propres aux partenaires réunis. En ce sens, les observations rapportées dans cette enquête apparaissent peu surprenantes. Il est alors probablement plus pertinent de se demander si cela est nécessaire ou souhaitable ? La réponse à une telle question ne saurait être simple. Par exemple, s'il y a urgence, ou si le temps est compté, la durée du processus pourrait nuire à la réponse au besoin, d'autant plus si une solution efficace et efficiente est connue. Par ailleurs, si la qualité de la réponse au besoin nécessite la mise en commun de forces ou d'acteurs peu habitués à collaborer, alors ce passage semblerait obligé. Ainsi, certains chercheurs qui se sont penchés sur les processus liés à l'innovation et au partenariat (p.ex. Akrich, Callon et Latour, 2006) observent que les équipes composées de nouveaux joueurs qui arrivent à proposer des solutions nouvelles traversent nécessairement une période dite de «controverses», où la diversité de points de vue se confrontent pour donner lieu à la création d'une «nouvelle» vision commune du chemin à emprunter et ce, pour apporter une solution nouvelle ou plus prometteuse à un problème récurrent. Encore faut-il sortir collectivement «vainqueurs» de cette étape, ne pas y rester bloqués ou en ressortir avec un ressentiment tel que l'étape subséquente à la planification, c'est-à-dire la mise en œuvre du projet, sera appauvrie, ou potentiellement torpillée par la résistance de collaborateurs meurtris.

À notre connaissance, il n'existe pas de recettes infaillibles quant au nombre et à la diversité des partenaires réunis pour une telle opération, si ce n'est de s'assurer de l'honnêteté et de l'intégrité avec lesquelles les parties s'engagent dans le processus. Est-t-il nécessaire que toutes les parties impliquées soient présentes à toutes les étapes de la planification ? Encore là, on peut imaginer que cela dépend du contexte et des acteurs eux-mêmes, de l'historique de collaboration dans une communauté, de l'expérience des acteurs dans ce genre d'aventure. Autant pouvons-nous imaginer qu'une stratégie où un petit groupe d'individus délégués par une majorité abattent une partie du travail avant d'être revisité par l'ensemble du groupe pourrait donner des fruits, autant une telle approche pourrait s'avérer improductive dans une autre situation. Devant une telle variété de scénarios et de possibilités, la prescription la plus sage à ce moment-ci nous apparaîtrait de renforcer l'accompagnement ou l'animation des équipes de quartier de façon à faciliter la gestion des controverses, sans chercher à les nier ou à les évacuer et ce, dans un temps raisonnable pour finir par passer à l'action. Bien entendu, les personnes responsables d'un tel accompagnement doivent détenir l'expertise nécessaire pour assumer ce genre de responsabilités.

La seconde piste de réflexion, en lien avec la première, propose de se pencher sur la nature de l'encadrement du processus de planification que souhaite privilégier RRM au sein des quartiers. Nos

résultats mènent à un constat de diversité des situations observées au sein des 11 quartiers sondés. Cette diversité découle en partie de l'importance qu'accorde RRM à l'ajustement aux structures déjà existantes au sein des quartiers et des commissions scolaires, et aux dynamiques établies. Ainsi, bien que la vision promue par RRM quant à la mobilisation autour de la planification cherche à «impliquer la mobilisation et la participation active de tous les acteurs» dans un processus en huit étapes bien définies, la diversité des situations observées au sein des 11 quartiers laisse supposer qu'aucun encadrement systématique n'a réellement visé à uniformiser les démarches. Le processus de planification devrait-il être davantage standardisé et encadré, ou cette diversité, en fonction des réalités des quartiers, est-elle souhaitable? L'accompagnement prodigué par RRM devrait-il préciser des balises concrètes en ce qui a trait à la nature du processus (nombre et diversité des individus impliqués, nombre de rencontres, durée du processus, etc.) ou aux mécanismes privilégiés pour le choix des objectifs et des actions? Quels sont les avantages et les limites d'un processus plus flexible et générant une diversité de situations? Quels sont, au contraire, les avantages et limites d'un processus qui soit davantage balisé? Où RRM souhaite-t-il se situer sur le délicat continuum entre souplesse et encadrement? Quels sont les éléments (visées, processus) qu'il apparaît impératif d'encadrer?

RÉFÉRENCES

- Akrich, M., Callon, M. et Latour, B. (2006). *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Paris, École des mines de Paris, 301 p.
- Janosz, M., Bélanger, J., Dagenais, C., Bowen, F., Abrami, P.C., Cartier, S.C., Chouinard, R., Fallu, J-S., Desbiens, N., Roy, G., Pascal, S., Lysenko, L., & Turcotte, L. (2010). *Aller plus loin, ensemble: synthèse du rapport final d'évaluation de la stratégie d'intervention Agir autrement*. Montréal, QC: Groupe de recherche sur les environnements scolaires, Université de Montréal.
- Réseau réussite Montréal (2012). *Entente spécifique portant sur la persévérance scolaire et la valorisation de l'éducation dans la région de Montréal*. Non publié.
- Réunir réussir & Réseau réussite Montréal (2011). *Protocole d'entente R² - RRM*. Non publié.
- Roy, G., Pascal, S., Lévesque, J., & Janosz, M. (2014). *Réseau réussite Montréal : évaluation de sa mobilisation et d'actions mises en œuvre dans les quartiers ciblés. Tome I - Évolution et état de la mobilisation régionale*. Montréal, Québec : Évalécole, inc.

**ANNEXE 1 - QUESTIONNAIRE SUR L'ÉTAT DE LA MOBILISATION LOCALE
AUTOUR DE LA PERSÉVÉRANCE SCOLAIRE**

Questionnaire sur l'état de la mobilisation locale autour de la persévérance scolaire

La mission de Réseau réussite Montréal (RRM) est de mobiliser l'ensemble des partenaires de l'île de Montréal afin d'être le lieu de convergence d'actions menées sur son territoire afin d'accroître la réussite et de la persévérance scolaires. Les partenaires impliqués dans RRM sont persuadés que l'alliance des forces vives de la communauté montréalaise favorisera la mise en œuvre d'actions prometteuses et efficaces pour améliorer la persévérance scolaire des jeunes.

Le modèle d'action de RRM est à deux paliers. D'abord, il y a une mobilisation des acteurs régionaux qui ont rédigé un plan d'action pour soutenir la persévérance et la réussite scolaires sur l'île de Montréal. Puis, il y a les acteurs locaux (des partenaires des milieux scolaires, communautaires, institutionnels et des affaires) mobilisés dans un processus de planification et de réalisation d'actions concrètes auprès des jeunes et de leurs familles.

Nous cherchons par ce questionnaire à documenter l'expérience de mobilisation dans les quartiers soutenus par RRM autour du processus de planification.

Les données colligées seront agrégées pour toute la région montréalaise. Aucun portrait local ne sera produit. Merci de prendre une vingtaine de minutes afin de compléter ce questionnaire.

Consignes

- ✓ SVP, veuillez bien lire et répondre à chacune des questions du questionnaire.
- ✓ Le questionnaire n'est pas anonyme, un numéro d'identification vous étant attribué. Toutefois, vos réponses sont **confidentielles**, c'est-à-dire que seules les réponses agrégées seront analysées et présentées. Personne au sein de votre milieu de travail ou du RRM ne pourra prendre connaissance de vos réponses individuelles et les associer à votre nom.

Votre participation est entièrement **libre** et aucun préjudice ne pourrait découler d'une décision de ne pas y répondre.

Nous vous remercions de votre précieuse collaboration.

L'équipe d'Évalécole.

Note : nous visons à documenter la mobilisation à travers le processus de planification qui a mené à la rédaction et au dépôt du plan d'action local. Nous référerons plus spécifiquement aux étapes d'analyse de situation, de choix/priorisation des objectifs, de choix des moyens d'action et de rédaction du plan d'action.

IDENTIFICATION

1. Nom de votre organisme : _____
2. Votre fonction/rôle : _____
3. Depuis quand travaillez-vous pour cet organisme?
 - Moins d'un an
 - 1 an
 - 2 à 4 ans
 - 5 ans et plus
4. Approximativement combien d'heures par mois consacrez-vous à des activités liées à RRM?
 - Moins d'une heure
 - 1 à 2 heures
 - 3 à 5 heures
 - 6 à 9 heures
 - 10 heures ou plus
 - Difficile à estimer

IMPLICATION PERSONNELLE

5. Combien d'heures estimez-vous avoir personnellement consacré à l'ensemble du processus de planification menant au dépôt du plan d'action 2012-2015 de votre quartier?
 - Moins de 10 heures
 - 10 à 19 heures
 - 20 à 34 heures
 - 35 à 49 heures
 - 50 heures ou plus
 - Difficile à estimer
6. La participation de votre organisme au processus de planification menant au dépôt du plan d'action 2012-2015 de votre quartier s'est étendue sur combien de temps?
 - Moins de 6 mois
 - Entre 6 mois et un an
 - Plus d'un an
7. Avez-vous participé à...

	Pas du tout	Peu	Assez	Beaucoup	Ne sais pas - N/A
a. L'analyse de l'état (portrait) de situation de votre quartier?	<input type="checkbox"/>				
b. Le choix, la priorisation des objectifs?	<input type="checkbox"/>				
c. Le choix des moyens d'action?	<input type="checkbox"/>				

- | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| d. La planification du suivi et de l'évaluation des actions? | <input type="checkbox"/> |
| e. La rédaction du plan d'action 2012-2015 de votre quartier? | <input type="checkbox"/> |

Autres? Lesquels?

MOBILISATION GÉNÉRALE

La section qui suit cherche à documenter les conditions de mobilisation des acteurs impliqués dans le processus de planification du plan d'action local.

8. Au meilleur de votre connaissance, combien de personnes ont participé au processus de planification, toutes étapes confondues (c.-à-d. qui ont participé à des échanges, qui ont écrit, réagi à des textes, etc.)?
- Entre 1 et 5 6 et 10 11 et 15 16 et 20 21 et plus Je ne sais pas
9. Approximativement combien de rencontres entre les différents les acteurs ont été nécessaires pour réaliser le plan d'action (toutes étapes confondues)?
- 1 à 2 3 à 5 6 à 9 10 à 14 15 et plus Aucune idée
10. Plusieurs catégories de partenaires ont pu s'impliquer à différentes étapes du processus de planification (c.-à-d. analyse de situation, choix des objectifs, choix des moyens, planification de l'évaluation, rédaction, etc.). Au meilleur de votre connaissance, les groupes suivants ont-ils été représentés par une ou plusieurs personnes?

	Non, jamais	Oui, à certaines étapes	Oui, à la plupart des étapes	Oui, à toutes les étapes	Je ne sais pas
Personnel de RRM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Commission scolaire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Écoles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organismes institutionnels (ex. CSSS, ville)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organismes communautaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Milieu des affaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Élèves / parents	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres (précisez) : _____					

11. Qui était responsable du processus de planification du plan d'action 2012-2015 (vous pouvez cocher plus d'une réponse)?

- Tous ou la majorité des membres de l'instance de concertation
- Un comité au sein de l'instance de concertation
- Un rassemblement de partenaires du quartier
- Autre (précisez) : _____

12. Indiquez votre niveau d'accord avec chacun des énoncés suivants :

	Très en désaccord	En désaccord	En accord	Très en accord	Ne sais pas - N/A
a. Les rôles et responsabilités des partenaires responsables de l'élaboration du plan d'action local étaient clairs	<input type="checkbox"/>				
b. Le mécanisme de reddition de comptes mis en place par RRM et auquel les responsables de l'élaboration du plan d'action local devaient se soumettre était clair	<input type="checkbox"/>				
c. Le plan d'action local de votre quartier tient compte des priorités et besoins identifiés dans les plans de réussite et les conventions de gestion des écoles du quartier	<input type="checkbox"/>				

MOBILISATION AUTOUR DU PORTRAIT ET DE L'ANALYSE DE SITUATION

Cette section du questionnaire veille à documenter jusqu'où l'état de situation spécifique à votre quartier, produit par RRM, a influencé le processus d'élaboration / actualisation de votre plan d'action.

13. Avez-vous eu accès à l'état (au portrait) de situation de votre quartier, élaboré par Réseau réussite Montréal?

- Non
- Oui
- Je ne sais pas
- Nous avons déjà un portrait de situation

14. Avez-vous, avec les autres membres de votre instance de concertation, pris le temps d'en approfondir le contenu (questions, discussions, échanges, analyses, etc.)?

- Pas du tout
- Peu
- Assez
- Beaucoup
- Je ne sais pas

15. Des efforts ont-ils été déployés afin de croiser le portrait déposé avec d'autre(s) portrait(s) existant(s)?

Pas du tout Peu Assez Beaucoup Je ne sais pas

16. Selon vous, le portrait déposé ainsi que l'analyse qui en a été faite ont-ils permis de...

	Pas du tout	Peu	Assez	Beaucoup	Ne sais pas – N/A
a. Dégager les principales faiblesses et vulnérabilités du quartier au regard de la réussite, de la persévérance et du raccrochage scolaires?	<input type="checkbox"/>				
b. Dégager les principales forces et ressources du quartier au regard de la réussite, de la persévérance et du raccrochage scolaires?	<input type="checkbox"/>				
c. Préciser les causes, déterminants et facteurs principaux de la réussite et de la persévérance scolaires dans le quartier?	<input type="checkbox"/>				
d. Préciser les besoins du quartier?	<input type="checkbox"/>				
e. Faire des liens entre les besoins du quartier et les déterminants de la persévérance scolaire?	<input type="checkbox"/>				

MOBILISATION AUTOUR DU CHOIX ET DE LA PRIORISATION DES OBJECTIFS

17. Indiquez votre niveau d'accord avec chacun des énoncés suivants :

	Très en désaccord	En désaccord	En accord	Très en accord	Ne sais pas – N/A
a. Le choix des objectifs du plan d'action local tient compte des priorités et besoins identifiés dans les plans de réussite et les conventions de gestion des écoles du quartier.	<input type="checkbox"/>				
b. Tous les partenaires ont pu s'exprimer quant aux objectifs du plan d'action.	<input type="checkbox"/>				
c. La grande majorité des partenaires adhèrent au choix final des objectifs inscrits au plan d'action.	<input type="checkbox"/>				

	Très en désaccord	En désaccord	En accord	Très en accord	Ne sais pas – N/A
d. Les objectifs du plan d'action sont directement en lien avec les déterminants de la persévérance scolaire ET les besoins des enfants du quartier.	<input type="checkbox"/>				

MOBILISATION AUTOUR DU CHOIX DES ACTIONS

18. Selon vous, les partenaires ont-ils travaillé à construire ensemble des actions nouvelles, intégrées, ou plutôt visé à coordonner des plans d'action, programmes ou services déjà en cours?

- Les partenaires se sont principalement consacrés à coordonner les différents plans d'action, services ou programmes que chacun faisait déjà.
- Les partenaires se sont surtout consacrés à coordonner les plans d'action, programmes ou services qu'ils faisaient déjà, mais ils ont aussi vu le besoin de se mobiliser autour de l'élaboration de solutions intégrées.
- Les partenaires ont principalement travaillé à construire ensemble des actions nouvelles, intégrées.

19. Indiquez votre niveau d'accord avec chacun des énoncés suivants :

	Très en désaccord	En désaccord	En accord	Très en accord	Ne sais pas – N/A
a. Le choix des actions du plan d'action local tient compte des priorités et besoins identifiés dans les plans de réussite et les conventions de gestion des écoles du quartier	<input type="checkbox"/>				
b. Tous les partenaires ont pu s'exprimer quant aux actions à privilégier pour atteindre les objectifs du plan d'action	<input type="checkbox"/>				
c. La grande majorité des partenaires adhèrent au choix final des actions inscrites au plan d'action.	<input type="checkbox"/>				
d. Les actions sont directement en lien avec les objectifs visés.	<input type="checkbox"/>				

20. Lors du choix des moyens d'action (projets, programmes, interventions), s'est-on assuré que...

	Pas du tout	Peu	Assez	Beaucoup	Ne sais pas – N/A
a. Les interventions choisies étaient adaptées aux populations les plus à risques dans le quartier?	<input type="checkbox"/>				

	Pas du tout	Peu	Assez	Beaucoup	Ne sais pas – N/A
b. Les interventions avaient la capacité de rejoindre les populations visées?	<input type="checkbox"/>				
c. Les interventions avaient un réel potentiel d'efficacité (capacité à générer les changements souhaités) tel que démontré par des évaluations passées ou par les connaissances issues de la recherche)?	<input type="checkbox"/>				

GESTION DES DIVERGENCES DE POINTS DE VUE

21. Il est normal que des tensions ou des controverses (divergences de points de vue) émergent dans un processus d'innovation et de partenariat. Cela s'est-il produit et si oui, à quelle(s) étape(s) du processus de planification?

	Pas du tout	Peu	Assez	Beaucoup	Ne sais pas – N/A
a. À l'étape de l'analyse de situation	<input type="checkbox"/>				
b. À l'étape de la priorisation des objectifs	<input type="checkbox"/>				
c. À l'étape du choix des moyens	<input type="checkbox"/>				
d. À l'étape de la planification du suivi et de l'évaluation	<input type="checkbox"/>				

22. S'il y a lieu, comment ces tensions, difficultés ou controverses ont-elles évolué?

- Il n'y a pas eu de telles difficultés
- Elles se sont dissipées
- Elles sont toujours présentes
- Elles se sont accrues

S'il y a eu des tensions ou controverses significatives, pouvez-vous nous donner des détails permettant d'apprécier comment cela est venu nourrir positivement ou entraver le processus ?

CONDITIONS DE RÉUSSITE: LA CONNAISSANCE MUTUELLE DES PARTENAIRES

Le modèle d'action préconisé par RRM s'appuie, entre autres composantes, sur l'importance de la mobilisation des acteurs locaux. Ainsi, le fait d'amener les écoles et les organismes de la communauté d'un même quartier à développer des projets en commun suppose une proximité requérant une meilleure connaissance de chacun des partenaires.

23. Selon vous, les organismes et institutions de la communauté connaissent-ils bien les écoles du quartier au regard des éléments suivants...

	Pas du tout	Peu	Assez	Beaucoup	Ne sais pas – N/A
a. Projet éducatif, plan de réussite, convention de gestion et de réussite éducative?	<input type="checkbox"/>				
b. Portrait global des élèves (populations servies, caractéristiques)?	<input type="checkbox"/>				
c. Projets et activités périscolaires et parascolaires offerts aux jeunes?	<input type="checkbox"/>				
d. Rôles et responsabilités des acteurs de l'équipe-école (direction, personnel enseignant et non enseignant)?	<input type="checkbox"/>				
e. Historique de partenariat et de collaboration entre l'école et la communauté?	<input type="checkbox"/>				

24. Selon vous, les écoles du quartier connaissent-elles bien les organismes et institutions de la communauté au regard des éléments suivants...

	Pas du tout	Peu	Assez	Beaucoup	Ne sais pas – N/A
a. Leur mission et leurs objectifs	<input type="checkbox"/>				
b. Les clientèles ciblées	<input type="checkbox"/>				
c. Leur programmation annuelle	<input type="checkbox"/>				
d. Leur historique de participation aux activités de l'école	<input type="checkbox"/>				
e. L'historique de partenariat et de collaboration entre l'école et la communauté?	<input type="checkbox"/>				

CONDITIONS DE RÉUSSITE: LA COMMUNICATION

25. Par quels moyens et à quelle fréquence les partenaires de quartier étaient-ils tenus informés du processus de planification, de l'avancement des travaux, du plan lui-même ?

	Jamais	Au moins une fois par année	Au moins une fois par 6 mois	Au moins une fois par trimestre	Au moins une fois par mois	Ne sais pas – N/A
a. Diffusion de courriels et documents	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Échanges informels (par téléphone, rencontres)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Rencontres de l'instance de concertation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Présentation plan d'action 2012-2015 de votre quartier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Autres? Lesquels?

26. Dans l'ensemble considérez-vous que les mécanismes de communication utilisés ont permis...

	Pas du tout	Peu	Assez	Beaucoup	Ne sais pas – N/A
a. De bien informer les partenaires de l'avancement et des résultats des travaux de planification?	<input type="checkbox"/>				
b. De créer ou maintenir un sens au processus collectif de planification?	<input type="checkbox"/>				
c. De maintenir la mobilisation (engagement, participation) des partenaires autour de la planification?	<input type="checkbox"/>				

Sinon, quels pourraient être les mécanismes à adopter afin d'améliorer la circulation de l'information envers vos partenaires ou ses retombées pour la mobilisation autour du processus de planification ?

CONDITIONS DE RÉUSSITE: SOUTIEN ET ACCOMPAGNEMENT

27. Selon vous, RRM ou le responsable du plan d'action local a-t-il fourni aux quartiers suffisamment de soutien (accompagnement, expertise, rétroaction, outils) en matière de... **(Si vous êtes d'une commission scolaire, pensez aux ressources déployées par l'équipe de RRM, si vous êtes un partenaire, pensez aux ressources déployées par le responsable du plan d'action local).**

	Pas du tout	Peu	Assez	Beaucoup	Ne sais pas - N/A
a. Appropriation/approfondissement du modèle d'action encouragé par RRM?	<input type="checkbox"/>				
b. Mobilisation, concertation et coordination des partenaires?	<input type="checkbox"/>				
c. Analyse des états (des portraits) de situation?	<input type="checkbox"/>				
d. Connaissance des facteurs de la persévérance scolaire (déterminants et facteurs explicatifs)?	<input type="checkbox"/>				
e. Connaissance des modèles et approches en persévérance scolaire (implication des personnes et des partenaires proximaux, meilleures pratiques, données probantes, etc.)?	<input type="checkbox"/>				
f. Hiérarchisation des priorités et choix d'actions?	<input type="checkbox"/>				
g. Description et planification des actions?	<input type="checkbox"/>				
h. Suivi et évaluation des actions?	<input type="checkbox"/>				
i. Production des redditions de comptes?	<input type="checkbox"/>				
j. Arbitrage des conflits et controverses nés de l'utilisation des sommes versées?	<input type="checkbox"/>				

Avez-vous besoin de davantage de ressources, de soutien et d'accompagnement. Si oui, lesquelles? Comment?

Autres commentaires?

MERCI DE VOTRE COLLABORATION

ANNEXE 2 - DONNÉES COMPLÉMENTAIRES

Caractéristiques des répondants

Tableau 9 - Caractéristiques des répondants par quartier : milieu de provenance et fonction dans l'organisme

Quartier	Milieu			Rôle et fonction dans l'organisme		
	Scolaire	Communautaire	Institutionnel	Direction	Coordination	Intervention
Quartier A	1	0	3	4	0	0
Quartier B	3	1	0	2	2	0
Quartier C	2	0	1	0	2	1
Quartier D	1	1	2	0	2	2
Quartier E	0	1	0	0	1	0
Quartier F	0	3	4	3	4	0
Quartier G	0	2	2	2	2	0
Quartier H	0	0	1	0	1	0
Quartier I	0	1	0	0	1	0
Quartier J	3	1	0	2	2	0
Quartier K	2	0	0	2	0	0
Total (N)	12	10	13	15	17	3
Total (%)	34,3%	28,6%	37,1%	42,9%	48,6%	8,6%

Tableau 10 - Caractéristiques des répondants par quartier : ancienneté dans l'organisme et nombre d'heures consacrées à des activités liées à RRM (par mois)

Quartier	Ancienneté dans l'organisme		Nombre d'heures consacrées à des activités liées à RRM (par mois)		
	2 à 4 ans	5 ans et +	≤ 5h	≥ 6h	Difficile à estimer
Quartier A	0	4	3	1	0
Quartier B	1	3	1	2	1
Quartier C	1	2	1	2	0
Quartier D	2	2	0	3	1
Quartier E	0	1	0	1	0
Quartier F	1	6	3	2	2
Quartier G	1	3	2	1	1
Quartier H	0	1	1	0	0
Quartier I	1	0	0	1	0
Quartier J	1	3	1	2	1
Quartier K	0	2	1	0	1
Total (N)	8	27	13	15	7
Total (%)	22,9%	77,1%	37,1%	42,9%	20,0%

État de la mobilisation au sein des quartiers

Implication personnelle des répondants dans le processus de planification

Tableau 11 - Nombre d'heures consacrées au processus de planification, par quartier

Quartier	Nombre de répondants						Temps moyen	É.-T.
	Moins de 10 heures	10 à 19 heures	20 à 34 heures	35 à 49 heures	50 heures ou plus	Difficile à estimer		
Quartier A	0	1	2	0	1	0	3,3	1,3
Quartier B	1	2	0	0	1	0	2,5	1,7
Quartier C	1	1	0	1	0	0	2,5	1,3
Quartier D	0	0	1	0	3	0	5,0	0,0
Quartier E	1	0	0	0	0	0	1,0	-
Quartier F	4	0	0	1	1	1	2,2	1,8
Quartier G	2	2	0	0	0	0	1,5	0,6
Quartier H	0	1	0	0	0	0	2,0	-
Quartier I	0	0	0	0	1	0	5,0	-
Quartier J	1	1	0	0	1	1	2,7	2,1
Quartier K	1	0	1	0	0	0	2,0	1,4
Total (N)	11	8	4	2	8	2	2,6	1,6
Total (%)	31,4%	22,9%	11,4%	5,7%	22,9%	5,7%	-	-

Tableau 12 - Participation des répondants aux étapes du processus d'élaboration du plan d'action local

Avez-vous participé à...					
	Pas du tout	Peu	Assez	Beaucoup	Ne sais pas
L'analyse de l'état (portrait) de situation de votre quartier?	4	10	10	11	-
Le choix, la priorisation des objectifs?	2	7	10	16	-
Le choix des moyens d'action?	2	6	11	16	-
La planification du suivi et de l'évaluation des actions?	9	6	7	11	2
La rédaction du plan d'action 2012-2015 de votre quartier?	12	6	5	12	-

Mobilisation générale autour du processus de planification**Tableau 13** - Identification des responsables du processus de planification du plan d'action, par quartier

Quartier	Tous ou la majorité des membres de l'instance de concertation	Un comité au sein de l'instance de concertation	Un rassemblement de partenaires du quartier
Quartier A	3	1	1
Quartier B	0	3	0
Quartier C	1	0	2
Quartier D	1	4	2
Quartier E	0	0	0
Quartier F	0	5	1
Quartier G	0	0	1
Quartier H	0	1	0
Quartier I	0	1	0
Quartier J	0	2	1
Quartier K	2	1	0
Total (N)	7	18	8
Total (%)	20,0%	51,4%	22,9%

Tableau 14 - Durée du processus de planification, par quartier

Quartier	Moins de 6 mois	Entre 6 mois et un an	Plus d'un an
Quartier A	1	0	3
Quartier B	2	2	0
Quartier C	2	0	1
Quartier D	0	1	3
Quartier E	-	-	-
Quartier F	3	2	2
Quartier G	3	1	0
Quartier H	0	1	0
Quartier I	0	0	1
Quartier J	0	2	2
Quartier K	1	1	0
Total (N)	12	10	12
Total	34,3%	28,6%	34,3%

Tableau 15 - Nombre de rencontres nécessaires pour réaliser le plan d'action, par quartier

Quartier	1 à 2	3 à 5	6 à 9	10 à 14	15 et plus	Aucune idée	Moyenne (estimation)	É.-t.
Quartier A	0	1	1	1	1	0	9,6	4,9
Quartier B	2	2	0	0	0	0	2,8	1,4
Quartier C	1	0	1	0	0	1	4,5	4,2
Quartier D	0	0	1	1	2	0	12,4	3,5
Quartier E	0	0	0	0	0	1	-	-
Quartier F	0	2	0	1	2	2	10,0	5,6
Quartier G	0	0	1	1	1	1	11,5	3,8
Quartier H	0	0	0	1	0	0	12,0	-
Quartier I	0	0	0	0	1	0	15,0	-
Quartier J	0	0	1	0	1	2	11,3	5,3
Quartier K	0	2	0	0	0	0	4,0	0,0
Total (N)	3	7	5	5	8	7	8,9	5,0
Total (%)	8,6%	20,0%	14,3%	14,3%	22,9%	20,0%	-	-

Tableau 16 - Nombre de personnes ayant participé au processus de planification, par quartier

Quartier	Entre 1 et 5	Entre 6 et 10	Entre 11 et 15	Entre 16 et 20	21 et plus	Je ne sais pas	Moyenne (estimation)	É.-t.
Quartier A	0	0	2	1	1	0	16,8	4,8
Quartier B	0	0	0	2	2	0	20,5	2,9
Quartier C	0	1	1	1	0	0	13,0	5,0
Quartier D	0	0	0	0	4	0	23,0	0,0
Quartier E	0	0	0	0	0	1	-	-
Quartier F	0	0	1	0	3	3	20,5	5,0
Quartier G	1	0	0	0	2	1	16,2	11,8
Quartier H	0	0	0	0	1	0	23,0	-
Quartier I	0	0	0	0	1	0	23,0	-
Quartier J	0	2	0	0	1	1	13,0	8,7
Quartier K	1	1	0	0	0	0	5,3	3,9
Total (N)	2	4	4	4	15	6	17,4	6,9
Total (%)	5,7%	11,4%	11,4%	11,4%	42,9%	17,1%	-	-

Tableau 17 - Représentation des partenaires aux différentes étapes du processus de planification

<i>Plusieurs catégories de partenaires ont pu s'impliquer à différentes étapes du processus de planification.</i>					
<i>Au meilleur de votre connaissance, les groupes suivants ont-ils été représentés par une ou plusieurs personnes?</i>	Non, jamais	Oui, à certaines étapes	Oui, à la plupart des étapes	Oui, à toutes les étapes	Je ne sais pas
Personnel de RRM	2	15	8	7	2
Commission scolaire	-	2	6	27	-
Écoles	-	6	9	15	5
Organismes communautaires	-	14	12	9	-
Organismes institutionnels (ex. CSSS, ville)	1	13	10	8	-
Milieu des affaires	13	7	3	-	12
Élèves / parents	12	12	1	-	10

Tableau 18 - Représentation moyenne* des partenaires, par quartier

Quartier	Personnel de RRM	Commission scolaire	Écoles	Organismes institutionnels	Organismes communautaires	Milieu des affaires	Élèves /parents	Total (sans RRM)
	M (É.-t.)	M (É.-t.)	M (É.-t.)	M (É.-t.)	M (É.-t.)	M (É.-t.)	M (É.-t.)	M (É.-t.)
Quartier A	1,0 (0,0)	3,0 (0,0)	2,0 (1,0)	2,8 (0,5)	2,8 (0,5)	1,5 (1,0)	0,3 (0,5)	2,1 (0,4)
Quartier B	2,0 (0,8)	2,8 (0,5)	2,0 (0,8)	1,5 (0,6)	1,5 (0,6)	0,3 (0,6)	0,3 (0,5)	1,5 (0,4)
Quartier C	0,7 (0,6)	3,0 (0,0)	3,0 (0,0)	1,7 (1,2)	2,3 (0,6)	0,0 (-)	1,0 (1,0)	2,1 (0,1)
Quartier D	2,0 (0,0)	3,0 (0,0)	2,5 (1,0)	2,5 (1,0)	2,8 (0,5)	1,5 (1,7)	0,8 (0,5)	2,2 (0,7)
Quartier E	1,0 (-)	3,0 (-)	-	-	1,0 (-)	-	-	2,0 (-)
Quartier F	1,8 (1,3)	2,6 (0,8)	2,6 (0,5)	1,7 (0,8)	1,7 (0,8)	0,5 (0,7)	0,5 (0,7)	1,9 (0,3)
Quartier G	1,3 (0,5)	3,0 (0,0)	2,3 (0,5)	1,8 (0,5)	1,8 (1,0)	0,0 (0,0)	0,0 (0,0)	1,6 (0,2)
Quartier H	1,0 (-)	3,0 (-)	3,0 (-)	2,0 (-)	2,0 (-)	-	-	2,5 (-)
Quartier I	3,0 (-)	3,0 (-)	2,0 (-)	1,0 (-)	1,0 (-)	-	1,0 (-)	1,6 (-)
Quartier J	2,5 (1,0)	2,3 (0,5)	1,0 (0,0)	1,0 (1,0)	1,3 (0,5)	0,3 (0,6)	0,7 (0,6)	1,4 (0,8)
Quartier K	2,0 (0,0)	1,5 (0,7)	3,0 (0,0)	1,0 (0,0)	1,0 (0,0)	0,5 (0,7)	1,0 (0,0)	1,3 (0,0)
Total	1,6 (0,9)	2,7 (0,6)	2,3 (0,8)	1,8 (0,9)	1,9 (0,8)	0,7 (1,0)	0,6 (0,6)	1,8 (0,5)

*Sur une échelle de 0 à 3, où 0 correspond à «Non, jamais», 1, à «Oui, à certaines étapes», 2, à «Oui, à la plupart des étapes» et 3, à «Oui, à toutes les étapes».

État de la mobilisation autour du portrait et de l'analyse de situation (étape 2)

Tableau 19 - Présence d'un état de situation, par quartier

Quartier	Non	Oui	Nous avons déjà un portrait de situation
Quartier A	0	4	0
Quartier B	1	3	0
Quartier C	1	2	0
Quartier D	0	1	3
Quartier E	0	0	1
Quartier F	0	4	3
Quartier G	0	2	2
Quartier H	0	1	0
Quartier I	0	1	0
Quartier J	0	3	1
Quartier K	0	2	0
Total (N)	2	23	10
Total (%)	5,7%	65,7%	28,6%

Tableau 20 - Approfondissement du contenu de l'état de situation et croisement avec des portraits existants

	Pas du tout	Peu	Assez	Beaucoup	Ne sais pas
Avez-vous, avec les autres membres de votre instance de concertation, pris le temps d'en approfondir le contenu (questions, discussions, échanges, analyses, etc.)?	2	9	16	6	2
Des efforts ont-ils été déployés afin de croiser le portrait déposé avec d'autre(s) portrait(s) existant(s)?	2	7	11	7	8

Tableau 21 - Perception de l'utilité du portrait de situation et de son analyse

<i>Selon vous, le portrait déposé ainsi que l'analyse qui en a été faite ont-ils permis de...</i>					
	Pas du tout	Peu	Assez	Beaucoup	Ne sais pas
Dégager les principales faiblesses et vulnérabilités du quartier au regard de la réussite, de la persévérance et du raccrochage scolaires?	-	7	13	11	4
Dégager les principales forces et ressources du quartier au regard de la réussite, de la persévérance et du raccrochage scolaires?	-	7	14	11	3
Préciser les causes, déterminants et facteurs principaux de la réussite et de la persévérance scolaires dans le quartier?	2	7	14	9	3
Préciser les besoins du quartier?	1	6	15	10	3
Faire des liens entre les besoins du quartier et les déterminants de la persévérance scolaire?	-	7	14	10	4

État de la mobilisation autour du choix et de la priorisation des objectifs (étape 3)**Tableau 22** - Adhésion des partenaires à l'étape du choix des objectifs

<i>Indiquez votre niveau d'accord avec chacun des énoncés suivants...</i>					
	Très en désaccord	En désaccord	En accord	Très en accord	Ne sais pas
Tous les partenaires ont pu s'exprimer quant aux objectifs du plan d'action.	-	6	13	13	3
La grande majorité des partenaires adhèrent au choix final des objectifs inscrits au plan d'action.	-	4	10	12	9

Tableau 23 - Adéquation des objectifs choisis

<i>Indiquez votre niveau d'accord avec chacun des énoncés suivants...</i>					
	Très en désaccord	En désaccord	En accord	Très en accord	Ne sais pas
Le choix des objectifs du plan d'action local tient compte des priorités et besoins identifiés dans les plans de réussite et les conventions de gestion des écoles du quartier.	-	2	21	7	5
Les objectifs du plan d'action sont directement en lien avec les déterminants de la persévérance scolaire ET les besoins des enfants du quartier.	-	-	20	12	3

État de la mobilisation autour du choix des actions (étape 4)**Tableau 24** - Mobilisation autour de solutions intégrées, par quartier

Quartier	Les partenaires se sont principalement consacrés à...			n/a	Moyenne* (É.-t.)
	Coordonner les différents plans d'action, services ou programmes que chacun faisait déjà	Coordonner les plans d'action qu'ils faisaient déjà, mais ont vu le besoin de se mobiliser autour de l'élaboration de solutions intégrées	Construire ensemble des actions nouvelles, intégrées		
Quartier A	0	3	1	-	2,3 (0,5)
Quartier B	1	3	0	-	1,8 (0,5)
Quartier C	0	0	3	-	3,0 (0,0)
Quartier D	0	1	1	2	2,5 (0,7)
Quartier E	0	1	0	-	2,0 (-)
Quartier F	1	4	2	-	2,1 (0,7)
Quartier G	1	1	2	-	2,3 (1,0)
Quartier H	0	1	0	-	2,0 (-)
Quartier I	0	0	1	-	3,0 (-)
Quartier J	1	2	1	-	2,0 (0,8)
Quartier K	0	0	1	1	3,0 (-)
Total (N)	4	16	12	3	2,3 (0,7)
Total (%)	11,4%	45,7%	34,3%	8,6%	-

*Où 1 correspond au plus faible niveau de mobilisation autour des solutions intégrées (coordonner les différents plans d'action, services ou programmes que chacun faisait déjà) et 3, au niveau le plus élevé (construire ensemble des actions nouvelles, intégrées).

Tableau 25 - Adhésion des partenaires à l'étape du choix des actions

Indiquez votre niveau d'accord avec chacun des énoncés suivants...					
	Très en désaccord	En désaccord	En accord	Très en accord	Ne sais pas
Tous les partenaires ont pu s'exprimer quant aux actions à privilégier pour atteindre les objectifs du plan d'action	-	5	9	13	8
La grande majorité des partenaires adhèrent au choix final des actions inscrites au plan d'action.	-	5	10	12	8

Tableau 26 - Adéquation des actions choisies

<i>Lors du choix des moyens d'action (projets, programmes, interventions), s'est-on assuré que...</i>					
	Très en désaccord	En désaccord	En accord	Très en accord	Ne sais pas
Le choix des actions du plan d'action local tient compte des priorités et besoins identifiés dans les plans de réussite et les conventions de gestion des écoles du quartier.	-	1	16	10	8
Les actions sont directement en lien avec les objectifs visés.	-	-	19	13	3
	Pas du tout	Peu	Assez	Beaucoup	Ne sais pas
Les interventions choisies étaient adaptées aux populations les plus à risques dans le quartier?	-	-	10	21	4
Les interventions avaient la capacité de rejoindre les populations visées?	-	1	13	17	4
Les interventions avaient un réel potentiel d'efficacité (capacité à générer les changements souhaités) tel que démontré par des évaluations passées ou par les connaissances issues de la recherche)?	-	1	14	15	5

Conditions de réussite

Clarté des rôles et des responsabilités

Tableau 27 - Clarté des rôles et des responsabilités des partenaires responsables de l'élaboration du plan d'action

Les rôles et responsabilités des partenaires responsables de l'élaboration du plan d'action local étaient clairs					
	Très en désaccord	En désaccord	En accord	Très en accord	Ne sais pas
	3	2	19	7	4

Tableau 28 - Clarté des rôles et responsabilités des partenaires responsables de l'élaboration du plan d'action, par quartier

Quartier	N	Moyenne*	Écart-type
Quartier A	4	2,5	0,6
Quartier B	4	1,8	1,3
Quartier C	2	2,0	0,0
Quartier D	4	2,3	0,5
Quartier E	1	0,0	-
Quartier F	6	2,2	0,4
Quartier G	3	2,0	1,0
Quartier H	1	2,0	-
Quartier I	1	1,0	-
Quartier J	3	1,7	1,5
Quartier K	2	2,0	0,0
Total	31	2,0	0,8

*Sur une échelle de 0 à 3 où 0 correspond à «Très en désaccord» et 3, à «Très en accord».

Présence de divergences de points de vue**Tableau 29** - Présence de tensions ou de controverses aux différentes étapes du processus

<i>Il est normal que des tensions ou des controverses (divergences de points de vue) émergent dans un processus d'innovation et de partenariat. Cela s'est-il produit et si oui, à quelle(s) étape(s) du processus de planification?</i>					
	Pas du tout	Peu	Assez	Beaucoup	Ne sais pas
À l'étape de l'analyse de situation	12	10	2	2	9
À l'étape de la priorisation des objectifs	10	13	2	2	8
À l'étape du choix des moyens	9	8	7	2	9
À l'étape de la planification du suivi et de l'évaluation	8	6	3	-	18

Tableau 30 - Présence de tensions ou de controverses aux différentes étapes du processus, par quartier

Quartier	N	Moyenne*	Écart-type
Quartier A	4	0,5	0,3
Quartier B	4	1,2	0,7
Quartier C	2	0,7	0,1
Quartier D	4	1,2	0,9
Quartier E	-	-	-
Quartier F	3	1,3	0,6
Quartier G	4	1,4	0,2
Quartier H	-	-	-
Quartier I	1	2,5	-
Quartier J	4	0,2	0,2
Quartier K	2	0,0	0,0
Total	28	0,9	0,7

*Sur une échelle de 0 à 3 où 0 correspond à «Pas du tout» et 3, à «Beaucoup».

Tableau 31 - Évolution des tensions, difficultés ou controverses dans le processus, par quartier

Quartier	Il n'y a pas eu de telles difficultés	Elles se sont dissipées	Elles sont toujours présentes	Je ne sais pas
Quartier A	1	3	0	0
Quartier B	1	2	1	0
Quartier C	1	1	0	1
Quartier D	2	0	2	0
Quartier E	0	0	0	1
Quartier F	3	3	0	1
Quartier G	0	1	3	0
Quartier H	1	0	0	0
Quartier I	0	1	0	0
Quartier J	1	2	0	1
Quartier K	1	0	0	1
Total (N)	11	13	6	5
Total (%)	31,4%	37,1%	16,7%	14,3%

La connaissance mutuelle des partenaires

Tableau 32 - Niveau de connaissance des organismes et institutions de la communauté à l'égard des écoles du quartier

Les organismes et institutions de la communauté connaissent-ils...					
	Pas du tout	Peu	Assez	Beaucoup	Ne sais pas
Projet éducatif, plan de réussite, convention de gestion et de réussite éducative?	1	18	9	5	2
Portrait global des élèves (populations servies, caractéristiques)?	-	4	14	17	-
Projets et activités périscolaires et parascolaires offerts aux jeunes?	1	5	21	8	-
Rôles et responsabilités des acteurs de l'équipe-école (direction, personnel enseignant et non enseignant)?	2	10	18	5	-
Historique de partenariat et de collaboration entre l'école et la communauté?	2	4	18	5	-

Tableau 33 - Niveau de connaissance des écoles du quartier à l'égard des organismes et institutions de la communauté

Les écoles du quartier connaissent-ils...					
	Pas du tout	Peu	Assez	Beaucoup	Ne sais pas
Leur mission et leurs objectifs	3	12	16	4	-
Les clientèles ciblées	3	6	19	7	-
Leur programmation annuelle	3	16	12	2	2
Leur historique de participation aux activités de l'école	2	9	18	5	1
L'historique de partenariat et de collaboration entre l'école et la communauté	2	11	17	5	-

Tableau 34 - Niveau de connaissance mutuelle des écoles, des organismes et institutions de la communauté, par quartier

Quartier	Niveau de connaissance à l'égard des écoles du quartier			Niveau de connaissance à l'égard des organismes et institutions de la communauté			Niveau moyen de connaissance mutuelle		
	N	Moyenne	Écart-type	N	Moyenne	Écart-type	N	Moyenne	Écart-type
	Quartier A	4	1,9	0,2	4	1,9	0,3	4	1,9
Quartier B	4	1,9	0,3	4	1,7	0,3	4	1,8	0,3
Quartier C	3	2,4	0,4	3	2,3	0,5	3	2,3	0,5
Quartier D	4	2,2	0,4	4	1,6	0,4	4	1,9	0,3
Quartier E	1	1,6	-	1	0,4	-	1	1,0	-
Quartier F	7	2,1	0,5	7	1,9	0,6	7	2,0	0,5
Quartier G	4	2,0	0,8	4	1,2	0,8	4	1,6	0,7
Quartier H	1	2,0	-	1	2,2	-	1	2,1	-
Quartier I	1	1,8	-	1	1,0	-	1	1,4	-
Quartier J	4	1,3	0,7	4	1,2	0,9	4	1,3	0,7
Quartier K	2	2,1	1,0	2	2,4	0,9	2	2,2	0,9
Total	35	2,0	0,5	35	1,7	0,7	35	1,8	0,5

*Sur une échelle de 0 à 3 où 0 correspond à «Pas du tout» et 3, à «Beaucoup».

La communication

Tableau 35 - Fréquence de recours aux différents moyens de communication

Moyens de communication						Ne sais pas
	Jamais	Au moins une fois par année	Au moins une fois par 6 mois	Au moins une fois par trimestre	Au moins une fois par mois	
Diffusion de courriels et documents	2	-	4	14	8	7
Échanges informels (par téléphone, rencontres)	5	1	2	5	12	10
Rencontres de l'instance de concertation	-	-	4	17	8	6
Présentation du plan d'action 2012-2015 de votre quartier	2	14	5	6	2	6

Tableau 36 - Impact des mécanismes de communication utilisés

Dans l'ensemble considérez-vous que les mécanismes de communication utilisés ont permis...					Ne sais pas
	Pas du tout	Peu	Assez	Beaucoup	
De bien informer les partenaires de l'avancement et des résultats des travaux de planification?	2	7	20	4	2
De créer ou maintenir un sens au processus collectif de planification?	2	8	21	3	1
De maintenir la mobilisation (engagement, participation) des partenaires autour de la planification?	2	8	17	7	1

Tableau 37 - Diversité et utilité perçue des moyens de communication utilisés, par quartier

Quartier	Diversité des moyens de communication			Utilité perçue des moyens de communication*			Communication (total)		
	N	Moyenne	Écart-type	N	Moyenne	Écart-type	N	Moyenne	Écart-type
Quartier A	4	2,0	1,4	4	1,9	0,6	4	0,1	0,7
Quartier B	4	1,5	0,6	4	1,5	0,6	4	-0,4	0,7
Quartier C	3	1,3	1,5	3	1,7	0,5	3	-0,4	1,1
Quartier D	4	3,0	0,0	4	2,1	0,3	4	0,7	0,3
Quartier E	1	0,0	-	1	0,0	-	1	-2,2	-
Quartier F	7	1,4	0,8	7	2,0	0,8	7	-0,1	0,8
Quartier G	3	3,0	0,0	4	1,6	1,1	4	-0,1	1,7
Quartier H	1	1,0	-	1	1,3	-	1	-0,8	-
Quartier I	1	3,0	-	1	2,0	-	1	0,7	-
Quartier J	4	2,5	0,6	3	2,0	0,7	4	0,4	0,5
Quartier K	1	1,0	-	2	2,0	0,0	2	0,0	0,4
Total	33	1,9	1,1	34	1,8	0,7	35	0,0	0,9

*Sur une échelle de 0 à 3 où 0 correspond à «Pas du tout» et 3, à «Beaucoup».

Le soutien et l'accompagnement par RRM

Tableau 38 - Adéquation du soutien offert par RRM ou le responsable du plan d'action local

Selon vous, RRM ou le responsable du plan d'action local a-t-il fourni aux quartiers suffisamment de soutien (accompagnement, expertise, rétroaction, outils) en matière de ...					
	Pas du tout	Peu	Assez	Beaucoup	Ne sais pas
Appropriation/approfondissement du modèle d'action encouragé par RRM?	2	8	12	10	3
Mobilisation, concertation et coordination des partenaires?	2	11	6	11	3
Analyse des états (des portraits) de situation?	-	4	19	8	4
Connaissance des facteurs de la persévérance scolaire (déterminants et facteurs explicatifs)?	-	5	16	12	2
Connaissance des modèles et approches en persévérance scolaire (implication des personnes et des partenaires proximaux, meilleures pratiques, données probantes, etc.)?	1	8	13	11	2
Hierarchisation des priorités et choix d'actions?	-	7	18	6	4
Description et planification des actions?	1	5	16	8	5
Suivi et évaluation des actions?	3	5	15	4	7
Production des redditions de comptes?	4	3	9	6	13
Arbitrage des conflits et controverses nés de l'utilisation des sommes versées?	3	4	6	2	20

Tableau 39 - Soutien reçu de RRM ou du responsable du plan d'action local, par quartier

Quartier	Soutien		
	N	Moyenne	Écart-type
Quartier A	4	2,2	0,2
Quartier B	4	2,3	0,7
Quartier C	3	2,1	0,1
Quartier D	4	1,9	0,6
Quartier E	1	0,4	-
Quartier F	7	2,1	0,6
Quartier G	3	1,7	0,7
Quartier H	1	1,6	-
Quartier I	-	-	-
Quartier J	4	1,4	0,4
Quartier K	2	2,6	0,3
Total	33	2,0	0,6

*Sur une échelle de 0 à 3 où 0 correspond à «Pas du tout» et 3, à «Beaucoup».

Les conditions de réussite et la mobilisation

Liens entre les différents aspects de la mobilisation au sein des quartiers

Tableau 40 - Corrélations entre les indicateurs de mobilisation aux différentes étapes du processus d'élaboration des plans d'action locaux, par répondant

Mobilisation...	Générale: énergie déployée	Générale: représentation des partenaires	Autour du portrait: énergie déployée	Autour du portrait: utilité perçue	Autour du choix des objectifs : adhésion	Autour du choix des objectifs : adéquation	Autour du choix des actions: adhésion
Générale: représentation des partenaires	0,28 [†]						
Autour du portrait: énergie déployée	0,20	0,11					
Autour du portrait: utilité perçue	-0,14	0,31 [†]	0,41 [*]				
Autour du choix des objectifs : adhésion	0,34 [*]	0,46 ^{**}	0,36 [*]	0,11			
Autour du choix des objectifs : adéquation	0,03	-0,12	0,27	0,40 [*]	0,53 ^{**}		
Autour du choix des actions: adhésion	0,45 [*]	0,40 [*]	0,34 [†]	0,30	0,97 ^{***}	0,56 ^{**}	
Autour du choix des actions: adéquation	-0,23	-0,19	0,25	0,27	0,07	0,62 ^{***}	0,13

[†] : p<0,10; ^{*} : p<0,05; ^{**} : p<0,01; ^{***} : p<0,001; 26<N_s<35.

Liens entre les différentes conditions de réussite

Tableau 41 - Corrélations entre les indicateurs de conditions de réussite à la mobilisation autour du processus de planification, par répondant

Conditions de réussite	Clarté des rôles	Tensions	Connaissance mutuelle	Communication
Tensions	-0,33 [†]			
Connaissance mutuelle	0,37 [*]	-0,03		
Communication	0,51 ^{**}	-0,13	0,34 [*]	
Soutien de RRM	0,49 ^{**}	-0,28	0,57 ^{***}	0,49 ^{**}

[†] : p<0,10; ^{*} : p<0,05; ^{**} : p<0,01; ^{***} : p<0,001; 26<N_s<35.

Liens entre les conditions de réussite et les aspects de la mobilisation au sein des quartiers**Tableau 42** - Corrélations entre les indicateurs de conditions de réussite et de mobilisation autour du processus de planification, par répondant

Mobilisation...	Conditions de réussite	Clarté des rôles	Tensions	Connaissance mutuelle	Communication	Soutien de RRM
Générale: énergie déployée	0,31 [†]	0,04	-0,14	0,54 ^{***}	0,02	0,02
Générale: représentation des partenaires	0,04	-0,06	0,27	0,10	0,20	0,20
Autour du portrait: énergie déployée	0,53 ^{**}	0,27	0,34 [*]	0,36 [*]	0,44 [*]	0,44 [*]
Autour du portrait: utilité perçue	0,40 [*]	-0,20	0,27	0,02	0,55 ^{***}	0,55 ^{***}
Autour du choix des objectifs : adhésion	0,60 ^{***}	-0,27	0,38 [*]	0,46 ^{**}	0,40 [*]	0,40 [*]
Autour du choix des objectifs : adéquation	0,69 ^{***}	-0,40 [*]	0,05	0,13	0,32 [†]	0,32 [†]
Autour du choix des actions: adhésion	0,63 ^{***}	-0,41 [*]	0,37 [*]	0,46 ^{**}	0,47 [*]	0,47 [*]
Autour du choix des actions: adéquation	0,35 [†]	-0,54 ^{**}	0,10	0,12	0,36 [*]	0,36 [*]

[†] : p<0,10; ^{*} : p<0,05; ^{**} : p<0,01; ^{***} : p<0,001; 26<N_s<35.

