

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



Évalécole, inc.

CRÉDITS

Direction de l'évaluation

Michel Janosz, Ph.D.

Rédaction

Gilles Roy, M.Sc.

Sophie Pascal, M.Sc.

Jonathan Lévesque, M.Sc.

Remerciements

L'équipe d'Évalécole, inc. tient à remercier tous ceux et celles qui ont contribué à l'évaluation de la mobilisation régionale de Réseau réussite Montréal. Nommons, à ce titre, l'équipe de Réseau réussite Montréal (et plus particulièrement Andrée Mayer-Périard et Audrey McKinnon), pour la confiance accordée à notre équipe. Nommons aussi ses membres, qui ont accepté de se prêter à nos activités (questionnaires, entrevues), nous permettant ainsi de documenter l'état de la mobilisation régionale en 2013 et son évolution dans les dernières années.

Ce document est le premier tome d'un rapport préparé pour Réseau réussite Montréal en vertu d'un contrat 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 premier tome porte plus spécifiquement sur l'évaluation de la mobilisation régionale. 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 :

Roy, Pascal, Lévesque, & Janosz (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.

©Évalécole, Inc. (février 2014)

TABLE DES MATIÈRES

<i>Sommaire</i>	4
<i>Introduction</i>	7
<i>Modèle d'action et définition du concept de mobilisation</i>	10
<i>Méthodologie</i>	16
<i>Résultats</i>	19
<i>Discussion</i>	37
<i>Bibliographie</i>	41
<i>Annexe 1 - Canevas d'entrevue</i>	43
<i>Annexe 2 - Questionnaire d'évaluation de la mobilisation régionale autour de la persévérance scolaire</i>	44
<i>Annexe 3 - Aspects de mobilisation selon le milieu de provenance des répondants</i>	57

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

<i>Figure 1 - Le modèle d'action de RRM</i>	11
<i>Tableau 1 - Taux de réponse des répondants en 2013 en fonction de leur milieu d'appartenance</i>	17
<i>Tableau 2 - Conditions organisationnelles</i>	20
<i>Tableau 3 - Exercice du leadership</i>	20
<i>Tableau 4 - Consultation des documents et des sites</i>	22
<i>Tableau 5 - Adéquation des mécanismes d'information</i>	22
<i>Tableau 6 - Relais des informations</i>	22
<i>Tableau 7 - Mobilisation des acteurs et des populations</i>	24
<i>Tableau 8 - Implication dans l'analyse des problèmes et dans l'élaboration des solutions</i>	25
<i>Tableau 9 - Maintien de la collaboration</i>	25
<i>Tableau 10 - Mobilisation des ressources essentielles</i>	25
<i>Tableau 11 - Ralliement de nouveaux acteurs</i>	26
<i>Tableau 12 - Équivalence dans le traitement des points de vue</i>	26
<i>Tableau 13 - Reconnaissance juste de la contribution de chacun</i>	27
<i>Tableau 14 - Répartition équitable des avantages du partenariat</i>	27
<i>Tableau 15 - Influence du point de vue local sur les décisions</i>	27
<i>Tableau 16 - Implication dans l'analyse des problèmes et dans l'élaboration des solutions</i>	28
<i>Tableau 17 - Implication des organismes dans les activités de RRM</i>	28
<i>Tableau 18 - Ampleur de l'implication de personnes / organismes dans les activités de RRM</i>	29
<i>Tableau 19 - Prise de contact avec d'autres membres de RRM</i>	30
<i>Tableau 20 - Renforcement des liens entre les organismes membres de RRM et avec d'autres organismes</i>	30
<i>Tableau 21 - Échanges sur les possibilités d'actions</i>	32
<i>Tableau 22 - Identification et discussion des divergences</i>	32
<i>Tableau 23 - Capacités à résoudre les divergences</i>	32
<i>Tableau 24 - Convergence vers l'intérêt des populations</i>	33
<i>Tableau 25 - Mobilisation autour de solutions intégrées</i>	33
<i>Tableau 26 - Modification des rôles et solutions nouvelles</i>	34
<i>Tableau 27 - Estimation du degré de réalisation des orientations stratégiques</i>	35
<i>Tableau 28 - Retombées positives à la participation à RRM</i>	35
<i>Tableau 29 - Retombées négatives à la participation à RRM</i>	36
<i>Tableau 30 - Poids des avantages ou inconvénients à participer à RRM</i>	36
<i>Tableau 31 - Aspects de la mobilisation selon les milieux de provenance des répondants (données de 2013)</i>	57
<i>Tableau 32 - Aspects de la mobilisation selon les milieux de provenance des répondants (données de 2013)</i>	57

SOMMAIRE

Objet

Ce rapport vise à documenter l'état de la mobilisation régionale associée au Réseau réussite Montréal (RRM) en 2013 et son évolution dans les dernières années. Cette mobilisation est comprise comme devant contribuer à l'amélioration et la diversification de l'offre des services socioéducatifs montréalais ainsi qu'à la progression de la réussite éducative des enfants.

Méthodologie

Ce rapport repose sur l'analyse de données quantitatives et qualitatives. D'une part, l'*Outil diagnostic de l'action en partenariat* a été complété par 16 répondants provenant d'organismes membres de RRM à l'hiver 2011. Seize autres personnes ont répondu au même outil au printemps 2013, auquel se sont ajoutées des questions portant sur des dimensions connexes. Ces répondants représentent les organismes membres de RRM, soit des organismes «provenant de tous les milieux, guidés par la volonté d'agir de manière concertée et résolus à placer le jeune au cœur de leurs préoccupations», qui «s'engagent à développer des projets en partenariat, dans le but d'augmenter la portée et l'impact des actions favorisant la persévérance, la réussite et le raccrochage scolaires»¹. À l'analyse de ces données s'ajoute celle des procès-verbaux (CA, AG) et autres documents produits par l'organisme. Enfin, quatre entrevues ont également été réalisées auprès de membres qui participent aux activités du conseil d'administration et du comité de mobilisation de l'organisme, choisis pour leur implication depuis la création de l'organisme (juin 2009). Le traitement des informations est pour l'essentiel descriptif et organisé en fonction de cinq dimensions associées à la mobilisation: (1) les conditions organisationnelles et le leadership, (2) la communication et le relais de l'information, (3) les liaisons et le réseautage entre les membres, (4) la co-construction de l'action et (5) le bilan de participation.

Résultats

Conditions organisationnelles et leadership

- RRM dispose de ce dont il a besoin en termes de ressources humaines et financières pour animer la mobilisation régionale.
- Les ressources financières à distribuer dans les quartiers sont nommées comme étant la principale ressource à rendre davantage disponible.
- Le leadership exercé est tenu en haute estime.
- Le CA est stable dans sa composition et constant dans la gouverne de ses activités.
- La fondation de RRM engendre des gains importants dans la stature de l'organisme chargé de piloter le dossier de la persévérance scolaire à Montréal, en termes de concentration des forces, de stabilité, de moyens financiers et d'influence.

Communication et relais de l'information

- Les répondants considèrent de façon générale que les mécanismes de diffusion et de circulation de l'information utilisés par RRM sont au moins assez adéquats pour les tenir informés des orientations et activités de l'organisme.
- Les documents pertinents à la préparation des assemblées générales (courriels, etc.) sont ceux qui obtiennent le plus d'attention. En revanche, le rapport annuel est moins souvent consulté.

¹ Réseau réussite Montréal, Plan d'action 2011-2013.

- Les répondants assurent parler assez souvent de RRM (avec des collègues de leur organisme, avec d'autres organismes qui ne sont pas membre de RRM). Il est cependant moins fréquent que leurs collègues leur parlent ou encore cherchent à s'informer de RRM.
- Les répondants estiment que RRM dispose de suffisamment de données et d'informations (données statistiques, portrait de situation, etc.) pour animer la mobilisation régionale sur la question de la persévérance scolaire ou encore pour soutenir la mobilisation dans les quartiers ciblés (nombre ou expertise) autour d'actions efficaces.
- L'acquisition de nouvelles connaissances scolaires constitue une des plus importantes retombées positives associées à la participation aux activités de RRM.
- Par ailleurs, l'échange d'informations courantes et ponctuelles semble l'emporter sur le relais d'informations à caractère plus décisionnel ou stratégique.

Liaisons et réseautage entre les membres

Forces

- Les organismes partenaires maintiennent leur collaboration dans les projets pour toute leur durée.
- La majorité des partenaires occupent dans leur organisation une position qui leur permet de prendre des décisions et d'engager des ressources dans le partenariat.
- Les partenaires réussissent à rallier les nouveaux acteurs dont ils ont besoin pour consolider, améliorer ou poursuivre le développement de l'action.
- Les partenaires essentiels (secteurs ou réseaux concernés) pour bien comprendre le problème et concevoir des solutions adéquates sont mobilisés.
- La constitution de RRM a permis d'accroître ou de renforcer de beaucoup les liens (en quantité ou en qualité) entre les organismes montréalais préoccupés par la persévérance des jeunes.
- Le fait que RRM repose sur un membership solidement établi composé d'acteurs décisionnels se présente comme une force importante.

Aspects mitigés

- Les populations qui vivent le problème participent plus ou moins activement au partenariat.
- Les ressources essentielles pour réaliser l'action sont plus ou moins mobilisées.
- Les partenaires ne se sont pas nécessairement impliqués dans l'analyse des problèmes et l'élaboration des solutions.

Faiblesses

- Tous les partenaires expriment leurs points de vue dans les discussions, mais les points de vue de ceux ayant davantage de pouvoir sont davantage pris en compte dans les décisions.
- Les partenaires locaux sont entendus, mais leurs points de vue sont moins pris en compte que ceux des membres institutionnels ou des bailleurs de fonds.
- Certains partenaires bénéficient davantage de retombées positives, mais les répondants sont généralement en accord avec cette distribution.
- Selon les entrevues réalisées, le fait que les élèves, les parents et les enseignants soient peu touchés par la mobilisation et par le réseautage est préoccupant. De même, des cas de désengagement ou de désintéressement sont constatés en termes de participation aux assemblées et de préparation des dossiers.
- Moins du tiers des répondants soulignent que leur organisme consacre dix heures ou plus par mois à des activités en lien avec RRM, ce qui paraît témoigner des difficultés éprouvées par les acteurs régionaux éloignés de la gestion scolaire à situer la nature des rôles et responsabilités qui leur sont confiés.

Co-construction de l'action

Forces

- Des points de vue différents sont exprimés, documentés (données sur le milieu, savoirs d'expérience, études) et discutés, ce qui permet de dégager de nouvelles pistes d'action.
- Les partenaires expriment des points de vue qui peuvent être divergents et sont capables de les discuter ouvertement.

Faiblesses

- Peu de partenaires consentent à modifier leur rôle en fonction des nécessités de l'action.
- Les partenaires se consacrent surtout à coordonner les plans d'action, programmes ou services qu'ils faisaient déjà, mais ils voient le besoin de se mobiliser autour de l'élaboration de solutions intégrées.
- Certains partenaires dominent au point d'orienter l'action à leurs propres fins.
- Devant des positions divergentes, les partenaires sont difficilement capables de changer de position pour construire des compromis.
- Des difficultés sont éprouvées à mettre en place des actions partenariales et intégratives au niveau régional.
- Il semble que plusieurs actions décidées au niveau local prennent la forme de «contrats d'achats de services» entre administrateurs scolaires et organismes de leur communauté.

Bilan de participation

Les répondants identifient peu de retombées négatives de l'implication de leur organisme aux activités de RRM. En termes de retombées positives, notons l'amélioration de l'impact qu'aurait eu la seule intervention de leur organisme, le développement de nouveaux partenariats et l'acquisition de nouvelles connaissances. Une forte majorité de répondants estiment que les avantages à participer au RRM leur semblent plus importants que les inconvénients.

Discussion

L'évaluation nous mène à porter un jugement globalement positif sur l'état et sur l'évolution de la mobilisation régionale de RRM : l'organisme est décrit comme étant en «bonne santé». Néanmoins, des tensions sont également dégagées. Quatre questions principales sont soulevées : celles-ci invitent RRM à identifier à qui incombe la responsabilité d'orienter, de leader et d'organiser les mobilisations régionales et locales, à clarifier son modèle d'action et à préciser les facteurs et déterminants de même que les actions qui devraient faire l'objet d'attention.

INTRODUCTION

Réseau réussite Montréal est un organisme légalement constitué né de la fusion, en juin 2009, du Carrefour de lutte au décrochage scolaire et de la Table des partenaires pour la persévérance scolaire à Montréal. Différents éléments caractérisent le contexte dans lequel RRM a vu le jour. Parmi ceux-ci, retenons:

1. La reconnaissance, par les acteurs impliqués, de problèmes récurrents demandant solutions: multiplication des lieux de concertation, dédoublement des structures, manque de concertation dans l'offre de services, sentiment de concurrence, travail en silo, manque de ressources à l'interne et faible connaissance des ressources disponibles, manque de leadership à la Table, absence d'une voix forte parlant au nom de Montréal (en lien avec la tenue des premières «Journées interrégionales sur la persévérance scolaire»), sentiment d'éloignement face à l'action concrète et globale à mener²;
2. L'apparition d'une fenêtre d'opportunité propice au lancement d'une nouvelle initiative régionale: implication imminente de la Fondation Lucie et André Chagnon et du Secrétariat à la jeunesse³; dépôt du «Rapport Ménard⁴» et implantation, par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS), d'une nouvelle stratégie d'action *L'École j'y tiens!* ;
3. La présence de nouveaux dirigeants à l'intérieur de la Table des partenaires, prêts à amener les commissions scolaires à entreprendre un leadership de changement.

Par ailleurs, il existe moins de consensus quant aux acteurs présents ou encore à la séquence d'actions qui ont mené à la fondation de RRM. L'initiative du processus de fusion est, pour certains, associée au travail de liaison notamment réalisé par le responsable du partenariat à la Direction régionale de Montréal du MELS. Selon d'autres, ce processus est relié à la démarche de consultation lancée, puis réalisée par un directeur général d'une des commissions scolaires membres, aussi directeur de la Table des partenaires. Quant à la séquence d'actions, le projet paraît avoir été propulsé tantôt par l'intention collective de création de pratiques enracinées et innovantes, tantôt par l'implantation, sur le territoire montréalais, d'une «approche territoriale» similaire à celle déployée dans les Laurentides (Parent et al, 2006)⁵.

L'évaluation au sein de l'organisme

La question de l'évaluation de RRM émerge peu de temps après sa fondation, soit dès l'automne 2009. À ce moment, RRM désire «s'équiper en recherche-évaluation» et «travailler avec les commissions scolaires et une équipe de recherche afin d'évaluer l'impact de l'action de RRM sur la persévérance»⁶. L'Université McGill avait alors proposé son expertise pour conduire une recherche-

² Pour une documentation de ces problèmes, voir les documents produits par le Groupe DBSF (2005, 2007).

³ Voir Gouvernement du Québec (2009).

⁴ Voir McKinsey & Company (2009).

⁵ Cette coexistence de visions étonne peu : toute réalité politique est «socialement située»; elle dépend, dans sa recomposition, des prismes (du contexte, de l'expérience, du réseau de relations, de l'influence espérée ou subie, de la position occupée, etc.) de la personne (ou encore, de l'organisation) qui la perçoit.

⁶ P.V. du CA du 10 sept. 2009 et de l'AG du 17 sept. 2009. Le P.V. du CA du 7 juillet 2010 précise ce qui mériterait d'être évalué: «Il est souligné que Réseau réussite Montréal sera évalué sur sa capacité à mettre des actions en place, son influence, sa capacité à susciter des débats et son positionnement par rapport aux recherches universitaires».

action ayant comme objet les actions ou encore les effets de RRM⁷. Pour diverses raisons, ce projet ne s'est jamais concrétisé. Par ailleurs, l'idée d'une démarche d'évaluation auprès des partenaires fut soulevée en 2011 après la signature de l'entente spécifique de manière à jeter un regard sur leur partenariat⁸.

Parallèlement au souhait de RRM d'intégrer l'évaluation dans leur démarche, mentionnons que Réunir Réussir (R²), un important bailleur de fonds de l'organisme, promeut également l'installation d'une culture d'évaluation. Le protocole d'entente signé entre R² et RRM en août 2011 stipule d'ailleurs que des rapports d'évaluation doivent être déposés (article 4.2.3) et qu'une portion de l'enveloppe budgétaire doit être affectée à l'évaluation du plan d'action de l'organisme (article 5.2.5). Cette attention trouve écho dans les pages de l'Entente spécifique finalement signée à l'été 2012⁹. Retenons également que R² préconise, dès décembre 2010, la mesure de la mobilisation régionale par le biais de la passation d'un outil expert (*l'Outil diagnostic de l'action en partenariat*, de Bilodeau et ses collègues).

Différentes démarches ont été entreprises à partir de l'automne 2011 afin d'amener RRM à réaliser son mandat d'évaluation. Des documents (formalisation d'une offre de services, devis pour la réalisation d'une analyse de l'implantation des processus en lien avec les stratégies de mobilisation) ont été déposés (McKinnon, 2011a et b). Des rencontres et discussions ont eu lieu avec plusieurs experts intéressés. C'est finalement l'organisme Évalécole, dirigé par Michel Janosz, professeur à l'École de psychoéducation de l'Université de Montréal et directeur du Groupe de recherche sur les environnements scolaires, qui a été retenu. Un devis d'évaluation a été soumis puis adopté par le conseil d'administration lors de sa rencontre du 15 novembre 2012. M. Janosz a également présenté le devis et l'approche qu'il préconise lors de l'assemblée générale des membres du 29 novembre 2012. Celle-ci privilégie l'accompagnement d'un milieu, RRM, dans l'appropriation d'une démarche, l'évaluation, conçue comme étant une «pratique efficace»¹⁰.

Après un processus de consultation de l'équipe de RRM et de ses membres, trois questions d'évaluation ont été retenues: 1- Quel est l'état et l'évolution de la mobilisation régionale? 2- Dans quelle mesure le processus de planification a-t-il été influencé par la mobilisation locale et le soutien de RRM? et 3- Quelle est la qualité de la mise en œuvre et quels sont les impacts de certaines actions?

Le présent rapport aborde la première question d'évaluation et vise à documenter l'état actuel de la mobilisation régionale associée au Réseau réussite Montréal (RRM) et à estimer son évolution dans les dernières années. On s'intéresse ici à la mobilisation de décideurs et d'intervenants régionaux (membres de l'assemblée générale de RRM) issus de milieux variés (privé et public, affaires municipales, éducation, jeunesse, développement social, santé, affaires, etc.) et soucieux de contribuer à la mobilisation d'acteurs locaux intervenant directement auprès des jeunes et de leurs parents. Cette mobilisation dite régionale se présente selon le modèle d'action préconisé par RRM

⁷ P.V. du CA du 23 novembre 2009 et de l'AG du 10 décembre 2009.

⁸ Selon le P.V. du CA du 14 octobre 2011.

⁹ L'article 4.1.4 de l'Entente spécifique signée à l'été 2012 inscrit la création d'un mécanisme d'évaluation régional parmi les projets à réaliser. L'article 10.3 stipule pour sa part qu'un plan de travail incluant un cadre d'évaluation comprenant des cibles précises à atteindre et des indicateurs de résultats devait être déposé.

¹⁰ P.V. de l'AG du 29 novembre 2012.

comme un important levier de la diversification des services et de l'amélioration de la réussite des enfants montréalais.

Ce rapport se compose de quatre sections. Dans la première, nous proposons une formalisation générale du modèle d'action de RRM de manière à situer la mobilisation et le rôle qui lui est attribué, pour ensuite définir et opérationnaliser le concept de mobilisation et à en dégager les différentes dimensions couvertes par l'enquête. La deuxième section expose la méthodologie de l'évaluation, alors que les résultats de l'enquête sont décrits dans la troisième. Enfin, la quatrième section consiste en une discussion des résultats précédemment décrits. Différentes questions sont également soulevées afin d'animer un débat au sein de l'organisme sur certains enjeux liés à la mobilisation régionale et locale.

MODÈLE D'ACTION ET DÉFINITION DU CONCEPT DE MOBILISATION

La mobilisation: pourquoi?

Différents thèmes émergent de la lecture des principaux documents liés à la fondation et à la constitution de RRM : partenaires, convergence, Montréal, territoire, actions, persévérance scolaire. Certains thèmes sont par ailleurs plus fréquents que d'autres. C'est le cas du concept de mobilisation. La mission officielle de l'organisme, telle qu'inscrite à ses règlements généraux, en témoigne (nos soulignements).

Réseau réussite Montréal a pour mission de mobiliser l'ensemble des partenaires de l'île de Montréal afin d'être un lieu de convergence des actions ayant une influence positive sur les jeunes, les parents et les intervenants, dans le but d'accroître la persévérance, la réussite et le rattrapage scolaires. (RRM, 2009, p.2)

Similairement, l'Entente spécifique initiée à l'automne 2009 et signée à l'été 2012¹¹ s'appuie sur au moins certains de ces concepts. On y soutient que le décrochage scolaire «(...) nécessite l'élaboration et la mise en place de stratégies concertées issues de la **mobilisation** d'un maximum d'intervenants provenant de secteurs multiples» (p.3). Le point 4.1.3 stipule pour sa part que «des occasions de **mobiliser** l'ensemble des acteurs de la collectivité montréalaise autour de la priorité à accorder à l'éducation, à la persévérance scolaire de nos jeunes et à la réussite éducative du plus grand nombre dans la région de Montréal» sont à réaliser (RRM, 2012).

L'entente administrative signée à l'automne 2010 entre le MELS et RRM¹² et intitulée «Entente portant sur la **mobilisation** de la communauté en faveur de la persévérance scolaire dans les quartiers les plus défavorisés de Montréal» souligne pour sa part que RRM s'engage à réaliser «(...) des projets communautaires novateurs et structurants visant la prévention du décrochage scolaire, le maintien et le retour en formation de jeunes à risque ou ayant décroché au sein de quartiers ciblés de l'île de Montréal» (RRM-MELS, 2010, p.1).

Le Protocole d'entente¹³ signé en août 2011 entre Réunir Réussir (R²) et RRM implique que ce dernier organisme souscrit au principe d'une «(...) **mobilisation** (...) autour d'initiatives et d'actions innovatrices et durables faisant appel à l'ensemble des acteurs concernés de la société et susceptibles de transformer les approches traditionnelles» (RRM et R² 2011, p. 1).

La mobilisation (des partenaires, d'un maximum d'intervenants, de la communauté, autour d'initiatives et d'actions innovatrices et durables) se présente, dans l'ensemble des documents consultés, comme étant au cœur de ce qui définit l'organisme. Mais quelle logique sous-tend cette

¹¹ Cette entente signée entre les 15 parties impliquées dans le financement et dans l'organisation des activités de RRM s'inscrit dans la continuité des premières «Ententes spécifiques» signées dans la région du Saguenay-Lac-St-Jean.

¹² Cette entente s'inscrit en continuité avec la 10^e voie de la Stratégie d'action «L'école, j'y tiens» (Gouvernement du Québec, 2009): «Réaliser des projets communautaires en ciblant les jeunes à risque au secondaire, notamment dans les quartiers les plus défavorisés de Montréal».

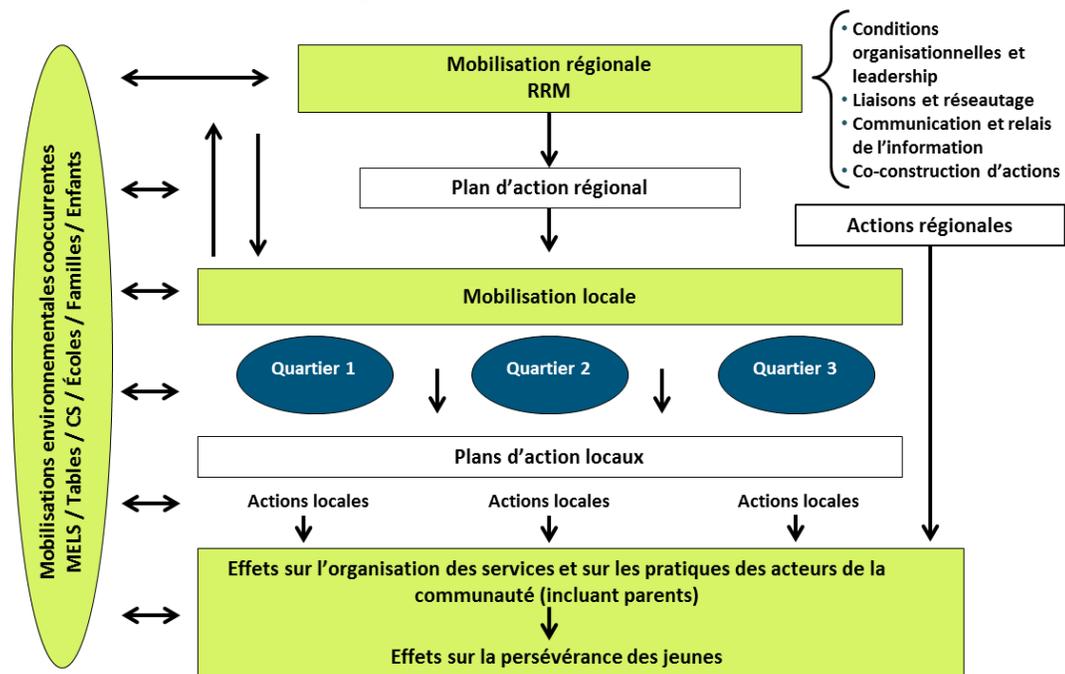
¹³ Ce protocole s'inscrit en continuité avec la reconnaissance officielle, par la Conférence régionale des élus (CRÉ) de Montréal, du fait que RRM constitue la seule instance régionale de mobilisation en persévérance scolaire pour la région de Montréal (novembre 2010).

primauté accordée à la mobilisation? Pour mieux situer la mobilisation dans le contexte plus large des objectifs de RRM et de sa mission, nous nous attarderons dans la prochaine section à décrire globalement le modèle d'action privilégié par l'organisme.

La mobilisation : au cœur du modèle d'action de RRM

Réseau réussite Montréal ne s'est jamais prêté à une démarche collective de formalisation de son modèle d'action, celle-ci consistant en la modélisation de l'effet *domino* de l'intervention afin d'en expliquer l'efficacité potentielle. En effet, bien que RRM ait été créé en concordance avec la 10^e voie de la stratégie d'action *L'École j'y tiens!*, aucun modèle logique précisant les liens entre les ressources investies, les actions posées, les populations visées et les résultats attendus n'a été élaboré. Rappelons qu'un tel modèle est non seulement important pour guider l'action, mais également pour coordonner la planification et l'action¹⁴. Nous avons donc, à partir des documents officiels existants (les ententes signées, le cadre de référence de l'organisme, son Plan d'action 2011-2013), pris soin de dégager le «modèle d'action» qui paraît refléter les activités qui y sont menées. Nous avons schématisé très sommairement ce modèle d'action à la figure 1. La mobilisation y joue un rôle central, notamment parce qu'elle permet de rallier des acteurs publics de différentes provenances autour d'un enjeu de fond (la réussite scolaire des enfants montréalais), de partager des informations (des connaissances, des expertises), de construire des réseaux, et également de promouvoir des actions dans un souci de convergence.

Figure 1 - Le modèle d'action de RRM



¹⁴ Nous référons ici à l'approche promue par la fondation Kellog. Pour une traduction québécoise de cette approche, voir Agence de développement des réseaux locaux de santé et de services sociaux, Estrie (2004).

Dans ce modèle, trois niveaux de mobilisation cohabitent et contribuent à leur façon à une mobilisation au sens plus large. Le premier niveau, dit de «mobilisations environnementales cooccurentes», suppose que la mobilisation menée sous les auspices de RRM ou encore des quartiers supportés ne peut, à elle seule, capturer toutes les mobilisations pour la réussite des élèves qui se vivent sur le territoire montréalais. Les mobilisations environnementales cooccurentes désignent ces mobilisations dont RRM n'est pas l'initiateur. Parmi les mobilisations cooccurentes se déroulant au palier régional, nommons celles promues par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (p.ex. le programme *Une école montréalaise pour tous*), par les commissions scolaires, par les institutions publiques (p.ex. le programme *Écoles et milieux en santé*), ou encore par l'instance de concertation régionale «Horizon 0-5». Parmi les mobilisations cooccurentes se déroulant au palier local, nommons celles menées par des comités d'action, les tables de concertation ou encore par des organismes communautaires (p.ex. la «Campagne École vers ton avenir» dans le Sud-Ouest de Montréal, la «Zone de Persévérance Scolaire» dans Hochelaga-Maisonneuve, etc.).

Le deuxième niveau, dit de «mobilisation régionale», est pour sa part enraciné dans l'action de mobilisation conçue, organisée et réalisée par RRM. Nous comptons, parmi ces actions, celles qui se rapportent a) à l'installation des conditions propices à l'orientation, à l'organisation et au soutien d'une action convergente; b) à la communication de l'information, au partage des connaissances et à la valorisation de l'éducation; c) à la connexion et au réseautage entre acteurs intéressés; d) au développement, au financement, au déploiement et à l'ajustement d'actions locales et régionales efficaces. C'est sur ce palier de mobilisation que se penche notre regard dans le cadre de ce rapport.

Le troisième niveau, dit de «mobilisation locale», prend racine dans les différents quartiers soutenus par l'action de RRM. Cette mobilisation se réalise par le biais d'une démarche d'analyse, de planification, de mise en œuvre, d'évaluation et d'ajustement d'actions décidées localement en lien avec les orientations de RRM¹⁵. Cette mobilisation fera, à terme, l'objet de sa propre évaluation.

Ces niveaux de mobilisation sont étroitement arrimés, d'une part parce qu'ils impliquent bien souvent les mêmes individus. En effet, les membres du conseil d'administration, de l'assemblée générale ou encore du comité de mobilisation de RRM peuvent être (et sont, pour la plupart) directement impliqués dans des mobilisations cooccurentes à celles promues par l'organisme. De même, les mobilisations conduites dans les quartiers peuvent impliquer (et impliquent) des personnes qui participent aux activités régionales de RRM. Cet arrimage émane, d'autre part, du fait que les organisations tendent de plus en plus à vouloir se coordonner dans la conduite de leurs actions. RRM cherche, par son mandat même, à créer une convergence entre les expertises existantes, mais aussi entre les actions qui se déroulent autant sur son territoire que dans ses quartiers. Une intention de connaissance commune et de synergie d'action en émerge¹⁶.

Dans le modèle d'action de RRM, ces différentes mobilisations s'appliquent à améliorer et à diversifier l'offre des services socioéducatifs proposés aux enfants et aux adolescents montréalais ainsi qu'à leurs familles. Les services pilotés et offerts par RRM ont la spécificité de ne pas toucher à la classe ou encore aux pratiques pédagogiques; ils doivent se réaliser à l'extérieur du mandat

¹⁵ Selon le cadre de référence de RRM, «(...) l'élaboration d'un plan d'action local doit faire l'objet d'un consensus issu d'un processus partenarial impliquant divers acteurs de la communauté locale concernés par la persévérance et par la réussite scolaire» (RRM, 2011, p.6).

¹⁶ L'intention de «Mobilisation de haut en bas de gens qui avancent en rangs serrés» a très tôt été évoquée par le président de l'organisme (P.V. du CA du 10 septembre 2009).

scolaire. Les services offerts, complémentaires à ceux déjà nichés dans les écoles et dans les commissions scolaires, peuvent dès lors prendre la forme de passerelles (passage d'une organisation à une autre, transition d'un cycle à un autre, soutien au retour aux études), d'interventions auprès des familles, de projets périscolaires et parascolaires, d'activités d'outillage ou d'ateliers.

Cette amélioration et cette diversification de l'offre de services socioéducatifs doivent enfin se traduire dans des effets à court, moyen et long termes: réduction du taux de vulnérabilité des tout-petits au moment de leur entrée à l'école, maintien en classe, hausse du taux de diplomation des jeunes et rattachage scolaire.

La mobilisation: définition

Dès lors que la mobilisation est centrale aux actions menées par RRM, nous en proposons une définition que nous décomposons ensuite en sous-dimensions se prêtant à la mesure. Nous précisons également de quelle façon nous les avons évaluées. La mobilisation, de même que la norme à lui attribuer, se laissent difficilement cerner. De par son étymologie, mobiliser renvoie au mot «mobile», qui évoque à la fois le mouvement (ce qui se meut, ce qui bouge, ce qui est dynamique) et un motif (une raison, un «mobile») à ce «mouvement». En d'autres termes, et notre proposition de modèle d'action l'illustre bien, les acteurs qui se mobilisent ne se mobilisent par pour rien, ou encore sur n'importe quoi. Ils se mobilisent autour de «quelque chose», afin de changer (de déplacer, de mouvoir) ce «quelque chose». Les définitions de la mobilisation données par Québec en forme¹⁷ et par le Comité sur les arrimages¹⁸ témoignent de cette dualité.

En fonction de ces éléments, nous proposons de définir la mobilisation régionale de RRM comme **«le produit d'un processus partenarial qui, se fondant sur le partage de ressources (financières, humaines, matérielles, d'informations) et sur l'exercice d'un leadership de changement et de convergence, vise à lier des membres en réseau, à communiquer des informations, à partager des connaissances ainsi qu'à orienter, organiser, financer et soutenir des actions (locales et régionales) permettant la valorisation de l'éducation ainsi que l'amélioration et la diversification des pratiques et des services socioéducatifs extra-scolaires offerts aux enfants et aux adolescents montréalais (et à leurs parents). Ces pratiques doivent permettre de réduire la vulnérabilité des tout-petits, favoriser le maintien (persévérance) ou encore le retour en formation (rattachage) et hausser le taux de diplomation des jeunes»**.

Notons ici qu'il n'est pas anodin que le concept de «processus partenarial» (ou partenariat¹⁹) soit le pivot de notre définition de la mobilisation: celui-ci exerce un rôle central dans l'énoncé des ententes du cadre de référence de RRM, cadre sur lequel nous nous sommes basés pour fonder le «modèle d'action» poursuivi par l'organisme. D'ailleurs, le principal outil utilisé en cours d'enquête, l'*Outil diagnostique de l'action en partenariat*, fait directement écho au concept de partenariat. La

¹⁷ «La mobilisation d'une communauté locale est un processus dynamique, intégré et continu regroupant les forces vives d'une communauté locale, et visant à accroître leur capacité d'agir ensemble à la concrétisation d'une vision partagée de développement et de changement.» (Faubert & Grandchamp, 2012, p.7)

¹⁸ «En regard du développement des communautés locales, la mobilisation suppose le regroupement de personnes (résidents et/ou acteurs locaux) représentatives de la communauté, qui témoignent de leur intention d'agir ensemble (collectivement) pour changer quelque chose (mener un projet commun).» (Comité sur les arrimages, 2010, p.14)

¹⁹ Pour une définition du concept de partenariat, voir Mérimy (2001).

mobilisation régionale de RRM se trouve ainsi à être évaluée selon un angle particulier, soit celui de la qualité générale de son partenariat, mais la mobilisation s'exprime également sous d'autres formes (partage d'informations, organisation des ressources, exercice d'un leadership) qui seront également sondées.

Retenons également que la définition proposée introduit à des «extrants» et à des «effets». Or, aucune analyse d'extrants ou d'effets n'est présentée dans ce rapport. Ces évaluations feront l'objet d'autres rapports. Nous n'en faisons pas moins mention parce que nous tenons à rappeler que ce modèle d'action ne suppose pas qu'il suffit de se mobiliser, mais plutôt que des résultats concrets sont attendus de cette mobilisation, et ce, autant en termes d'amélioration et de diversification des services offerts que de progression des indicateurs éducatifs.

La mobilisation: opérationnalisation

Nous reprendrons maintenant un à un chacun des segments de cette définition de la mobilisation de manière à les décrire en prenant soin d'identifier les indicateurs tels que mesurés dans le cadre de ce mandat d'évaluation.

Le premier segment de la définition proposée («se fondant [...] sur l'exercice d'un leadership de changement et de convergence») suppose qu'un leadership de changement et de convergence doit être exercé pour que s'établisse la mobilisation régionale. Il suppose également que des conditions organisationnelles doivent être réunies et des ressources, engagées, afin que ce leadership puisse se déployer. Si toutes les évaluations de mobilisation ne se soucient pas d'étudier le leadership qui s'y trouve exercé, nous avons choisi de privilégier cet aspect en lien avec l'historique de l'organisme. On en retient que la «Table des partenaires pour la persévérance scolaire à Montréal» a, dans sa mise en œuvre, été «victime» du manque de ressources associé à sa direction (absence de permanence, ressource ministérielle dégagee à temps partiel), alors qu'à l'inverse, le «Carrefour de lutte au décrochage scolaire» a bénéficié d'un leadership fort et stable de même que de conditions générales qui ont contribué à sa reconnaissance. Aussi, le degré d'adhésion au leadership exercé par le conseil d'administration de même qu'à l'équipe de direction de RRM ainsi que l'appréciation des ressources attribuées à l'organisme ont paru importants à sonder.

Le deuxième segment de la définition («vise à lier des membres en réseau») suppose que l'on assiste à des liaisons ainsi qu'à un réseautage entre des gens autour d'une même «cause». Cette composante se trouve au cœur même de l'action de l'organisme. Son nom (Réseau réussite), la troisième orientation de son plan d'action (mobiliser les acteurs locaux, régionaux et interrégionaux) ainsi que la deuxième action (favoriser la liaison entre l'ensemble des partenaires et la communauté ainsi que la cohésion des actions en persévérance et en réussite scolaires) en capturent bien l'esprit. L'importance accordée à la présence de liens se traduit par plusieurs dimensions sondées dans l'enquête: certaines de ces dimensions sont mesurées par l'*Outil diagnostique de l'action en partenariat* (tels les questions d'intérêt, l'engagement des acteurs stratégiques et névralgiques pour le projet, l'égalité des rapports de pouvoir entre les acteurs, la participation dans le partenariat, l'intéressement précoce des acteurs pour les décisions stratégiques), alors que d'autres, portant sur l'implication des partenaires dans les activités de RRM ainsi que sur le réseautage, y ont été ajoutées. Enfin, des questions portant sur les retombées positives et négatives de la participation à la mobilisation régionale au regard de la création de liens ont également été intégrées au questionnaire.

Le troisième segment de la définition («à communiquer des informations, à partager des connaissances») implique que des informations sont communiquées et que des connaissances sont partagées. L'importance de ces échanges trouve écho dans le plan d'action de l'organisme: sa quatrième orientation (documenter la réalité montréalaise), de même que sa troisième action (documenter, promouvoir et diffuser l'information pertinente à l'action en persévérance et en réussite scolaires) en témoignent. L'échange d'informations représente une des dimensions sondées au moyen de l'outil d'enquête: des questions portent sur l'accès aux informations permettant d'animer la mobilisation et sur l'acquisition de connaissances.

Le quatrième segment de la définition («... ainsi qu'à orienter, organiser, financer et soutenir des actions (locales et régionales) permettant la valorisation de l'éducation ainsi que l'amélioration et la diversification des pratiques et des services socioéducatifs extra-scolaires offerts aux enfants et aux adolescents montréalais (et à leurs parents)») assure l'implantation d'actions auprès des jeunes et/ou de leur famille. Cette intention de coupler «mobilisation» et «action» trouve là encore écho dans le plan d'action de l'organisme: les orientations «Renforcer la prévention 0-12 ans» et «Favoriser le maintien ou le retour en formation des 13-20 ans», de même que l'action «Appuyer l'action dans les quartiers les plus sensibles de l'île de Montréal dans une approche territoriale» y renvoient. Une des dimensions constitutives de l'*Outil diagnostique de l'action en partenariat* s'y rapporte: elle aborde la co-construction de l'action sous l'angle des convergences et des controverses qui en accompagnent la réalisation.

Les dimensions retenues pour cette évaluation ne couvrent pas tous les aspects liés à la notion de mobilisation. La nature, la densité ou encore la qualité des liens entre les mobilisations environnementales et régionales²⁰, le degré de pénétration de l'information ou encore des actions reliées à RRM à l'échelle des partenaires, les activités du comité de mobilisation ou encore la capacité de coordination de projets partenariaux financés par l'organisme, auraient tous pu faire l'objet d'une certaine attention. Des choix autres ont été opérés étant donné que notre intention était moins de nature compréhensive (évaluer tout ce qui pouvait l'être) que stratégique (évaluer ce qui paraît utile à l'action et à la prise de décision).

²⁰ La superposition des mobilisations régionales existantes de même que les difficultés éprouvées à établir des stratégies concrètes de mise en commun ou d'harmonisation des orientations, des mécanismes de gestion et des ressources inscrites aux approches de «développement intégré» se posent comme un enjeu majeur (Coopérative de consultation en développement La Clé, 2010; Tremblay, 2011) qu'il est cependant difficile d'observer/évaluer à partir du seul ancrage des activités et relations entretenues par RRM.

MÉTHODOLOGIE

Sources et instruments de mesure

Les informations traitées puisent à des sources qualitatives et quantitatives.

Données qualitatives. Les procès-verbaux des réunions du comité exécutif et du conseil d'administration du Carrefour de lutte au décrochage scolaire (2004-2009), de même que les différents documents qui s'y greffent, ont été analysés. Nous avons aussi épluché les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration et de l'assemblée générale de Réseau réussite Montréal (2009-2013) ainsi que les documents et présentations qui ont permis d'animer ces rencontres. Le texte des différentes ententes impliquant l'organisme, plusieurs documents officiels (Plan d'action 2011-2013, rapports annuels, cadre de référence), des rapports-conseils et un mémoire de maîtrise se rapportant aux activités du Carrefour et de la Table des partenaires pour la persévérance scolaire à Montréal ont également été examinés (DBSF, 2005 et 2007; Zerdani, 2005). Enfin, des entrevues individuelles (n=4) ont été conduites en utilisant un schéma d'entrevue semi-structuré composé de six questions principales portant sur le processus de fusion et sur la création de RRM; le modèle d'action de RRM; son modèle d'organisation; les partenaires à impliquer; les actions à préconiser et les blocages possibles et sur les solutions qui ont pu permettre d'y remédier (voir l'annexe 1 pour le schéma d'entrevue).

Données quantitatives. Les données quantitatives ont été recueillies en deux temps. Lors du premier temps de mesure (hiver-printemps 2011), l'*Outil diagnostique de l'action en partenariat* a été administré aux membres de l'assemblée générale sous le pilotage de Réseau réussite Montréal et coordonné par un de ses partenaires, la Direction de santé publique de l'Agence de santé et de services sociaux de Montréal. Cet outil est constitué de 21 énoncés (Bilodeau et al, 2006; Bilodeau et al, 2010; Bilodeau et al, 2011) regroupés en six dimensions que l'on peut désigner ainsi: couverture des perspectives, engagement des acteurs stratégiques et névralgiques, égalité des rapports de pouvoir entre les acteurs, participation au partenariat, intéressement précoce des acteurs pour les décisions stratégiques, et co-construction de l'action. Notre équipe n'avait pas encore été recrutée par RRM au moment de cette prise de mesure.

La seconde collecte de données a été réalisée au printemps 2013, pilotée par Réseau réussite Montréal et coordonnée par Évalécole. Le *Questionnaire d'évaluation de la mobilisation régionale* a été administré aux membres de l'assemblée générale (voir annexe 2). Ce questionnaire comprend les questions de l'*Outil diagnostique de l'action en partenariat*, permettant ainsi d'observer l'évolution de la mobilisation entre 2011 et 2013, auquel ont été ajoutées des dimensions portant sur les informations, l'implication, le réseautage, la disponibilité et la priorisation des ressources, le leadership, la réalisation des orientations stratégiques ainsi que les retombées de la participation à la mobilisation régionale. Notons enfin que certains indicateurs (fréquence des rencontres, % de participation, etc.) ont été tirés des informations inscrites aux procès-verbaux du conseil d'administration et des assemblées générales de RRM.

Participants

Données qualitatives. Les entrevues qualitatives visaient à rejoindre des personnes qui connaissaient bien l'organisme (son historique, ses rouages) afin de mettre en contexte les informations recueillies

dans les divers documents analysés. Trois membres du conseil d'administration de RRM et un membre du comité de mobilisation ont ainsi été interviewés entre mai et juillet 2013.

Données quantitatives. Les représentants aux assemblées générales des organisations membres de RRM ont été invités à compléter le questionnaire d'évaluation de la mobilisation régionale (28 personnes sur un potentiel de 32, quatre organismes membres n'ayant aucun représentant au moment de l'administration du questionnaire). Les membres proviennent d'organisations aux champs divers : milieu scolaire, communautaire, institutionnel et monde des affaires.

Seize répondants ont complété l'*Outil diagnostique de l'action en partenariat* au premier temps de mesure à l'hiver-printemps 2011 (décembre 2010-mai 2011). Le même nombre de répondants, soit 16, ont complété le *Questionnaire d'évaluation de la mobilisation régionale* lors du deuxième temps de mesure (sur les 28 invités à participer, pour un taux de réponse de 57%). De ces 16 représentants, quatre proviennent du milieu scolaire; quatre, du milieu communautaire; cinq, du milieu institutionnel; deux, du milieu des affaires; et un, d'un milieu «autre». Le tableau 1 présente les taux de réponse des répondants en 2013 en fonction de leur milieu d'appartenance. On ne dispose pas de ce type d'information à propos des répondants de 2011. Parmi les 16 répondants de 2013, quatre avaient également répondu au sondage de 2011.

Tableau 1 - Taux de réponse des répondants en 2013 en fonction de leur milieu d'appartenance

Milieu d'appartenance	N (membres)	N (répondants)	Taux de réponse
Scolaire	10	4	40,0%
Communautaire	4	4	100,0%
Institutionnel	10	5	50,0%
Affaires	3	2	66,7%
Autre	1	1	100,0%
Total	28	16	57,1%

Procédures et traitement des données

Le mode de passation des outils quantitatifs a varié selon les années. En 2011, le questionnaire a été complété en version papier; les consignes offertes signalaient que le questionnaire pouvait être complété individuellement ou collectivement. En 2013, le questionnaire a été complété en ligne; les consignes encourageaient une réponse individuelle. Le temps moyen pris pour répondre à la version 2013 du questionnaire a été inférieur à 20 minutes. Les entrevues qualitatives ont été conduites dans le lieu de travail des personnes sollicitées et enregistrées. Leur durée se situe entre 55 et 120 minutes.

La saisie ainsi que le traitement des informations quantitatives ont été réalisés à partir des logiciels Excel et SPSS. Les entrevues qualitatives ont pour leur part fait l'objet de résumés, qui eux-mêmes ont fait l'objet d'un traitement thématique organisé selon les principales dimensions associées aux questions inscrites à l'instrument d'enquête (naissance de l'organisation, modèle d'action, modèle organisationnel, membership, actions préconisées, blocages et solutions). Un classement par thèmes du contenu des procès-verbaux de RRM (conseil d'administration, assemblée générale) a également été réalisé (fichier Excel).

La description des résultats émanant des données quantitatives est effectuée en respect des différentes dimensions couvertes par les outils d'enquête. Rappelons à cet effet que six dimensions composent l'*Outil diagnostique de l'action en partenariat* (Bilodeau et al, 2011), et que huit dimensions se sont ajoutées à l'outil au printemps 2013 (voir la section méthodologie). Les questions, énoncés et échelles de mesure utilisés en cours d'enquête sont intégralement présentés dans la section portant sur la description des résultats. Certaines comparaisons ont été produites à partir des informations colligées en 2011 et 2013. Des tableaux croisés ont notamment été générés en fonction de la provenance des répondants. Cependant, la population d'enquête étant limitée (n=16), des restrictions d'ordre méthodologique s'appliquent: ces données se prêtent mal à une analyse plus approfondie.

Les réponses à l'*Outil diagnostique de l'action en partenariat* sont présentées au moyen de tableaux de fréquence qui permettent une comparaison des résultats de 2011 et de 2013. Cette comparaison commande cependant une certaine réserve, puisque les répondants changent d'une année à l'autre, tout comme les organismes qu'ils représentent. Nous qualifions donc cette comparaison d'«illustrative», et demandons au lecteur de les interpréter avec réserve. Les réponses au *Questionnaire d'évaluation de la mobilisation régionale* (printemps 2013) font pour leur part l'objet de tableaux de fréquences; aucune comparaison temporelle n'est ici possible, puisque cet outil a été complété à une seule reprise.

Limites méthodologiques

Différentes limites méthodologiques sont à souligner. Retenons, au regard des sources, que les questionnaires s'adressent aux membres se situant au cœur de l'action de RRM et que les taux de réponse aux questionnaires sont relativement faibles (57% des répondants visés en 2013). Les résultats présentés tendent à refléter le point de vue des répondants les plus impliqués. Le petit nombre de personnes interviewées ne permet pas d'assurer la représentativité des points de vue, malgré les efforts en ce sens. De surcroît, nous n'avons pas eu accès aux documents officiels ou encore personnels qui auraient permis d'éclairer différemment les perceptions reliées à la mobilisation de RRM. Cette dominance des sources officielles et publiques (les archives gardées, le point de vue de ceux et de celles qui acceptent de répondre et de s'exprimer) n'est pas le lot de cette seule enquête, mais elle demeure importante à nommer. Parmi les limites associées à l'instrumentation, notons qu'il n'existe pas, à notre connaissance du moins, d'instruments psychométriquement validés sur la mise en œuvre d'une mobilisation (et non du seul «partenariat») et comportant des «seuils» permettant un jugement «normatif» sur le niveau de mobilisation. Le fait d'avoir nous-mêmes produit un outil d'enquête adapté à la situation constitue une pratique courante, mais qui ne mène cependant pas à ce que des comparaisons véritables puissent, à terme, être établies.

RÉSULTATS

Les résultats décrits dans cette section sont organisés en fonction des quatre dimensions de la mobilisation, soit les conditions organisationnelles et le leadership, les liaisons et le réseautage, la communication et le relais de l'information, ainsi que la co-construction d'actions. Une cinquième dimension, portant sur le bilan que font les membres à propos de leur participation à RRM, clôt la section. Chacune des sous-sections s'amorce par une présentation des résultats quantitatifs et se conclue par une présentation des résultats qualitatifs. Enfin, précisons que l'ensemble des résultats de l'enquête quantitative sont rapportés: aucune sélection stratégique n'a été opérée.

Conditions organisationnelles et leadership

Nous avons défini la mobilisation comme étant notamment le produit d'un processus partenarial qui se fonde sur l'utilisation de ressources (financières, humaines, matérielles) et sur l'exercice d'un leadership de changement et de convergence. Cette sous-section vise à la fois à documenter les conditions réunies par RRM pour soutenir la mobilisation, de même qu'à décrire le type de direction et de leadership qui s'y exercent.

Comme l'indique le tableau 2, une majorité de répondants estiment que RRM paraît disposer de ce dont il a besoin en termes de ressources humaines pour animer la mobilisation régionale (69% d'entre eux) et de ressources financières pour son fonctionnement général (88% d'entre eux). Ils estiment également que RRM paraît disposer de suffisamment de ressources humaines pour soutenir la mobilisation dans les quartiers ciblés (69% d'entre eux), de données et informations (données statistiques, portrait de situation, etc.) pour animer la mobilisation régionale sur la question de la persévérance scolaire (63% d'entre eux) et d'appui des décideurs politiques (69% d'entre eux). Les répondants estiment par ailleurs que RRM paraît disposer de suffisamment de données et d'informations (données statistiques, portrait de situation, connaissances, etc.) pour soutenir la mobilisation dans les quartiers ciblés (nombre ou expertise) autour d'actions efficaces (63% d'entre eux). Les ressources financières à distribuer dans les quartiers sont comprises comme étant la principale ressource à rendre davantage disponible (elle paraît insuffisante pour 81% des répondants). Enfin, les répondants croient que RRM dispose de suffisamment d'équipements, de biens et d'espaces (locaux de RRM). Cela étant, il appert que plusieurs répondants (soit 25 à 38%) ne se sentent pas suffisamment informés pour pouvoir se prononcer sur ces questions. Cette observation amène à se questionner sur les sources d'informations qui ont permis aux autres répondants de s'exprimer. En somme, les conditions permettant d'utiliser des ressources et d'exercer un leadership supportant le changement semblent être installées.

Tableau 2 - Conditions organisationnelles

<i>Estimez, au regard des ressources suivantes, jusqu'à où RRM vous paraît disposer de ce dont il a besoin pour animer la mobilisation régionale et soutenir la mobilisation dans les différents quartiers (les mobilisations locales)?</i>					
	Ne sais pas	Très insuffisant	Insuffisant	Suffisant	Très suffisant
Ressources humaines pour animer la mobilisation régionale	2	0	2	5	7
Équipements et biens	6	0	0	7	3
Ressources financières pour son fonctionnement général	1	0	1	9	5
Ressources humaines pour soutenir la mobilisation dans les quartiers ciblés	2	1	2	7	4
Données et informations pour animer la mobilisation régionale sur la question de la persévérance scolaire	1	0	5	5	5
Appui des décideurs politiques	2	1	2	7	4
Espaces	4	0	4	5	3
Données et informations pour soutenir la mobilisation dans les quartiers ciblés (nombre ou expertise) autour d'actions efficaces	1	1	4	7	3
Ressources financières à distribuer dans les quartiers	1	4	8	2	1

Au sujet de l'exercice du leadership (voir tableau 3), une forte majorité de répondants affirment que RRM s'assure au moins assez de prendre la responsabilité de la conception du sens de la mobilisation régionale souhaitée (100%), d'accorder du pouvoir aux personnes qui portent et veillent à la réalisation du sens de la mobilisation régionale souhaitée (80%), d'inspirer ou motiver les personnes à s'impliquer dans la mobilisation régionale (88%), de communiquer une vision claire du sens de la mobilisation régionale souhaitée (81%) et d'assurer une compréhension commune du sens de la mobilisation régionale souhaitée (88%).

Tableau 3 - Exercice du leadership

<i>Selon vous, est-ce que RRM, dans l'exercice de son leadership, s'assure de...</i>					
	Ne sais pas	Pas du tout	Peu	Assez	Beaucoup
Prendre la responsabilité de la conception du sens de la mobilisation régionale souhaitée?	0	0	0	11	5
Accorder du pouvoir aux personnes qui portent et veillent à la réalisation du sens de la mobilisation régionale souhaitée?	3	0	0	10	2
Inspirer ou motiver les personnes à s'impliquer dans la mobilisation régionale?	0	0	2	9	5
Communiquer une vision claire du sens de la mobilisation régionale souhaitée?	0	0	3	8	5
Assurer une compréhension commune (un langage commun) du sens de la mobilisation régionale souhaitée?	0	0	2	12	2

La diversité dans la composition du CA et l'investissement de ses membres est une condition au déploiement du leadership. À cet effet, on note que le conseil d'administration, composé de sept membres (trois en provenance des commissions scolaires, quatre en provenance d'autres milieux), s'est réuni en moyenne 7,8 fois par année depuis sa création. Les réunions regroupent en moyenne 6,7 membres (incluant la directrice générale). On observe également une grande stabilité dans la composition du conseil: six de ses huit membres ont participé à plus des deux tiers des 33 réunions tenues entre le 10 septembre 2009 et le 29 avril 2013. Le taux d'absentéisme se révèle peu élevé

(14,3 %). Ces résultats sont, pour l'essentiel, comparables à ceux calculés pour les réunions du comité exécutif du Carrefour de lutte au décrochage scolaire, organisme également reconnu pour la stabilité de son organisation.

Les informations colligées lors des entrevues mènent, au regard des conditions organisationnelles de RRM, à signaler que les répondants sont d'avis que l'organisme bénéficie de ressources suffisantes (en termes financiers, notamment), mais que différents réaménagements pourraient être opérés. Ces réaménagements pourraient, selon certains, mener à ce que des ressources soient déployées afin de soutenir davantage les acteurs locaux dans la réalisation des projets (perspective de «réponse aux besoins»). Ces réaménagements pourraient, selon d'autres, permettre l'installation d'agents de liaison et d'intégration déterminés à amener les partenaires locaux à échanger des services et à établir ensemble de véritables pratiques innovantes au regard des liens à créer entre les écoles et les acteurs du quartier.

Au regard de l'exercice du leadership, les personnes interviewées soulignent que la directrice générale exerce son mandat avec brio et diplomatie («hautes capacités politiques») et que le conseil d'administration dégage une forte crédibilité, notamment parce qu'il implique la participation de la direction générale des deux plus importantes commissions scolaires du Québec.

L'arrivée de RRM se présente comme un changement important dans la stature de l'organisme chargé de piloter le dossier de la persévérance scolaire montréalaise²¹, changement qui s'observe autant en terme de concentration des forces, de moyens financiers, d'orientations stratégiques que d'influence. Ce changement de stature comporterait cependant certains aspects plus négatifs, notamment en ce qui concerne la capacité de RRM à intéresser les acteurs plus éloignés du monde scolaire. Par ailleurs, contrairement au comité de mobilisation de la table régionale précédente, qui jouait un rôle actif dans l'entretien des relations entre les acteurs régionaux, les difficultés éprouvées par le comité de mobilisation de RRM à rejoindre et impliquer certains des organismes partenaires témoigneraient d'un manque de compréhension du rôle ou encore des responsabilités qui leur sont confiés.

Communication et relais de l'information

Nous avons aussi défini la mobilisation comme le produit d'un processus partenarial qui, se fondant sur l'utilisation de ressources et prenant appui sur un leadership de changement et de convergence, vise à communiquer des informations et à partager des connaissances. La **communication** permet d'informer les membres des orientations et activités de RRM et de les propager au sein de leur organisme; elle permet également, par le biais d'une logique circulatoire, d'informer RRM des attentes et des aspirations de ses membres. Le partage des connaissances et des expériences contribue pour sa part au rehaussement des savoirs et à l'émergence d'un sentiment d'engagement quant à l'amélioration de l'offre des services socioéducatifs. Cette sous-section vise à documenter les moyens utilisés pour informer, les formes prises par les relais d'information, de même que la nature des connaissances et des expériences partagées.

²¹ Une des personnes interviewées a utilisé une image «parlante», soit celle du passage d'une «organisation communautaire» (le Carrefour) à une «organisation solide» (RRM).

Tableau 4 - Consultation des documents et des sites

<i>Dans quelle mesure consultez-vous les documents et sites suivants pour vous tenir informé des orientations et/ou activités de RRM?</i>	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent
Courriels acheminés par RRM (ainsi que les pièces jointes)?	0	0	2	14
Plan d'action 2011-2013 de RRM?	1	1	8	6
Site internet de RRM?	0	3	7	6
Lire / TIES: l'infolettre de RRM?	1	3	6	6
Rapport annuel 2011-2012 de RRM?	3	2	6	5

Tel que l'illustre le tableau 4, les courriels acheminés par RRM (ainsi que les pièces jointes) constituent le véhicule le plus utilisé par les répondants pour se tenir informés des orientations et/ou activités de RRM. Le Plan d'action 2011-2013 de RRM, le site internet de RRM et Lire/TIES: l'infolettre de RRM sont également parfois à souvent consultés par 75 à 88% d'entre eux. En revanche, près du tiers des répondants (31%) soulignent ne jamais ou encore rarement consulter le rapport annuel de l'organisme. Par ailleurs, une forte proportion des répondants (88% d'entre eux) considère que les mécanismes de diffusion et de circulation de l'information utilisés par RRM sont au moins assez adéquats pour les tenir informés des orientations et activités (voir tableau 5).

Tableau 5 - Adéquation des mécanismes d'information

<i>Dans l'ensemble considérez-vous que les mécanismes de diffusion et de circulation de l'information utilisés par RRM sont adéquats pour vous tenir informé de ses orientations et activités?</i>	Pas du tout	Peu	Assez	Beaucoup
	0	2	9	5

Quant au relais des informations (voir tableau 6), la totalité des répondants assure parler au moins «parfois» de RRM (sa mission, ses cibles, ses quartiers, ses orientations, ses priorités d'action, etc.) avec les collègues de leur organisme. Ils (ou 94% d'entre eux) assurent également qu'ils ont l'occasion de parler de RRM avec d'autres organismes qui ne sont pas membres de RRM (rôle d'ambassadeur). Il est cependant moins fréquent que leurs collègues leur parlent ou encore cherchent à s'informer de RRM (63% d'entre eux le rapportent «parfois» ou «souvent»).

Tableau 6 - Relais des informations

<i>Un de vos rôles en tant que représentant de votre organisme à l'assemblée des membres est de veiller à la diffusion des informations reçues dans votre organisme. En général...</i>	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent
Parlez-vous de RRM (sa mission, ses cibles, ses quartiers, ses orientations, ses priorités d'action, etc.) avec les collègues de votre organisme?	0	0	8	8
Avez-vous l'occasion de parler de RRM avec d'autres organismes qui ne sont pas membres de RRM (rôle d'ambassadeur)?	0	1	9	6
Est-ce que vos collègues vous parlent ou s'informent de RRM?	1	5	4	6

Les informations colligées à partir du traitement des différents procès-verbaux de l'organisme permettent de témoigner de la place centrale qu'y prend le relais d'informations à propos d'activités mises en place. Différents projets soutenus par les membres de RRM ont ainsi fait l'objet d'exposés. Mentionnons par exemple «Espace ados» et «Rythme ta réussite! Et compose tes rêves» (P.V. de

l'AG du 10 septembre 2009), «Cité des métiers» et «Équi T-É» (P.V. de l'AG du 19 avril 2010), «Passeport pour ma réussite» (Pathways to Education) (P.V. du CA du 3 juin 2010), «Trouve ta place» et «Valorisation jeunesse» (P.V. du CA du 3 juin 2010), «Mobilys» (P.V. de l'AG du 15 septembre 2011) ainsi que le «Programme d'éveil à la lecture et à l'écriture» (P.V. du CA du 23 mars 2011).

Parmi les projets externes ayant fait l'objet d'une présentation en assemblée générale, notons le «Projet Seur» (P.V. de l'AG du 4 février 2010), la «Table Interordre» (P.V. de l'AG du 19 avril 2010), le «Comité Jeunes-affaires» (P.V. de l'AG du 30 septembre 2010), les «Jeunes ambassadeurs du savoir» et le «Forum Jeunesse de l'Île de Montréal» (P.V. de l'AG du 2 décembre 2010), «Avenir d'enfants» (P.V. de l'AG du 15 décembre 2011), «Québec en forme» (P.V. de l'AG du 15 mars 2012), «Engagement Jeunesse» (P.V. de l'AG du 7 juin 2012). Différentes informations relatives à d'éventuelles collaborations (avec Aéro, l'Université McGill, l'opération «Fais toi entendre», la Fondation du Grand Montréal, Forces avenir, «Une école montréalaise pour tous») y ont également été échangées. À ces exposés et échanges s'ajoutent des points d'informations sur les documents et vidéos produits par les partenaires ou encore sur des marches, festivals, colloques et conférences susceptibles de se valoir l'attention des membres.

La majorité des personnes interviewées signalent à cet effet qu'un temps considérable est consacré, lors des assemblées générales, à informer les membres des dossiers courants de l'organisme ainsi qu'à exposer le compte-rendu de projets portés. Certains en viennent même à signaler que trop de temps y est passé à «informer généralement» et à «diffuser des connaissances», alors que trop peu de temps est accordé à l'information stratégique, à la prise de décision et à l'implication plus directe des membres. Les connaissances et expertises détenues par certains partenaires sont également perçues comme étant peu mises à profit. Cette faible utilisation déçoit d'autant que les membres devant siéger aux assemblées générales de l'organisme jouissent souvent d'une position avantageuse dans leur organisation. On craint ici une utilisation non maximale des forces, expertises et des ressources dont ils disposent. On relève également une certaine difficulté à faire remonter l'information des milieux et des acteurs non scolaires vers des décideurs très occupés. Enfin, le degré d'appropriation des informations communiquées et des connaissances partagées est questionné; l'utilité de l'information échangée est aussi parfois remise en question. Le relais d'informations à l'extérieur du contexte des assemblées générales ainsi qu'à l'intérieur des organismes membres de RRM pourrait être maximisé, de manière notamment à toucher un plus grand nombre d'individus.

Liaisons et réseautage

Outre la transmission d'informations et le partage des connaissances, la mobilisation cherche à créer et à maintenir un réseautage adéquat entre des acteurs autour d'une même cause, d'une même action ou d'un même changement. Cette sous-section vise à documenter jusqu'où RRM a réussi à favoriser ces liaisons, à entretenir ce réseautage. Cinq dimensions de l'*Outil diagnostic de l'action en partenariat* sont ici sollicitées, soit celles touchant à la couverture des perspectives, à l'engagement des acteurs stratégiques et névralgiques, à l'égalité des rapports de pouvoir entre les acteurs, à la participation au partenariat et à l'intéressement précoce des acteurs pour les décisions stratégiques. En 2013, l'implication des partenaires dans les activités de RRM ainsi que le réseautage entre acteurs sont également examinés.

Couverture des perspectives

La perception générale (selon 81% des répondants), émise dès l'hiver-printemps 2011, veut que les partenaires essentiels (secteurs ou réseaux concernés) pour bien comprendre le problème et concevoir des solutions adéquates soient mobilisés. On assiste à une certaine baisse de cette perception en 2013, qui ne caractérise plus que 63% des répondants (voir tableau 7).

Par ailleurs, tel que le présente le tableau 7, les répondants consultés expriment des perceptions variées quant au fait que des individus plus directement touchés par le problème ou un organisme desservant ces individus participent au partenariat et ont une influence réelle sur les décisions. Soulignons qu'une perception, déjà tangible en 2011 (44%) et majoritaire en 2013 (56%), veut que le point de vue des populations ciblées par l'intervention n'influe guère sur la prise de décision.

Tableau 7 - Mobilisation des acteurs et des populations

Année	2011	2013
<i>Dans notre partenariat, les acteurs concernés par le problème et les solutions sont mobilisés.</i>		
Il manque des acteurs essentiels (secteurs ou réseaux concernés) pour bien comprendre le problème et pour concevoir des solutions adéquates.	0	1
Les partenaires essentiels (secteurs ou réseaux concernés) sont mobilisés, mais la participation d'autres acteurs nous permettrait de comprendre plus finement le problème et de concevoir des solutions plus adéquates.	3	4
Tous les partenaires essentiels (secteurs ou réseaux concernés) pour bien comprendre le problème et concevoir des solutions adéquates sont mobilisés.	13	10
n/a	-	1
<i>Les populations qui vivent le problème participent activement à notre partenariat.</i>		
Aucun individu vivant le problème ni organisme desservant les populations qui vivent directement le problème participe au partenariat.	2	4
Des individus vivant le problème ou un organisme desservant les populations qui vivent directement le problème participent, mais leur point de vue est rarement pris en compte dans les décisions.	5	5
Des individus vivant le problème ou un organisme desservant les populations qui vivent directement le problème participent, et ils ont une influence réelle sur les décisions.	9	7

Engagement des acteurs stratégiques et névralgiques

Selon les répondants, la majorité des partenaires (75% en 2011 et 94% en 2013) occupent dans leur organisation une position qui leur permet de prendre des décisions et d'engager des ressources dans le partenariat (voir tableau 8). Cette perception, déjà présente en 2011, s'est accentuée en 2013.

Tableau 8 - Implication dans l'analyse des problèmes et dans l'élaboration des solutions

<i>Dans notre partenariat, les partenaires sont capables de prendre des décisions et d'engager des ressources</i>		
Année	2011	2013
La majorité des partenaires occupent dans leur organisation une position qui leur permet de prendre des décisions et d'engager des ressources dans le partenariat	12	15
Les partenaires représentent leur organisation, mais ne sont pas en position de prendre des décisions ou d'engager des ressources dans le partenariat	4	1
Les partenaires sont surtout engagés à titre individuel	0	0

Comme l'indique le tableau 9, selon les répondants, les organismes partenaires maintiennent leur collaboration dans les projets pour toute leur durée. Cette quasi-unanimité de perception, déjà observable en 2011 (75% des répondants), s'est encore davantage manifestée en 2013 (94% des répondants).

Tableau 9 - Maintien de la collaboration

<i>Dans notre partenariat, les organismes partenaires maintiennent leur collaboration pour la durée des projets</i>		
Année	2011	2013
Des organismes partenaires quittent en cours de projets et cela compromet leur réalisation.	0	0
Le roulement des organismes partenaires fragilise ou retarde l'avancement des projets.	0	0
Les organismes partenaires maintiennent leur collaboration dans les projets pour toute leur durée.	12	15
n/a	3	1

La question de la mobilisation des ressources essentielles à la réalisation des actions donne lieu à des réponses partagées (voir tableau 10). Un premier groupe, soit précisément la moitié des répondants en 2013 (et 44% en 2011), est d'avis que les ressources essentielles pour le fonctionnement des projets sont mobilisées. Un deuxième groupe (autour de 40% des répondants) est plutôt d'opinion qu'il manque des ressources importantes, mais que les partenaires parviennent quand même à faire fonctionner les projets. Cette nuance dans les perceptions observée en 2011, s'est répétée en 2013.

Tableau 10 - Mobilisation des ressources essentielles

<i>Dans notre partenariat, les ressources essentielles pour réaliser l'action sont mobilisées</i>		
Année	2011	2013
Les ressources essentielles pour le fonctionnement des projets sont mobilisées.	7	8
Il manque des ressources importantes, mais nous parvenons quand même à faire fonctionner les projets.	6	6
Il manque des ressources indispensables, ce qui compromet le fonctionnement des projets.	1	2
n/a	2	-

Le tableau 11 présente les données concernant le ralliement de nouveaux acteurs. Un point de vue unanime a été exprimé en 2011, voulant que les partenaires réussissent à rallier les nouveaux acteurs dont ils ont besoin pour consolider, améliorer ou poursuivre le développement de l'action.

Ce point de vue domine également en 2013, et ce même si des réserves sont désormais émises par 31% des répondants.

Tableau 11 - Ralliement de nouveaux acteurs

<i>Notre partenariat réussit à rallier les nouveaux acteurs dont il a besoin pour faire avancer ses actions</i>		
Année	2011	2013
Les partenaires ne cherchent pas vraiment à intéresser d'autres acteurs qui permettraient de consolider, améliorer ou poursuivre le développement de l'action.	0	3
Les partenaires ne réussissent pas à rallier les nouveaux acteurs qui seraient nécessaires pour consolider, améliorer ou poursuivre le développement de l'action.	0	2
Les partenaires réussissent à rallier les nouveaux acteurs dont ils ont besoin pour consolider, améliorer ou poursuivre le développement de l'action.	16	11

Égalité des rapports de pouvoir entre les acteurs

Quant à l'égalité des rapports de pouvoir entre les acteurs (voir tableau 12), une perception dominante, se dégageant autant en 2011 qu'en 2013 (75% en 2011 et 69% en 2013), veut que si tous les partenaires expriment leur point de vue dans les discussions, les points de vue de ceux ayant davantage de pouvoir sont en revanche davantage pris en compte dans les décisions.

Tableau 12 - Équivalence dans le traitement des points de vue

<i>Dans notre partenariat, tous les points de vue sont traités de façon équivalente dans la discussion et la décision</i>		
Année	2011	2013
Dans les discussions et les décisions, tous les points de vue sont considérés selon leur valeur sans égard à la position sociale des partenaires.	3	4
Tous les partenaires expriment leur point de vue dans les discussions, mais les points de vue de ceux ayant davantage de pouvoir sont davantage pris en compte dans les décisions.	12	11
Seuls les points de vue des partenaires ayant davantage de pouvoir sont pris en compte dans les discussions et les décisions.	0	1
n/a	1	-

Par ailleurs, tel que l'illustre le tableau 13, on assiste à une amélioration notable de la reconnaissance de la contribution de chacun. Ainsi, selon la perception qui dominait en 2011 (chez 63% des répondants), la contribution des partenaires locaux à la réalisation des actions était reconnue, mais pas soutenue adéquatement, alors que seulement 31% croyaient que celle-ci était reconnue et soutenue à sa juste valeur. Le portrait est inversé en 2013, puisque la perception qui prévaut (63% des répondants) veut alors que la contribution des partenaires locaux à la réalisation des actions soit reconnue et soutenue à sa juste valeur, alors que 37% des répondants affirment plutôt que celle-ci est reconnue, mais pas soutenue adéquatement.

Tableau 13 - Reconnaissance juste de la contribution de chacun

<i>Dans notre partenariat, la contribution de chacun à la réalisation des actions est reconnue de façon juste</i>		
Année	2011	2013
La contribution des partenaires locaux à la réalisation des actions est reconnue et soutenue à sa juste valeur.	5	10
La contribution des partenaires locaux à la réalisation des actions est reconnue, mais n'est pas soutenue adéquatement.	10	6
La contribution des partenaires locaux à la réalisation des actions n'est pas reconnue ni soutenue adéquatement.	0	0
n/a	1	-

Le tableau 14 présente les résultats relatifs à la répartition des avantages du partenariat. Une perception générale, observable en 2011, mais encore plus prégnante en 2013, peut être dégagée: selon les répondants (respectivement 50% et 69% d'entre eux), certains partenaires retirent davantage de retombées de leur participation au partenariat, sans que cette distribution soit source de désaccord. Une minorité des répondants (de l'ordre de 13 à 19%) indiquent plutôt que certains partenaires s'en sentent lésés.

Tableau 14 - Répartition équitable des avantages du partenariat

<i>Les avantages découlant du partenariat sont répartis équitablement parmi les partenaires</i>		
Année	2011	2013
Tous les partenaires retirent des avantages réels de leur implication pour la réalisation de leur mission.	4	2
Certains partenaires retirent davantage de retombées, mais tous sont en accord avec cette distribution.	8	11
Certains partenaires retirent davantage de retombées et d'autres se sentent lésés.	2	3
n/a	2	-

Participation au partenariat

Concernant la participation au partenariat (voir tableau 15), la perception la plus commune (de l'ordre de 65% des répondants) veut que les partenaires locaux soient entendus, mais que leurs points de vue soient moins pris en compte dans la prise de décision que ceux des membres institutionnels ou des bailleurs de fonds. Cette perception, déjà présente au printemps 2011, a été confirmée en 2013.

Tableau 15 - Influence du point de vue local sur les décisions

<i>Dans notre partenariat, le point de vue local a une réelle influence sur les décisions</i>		
Année	2011	2013
Les partenaires locaux ont autant ou davantage d'influence sur les décisions que les membres institutionnels ou les bailleurs de fonds	3	4
Les partenaires locaux sont entendus, mais leurs points de vue sont moins pris en compte que ceux des membres institutionnels ou des bailleurs de fonds	10	11
Les partenaires locaux n'influencent pas les décisions	1	1
n/a	2	-

Intéressement précoce des acteurs pour les décisions stratégiques

Différentes perceptions sont émises quant à l'implication des partenaires dans l'analyse des problèmes et dans l'élaboration des solutions (voir tableau 16). Une perception, représentant précisément la moitié des répondants, veut que les partenaires soient activement impliqués dans la définition des problèmes et des solutions. Une autre des perceptions présentes (38 à 44% des répondants) veut que les partenaires soient impliqués dans les décisions sur les solutions à des problèmes qui sont définis par d'autres instances telles que les institutions publiques ou les bailleurs de fonds. Ce résultat, d'abord relevé au printemps 2011, a été validé par la passation du printemps 2013.

Tableau 16 - Implication dans l'analyse des problèmes et dans l'élaboration des solutions

<i>Dans notre partenariat, les partenaires sont activement impliqués dans l'analyse des problèmes et l'élaboration des solutions et non seulement dans l'exécution</i>		
Année	2011	2013
Les partenaires sont activement impliqués dans la définition des problèmes et des solutions.	8	8
Les partenaires sont impliqués dans les décisions sur les solutions à des problèmes qui sont définis par d'autres instances telles que les institutions publiques ou les bailleurs de fonds.	6	7
Les partenaires sont impliqués uniquement dans la mise en œuvre de solutions décidées par d'autres instances telles que les institutions publiques ou les bailleurs de fonds.	2	1

Implication, en 2013, des partenaires dans les activités de RRM

La participation à l'assemblée des membres de RRM et la présence aux différents lancements et conférences organisés par RRM constituent les principaux moyens d'implication des organismes dans les activités de RRM, tel que l'indiquent les résultats présentés au tableau 17. La participation à un des comités de RRM ainsi que l'organisation d'une activité dans le cadre des Journées de la persévérance scolaire représentent des moyens assez utilisés. L'implication dans le développement et la coordination de projets ou d'actions menées au niveau local ou encore au niveau régional constituent les moyens dans lesquels les répondants sont moins impliqués.

Tableau 17 - Implication des organismes dans les activités de RRM

<i>Par quel moyen votre organisme s'implique dans les activités de RRM</i>				
	Non	Peu	Assez	Beaucoup
Participation à l'Assemblée des membres de RRM?	0	1	5	10
Présence aux différents lancements et conférences organisés par RRM?	0	3	2	11
Participation à un des comités de RRM (de mobilisation, de communication, de travail, le CA)?	4	-	4	8
Organisation d'une activité dans le cadre des Journées de la persévérance scolaire?	3	2	4	7
Implication dans le développement et la coordination de projets ou d'actions menées au niveau local?	4	2	5	5
Implication dans le développement et la coordination de projets ou d'actions menées au niveau régional?	3	4	7	2

Lorsqu'on leur demande de quantifier cette implication (voir tableau 18), un peu moins de la moitié des répondants (44%) assurent qu'au moins dix personnes de leur organisme s'impliquent dans des

activités reliées à RRM (voir tableau 18). Moins du tiers des répondants soulignent que leur organisme consacre dix heures ou plus par mois à des activités en lien avec RRM, ce qui paraît témoigner des difficultés éprouvées par les acteurs régionaux éloignés de la gestion scolaire à situer la nature des rôles et responsabilités qui leur sont confiés (s'agit-il d'être informés, de se préparer aux rencontres, de se mobiliser ponctuellement, ou quoi encore?).

Tableau 18 - Ampleur de l'implication de personnes / organismes dans les activités de RRM

<i>Selon vous, combien de personnes de votre organisme s'impliquent dans des activités reliées à RRM?</i>	De 1 à 2		De 3 à 5		De 6 à 9		10 et plus	
	3		5		1		7	
<i>Approximativement combien d'heures par mois votre organisme consacre-t-il à des activités en lien avec RRM?</i>	Moins d'1h	1 à 2h	3 à 5h	6 à 9h	10h ou +	Difficile à estimer		
	1	2	4	3	5	1		

La participation aux assemblées générales de RRM constitue à cet égard un des véhicules les plus importants de liaison et de réseautage entre les membres de l'organisme. Les informations recueillies dans les procès-verbaux des assemblées générales régulières de RRM montrent que des réunions se tiennent en moyenne quatre fois par année. Ces assemblées (17 au total, entre le 9 juin 2009 et le 18 avril 2013) ont rejoint en moyenne 23,1 membres (incluant la directrice générale de l'organisme). On relève en moyenne 10,8 membres absents par rencontre, pour un taux d'absentéisme d'à peine un peu moins du tiers par rencontre (31%).

Les assemblées de RRM se caractérisent par un haut taux de roulement. Ainsi, près du deux tiers (30%) des personnes invitées à participer ont été présentes à moins de cinq assemblées (soit à moins de 30% des assemblées). Qui plus est, si certains organismes sont (très) souvent représentés aux assemblées, d'autres en revanche le sont moins. Enfin, une certaine inconstance de la représentation (changement de représentant), de même qu'un investissement différencié dans la participation aux assemblées, peuvent être documentés. Ceci étant dit, retenons néanmoins la présence d'un corps réel de membres (de l'ordre de 13 personnes sur la trentaine de membres attendus) qui ont participé au moins à 9 des 17 assemblées tenues. Ces personnes exercent une fonction importante (direction, professionnelle) dans leur organisation, organisation elle-même souvent liée de près aux activités menées par RRM.

Réseautage (2013)

Comme l'indique le tableau 19, les répondants sondés au printemps 2013 (plus précisément 94% d'entre eux) assurent avoir au moins parfois des contacts avec d'autres membres de RRM à propos de la réussite et de la persévérance scolaires en dehors des assemblées régulières. Aussi, 88% d'entre eux assurent que la constitution de RRM a au moins assez permis d'accroître ou de renforcer les liens (en quantité ou en qualité) entre les organismes montréalais préoccupés par la persévérance des jeunes (voir tableau 20). Plus précisément, une majorité de répondants (56%) soulignent que la constitution de RRM a permis d'accroître ou de renforcer de beaucoup les liens (en quantité ou en qualité) entre leur propre organisme et d'autres organismes montréalais préoccupés par la persévérance des jeunes, alors que 31% ne s'y reconnaissent que peu. Qui plus est, une forte majorité de répondants (88%) n'ont pas l'impression que leurs relations avec certains acteurs/organismes montréalais préoccupés par la persévérance des jeunes se sont détériorées depuis la constitution de RRM.

Tableau 19 - Prise de contact avec d'autres membres de RRM

<i>Avez-vous des contacts avec d'autres membres de RRM à propos de la réussite et de la persévérance scolaires en dehors des assemblées régulières?</i>	Non	Rarement	Parfois	Souvent
	0	1	9	6

Tableau 20 - Renforcement des liens entre les organismes membres de RRM et avec d'autres organismes

	Non	Peu	Assez	Beaucoup
<i>Selon vous, la constitution de RRM a-t-elle permis d'accroître ou de renforcer les liens (en quantité ou en qualité) entre les organismes montréalais préoccupés par la persévérance des jeunes?</i>	0	2	8	6
<i>Selon vous, la constitution de RRM a-t-elle permis d'accroître ou de renforcer les liens (en quantité ou en qualité) entre votre organisme et d'autres organismes montréalais préoccupés par la persévérance des jeunes?</i>	0	5	2	9
<i>Avez-vous l'impression que vos relations avec certains acteurs/organismes montréalais préoccupés par la persévérance des jeunes se sont détériorées depuis la constitution de RRM?</i>	14	2	0	0

Les informations qualitatives obtenues par le biais des entretiens ou encore par la recension des procès verbaux de l'organisme permettent également de jeter un regard globalement positif sur les activités de liaison et de réseautage promues et hébergées par RRM.

La présence d'un membership solidement établi se présente comme une des principales lignes de force qui émanent des entrevues réalisées. Le fait, notamment, que de nombreux acteurs décisionnels (c.-à-d. des cadres supérieurs) et couvrant un large spectre d'activités aient su, sur une longue période (4 ans), se regrouper, est ainsi perçu comme un marqueur important de la santé de l'organisme et de la mobilisation qui s'y greffe²². La négociation d'une «Entente spécifique» qui suppose des investissements financiers témoigne également du sérieux de l'engagement pris. La latitude dont dispose l'organisme pour choisir ses membres (puisqu'on se presse à sa porte) est aussi comprise comme marqueur de son attractivité²³. La capacité démontrée à élargir le territoire d'intervention et à choisir, suite à un processus de négociation, les nouveaux quartiers servis par RRM témoigne également du développement de l'organisme. Le fait que l'argent et le soutien soient «descendus» au niveau local et que l'ajout d'une agente de liaison ait contribué à une meilleure articulation des acteurs locaux et régionaux, est également souligné. La participation de RRM à des mobilisations et à des événements contigus à ses orientations est appréciée (p.ex. organisation d'un sommet local sur la maturité scolaire, adoption et mise en œuvre du Programme d'éveil à la lecture et à l'écriture)²⁴. Enfin, les commissions scolaires sont mêlées de près aux activités de l'organisme, ce qui est perçu comme étant un «plus» considérable, entre autres parce que cela permet

²² L'importance de la persévérance de la mobilisation et de la création de sens pour ses membres a tôt été posée par le président du CA de l'organisme comme condition de succès de l'organisme (P.V. du CA du 10 septembre 2009).

²³ Les matériaux colligés mènent à considérer le membership et son élargissement comme étant un dossier épineux, l'idée étant de ne pas multiplier le nombre d'adhérents pour ne rien leur confier par la suite (ce qui mènerait à la dilution du titre, à la banalisation des activités, à l'agitation et à la négociation «intéressée»), ce sans éviter d'intégrer au groupe des contributeurs pertinents.

²⁴ Voir Centre Léa-Roback (2013). Le document cité souligne également l'étonnement des acteurs du milieu face au fait qu'ils n'aient pas été consultés plus spécifiquement pour l'élaboration du plan d'action de RRM, même si un des axes du plan concernait la tranche d'âge des 0-5 ans.

d'enraciner l'action de l'organisme dans le champ concret de l'école, champ souvent perçu comme étant difficile d'accès (autarcique).

Certaines vues plus sévères n'en ont pas moins été émises par les membres rencontrés. Le partenariat au cœur de RRM est posé par certains comme étant fonctionnel, quoique foncièrement inégalitaire. Le « poids » des commissions scolaires et de leurs alliés nous a été présenté comme étant un incontournable, une donnée de fait; sa prédominance est sans appel. Le fait que la parole (et l'action) des conseils d'établissement, des professionnels scolaires, des enseignants, des parents ou encore des élèves ait peu de répercussions sur la mobilisation de RRM ou encore sur ses orientations et activités a notamment été soumis à la critique²⁵. Les compressions budgétaires repérées à l'intérieur de plusieurs organisations semblent limiter la capacité d'engagement de certains membres, ce qui est également évoqué comme une entrave à la mobilisation. Enfin, le renouvellement de l'Entente spécifique et la prolongation des investissements financiers qu'elle suppose, de même que la capacité à maintenir l'implication de décideurs organisationnels moins directement concernés par les choix d'action de RRM, sont nommés comme autant d'enjeux susceptibles de marquer l'évolution de l'organisme dans les années à venir.

En résumé, la présence d'un membership solide des principaux partenaires éducatifs montréalais se présente à la fois comme une force (masse, concentration des acteurs névralgiques), mais également comme un poids, en ce sens qu'il constitue une entrave possible au développement de rapports flexibles et égalitaires entre acteurs de statuts différents. On remarque à cet effet que les répondants du milieu communautaire sont davantage portés à juger sévèrement RRM sur certains aspects se rapportant à l'égalité partenariale²⁶.

Co-construction de l'action

Notre définition de la mobilisation suppose aussi que l'on assiste, à partir d'un processus partenarial vivant et dynamique, à une co-construction de l'action à mener. Cette co-construction est ici documentée à partir d'énoncés reliés à la dernière des dimensions constitutives de l'*Outil diagnostic de l'action en partenariat*.

À propos des échanges ayant cours au sein du partenariat (voir tableau 21), une perception, déjà dominante en 2011 (63% des répondants), prévaut encore davantage en 2013 (75% des répondants): les répondants mentionnent que des points de vue différents sont exprimés, documentés (données sur le milieu, savoirs d'expérience, études) et discutés, permettant ainsi de dégager de nouvelles pistes d'action. Tout de même, respectivement 25% des répondants en 2011 et 19% en 2013 croient plutôt que l'expression de points de vue différents au sein de l'organisme ne permet pas de dégager de nouvelles pistes d'action.

²⁵ L'implication des élèves et de leur famille dans le choix des projets portés par RRM a, au printemps 2010, fait l'objet d'une controverse importante (entre les membres du comité de mobilisation et des représentants de commissions scolaires).

²⁶ Les résultats qui permettent d'asseoir cette assertion sont déposés en annexe 3 (tableau 32 et 33).

Tableau 21 - Échanges sur les possibilités d'actions

<i>Dans notre partenariat, l'échange sur une diversité de points de vue élargit les possibilités d'action</i>		
Année	2011	2013
Des points de vue différents sont exprimés sans être vraiment documentés (données sur le milieu, savoirs d'expérience, études) et sans être discutés de sorte que cela ne permet pas de dégager de nouvelles pistes d'action.	1	1
Des points de vue différents sont exprimés et documentés (données sur le milieu, savoirs d'expérience, études), mais cela ne permet pas vraiment de dégager de nouvelles pistes d'action.	4	3
Des points de vue différents sont exprimés, documentés (données sur le milieu, savoirs d'expérience, études) et discutés et cela permet de dégager de nouvelles pistes d'action.	10	12
n/a	1	-

Quant aux divergences, dont les résultats sont présentés au tableau 22, une perception majoritaire (de l'ordre des deux tiers: 63% des répondants) veut que les partenaires expriment des points de vue qui peuvent être divergents et sont capables de les discuter ouvertement. Une autre, minoritaire (31%), veut plutôt que les partenaires expriment des points de vue qui peuvent être divergents, mais ils ne discutent que de leurs points de convergence. Cette distribution des résultats s'observe autant en 2011 qu'en 2013.

Tableau 22 - Identification et discussion des divergences

<i>Dans notre partenariat, les partenaires sont capables d'identifier leurs divergences et de les discuter</i>		
Année	2011	2013
Les partenaires expriment des points de vue qui peuvent être divergents et sont capables de les discuter ouvertement.	10	10
Les partenaires expriment des points de vue qui peuvent être divergents, mais ils ne discutent que de leurs points de convergence.	5	5
Seuls les points de vue pouvant faire consensus sont exprimés et discutés.	0	1
n/a	1	-

Par ailleurs, une perception voulant que devant des positions divergentes, les partenaires soient capables de changer de position pour construire des compromis, est fortement ressortie en 2011 (81% des répondants; voir tableau 23). Cette perception, quoiqu'encore majoritaire, a réuni moins d'adhérents en 2013 (seulement 56% des répondants la partagent). Des répondants soulignent alors que les partenaires tendent à contourner les divergences (25% des répondants) ou encore à camper sur leur position (19% des répondants).

Tableau 23 - Capacités à résoudre les divergences

<i>Dans notre partenariat, les partenaires parviennent à résoudre leurs divergences</i>		
Année	2011	2013
Devant des positions divergentes, les partenaires sont capables de changer de position pour construire des compromis.	13	9
Devant des positions divergentes, les partenaires changent rarement de position et les compromis sont rares.	0	3
Devant des positions divergentes, les partenaires cherchent plutôt à les contourner.	2	4
n/a	1	-

À propos de la place accordée aux intérêts des populations, une perception, dominante en 2011 («Tous les partenaires mobilisent leurs atouts dans l'intérêt des populations qu'ils ont à desservir»), s'est trouvée beaucoup plus contestée en 2013 (75% des répondants y adhèrent en 2011, contre seulement 50% en 2013), tel que l'illustre le tableau 24. Des répondants se sont alors montrés d'avis que des partenaires orientent l'action à leurs propres fins (38% des répondants), voire à leurs propres intérêts (13%).

Tableau 24 - Convergence vers l'intérêt des populations

<i>Dans notre partenariat, les partenaires parviennent à dépasser leurs intérêts propres pour converger vers l'intérêt des populations qu'ils ont à desservir</i>		
Année	2011	2013
Les partenaires cherchent d'abord à répondre à leurs propres intérêts.	0	2
Certains partenaires dominent au point d'orienter l'action à leurs propres fins.	3	6
Tous les partenaires mobilisent leurs atouts dans l'intérêt des populations qu'ils ont à desservir.	12	8
n/a	1	-

La moitié des répondants ont signalé, en 2011, que les partenaires travaillaient à construire ensemble des actions nouvelles et intégrées, alors que selon l'autre moitié (44%), les partenaires se consacraient surtout à coordonner ce qu'ils faisaient déjà, et ce, tout en voyant le besoin de se mobiliser autour de l'élaboration de solutions intégrées (voir tableau 25). Cette dernière perception caractérise 50% des répondants en 2013, alors que ce ne sont plus que 30% des répondants qui affirment que les partenaires travaillent à construire ensemble des actions nouvelles, intégrées, et 19% croient que les partenaires se consacrent principalement à coordonner les plans d'action, services ou programmes que chacun faisait déjà.

Tableau 25 - Mobilisation autour de solutions intégrées

<i>Dans notre partenariat, les partenaires parviennent à se mobiliser autour de solutions intégrées qui dépassent la seule coordination des actions de chacun</i>		
Année	2011	2013
Les partenaires travaillent à construire ensemble des actions nouvelles, intégrées, plutôt que de viser la seule coordination des plans d'action, programmes ou services qu'ils faisaient déjà.	8	5
Les partenaires se consacrent surtout à coordonner les plans d'action, programmes ou services qu'ils faisaient déjà, mais ils voient le besoin de se mobiliser autour de l'élaboration de solutions intégrées.	7	8
Les partenaires se consacrent principalement à coordonner les différents plans d'action, services ou programmes que chacun faisait déjà.	0	3
n/a	1	-

Enfin, à propos des rôles et de leur caractère plus ou moins immuable (voir tableau 26), 50% des répondants mentionnent en 2011 que les partenaires acceptent de modifier leur rôle pour faciliter la réalisation de projets novateurs. Or, en 2013, 69% des répondants affirment que peu de partenaires consentent à modifier leur rôle en fonction des nécessités de l'action (comparé à 44% en 2011).

Tableau 26 - Modification des rôles et solutions nouvelles

<i>Dans notre partenariat, les partenaires modifient leur rôle (ce qu'ils faisaient déjà) pour réaliser des solutions nouvelles</i>		
Année	2011	2013
Les partenaires acceptent de modifier leur rôle pour faciliter la réalisation de projets novateurs.	8	3
Peu de partenaires consentent à modifier leur rôle en fonction des nécessités de l'action.	7	11
Chacun cherche à conserver son rôle indépendamment des nécessités de l'action.	0	2
n/a	1	-

Les propos recueillis lors des entrevues se révèlent, de façon générale, plus sévères que les résultats émanant des données du questionnaire. On souligne ainsi la difficulté éprouvée à créer intra-muros des actions régionales et partenariales intégrées. À cet égard, il demeure difficile de réfléchir en termes d'«actions régionales transversales» qu'il s'agirait de promouvoir et d'implanter²⁷.

D'autres soulignent également que les actions décidées localement s'inspirent peu des expertises ou compétences des membres de la mobilisation régionale de RRM et que ces mêmes actions locales ne valorisent que rarement le partage de ressources et le développement d'innovations. En fait, ces interviewés font observer que les actions inscrites aux plans d'action des quartiers prennent principalement la forme de «contrats d'achats de services» et qu'elles ne sont décidées que par peu d'organismes partenaires de la mobilisation régionale de RRM. À cet effet, le lien entre les directions adjointes de certaines commissions scolaires et les représentants d'organismes qui siègent à RRM paraît particulièrement ténu. Un scepticisme serait également éprouvé quant à la capacité de RRM à réellement faire la promotion d'actions innovantes nées d'un partage d'expertises ou encore d'un échange de ressources entre les partenaires éducatifs d'un même quartier.

Malgré ces critiques, retenons qu'un cycle de cohérence et de continuité est, selon le point de vue de certains et à l'intérieur de quelques quartiers, en voie de s'instaurer entre les actions inscrites au plan de réussite des écoles, celles encouragées par la planification stratégique de la commission scolaire et celles qui sont inscrites au plan local d'action financé par RRM.

En somme, si les processus en cours ne paraissent pas nécessairement mener vers la création d'actions intégrées et innovantes, ils permettent de prolonger ou encore d'améliorer l'offre des services existants.

Bilan de participation

Comme l'indique le tableau 27, les répondants estiment que le degré de réalisation de certaines orientations stratégiques inscrites au Plan d'action 2011-2013 de RRM est plus avancé que d'autres. Ainsi, les orientations «Valoriser l'éducation» (69% des répondants), «Mobiliser les acteurs locaux, régionaux et interrégionaux» (69% des répondants) et «Documenter la réalité montréalaise» (75% des répondants) sont jugées comme étant «assez avancées». En revanche, les orientations «Favoriser le maintien ou le retour en formation des 13-20 ans» (58% des répondants) et «Renforcer

²⁷ Plus clairement: des projets présentés comme «intégratifs» auprès des membres du CA seraient, selon certains, de l'ordre du «nouvel emballage pour produit ancien et en quête de financement». Ainsi, concevoir «ensemble» des «actions régionales mobilisantes, multisectorielles et novatrices» serait plus ardu qu'il n'y paraît.

la prévention 0-12 ans» (62% des répondants) seraient davantage dans leur phase d’amorce. Un certain contingent de répondants (soit 19 à 25% d’entre eux) a refusé de se prononcer sur le degré de réalisation des orientations 1 et 2, probablement parce que celles-ci se réalisent au niveau local.

Tableau 27 - Estimation du degré de réalisation des orientations stratégiques

<i>Estimez, en lien avec les actions menées au niveau régional et au niveau local, le degré de réalisation des orientations stratégiques inscrites au Plan d’action 2011-2013 de RRM</i>					
	Ne sais pas	A peine amorcé	Amorcé	Assez avancé	Très avancé
Orientation 1: Renforcer la prévention 0-12 ans	3	1	7	4	1
Orientation 2: Favoriser le maintien ou le retour en formation des 13-20 ans	4	1	6	5	0
Orientation 3: Mobiliser les acteurs locaux, régionaux et interrégionaux	0	0	5	9	2
Orientation 4: Documenter la réalité montréalaise	0	0	4	11	1
Orientation 5: Valoriser l’éducation	0	1	4	6	5

Le tableau 28 présente les retombées positives associées à la participation à RRM, alors que le tableau 29 en présente les retombées négatives. La principale **retombée positive** associée par les répondants à la participation de leur organisme aux activités de RRM renvoie à l’amélioration de l’impact qu’aurait eu la seule intervention de leur organisme. Le développement de nouveaux partenariats et l’acquisition de nouvelles connaissances se présentent également comme des retombées positives associées à la participation à RRM. Or, l’amélioration de l’utilisation de l’expertise, le pouvoir d’influence sur les politiques publiques, le développement de nouvelles pratiques et l’amélioration de la capacité à répondre aux besoins des populations cibles se présentent moins comme étant des retombées positives associées à la participation à RRM.

Tableau 28 - Retombées positives à la participation à RRM

<i>Dans quelle mesure associez-vous les retombées POSITIVES suivantes à la participation de votre organisme aux activités de RRM?</i>					
	Ne sais pas	Pas du tout	Peu	Assez	Beaucoup
Amélioration de l’impact de la seule intervention de notre organisme	3	0	1	7	5
Développement de nouveaux partenariats	0	0	3	9	4
Acquisition de nouvelles connaissances scolaires	0	0	5	6	5
Amélioration des capacités à répondre à un problème social	0	2	3	7	4
Capacité à contribuer à l’essor de la communauté	1	0	5	9	1
Amélioration de la capacité à répondre aux besoins des populations	2	2	3	7	2
Développement de nouvelles pratiques	0	0	8	6	2
Pouvoir d’influence sur les politiques publiques	0	1	7	6	2
Amélioration de l’utilisation de votre expertise	1	0	8	4	2

La principale **retombée négative** associée par les répondants à la participation de leur organisme aux activités de RRM est leur influence insuffisante sur les activités partenariales. La reconnaissance insuffisante de la contribution au partenariat ainsi que la dispersion du temps et des ressources au regard d’autres priorités se présentent également comme étant des retombées négatives qui se sont au moins un peu présentées. Le développement de tensions (ou l’aggravation de tensions

précédentes) ainsi que les perceptions négatives en lien avec l'association avec certains partenaires ont, pour leur part, rarement été identifiés comme étant une retombée négative associée à la participation à RRM (voir tableau 29).

Tableau 29 - Retombées négatives à la participation à RRM

<i>Dans quelle mesure associez-vous les retombées NÉGATIVES suivantes à la participation de votre organisme aux activités de RRM?</i>					
	Ne sais pas	Pas du tout	Peu	Assez	Beaucoup
Influence insuffisante sur les activités partenariales	0	5	6	3	2
Reconnaissance insuffisante de votre contribution au partenariat	0	7	6	2	1
Dispersion du temps et des ressources au regard d'autres priorités	1	4	10	1	0
Perceptions négatives en lien avec l'association avec certains partenaires	0	7	7	2	0
Développement de tensions (ou aggravation de tensions précédentes)	1	9	4	2	0

Enfin, une forte majorité de répondants (soit 81% d'entre eux) font le bilan que jusqu'ici, les avantages à participer au RRM leur semblent plus importants que les inconvénients (voir tableau 30). En somme, les différents indicateurs du bilan de participation à RRM indiquent que la forte majorité des membres tiennent à y rester plutôt qu'à en partir.

Tableau 30 - Poids des avantages ou inconvénients à participer à RRM

<i>Jusqu'ici, les avantages à participer au RRM vous semblent-ils plus importants que les inconvénients?</i>	Non	Oui	Je ne sais pas
	2	13	1

DISCUSSION

Comment qualifier l'état actuel de la mobilisation de RRM et son évolution depuis près de trois ans? L'analyse des résultats permet de conclure avec une confiance relative que RRM est un organisme «en santé» qui bénéficie de conditions organisationnelles facilitatrices et d'une qualité de leadership (direction, conseil d'administration) exemplaire. La mobilisation régionale favorise l'échange d'informations et le partage de connaissances. Cette mobilisation se caractérise par un membership stable qui représente assez bien les différents secteurs de la société civile susceptibles de jouer un rôle dans la réussite éducative des jeunes et leur bien-être. Ce regroupement régional finance et soutient le développement d'actions régionales et locales. Les membres se déclarent assez satisfaits de leur participation et y voient des retombées directes.

À ces zones de force se greffent également certaines zones de tension qui semblent liées à l'organisation et au leadership de la mobilisation régionale, à la communication et au relais d'information, mais, surtout, au manque de clarté quant au modèle d'action porté par RRM et au choix des actions. Cette section vise à mettre en lumière et à discuter ces tensions de façon à soutenir RRM (son organisation, ses dirigeants) dans ses efforts d'orientation et de pilotage.

Sur l'organisation et le leadership de la mobilisation régionale

La fondation de RRM se présente comme un changement important dans la stature de l'organisme chargé de piloter le dossier de la persévérance scolaire à Montréal, autant en termes de concentration des forces, de stabilité, de moyens financiers que d'influence. À ces gains s'ajoute une satisfaction élevée quant au leadership exercé et à sa capacité à engager et à maintenir un réseautage actif entre les membres de l'organisme.

La légitimité et la crédibilité de l'organisme étant soulignées, il reste que l'exercice du leadership d'une organisation complexe demeure compliqué. Les données d'entrevues témoignent ainsi de tensions qui méritent attention. D'abord, plusieurs contributeurs immédiats à la réussite éducative sont tenus à l'écart de la mobilisation. En effet, les élèves, les parents et les enseignants ne sont que peu ou encore pas du tout représentés au sein des différentes mobilisations portées par RRM, ce qui soulève la critique. Ensuite, si RRM se veut le moteur d'une mobilisation aux niveaux régional et local, ces mobilisations ne sont pas clairement articulées entre elles, la cohésion ou encore la coordination entre la mobilisation régionale et la mobilisation des quartiers apparaissent faibles. Ceci n'est pas sans lien avec le manque de clarté autour du modèle d'action de RRM auquel nous reviendrons un peu plus loin. Enfin, si la mobilisation cherche à rejoindre une diversité d'acteurs publics, la façon dont on souhaite amener ces acteurs à contribuer concrètement est laissée en suspens. Le manque de clarté et d'orientation des rôles et responsabilités exigés des acteurs moins directement connectés à l'actualité des écoles paraît miner la capacité de mobilisation de l'organisme.

Différents défis sont posés à RRM et à sa capacité à soutenir, à maintenir, voire à accroître sa mobilisation. Ces défis paraissent d'autant plus grands que le modèle d'action actuel clarifie peu le rôle des différentes mobilisations pour leader, organiser et définir les rôles et responsabilités impartis à leurs acteurs. Mobiliser les partenaires régionaux autour d'une convergence entre les actions régionales et locales est un mandat différent de celui de mobiliser les partenaires afin de soutenir la mise en œuvre d'actions nées localement et fédérées par l'action des commissions

scolaires. Les partenaires à rejoindre, les contributions attendues, la nature des relations à nouer de même que la mobilisation recherchée vont également différer. Deux séries de questions nous paraissent importantes à soulever.

Qui doit veiller à l'orientation, au leadership et à l'organisation des mobilisations à conduire? La communauté qui entoure RRM (à travers l'ensemble de ses membres, son équipe de direction, ses assemblées générales, son comité de mobilisation)? Les commissions scolaires (à travers leur réunion²⁸, le soutien de RRM, de nouvelles assemblées générales)? Et comment doit-on veiller à mettre leurs ressources et expertises à contribution?

Veut-on chercher à mobiliser pareillement ou différemment les acteurs déjà rejoints? Selon quels rôles, sous quelles responsabilités²⁹? Veut-on plutôt rejoindre et mobiliser de nouveaux membres, de manière notamment à créer des canaux plus directs entre les actions menées dans les quartiers et celles qui sont soutenues au niveau régional? Doit-on fixer une « mesure étalon » du temps et des ressources que les membres doivent investir dans RRM, de manière notamment à éviter une banalisation de la participation à l'organisme?

Sur la communication et le relais de l'information

Les répondants, dans leur ensemble, considèrent que les mécanismes de diffusion et de circulation de l'information utilisés par RRM sont assez adéquats pour les tenir informés des orientations et activités de l'organisme. En assemblée générale, le temps consacré au partage d'informations courantes ainsi qu'à la présentation de projets/connaissances portés régionalement et localement est considérable. Certaines critiques ont néanmoins été émises. On relève que les informations de nature plus décisionnelle ou stratégique sont peu nombreuses ou peu communiquées aux membres, ce qui aurait pour effet d'éloigner du processus exécutif des acteurs jouissant souvent d'une position avantageuse dans leur organisation. Cela peut résulter en une utilisation non maximale des forces, expertises et ressources présentes. On relève également une certaine difficulté à faire remonter l'information des milieux et des acteurs non scolaires vers des décideurs extrêmement occupés. Un certain tri des dossiers prioritaires à traiter de même que l'établissement de mécanismes de communication permettant de faire circuler l'information dans les deux sens (du haut vers le bas et du bas vers le haut) sont des pistes à examiner.

Sur le modèle d'action de RRM : deux visions qui s'affrontent

Un premier regard posé sur la compréhension du modèle d'action de RRM (ses orientations, sa mobilisation) laisse supposer une certaine unité de sens. Plusieurs concepts se révèlent particulièrement prégnants et récurrents : mobilisation, réseau, membres, partenaires, convergence, Montréal, territoire, milieux, actions, persévérance scolaire. Or, cette unité faiblit

²⁸ Un interviewé fera par exemple ressortir ce qui se présente comme un paradoxe: si on veut mobiliser par quartier, ne serait-il pas logique que les commissions scolaires de ce quartier donnent le pas du partenariat à bâtir en partageant des espaces et des ressources, fondant ainsi les bases d'un travail de liaison et d'intégration que les directions de commissions scolaires qui s'allient dans RRM pourraient également chercher à soutenir au niveau régional?

²⁹ L'enjeu peut, entre autres, se décliner ainsi: comment s'assurer que les membres de RRM exercent un rôle véritablement actif et décisionnel (dans l'ajustement des actions, dans la résolution des conflits, etc.) sans pour autant brider ou encore se surimposer à l'action locale ou encore au rôle exercé par les commissions scolaires et par les écoles?

rapidement dès que l'on porte attention à la manière par laquelle les principaux partenaires agencent et articulent ces concepts. Deux visions différentes du modèle d'action de RRM paraissent cohabiter. La première vision est celle véhiculée par les ententes signées et les documents rendus publics par l'organisme. La seconde, que nous qualifions d'«officieuse», est sous-jacente à l'organisation et au fonctionnement réel.

La première vision relève d'un idéal partenarial où la mobilisation des membres sert à la mise en œuvre d'actions convergentes conduites en réseau (par plusieurs acteurs concertés et impliqués) et dont le principe général vaut pour l'ensemble du territoire (Montréal). Les porteurs de cette vision promeuvent la création et le développement d'alliances sociales et éducatives au sein des milieux, alliances qui font l'objet de partage de ressources et d'échanges volontaires et démocratiques. À ces alliances se greffent des actions régionales et locales, convergentes et complémentaires, mettant à contribution, selon une logique de co-construction, une pluralité d'acteurs.

La deuxième vision (l'«officieuse») peut se décrire comme une «approche par territoires». Elle se fonde sur un système d'acteurs³⁰ présents sur un territoire donné et se présente comme une application contextualisée et améliorée du modèle promu par les «Partenaires pour la réussite dans les Laurentides». Cette vision est portée par un leader attaché à une commission scolaire qui conçoit la mobilisation de ses partenaires comme servant à la mise en œuvre d'actions locales et régionales ancrées dans le contexte territorial. Elle promeut la création d'une mobilisation d'acteurs en continuité avec les orientations et objectifs des plans et des conventions qui relient déjà les écoles et leur commission scolaire. Si la première vision est véhiculée dans les documents officiels, c'est cette seconde vision «officieuse» qui semble prédominer sur le terrain.

La présence de cette vision «officieuse» qui se superpose à la vision «officielle» trouve plusieurs échos au sein de l'enquête. La place et le poids considérables pris par les commissions scolaires dans la construction des actions, dans la gouvernance de RRM ainsi que dans le développement et dans l'entretien des réseaux partenariaux témoignent de son emprise. Le fait qu'une majorité des répondants affirment que les points de vue des partenaires les plus «proches» de l'école sont davantage pris en compte dans les décisions reflète une inégalité partenariale propre à la seconde vision où le milieu scolaire occupe une place de leader. De même, une majorité de répondants sont d'avis que certains partenaires retirent davantage de retombées du partenariat, bien que tous soient en accord avec cette distribution. Ce dernier résultat peut être interprété de manière positive, laissant supposer que de plus en plus de partenaires acceptent l'idée qu'un partenariat «inégalitaire» (fondé sur la domination des commissions scolaires et des écoles) puisse être juste et prolongé. Certains répondants craignent cependant que des membres de la mobilisation régionale de RRM soient relégués à l'exercice de fonctions triviales ou dont les opportunités d'impact sont limitées (p.ex. participation à des événements d'ordre essentiellement informationnel ou promotionnel), ce qui a pour risque d'entraîner une participation peu active ou encore peu motivée (en termes de ressources mises, de temps consacré) de certains des partenaires. La présence simultanée de cette double vision nous amène aux questions suivantes :

³⁰ Cette configuration particulière, accordant le leadership aux directions des commissions scolaires, est rarement recensée au sein des Instances régionales de concertation (IRC) québécoises. Notons, outre l'exemple montréalais, celui de l'Estrie.

Quel est le véritable modèle d'action promu par les membres du conseil d'administration de RRM? Celui qui s'appuie sur une coalition «horizontale» de membres issus de la société civile qui veille, à travers une instance (RRM) et une démarche de planification, à instaurer une action régionale convergente (intégrée) et novatrice? Celui qui s'appuie sur des actions décidées dans les quartiers (par les directions des commissions scolaires, des écoles et de leurs alliés) et qui sont soutenues/accompagnées par des acteurs régionaux catalysés par une instance (RRM)? À une synthèse originale de ces deux modèles? Laquelle?

Sur le choix des actions

À propos des échanges sur les possibilités d'action, les répondants s'entendent pour dire que des points de vue différents existent, qu'ils sont exprimés et que les partenaires sont capables de discuter ouvertement de leurs divergences. On observe également que les répondants jugent que leur participation à RRM contribue à l'amélioration de l'impact de la seule intervention de leur organisme, ce qui témoigne d'un sentiment de plus-value.

Or, plusieurs tensions sont aussi identifiées. Les principales tensions révélées par l'enquête quantitative portent sur les difficultés éprouvées par RRM à amener ses membres à co-construire des actions novatrices. Ainsi, peu de partenaires consentiraient à modifier leur rôle en fonction des nécessités de l'action. Les partenaires se consacraient surtout à coordonner les plans d'action, programmes ou services qu'ils faisaient déjà. Certains partenaires domineraient au point d'orienter l'action à leurs propres fins. À ces résultats quantitatifs s'ajoutent des résultats qualitatifs: certains répondants allèguent que des difficultés sont éprouvées dans la création d'actions régionales partenariales et intégratives, ou encore que les actions décidées localement promeuvent souvent moins un changement qu'une répétition de ce qui a déjà cours. L'adoption, au niveau local, de «contrats d'achats de services» entre administrateurs scolaires et organismes de leur communauté témoignerait ainsi d'une faible propension à adopter des mesures réellement innovantes.

Toujours en lien avec le choix des actions, il semble difficile du point de vue de RRM de prioriser les déterminants de la persévérance scolaire sur lesquels les communautés devraient intervenir, ou encore le type d'actions qu'il conviendrait de mettre en œuvre. Pareille priorisation aurait cependant comme avantage de limiter le champ des possibles et d'orienter (dans les sens de la création de repères utiles) le choix des actions. Elle permettrait également de clarifier le mandat attribué à l'effort de mobilisation : c'est que si la mobilisation peut apparaître comme une condition nécessaire à l'amélioration et à la diversification des services, elle ne suffit pas, en soi, à préciser le «quoi?», le «pourquoi?» ou encore le «comment?» de ce qu'il s'agit de faire.

N'y a-t-il pas lieu pour RRM de proposer des priorités en matière de cibles et de stratégies d'actions, tant au niveau régional que local ?

BIBLIOGRAPHIE

Documents édités

- Agence de développement des réseaux locaux de santé et de services sociaux, Estrie. (2004). *Guide d'évaluation de modèles logiques de programme. Utiliser les modèles logiques pour coordonner la planification, l'action et l'évaluation.*
- Bilodeau, A. et al. (2006). Les dispositifs de la participation aux étapes stratégiques de l'évaluation. *The Canadian Journal of Program Evaluation*, 21, 257-282.
- Bilodeau, A. et al. (2010). Outil de l'action en partenariat: pertinent pour les actions de réduction des inégalités. In L. Potvin, M.-J. Moquet & C. Jones: *Réduire les inégalités sociales en santé*. Paris, Institut National de Prévention et d'Éducation à la Santé: 334-345.
- Bilodeau, A. et al. (2011). L'Outil diagnostique de l'action en partenariat: fondements, élaboration et validation. *Revue canadienne de santé publique*, 102, 298-302.
- Centre Léa-Roback (2013). L'initiative des sommets montréalais: ses retombées sur la mobilisation. *Le point sur l'action sectorielle*, 1 (1).
- Comité sur les arrimages (2010). *État de situation sur les arrimages des mesures et mécanismes de soutien au développement local*. Collectif quartier.
- Coopérative de consultation en développement La Clé (2010). *La mobilisation pour le développement et le pouvoir d'agir des communautés locales au Québec: Portraits et défis*.
- Faubert, C., & Grandchamp, C. (2012). *Cadre de référence: Mobilisation des communautés locales*. Québec en Forme.
- Gouvernement du Québec (2009). *Enrichir le Québec de sa relève - stratégie d'action jeunesse 2009-2014*. Secrétariat à La jeunesse.
- Gouvernement du Québec (2009). *Tous ensemble pour la réussite scolaire*. Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport.
- Mérini, C. (2001). *Le partenariat: histoire et essai de définition*. Actes de la Journée nationale de l'OZP.
- Mckinsey & Company. (2009). *Savoir pour pouvoir: Entreprendre un chantier national pour la persévérance scolaire*. Groupe d'action sur la persévérance et la réussite scolaires au Québec.
- Parent, L., et al. (2006). Que savons-nous des causes de l'abandon scolaire dans la région des Laurentides?, *Partenaires de la réussite éducative des jeunes dans les Laurentides*.
- Potvin, L., & Aumaître, F. (2010). Les partenariats: espaces négociés de controverses et d'innovations. In L. Potvin, M.-J. Moquet et C. Jones: *Réduire les inégalités sociales en santé*. Paris, Institut National de Prévention et d'Éducation à la Santé: 318-325.
- Tremblay, J. (2011). Développement des communautés. *Panorama des politiques, programmes et initiatives. Séminaire France-Québec sur le développement des communautés*. Orford, INSPQ.
- Zerdani, T. (2005). *Le fonctionnement et la performance d'un réseau d'organisations sociales: le cas de la Table des partenaires pour la persévérance scolaire à Montréal*. HEC Montréal.

Documents non édités

Le groupe DBSF (2005). *Plan stratégique de développement 2005-2009 Carrefour de lutte au décrochage scolaire*. Rapport d'étape 1: Diagnostic.

Le groupe DBSF (2005). *Plan stratégique de développement 2005-2009 Carrefour de lutte au décrochage scolaire*. Rapport d'étape 2: Orientations stratégiques.

Le groupe DBSF; DAA Stratégie (2007). *Plan stratégique de développement 2007-2011*. Table des partenaires pour la persévérance scolaire à Montréal.

MELS et Réseau réussite Montréal (2010). *Entente portant sur la mobilisation de la communauté en faveur de la persévérance scolaire dans les quartiers les plus défavorisés de Montréal*.

McKinnon, A. (2011). *Objet: Devis pour la réalisation d'une analyse de l'implantation des processus*.

McKinnon, A. (2011). *Objet: Offre de services pour l'accompagnement de Réseau réussite Montréal*.

Réseau réussite Montréal (2009). *Code de règlements généraux*.

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

Réseau réussite Montréal et Réunir Réussir (2011). *Protocole d'entente R² - RRM*.

ANNEXE 1 - CANEVAS D'ENTREVUE

Introduction

Merci encore d'avoir accepté de participer à cette entrevue. Avant que nous débutions nos échanges, j'aimerais vous présenter la toile de fond de mon travail et répondre aux questions que vous pourriez vouloir me poser.

Je travaille pour Évalécole, inc. Plus précisément encore, je travaille pour le chantier chargé d'évaluer l'état et l'évolution des mobilisations régionales et locales entourant RRM.

Les **objectifs poursuivis** par cette entrevue consistent à situer le contexte qui a présidé au lancement de RRM, à connaître ses modèles organisationnels et d'action, à cerner les populations à toucher, à cadrer ce qui est attendu des mobilisations locales et des actions qui devraient s'y déployer, à identifier les conditions qui facilitent ou encore qui entravent le développement de RRM ainsi que des solutions susceptibles de s'y lier.

Je vous assure que toutes les informations obtenues, quoiqu'enregistrées, seront gardées confidentielles et ne seront utilisées qu'aux fins de l'évaluation. Vous ne serez pas, à moins d'une entente particulière, nommé personnellement, et on ne vous attribuera aucune citation en particulier. Votre participation est ici comprise comme étant volontaire. Vous pouvez demander à ce que l'entrevue soit arrêtée, ou encore refuser de répondre à des questions que vous pourriez juger tendancieuses.

Avez-vous des questions?

Questions

1. Quels sont, de votre point de vue, les principaux motifs (les principales raisons, motivations, le contexte, etc.) qui ont amené les acteurs de la Table des partenaires pour la persévérance scolaire à Montréal à vouloir se fusionner avec le Carrefour de lutte au décrochage scolaire et à fonder une nouvelle instance régionale?
2. Quels sont, de votre point de vue, les principaux motifs (les principales raisons, motivations, le contexte, etc.) qui ont présidé à l'adoption du modèle organisationnel de RRM?
3. Si vous aviez, en vos termes, à définir le modèle d'action d'abord porté par la mobilisation régionale de RRM, comment le feriez-vous?
4. Si vous aviez, en vos termes, à définir le type de mobilisation locale (sa nature, son organisation) qui devait se développer dans les territoires (les quartiers), comment le feriez-vous?
5. Si vous aviez, en vos termes, à définir le type d'actions qui étaient d'abord encouragées, comment le feriez-vous?
6. Quels sont, selon vous, les principaux blocages (les principales controverses) que le modèle d'action de RRM pourrait connaître? Quelles sont les solutions à leur associer?

ANNEXE 2 - QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DE LA MOBILISATION RÉGIONALE 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 la persévérance scolaires. Cette mobilisation inclut donc non seulement les acteurs scolaires, mais requiert également l'implication active des acteurs institutionnels, communautaires et des affaires. 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 de nos jeunes, de 0 à 20 ans.

Nous nous tournons vers les membres de l'Assemblée de RRM pour mieux comprendre l'état actuel de la mobilisation des différents partenaires. Certains d'entre vous ont complété en 2010 l'« Outil diagnostique en partenariat » prenant une photo de la mobilisation à ce moment. Nous désirons reprendre l'exercice pour voir l'évolution de la mobilisation. Nous y avons cependant ajouté des questions afin de mieux comprendre comment se manifeste cette mobilisation dans les activités de votre organisme. 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.
- ✓ À moins d'indications contraires, veuillez répondre en fonction de votre rôle de représentant d'organisme, c.-à-d. en fonction de ce qui est à votre sens la position de votre organisme et non pas selon votre opinion personnelle.
- ✓ Le questionnaire n'est pas anonyme, un numéro d'identification vous étant attribué. Toutefois, vos réponses seront **confidentielles**, c'est-à-dire que seules les réponses agrégées seront analysées et présentées.

Votre participation est entièrement libre. Toutefois, plus il y aura de répondants, plus exact sera le portrait de l'état de la mobilisation.

Nous vous remercions de votre précieuse collaboration.

L'équipe d'Évalécole.

Code d'identification

IDENTIFICATION

1. Nom de votre organisme :

2. Votre fonction/rôle :

3. Depuis quand votre organisme participe-t-il aux assemblées générales régulières de Réseau réussite Montréal (RRM)?

2009-2010 2010-2011 2011-2012 2012-2013 Ne sais pas

4. Est-ce qu'en 2010, un représentant de votre organisme a complété l'Outil diagnostic de l'action en partenariat (dans le cadre de RRM)?

Oui Non Ne sais pas

b. Si oui, étiez-vous ce représentant?

Oui Non

OUTIL DIAGNOSTIC DE L'ACTION EN PARTENARIAT

Dans cette section, nous vous présentons de nouveau l'Outil diagnostic de l'action en partenariat complété par les membres de RRM en 2010. Cela nous permettra de voir l'évolution de la mobilisation dans les trois dernières années.

5. **Dans notre partenariat, les acteurs concernés par le problème et les solutions sont mobilisés** [Ne choisir qu'une seule réponse]

- Il manque des acteurs essentiels (secteurs ou réseaux concernés) pour bien comprendre le problème et pour concevoir des solutions adéquates.
- Les partenaires essentiels (secteurs ou réseaux concernés) sont mobilisés, mais la participation d'autres acteurs nous permettrait de comprendre plus finement le problème et de concevoir des solutions plus adéquates.
- Tous les partenaires essentiels (secteurs ou réseaux concernés) pour bien comprendre le problème et concevoir des solutions adéquates sont mobilisés.

6. **Les populations qui vivent le problème participent activement à notre partenariat** [Ne choisir qu'une seule réponse]
- Aucun individu vivant le problème ni organisme desservant les populations qui vivent directement le problème participe au partenariat.
 - Des individus vivant le problème ou un organisme desservant les populations qui vivent directement le problème participent, mais leur point de vue est rarement pris en compte dans les décisions.
 - Des individus vivant le problème ou un organisme desservant les populations qui vivent directement le problème participent, et ils ont une influence réelle sur les décisions.
7. **Dans notre partenariat, les partenaires sont activement impliqués dans l'analyse des problèmes et l'élaboration des solutions et non seulement dans l'exécution** [Ne choisir qu'une seule réponse]
- Les partenaires sont activement impliqués dans la définition des problèmes et des solutions.
 - Les partenaires sont impliqués dans les décisions sur les solutions à des problèmes qui sont définis par d'autres instances telles que les institutions publiques ou les bailleurs de fonds.
 - Les partenaires sont impliqués uniquement dans la mise en œuvre de solutions décidées par d'autres instances telles que les institutions publiques ou les bailleurs de fonds.
8. **Dans notre partenariat, le point de vue local a une réelle influence sur les décisions** [Ne choisir qu'une seule réponse]
- Les partenaires locaux ont autant ou davantage d'influence sur les décisions que les membres institutionnels ou les bailleurs de fonds.
 - Les partenaires locaux sont entendus, mais leurs points de vue sont moins pris en compte que ceux des membres institutionnels ou des bailleurs de fonds.
 - Les partenaires locaux n'influencent pas les décisions.
9. **Dans notre partenariat, les partenaires sont capables de prendre des décisions et d'engager des ressources** [Ne choisir qu'une seule réponse]
- La majorité des partenaires occupent dans leur organisation une position qui leur permet de prendre des décisions et d'engager des ressources dans le partenariat.
 - Les partenaires représentent leur organisation, mais ne sont pas en position de prendre des décisions ou d'engager des ressources dans le partenariat.
 - Les partenaires sont surtout engagés à titre individuel.

10. **Dans notre partenariat, les organismes partenaires maintiennent leur collaboration pour la durée des projets** [Ne choisir qu'une seule réponse]
- Des organismes partenaires quittent en cours de projets et cela compromet leur réalisation.
 - Le roulement des organismes partenaires fragilise ou retarde l'avancement des projets.
 - Les organismes partenaires maintiennent leur collaboration dans les projets pour toute leur durée.
11. **Dans notre partenariat, les ressources essentielles pour réaliser l'action sont mobilisées** [Ne choisir qu'une seule réponse]
- Les ressources essentielles pour le fonctionnement des projets sont mobilisées.
 - Il manque des ressources importantes, mais nous parvenons quand même à faire fonctionner les projets.
 - Il manque des ressources indispensables, ce qui compromet le fonctionnement des projets.
12. **Notre partenariat réussit à rallier les nouveaux acteurs dont il a besoin pour faire avancer ses actions** [Ne choisir qu'une seule réponse]
- Les partenaires ne cherchent pas vraiment à intéresser d'autres acteurs qui permettraient de consolider, améliorer ou poursuivre le développement de l'action.
 - Les partenaires ne réussissent pas à rallier les nouveaux acteurs qui seraient nécessaires pour consolider, améliorer ou poursuivre le développement de l'action.
 - Les partenaires réussissent à rallier les nouveaux acteurs dont ils ont besoin pour consolider, améliorer ou poursuivre le développement de l'action.
13. **Dans notre partenariat, tous les points de vue sont traités de façon équivalente dans la discussion et la décision** [Ne choisir qu'une seule réponse]
- Dans les discussions et les décisions, tous les points de vue sont considérés selon leur valeur sans égard à la position sociale des partenaires.
 - Tous les partenaires expriment leur point de vue dans les discussions, mais les points de vue de ceux ayant davantage de pouvoir sont davantage pris en compte dans les décisions.
 - Seuls les points de vue des partenaires ayant davantage de pouvoir sont pris en compte dans les discussions et les décisions.

14. Dans notre partenariat, la contribution de chacun à la réalisation des actions est reconnue de façon juste [Ne choisir qu'une seule réponse]

- La contribution des partenaires locaux à la réalisation des actions est reconnue et soutenue à sa juste valeur.
- La contribution des partenaires locaux à la réalisation des actions est reconnue, mais n'est pas soutenue adéquatement.
- La contribution des partenaires locaux à la réalisation des actions n'est pas reconnue ni soutenue adéquatement.

15. Les avantages découlant du partenariat sont répartis équitablement parmi les partenaires [Ne choisir qu'une seule réponse]

- Tous les partenaires retirent des avantages réels de leur implication pour la réalisation de leur mission.
- Certains partenaires retirent davantage de retombées, mais tous sont en accord avec cette distribution.
- Certains partenaires retirent davantage de retombées et d'autres se sentent lésés.

16. Dans notre partenariat, l'échange sur une diversité de points de vue élargit les possibilités d'action [Ne choisir qu'une seule réponse]

- Des points de vue différents sont exprimés sans être vraiment documentés (données sur le milieu, savoirs d'expérience, études) et sans être discutés de sorte que cela ne permet pas de dégager de nouvelles pistes d'action.
- Des points de vue différents sont exprimés et documentés (données sur le milieu, savoirs d'expérience, études), mais cela ne permet pas vraiment de dégager de nouvelles pistes d'action.
- Des points de vue différents sont exprimés, documentés (données sur le milieu, savoirs d'expérience, études) et discutés et cela permet de dégager de nouvelles pistes d'action.

17. Dans notre partenariat, les partenaires sont capables d'identifier leurs divergences et de les discuter [Ne choisir qu'une seule réponse]

- Les partenaires expriment des points de vue qui peuvent être divergents et sont capables de les discuter ouvertement.
- Les partenaires expriment des points de vue qui peuvent être divergents, mais ils ne discutent que de leurs points de convergence.
- Seuls les points de vue pouvant faire consensus sont exprimés et discutés.

18. **Dans notre partenariat, les partenaires parviennent à résoudre leurs divergences** [Ne choisir qu'une seule réponse]
- Devant des positions divergentes, les partenaires sont capables de changer de position pour construire des compromis.
 - Devant des positions divergentes, les partenaires changent rarement de position et les compromis sont rares.
 - Devant des positions divergentes, les partenaires cherchent plutôt à les contourner.
19. **Dans notre partenariat, les partenaires parviennent à dépasser leurs intérêts propres pour converger vers l'intérêt des populations qu'ils ont à desservir** [Ne choisir qu'une seule réponse]
- Les partenaires cherchent d'abord à répondre à leurs propres intérêts.
 - Certains partenaires dominent au point d'orienter l'action à leurs propres fins.
 - Tous les partenaires mobilisent leurs atouts dans l'intérêt des populations qu'ils ont à desservir.
20. **Dans notre partenariat, les partenaires parviennent à se mobiliser autour de solutions intégrées qui dépassent la seule coordination des actions de chacun** [Ne choisir qu'une seule réponse]
- Les partenaires travaillent à construire ensemble des actions nouvelles, intégrées, plutôt que de viser la seule coordination des plans d'action, programmes ou services qu'ils faisaient déjà.
 - Les partenaires se consacrent surtout à coordonner les plans d'action, programmes ou services qu'ils faisaient déjà, mais ils voient le besoin de se mobiliser autour de l'élaboration de solutions intégrées.
 - Les partenaires se consacrent principalement à coordonner les différents plans d'action, services ou programmes que chacun faisait déjà.
21. **Dans notre partenariat, les partenaires modifient leur rôle (ce qu'ils faisaient déjà) pour réaliser des solutions nouvelles** [Ne choisir qu'une seule réponse]
- Les partenaires acceptent de modifier leur rôle pour faciliter la réalisation de projets novateurs.
 - Peu de partenaires consentent à modifier leur rôle en fonction des nécessités de l'action.
 - Chacun cherche à conserver son rôle indépendamment des nécessités de l'action.

INFORMATIONS

Les prochaines sections se rapportent plus spécifiquement à votre implication et celle de votre organisme dans RRM. Nous cherchons d'abord à documenter par quels mécanismes et avec quelle intensité les partenaires sont informés ou encore se tiennent informés des orientations et activités de RRM. Nous cherchons également à mesurer le degré d'implication de chacun dans l'animation et dans la réalisation des activités de RRM, les capacités de réseautage favorisées par RRM et la disponibilité des ressources ainsi que l'efficacité de l'utilisation qui en sont faites. Enfin, nous voulons également documenter la capacité collective à assurer un leadership dans la promotion de la réussite éducative montréalaise.

22. Dans quelle mesure consultez-vous les documents et sites suivants pour vous tenir informé des orientations et/ou activités de RRM?

	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Ne sais pas - N/A
a. Courriels acheminés par RRM (ainsi que les pièces jointes)?	<input type="checkbox"/>				
b. Plan d'action 2011-2013 de RRM?	<input type="checkbox"/>				
c. Rapport annuel 2011-2012 de RRM?	<input type="checkbox"/>				
d. Site internet de RRM?	<input type="checkbox"/>				
e. LIRE / TIES : l'infolettre de RRM?	<input type="checkbox"/>				

Autres? Lesquels?

23. Dans l'ensemble considérez-vous que les mécanismes de diffusion et de circulation de l'information utilisés par RRM sont adéquats pour vous tenir informé de ses orientations et activités?

- Pas du tout Peu Assez Beaucoup

24. Un de vos rôles en tant que représentant de votre organisme à l'assemblée des membres est de veiller à la diffusion des informations reçues dans votre organisme. En général...

	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	N/A
a. Parlez-vous de RRM (sa mission, ses cibles, ses quartiers, ses orientations, ses priorités d'action, etc.) avec les collègues de votre organisme?	<input type="checkbox"/>				
b. Est-ce que vos collègues vous parlent ou s'informent de RRM?	<input type="checkbox"/>				
c. Avez-vous l'occasion de parler de RRM avec d'autres organismes qui ne sont pas membre de RRM (rôle d'ambassadeur)?	<input type="checkbox"/>				

IMPLICATION

25. Par quel moyen votre organisme s'implique dans les activités de RRM...

	Non	Peu	Assez	Beaucoup	Ne sais pas - N/A
a. Organisation d'une activité dans le cadre des Journées de la persévérance scolaire?	<input type="checkbox"/>				
b. Participation à un des comités de RRM (de mobilisation, de communication, de travail, le CA)?	<input type="checkbox"/>				
c. Implication dans le développement et la coordination de projets ou d'actions menées au niveau régional ?	<input type="checkbox"/>				
d. Implication dans le développement et la coordination de projets ou d'actions menées au niveau local ?	<input type="checkbox"/>				
e. Présence aux différents lancements et conférences organisés par RRM?	<input type="checkbox"/>				
f. Participation à l'Assemblée des membres de RRM?	<input type="checkbox"/>				

26. Selon vous, combien de personnes de votre organisme s'impliquent dans des activités reliées à RRM?

- 1-2 3-5 6-9 10 et plus

a. Cela représente approximativement quel pourcentage du nombre total d'employés de votre organisme?

- Moins de 10% 10 à 24% 25 à 49% 50% et plus

27. Approximativement combien d'heures par mois votre organisme consacre-t-il à des activités en lien avec RRM (référez-vous aux questions 22 et 25 pour des exemples d'activités)?

- Moins d'une heure 1 à 2 heures 3 à 5 heures 6 à 9 heures 10 heures ou plus

- Difficile à estimer

RÉSEAUTAGE

Réseau réussite Montréal se présente comme un lieu de convergence, d'arrimage, de réseautage et de collaboration entre les acteurs qui promeuvent la réussite éducative à Montréal. Les questions qui suivent cherchent à documenter jusqu'où la participation à RRM a pu favoriser le développement de nouveaux contacts, de nouvelles alliances, de nouvelles collaborations.

28. Avez-vous des contacts avec d'autres membres de RRM à propos de la réussite et de la persévérance scolaires en dehors des assemblées régulières?

- Non Rarement Parfois Souvent

29. Selon vous, la constitution de RRM a-t-elle permis d'accroître ou de renforcer les liens (en quantité ou en qualité) entre les organismes montréalais préoccupés par la persévérance des jeunes?

- Non Peu Assez Beaucoup

30. Selon vous, la constitution de RRM a-t-elle permis d'accroître ou de renforcer les liens (en quantité ou en qualité) entre **votre organisme** et d'autres organismes montréalais préoccupés par la persévérance des jeunes?

- Non Peu Assez Beaucoup

31. Avez-vous l'impression que vos relations avec certains acteurs/organismes montréalais préoccupés par la persévérance des jeunes se sont **détériorées** depuis la constitution de RRM?

- Non Peu Assez Beaucoup

DISPONIBILITÉ ET PRIORISATION DES RESSOURCES

Une mobilisation régionale telle que celle souhaitée par RRM suppose que des ressources humaines, financières, politiques et matérielles soient disponibles et priorisées pour soutenir, maintenir ou accroître les actions visant à améliorer la persévérance des jeunes. Les questions qui suivent cherchent à estimer votre appréciation de la disponibilité de ces ressources.

32. Estimez, au regard des ressources suivantes, jusqu'où RRM vous paraît disposer de ce dont il a besoin pour animer la mobilisation régionale et soutenir la mobilisation dans les différents quartiers (les mobilisations locales)?

	Très insuffisant	Insuffisant	Suffisant	Très suffisant	Ne sais pas
a. Ressources financières pour son fonctionnement général	<input type="checkbox"/>				
b. Ressources financières à distribuer dans les quartiers	<input type="checkbox"/>				
c. Ressources humaines pour animer la mobilisation régionale (nombre ou expertise) sur la question de la persévérance scolaire	<input type="checkbox"/>				
d. Ressources humaines pour soutenir la mobilisation dans les quartiers ciblés (nombre ou expertise) autour d'actions efficaces	<input type="checkbox"/>				
e. Espaces (locaux de RRM)	<input type="checkbox"/>				
f. Équipements et biens	<input type="checkbox"/>				
g. Données et informations (données statistiques, portrait de situation, etc.) pour animer la mobilisation régionale sur la question de la persévérance scolaire	<input type="checkbox"/>				

	Très insuffisant	Insuffisant	Suffisant	Très suffisant	Ne sais pas
h. Données et informations (données statistiques, portrait de situation, connaissances, etc.) pour soutenir la mobilisation dans les quartiers ciblés (nombre ou expertise) autour d'actions efficaces	<input type="checkbox"/>				
i. Appui des décideurs politiques	<input type="checkbox"/>				

LEADERSHIP

Une mobilisation régionale d'envergure suppose qu'un leadership formel ou encore informel soit exercé afin de l'amener à bien se réaliser. Dans le cadre de RRM, ce leadership est exercé par le conseil d'administration de RRM et est actualisé par l'équipe de direction.

33. Selon vous, est-ce que RRM, dans l'exercice de son leadership, s'assure de...

	Pas du tout	Peu	Assez	Beaucoup	Ne sais pas
a. Prendre la responsabilité de la conception du sens de la mobilisation régionale souhaitée?	<input type="checkbox"/>				
b. Communiquer une vision claire du sens de la mobilisation régionale souhaitée?	<input type="checkbox"/>				
c. Assurer une compréhension commune (un langage commun) du sens de la mobilisation régionale souhaitée?	<input type="checkbox"/>				
d. Accorder du pouvoir aux personnes qui portent et veillent à la réalisation du sens de la mobilisation régionale souhaitée?	<input type="checkbox"/>				
e. Inspirer ou motiver les personnes à s'impliquer dans la mobilisation régionale?	<input type="checkbox"/>				

RÉALISATION DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Cette section vise à documenter votre perception du degré d'avancement des orientations stratégiques inscrites au plan d'action de Réseau réussite Montréal.

34. Estimez, en lien avec les actions menées au niveau régional (JPS, élaboration et diffusion des états de situation des quartiers, conférences, etc.) et au niveau local (financement d'activités, soutien à la mobilisation et à la planification, etc.), le degré de réalisation des orientations stratégiques inscrites au Plan d'action 2011-2013 de RRM.

	A peine amorcé	Amorcé	Assez avancé	Très avancé	Ne sais pas
a. Renforcer la prévention 0-12 ans	<input type="checkbox"/>				
b. Favoriser le maintien ou le retour en formation des 13-20 ans.	<input type="checkbox"/>				
c. Mobiliser les acteurs locaux, régionaux et interrégionaux	<input type="checkbox"/>				
d. Documenter la réalité montréalaise.	<input type="checkbox"/>				
e. Valoriser l'éducation	<input type="checkbox"/>				

RETOMBÉES DE LA PARTICIPATION À LA MOBILISATION RÉGIONALE

La participation d'organismes à des regroupements partenariaux peut amener des retombées autant positives que négatives. Ces dernières questions visent à connaître le bilan que votre organisme tire de sa participation à RRM.

35. Dans quelle mesure associez-vous les retombées **POSITIVES** suivantes à la participation de votre organisme aux activités de RRM?

	Pas du tout	Peu	Assez	Beaucoup	Ne sais pas
a. Amélioration de vos capacités à répondre à un problème social	<input type="checkbox"/>				
b. Développement de nouvelles pratiques	<input type="checkbox"/>				
c. Amélioration de l'utilisation de votre expertise (de vos services)	<input type="checkbox"/>				
d. Acquisition de nouvelles connaissances au sujet des services et programmes de la communauté en persévérance scolaire	<input type="checkbox"/>				

	Pas du tout	Peu	Assez	Beaucoup	Ne sais pas
e. Pouvoir d'influence sur les politiques publiques	<input type="checkbox"/>				
f. Développement de nouveaux partenariats	<input type="checkbox"/>				
g. Amélioration de la capacité à répondre aux besoins des populations cibles	<input type="checkbox"/>				
h. Amélioration de l'impact qu'aurait eu la seule intervention de notre organisme (plus-value)	<input type="checkbox"/>				
i. Capacité à contribuer à l'essor de la communauté	<input type="checkbox"/>				

36. Dans quelle mesure associez-vous les retombées **NÉGATIVES** suivantes à la participation de votre organisme aux activités de RRM?

	Pas du tout	Peu	Assez	Beaucoup	Ne sais pas
a. Dispersion du temps et des ressources au regard d'autres priorités	<input type="checkbox"/>				
b. Influence insuffisante sur les activités partenariales	<input type="checkbox"/>				
c. Perceptions négatives en lien avec l'association avec certains partenaires	<input type="checkbox"/>				
d. Développement de tensions (ou aggravation de tensions précédentes)	<input type="checkbox"/>				
e. Reconnaissance insuffisante de votre contribution au partenariat	<input type="checkbox"/>				

37. Jusqu'ici, les avantages à participer au RRM vous semblent-ils plus importants que les inconvénients?

Non Oui Je ne sais pas

Commentaires additionnels :

MERCI DE VOTRE COLLABORATION

ANNEXE 3 - ASPECTS DE MOBILISATION SELON LE MILIEU DE PROVENANCE DES RÉPONDANTS

Tableau 31 - Aspects de la mobilisation selon les milieux de provenance des répondants (données de 2013)

Implication dans le développement et la coordination de projets ou d'actions menées au niveau local					
	Non	Peu	Assez	Beaucoup	Total
Non scolaire	4 (33,3%)	2 (16,7%)	5 (41,7%)	1 (8,3%)	12 (100,0%)
Scolaire	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	4 (100,0%)	4 (100,0%)
Total	4 (25,0%)	2 (12,5%)	5 (31,3%)	5 (31,3%)	16 (100,0%)

Tableau 32 - Aspects de la mobilisation selon les milieux de provenance des répondants (données de 2013)

Aspects de la mobilisation		N	Moyenne*	Écart-type
Dans notre partenariat, les acteurs concernés par le problème et les solutions sont mobilisés	Scolaire et affaires	6	2,83	0,41
	Institutionnel	4	3,00	0,00
	Communautaire	5	2,00	0,71
	Total	15	2,60	0,63
Dans notre partenariat, tous les points de vue sont traités de façon équivalente dans la discussion et la décision	Scolaire et affaires	6	2,67	0,52
	Institutionnel	5	2,00	0,00
	Communautaire	5	1,80	0,45
	Total	16	2,19	0,54
Dans notre partenariat, les partenaires parviennent à résoudre leurs divergences	Scolaire et affaires	6	3,00	0,00
	Institutionnel	5	2,00	1,00
	Communautaire	5	1,80	0,84
	Total	16	2,31	0,87

* Sur une échelle de 1 à 3, où 1 correspond à une perception négative et 3, à une perception positive.

