



BROCHURE SYNTHÈSE

ANALYSE DIFFÉRENCIÉE SELON LES SEXES (ADS+),
PARTICIPATION DES PERSONNES CONCERNÉES
ET ÉVALUATION PAR RÉSULTATS

APPRÉCIATION ET APPRENTISSAGES DU PROJET CONCERTÉ FORMATION, ACCOMPAGNEMENT ET TRANSFERT (FAT)

Dans le cadre de l'Alliance pour la solidarité en Mauricie



Une initiative concertée



Ce projet concerté est financé par le Fonds québécois d'initiatives sociales (FQIS) dans le cadre d'un projet régional soutenu par l'Alliance pour la solidarité en Mauricie et le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.



Consortium
en développement social
de la Mauricie

Québec

COLLECTE DE DONNÉES

- Chantal Lalonde, Centre de recherche sociale appliquée (CRSA)

RÉDACTION

- Joanne Blais, Table de concertation du mouvement des femmes de la Mauricie (TCMFM), contribution au contenu ADS+ et accompagnement des organismes promoteurs

- Audréanne Campeau, Centre de formation communautaire de la Mauricie (CFCM), coordination et fiduciaire du projet concerté

- Chantal Lalonde, Centre de recherche sociale appliquée (CRSA)

- Lise St-Germain, Centre de recherche sociale appliquée (CRSA), contribution au contenu évaluation, approche participative et accompagnement des organismes promoteurs

RÉVISION LINGUISTIQUE

- Denise Carbonneau, Centre de recherche sociale appliquée (CRSA)

DESIGN GRAPHIQUE

- Martin Rinfret, La Gazette de la Mauricie

REMERCIEMENTS

- Nous remercions le Consortium en développement social de la Mauricie qui a participé au comité de suivi et soutenu le financement du projet FAT dans le cadre de l'Alliance pour la solidarité en Mauricie, et ce à toutes les phases du projet : implantation, réalisation, évaluation, transfert.

- Nous remercions toutes les personnes qui ont participé aux groupes de discussion et entrevues aux fins de ce bilan évaluatif et réflexif sur ce projet régional.

DROIT DE REPRODUCTION

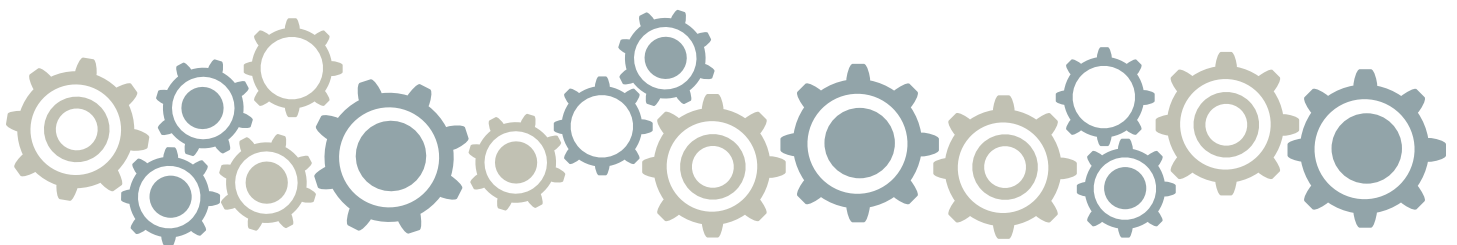
©CRSA, 2023

ISBN : 978-924046-84-5 (version numérique PDF)

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2023

POUR CITER CE DOCUMENT :

Blais, Joanne, Audréanne Campeau, Chantal Lalonde et Lise St-Germain. 2023. **ADS+, participation des personnes, évaluation par résultats**. Appréciation et apprentissages réalisés dans le cadre du projet concerté Formation, Accompagnement et Transfert (FAT) [BROCHURE SYNTHÈSE]. Table de concertation du mouvement des femmes de la Mauricie (TCMFM), Centre de formation communautaire de la Mauricie (CFCM), Centre de recherche sociale appliquée (CRSA). Brochure synthèse du [rapport d'évaluation](#) déposée au Consortium en développement social de la Mauricie dans le cadre de l'Alliance pour la solidarité Mauricie.



ORIGINE DU PROJET FAT

Dans le cadre de l'Alliance pour la solidarité 2018-2023, le Centre de formation communautaire de la Mauricie (CFCM), la Table de concertation du mouvement des femmes de la Mauricie (TCMFM) et le Centre de recherche sociale appliquée (CRSA) ont établi un partenariat pour mettre à contribution leurs expertises respectives afin de soutenir le développement des compétences des organismes financés par le Fonds québécois d'initiatives sociales (FQIS) autour de trois orientations inscrites dans le

cadre des Alliances pour la solidarité : l'analyse différenciée selon les sexes dans une perspective intersectionnelle (ADS+), la participation des personnes concernées et l'évaluation par résultats. Ces orientations ont aussi été relevées comme un défi lors de la mise en place des Alliances pour la solidarité dans le cadre du Plan d'action gouvernementale sur l'inclusion économique et la participation sociale (PAGIEPS, 2010-2015) et au moment du bilan.

UN PROJET EN 4 VOLETS

1) Des **activités de formation** visant à mieux connaître et intégrer l'approche par résultats, l'ADS+ et la participation des personnes concernées dans le développement, la mise en œuvre et l'évaluation de projets de lutte contre la pauvreté;

2) Une **offre d'accompagnement personnalisé** pour soutenir les promoteurs et les promotrices de projets à intégrer les approches dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation de leurs projets;

3) L'animation d'une **communauté de pratique** pour les personnes accompagnatrices œuvrant au sein des comités locaux en développement social;

4) Des activités de **transfert de connaissances** à l'issue d'un bilan évaluatif.

À PROPOS DES TROIS APPROCHES

L'ADS+ est une méthode d'analyse qui sert à évaluer les répercussions éventuelles de politiques, de programmes ou d'initiatives sur des femmes et des hommes d'horizons divers, en tenant compte du genre et d'autres facteurs identitaires (tels que l'âge, la langue, l'orientation sexuelle, la scolarité, les handicaps, la géographie, la culture, l'origine ethnique et le revenu).

Le **+** fait référence à l'intersectionnalité et insiste sur la complexité du monde. L'intersectionnalité tient compte de toutes les variables pour bien décrire la situation des personnes en situation de pauvreté ou concernées par les problèmes sociaux dans le développement de toute initiative et raffine la connaissance des réalités vécues par les femmes dans toute leur diversité.



Une situation à corriger



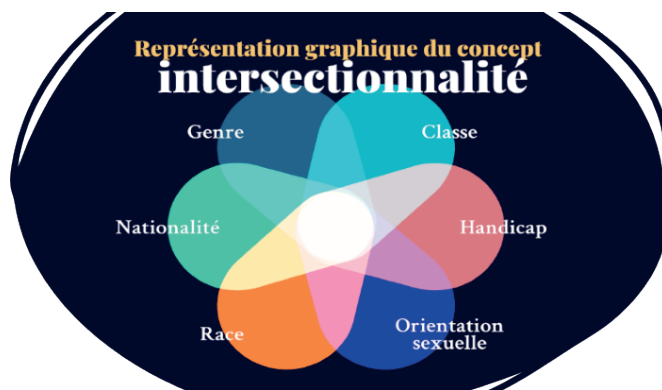
La situation est corrigée parce que l'on a pris en compte les réalités différentes



Ici on a enlevé l'élément structurel qui empêchait une vision égale pour tous = l'ADS +

OBJECTIFS POURSUIVIS DE L'ADS+

- Reconnaître les inégalités entre les hommes et les femmes;
- Prendre en compte la diversité;
- Favoriser l'inclusion sociale;
- Assurer la pleine participation égale des femmes et des autres groupes marginalisés;
- Permettre de faire des liens avec l'enjeu de la place des personnes concernées.



La participation des personnes concernées

doit être comprise comme étant un objectif de lutte contre la pauvreté et une stratégie d'inclusion. Elle est aussi un fondement de l'action communautaire.

Au premier plan, ce sont les personnes directement concernées par les situations sur lesquelles on souhaite agir qui sont visées par la participation dans toute leur diversité : des hommes, des femmes, des parents et leurs enfants, des personnes proches aidantes, des personnes immigrantes, autochtones, réfugiées, des personnes à l'aide sociale, des travailleuses et des travailleurs précaires ou encore des personnes itinérantes, marginalisées, minorisées, racisées.

Dans une perspective de lutte contre la pauvreté et l'exclusion, on s'intéresse plus spécifiquement aux personnes qui

vivent des discriminations et de l'exclusion en raison de leur différence, de leur condition, de leur statut, de leur identité culturelle ou de genre.

Dans des approches de communauté, nous parlons des citoyennes et des citoyens concernés par la mise en place d'un projet dans leur communauté.

La participation des personnes concernées permet de donner sens et pertinence aux actions, car elle est ancrée dans la réalité et l'expression des personnes. Elle reflète l'intention « par et pour », c'est-à-dire qu'elle vise à inclure les personnes concernées dans l'élaboration et la mise en œuvre des interventions, projets ou actions qui sont destinés à répondre à leurs besoins et aspirations. Par leur participation, les personnes bénéficient et contribuent.

Niveau de participation				
Information	Consultation	Discussion	Délibération	Collaboration
Les personnes concernées sont informées au sujet des enjeux liés à un problème à résoudre, à un projet ou à une politique. Mécanismes de transmission d'information et de vulgarisation.	Les personnes concernées informent les décideur.e.s ou les organisations de leurs opinions et de leurs points de vue. Espaces d'échanges.	Les personnes concernées échangent autour d'un enjeu et confrontent leurs idées et leurs points de vue. Rapport de pouvoir.	Les personnes concernées formulent un avis sur une question précise. Développement des connaissances et des compétences.	Les personnes concernées participent elles-mêmes à la définition et à la construction du processus participatif et contribuent directement à la décision finale. Développement du pouvoir d'agir.

Absence de pouvoir

Pouvoir d'influence

Pouvoir partagé

L'approche d'évaluation par résultats

est un processus de planification et de gestion rétroactif qui vise l'atteinte de résultats ciblés et observables. Elle vise à mesurer le progrès réalisé dans la poursuite des objectifs et des buts que l'on s'est donnés dans le cadre d'un projet. Elle prend comme point de départ les transformations que l'on souhaite atteindre plutôt que l'action que l'on veut réaliser. En adoptant une approche par résultats, qui permet d'identifier clairement les objectifs et les cibles que l'on souhaite atteindre, on se donne les moyens de planifier adéquatement le processus d'évaluation de nos différents projets. Il s'agit de se donner, dès le départ, une vue d'ensemble

de la démarche d'évaluation et de prévoir les ressources nécessaires (en temps et en argent) pour la mener à bien. La démarche d'évaluation permet à un organisme de s'assurer que ses actions, pratiques et activités le mènent où il veut aller, qu'il atteint les résultats ou les changements souhaités. Dans le cadre des projets soutenus par le FQIS, la démarche d'évaluation visait à intégrer l'approche ADS+ et la perspective participative, c'est-à-dire la prise en compte des différentes réalités vécues par les femmes et par les hommes, en se souciant de la participation des personnes concernées, et comment ces réalités peuvent influencer leur participation.

1. Décider d'évaluer

Pourquoi on le fait et pour qui ?
Avec quelles ressources et dans
quelles conditions ?

6. Prendre des décisions et réorienter l'action

Quelles décisions prendre pour
améliorer les interventions

5. Présenter les résultats

Choix des principaux résultats
Qui en a besoin ?
Quelle forme de présentation

Défi : Intégrer une approche
avec les personnes directe-
ment concernées et ADS+ à
toutes les étapes

ÉTAPES DE L'ÉVALUATION

2. Planifier l'évaluation

À quelles questions vous voulez ré-
pondre ? A-t-on une vision claire de
notre projet et comment il s'articule
(objectifs, moyens, changements
souhaités, effets attendus)

MODÈLE
LOGIQUE

3. Préparer et réaliser la collecte de données

Méthodologie
Outils de collecte
Plan de travail (qui, quand, comment)

4. Analyser

Réduire, interpréter l'information pour
qu'elle soit compréhensible et utile.
Qu'est-ce qu'on apprend sur nos ac-
tions en réponse à nos questions ?

LES REALISATIONS DU PROJET FAT

VOLET 1 : FORMATION

Les formations étaient offertes aux promoteurs et aux promotrices de projets, en premier lieu, pendant la pandémie en mode virtuel et dans la dernière année en présentiel. À la demande des personnes qui accompagnent les projets dans les territoires, des formations leur ont aussi été offertes.

La planification des formations, d'une durée de 6 heures, prévoyait au départ une formation couvrant les trois dimensions : ADS+, place des personnes concernées et approche par résultats. En cours de route, et pour répondre aux besoins nommés, une seconde formation a été conçue plus spécifiquement sur l'évaluation dans une perspective plus appliquée.

- **Formation Volet 1**, intitulée « Planifier et évaluer ses projets : Intégrer l'approche par résultats, l'analyse différenciée selon les sexes (ADS+) et la participation des personnes concernées », a été donnée à sept (7) reprises et a rejoint **74 personnes** représentantes d'organisme et ressources d'accompagnement différentes.

- **Formation Volet 2**, intitulée « L'évaluation : comment faire? », a été donnée à deux (2) reprises et suivie par **33 personnes** différentes représentantes d'organisme et ressources en accompagnement.

- **Pour l'ensemble des formations**, ce sont **63 personnes** différentes issues de **39 organismes**, **27 ressources d'accompagnement**, pour un total de **90 personnes différentes** qui ont été rejointes. Notons toutefois que le total de personnes présentes aux formations s'élève plutôt à **107 participations** puisque **16 personnes** ont assisté à plus d'une formation.

- **Une boîte à outils disponible en ligne (<https://boiteaoutilsmauricie.org/>)** a été conçue. Cette stratégie a été pensée pour compenser le fait que les 7 formations prévues n'ont

pas pu être réalisées dans l'année 1 en raison de la pandémie (2020). La boîte à outils a été visitée à **1 045 reprises** depuis sa création. De ce chiffre, 216 visiteuses et visiteurs sont revenus au moins une fois de plus sur le site Internet, soit 21 % des internautes ont consulté la boîte à outils au moins à deux reprises. Une mise à jour de la boîte à outils a été faite en cours de projet à la suite des formations.

VOLET 2 : ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ

L'accompagnement prenait forme par des sessions de travail visant à bonifier le formulaire de projet avant son dépôt ou après son analyse par le comité de sélection, afin que celui-ci prenne en compte l'ADS+, la participation des personnes et la perspective évaluative à partir de l'approche par résultats. La formulation des indicateurs de résultats était aussi un objectif de l'accompagnement. L'accompagnement s'adressait plus spécifiquement aux promoteurs et aux promotrices de projets, mais, en cours de route, se sont greffés aussi les personnes-ressources qui jouent un rôle d'accompagnement dans les territoires en soutien à la conception et la mise en œuvre des projets financés dans le cadre de l'Alliance pour la solidarité. Ces dernières peuvent être des organisateurs et des organisatrices communautaires, des ressources des corporations de développement communautaire, des agentes et des agents de développement dans les communautés et MRC, etc. Elles sont, pour la plupart, impliquées dans les comités locaux de développement social ou autres instances de concertation, dont le Consortium en développement social de la Mauricie. Ces ressources ont aussi participé à des communautés de pratique.

- **15 organismes différents** ont reçu un **accompagnement personnalisé** sur un total de **35 initiatives soutenues** par l'Alliance pour la solidarité en Mauricie.

- **Près de la moitié des initiatives (42 % des initiatives financées)** ont reçu un accompagnement.

VOLET 3 : COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE

Au départ, deux (2) activités annuelles de communauté de pratique (donc 6 au total) étaient prévues. Celles-ci s'adressaient surtout aux personnes-ressources qui jouent un rôle d'accompagnement dans les territoires. La pandémie a toutefois mis en péril cet objectif du projet FAT puisque les ressources ont eu moins de disponibilité pour participer à ces activités. Leur charge s'étant beaucoup alourdie pendant la pandémie.

- **2 communautés** de pratique réalisées avec **10 ressources d'accompagnement**.

VOLET 4 : TRANSFERT DE CONNAISSANCES

Un des objectifs du projet visait le transfert de connaissances. Celui-ci s'est actualisé par l'approche même du projet dans la fonction d'accompagnement et de suivi. En cours de route, il a été décidé de faire un bilan évaluatif à la fin du projet pour en tirer les enseignements collectifs.

- **Une activité de partage de l'expérience** a eu lieu lors d'un rendez-vous régional de l'Alliance pour la solidarité.
- **Un webinaire de partage des résultats** (bilan de l'expérience) s'est déroulé en mai 2023.

LE BILAN ÉVALUATIF DU PROJET FAT

Afin de documenter les retombées du projet et les apprentissages réalisés lors des activités, un bilan évaluatif du projet a été effectué. Il permet de soutenir les objectifs de transfert de connaissances.

Pour ce faire, les trois organismes partenaires ont demandé à une ressource externe de réaliser cette démarche de collecte de données et de collaborer à son analyse.

Le processus a impliqué la passation de sondages tout au long du projet pour les activités de formation. Celles-ci ont été évaluées, à la fin de chacune d'elles, entre les mois d'octobre 2020 et 2022. Il y a eu, au total, **73 % de personnes répondantes** (78 personnes sur 107).

Une approche qualitative a complété ces sondages à l'automne 2022 avec des **groupes de discussion** et des

entrevues téléphoniques qui ont été effectués auprès des personnes qui ont suivi la formation, celles qui ont reçu un accompagnement personnalisé, ainsi qu'auprès de ressources qui accompagnent les organismes dans l'élaboration de leur projet. **37,5 % des personnes ont participé** à ces entrevues et groupes de discussion portant sur les formations et l'accompagnement personnalisé (27 personnes sur 72).

Pour compléter la démarche, un groupe de discussion avec les partenaires du projet (CRSA, TCMFM et CFCM), ainsi que le Consortium en développement social de la Mauricie (fiduciaire du fonds pour l'Alliance pour la solidarité), a été réalisé. Celui-ci portait plus spécifiquement sur le bilan de la concertation et les constats tirés de l'expérience d'accompagnement.

Les résultats de ce bilan évaluatif seront présentés dans cette brochure.

PRESENTATION DES RESULTATS EN BREF¹

Les objectifs de la formation et de l'accompagnement personnalisé visaient d'une part à développer et consolider la compréhension qu'ont les personnes participantes de l'ADS+, de l'approche participative et de l'approche par résultats/évaluation. D'autre part, un des objectifs d'accompagnement visait une meilleure intégration des approches dans les pratiques des organismes, dans la conception et la mise en œuvre de leur projet.

Malgré le contexte pandémique qui est venu bouleverser les activités initialement prévues, les résultats révèlent qu'en général les objectifs sont atteints même si des défis demeurent.

- Dans l'ensemble, les personnes rencontrées ou ayant participé aux activités de formation affirment mieux comprendre l'ADS+, la participation des personnes concernées, l'approche par résultats et l'évaluation.

- Plusieurs reconnaissent que l'intégration des approches est plus difficile. Elles considèrent que le projet a permis de rendre accessibles des outils (formations et boîte à outils) pertinents pour soutenir l'intégration de ces approches, mais ont exprimé le besoin qu'ils soient mis à jour et diffusés régulièrement.

- Le fait d'avoir suivi la formation volet 2 sur l'évaluation a favorisé une meilleure intégration et application des connaissances selon les personnes participantes. En général, les ressources en accompagnement se sont senties plus outillées.

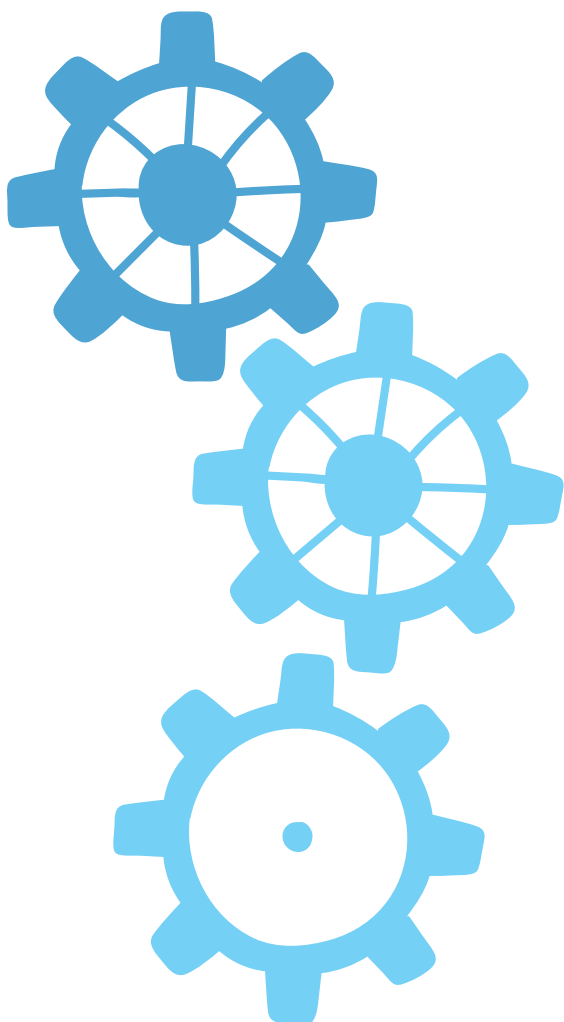
- Même si les personnes participantes ont affirmé avoir développé, par les formations, une vision globale, un langage commun et une diversité de stratégies permettant de rejoindre les personnes dans toute leur diversité, plusieurs nomment des défis à les appliquer et les évaluer.

[1- Pour consulter l'ensemble des résultats statistiques et des graphiques découlant des sondages auxquels ont répondu les personnes participantes aux activités du projet FAT, voir le « Rapport d'évaluation » complet.](#)



EN TERMES D'ADS+

Presque la totalité des organismes participants, de par leur offre de services qui s'adresse à la population en général, a tenté des moyens pour mieux connaître la réalité des femmes, rejoindre plus d'hommes absents de certains services, accueillir la communauté LGBTQ+ ou vérifier l'appréciation du service par les personnes immigrantes. Toutefois, l'ADS+ s'en trouve réduite à l'inclusion de la diversité; ce qui nuit à la recherche de l'égalité entre les femmes et les hommes, et entre les femmes entre elles.



QUELQUES TÉMOIGNAGES SUR DES AVANCÉES DANS LES PRATIQUES ADS+

✓ *« On a installé les chambres destinées aux femmes à côté du bureau des intervenants pour assurer une certaine sécurité. »*

✓ *« On a ajouté un volet Précarité dans le guide destiné aux superviseurs et gestionnaires d'entreprise afin de les sensibiliser à la réalité des personnes éloignées du marché du travail, comme par exemple une mère monoparentale, et soutenir leur intégration en emploi. »*

✓ *« Pendant la COVID, notre service de transport collectif a servi aussi à transporter l'aide alimentaire vers les personnes qui ne pouvaient pas sortir de chez elles. »*

✓ *« On a traduit nos services en espagnol parce qu'on a appris qu'il y a une communauté latino dans notre MRC. »*

✓ *« Ça nous permet de nous poser des questions pour nous ajuster à la clientèle LGBTQ. »*

✓ *« On a pris connaissance de comment départager les besoins par sexe, âge, situation familiale, etc. »*

✓ *« L'accompagnement nous permet d'avoir une meilleure vue d'ensemble et d'intégrer les principes de l'ADS + dans notre projet. »*

EN TERMES DE PARTICIPATION DES PERSONNES CONCERNÉES

• Même si la participation citoyenne est un concept assez largement connu au sein des organismes accompagnés, aborder la participation des personnes sous l'angle ADS+, en intégrant la perspective évaluative, est une pratique moins connue et moins bien intégrée. Les résultats révèlent toutefois une meilleure connaissance de l'approche. Bien que les personnes soient assez d'accord à affirmer mieux savoir comment intégrer l'approche, il ressort lors des entretiens que l'application demeure un défi. C'est surtout lors de la deuxième formation, qui se voulait plus appliquée (comment faire), que l'intégration du concept a pris forme dans les pratiques.

• La réflexion sur la participation des personnes a tout de même suscité le développement de certaines pratiques qui ont permis d'améliorer les interventions sur cet aspect.

QUELQUES TÉMOIGNAGES SUR DES AVANCÉES DANS LES PRATIQUES EN CE QUI CONCERNE LA PLACE DES PERSONNES

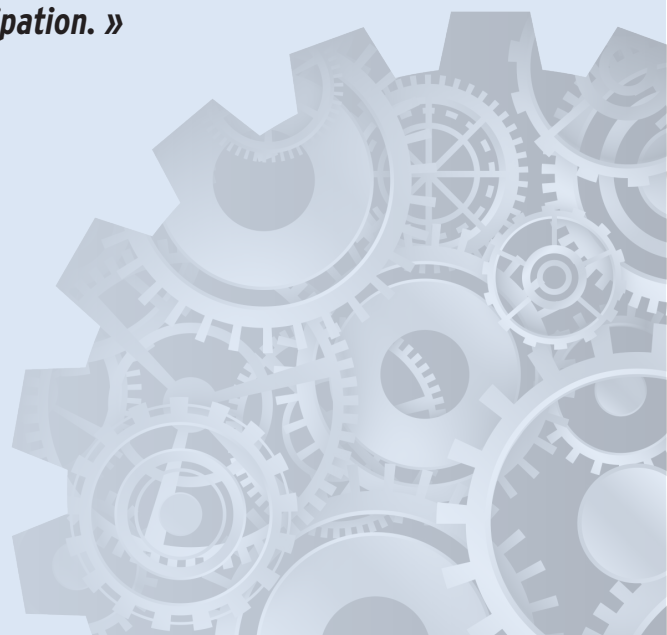
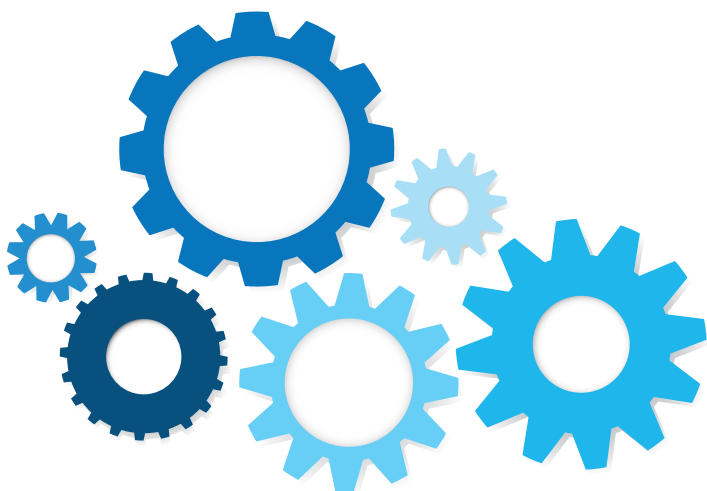
✓ *« On a mis en place un service de transport pour les jeunes qui vivent en milieu rural, mais qui ne pouvaient pas participer aux activités parascolaires. »*

✓ *« On a adapté nos horaires pour les travailleurs et compris que les personnes désorganisées ne sont pas disponibles à 8 h le matin... »*

✓ *« On intègre le jeune dans l'élaboration de sa stratégie d'employabilité avec l'employeur. »*

✓ *« Dès le départ du projet, on s'est associé avec d'autres organismes, ce qui a facilité grandement la collaboration pour faire notre étude de besoins. »*

✓ *« Notre projet repose sur la participation des personnes, sans quoi il n'existerait pas. Dès l'an 1, on a dépassé notre objectif de participation. »*



EN TERMES D'APPROCHE PAR RÉSULTATS ET D'ÉVALUATION

• En ce qui concerne l'approche par résultats et l'évaluation, les résultats obtenus à partir des sondages et des groupes de discussion montrent que la majorité des participantes et participants comprennent mieux l'approche et les étapes d'évaluation d'un projet.

• Néanmoins, l'évaluation reste quelque chose de complexe et difficile à appliquer même si les concepts et les principes sont compris. Les difficultés se résument à identifier des indicateurs qualitatifs et de savoir comment les mesurer et les observer.

QUELQUES TÉMOIGNAGES SUR DES AVANCÉES DANS LES PRATIQUES D'ÉVALUATION

✓ « Lors de nos rencontres hebdomadaires, on a mis un point statutaire pour souligner nos bons coups en lien avec les résultats attendus. »

✓ « Très intéressant. La formation m'a permis de raffiner les composantes du projet en cours entre les objectifs, les actions et les indicateurs de suivi ! Merci aux formatrices et à votre organisme ! »

✓ « Il (l'accompagnement) a permis de clarifier les façons de mieux rédiger le projet pour que le projet soit plus clair et plus axé sur les résultats. »

✓ « L'accompagnement a été très utile pour nous permettre d'améliorer nos évaluations postprojets. »

QUELQUES TÉMOIGNAGES SUR LA FORMATION ET LA BOÎTE À OUTILS

✓ « Je connaissais l'approche par résultat, le contenu de la formation m'a davantage renseigné sur l'ADS+. Je dois réfléchir encore dans quelle mesure cela est intégrable à mes cibles et indicateurs. L'animation était très dynamique. Merci! »

✓ « Ça nous a aidés à développer une vision globale et permis de sélectionner des participants au projet qui venaient d'horizons différents. »

✓ « Je suis à ma première année dans ma fonction d'agente de projet et je ne survivrais pas sans votre belle boîte à outils. »

✓ « La boîte à outils est assurément un plus pour s'approprier tous ces concepts. »

L'ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ

L'accompagnement personnalisé offert dans le cadre du projet FAT a été apprécié malgré la confusion créée par la diversité des ressources d'accompagnement au sein d'un même projet et par la multiplicité des approches proposées par ces ressources.

LES ACCOMPAGNEMENTS PERSONNALISÉS

Les 15 organismes qui ont bénéficié des accompagnements personnalisés ont reçu en moyenne 9 heures d'accompagnement pour un total de 140 heures. Notons qu'au début du projet, il était prévu une banque de 4 heures par accompagnement.

Ces accompagnements visaient à appliquer l'approche par résultats en intégrant l'ADS+ et des indicateurs pour observer la participation des personnes concernées.

L'accompagnement s'est révélé pertinent puisqu'il a été observé que les organismes, qui se sont prévalus de l'offre d'accompagnement, ont enrichi leurs projets par une plus

grande cohérence et articulation entre la problématique, les objectifs et les indicateurs de résultats, et ce en intégrant la perspective participative et l'ADS+.

Les 2/3 des personnes ayant participé à l'évaluation disent avoir fait des apprentissages qui leur ont permis de mieux connaître les besoins des personnes rejointes et ainsi adapter leurs interventions. Elles considèrent toutefois que l'accompagnement est essentiel, surtout si des fonds pour des projets exigent l'intégration de ces approches. Certaines personnes disent avoir développé de nouveaux réflexes au regard de ces approches, mais trouvent important d'avoir accès à des ressources expertes et techniques qui les amènent à réfléchir à l'évaluation.

Dans l'ensemble, le fait que les formations et les accompagnements personnalisés ont été ouverts aux personnes accompagnatrices et non seulement aux organismes porteurs des projets a été une stratégie favorable à une meilleure cohérence dans les processus : mise à niveau du langage, meilleure compréhension mutuelle des défis et enjeux rencontrés concernant les trois approches (ADS+, participative et évaluative), ce qui a réduit les irritants pour les organismes promoteurs de projets d'être accompagnés par plusieurs ressources.

LES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE

Le bilan fait ressortir que plusieurs personnes accompagnatrices souhaitent qu'il y ait des activités permettant le partage de pratiques développées en lien avec les trois approches. Malgré ce souhait, un nombre restreint de celles-ci a participé aux deux rencontres de la communauté de pratique. Les partenaires FAT s'attendaient à une meilleure participation

et croient que ce volet est possiblement arrivé un peu tard dans la démarche dans un contexte où plusieurs ressources en accompagnement étaient aussi mobilisées et affectées par la pandémie et n'avaient pas la disponibilité d'esprit nécessaire pour s'engager dans des communautés de pratique.

AU-DELÀ DU FQIS, POUR INTÉGRER CES TROIS APPROCHES : LES SOUHAITS DES ORGANISMES

La totalité des personnes interrogées croit que la **formation doit être offerte régulièrement**, voire être approfondie, en présentant des exemples concrets et variés afin de former les nouvelles personnes et pour rafraîchir la mémoire de ceux et celles qui l'ont déjà suivie.

Elles considèrent que **la boîte à outils doit être mieux connue** et mise à jour avec des exemples concrets et les retombées des projets en cours.

La moitié des personnes consultées proposent de **soutenir des activités qui permettent le partage de pratiques développées en lien avec les trois approches** couvertes par le projet FAT (ADS+, participative et évaluative). Des ateliers pratiques sur des problématiques du milieu, à l'échelle des comités locaux de développement social (CLDS) ou des chantiers régionaux déjà en place, pourraient être offerts. Il s'agit d'identifier le meilleur véhicule pour éviter les doublons et la sursollicitation.

Quant à l'autre moitié des personnes consultées, elles souhaiteraient avoir accès à des **ressources d'accompagnement spécialisées sur ces trois approches disponibles en tout temps**. Ce qui permettrait de soutenir en continu les organismes dans l'élaboration des projets.

SELON LES RESSOURCES D'ACCOMPAGNEMENT :

La participation des personnes concernées pose un défi de temps, car la **mobilisation et l'implication des personnes exigent la création et le maintien de liens** significatifs avec ces dernières. Ces conditions sont rarement considérées par les bailleurs de fonds lorsque la participation citoyenne est une orientation. De plus, les personnes ont souligné l'importance de faire connaître les petites réussites afin de maintenir la mobilisation de la participation des personnes.

Faudrait-il prendre plus de temps pour **parler des préjugés et des défis que pose la participation citoyenne?**

CONSTATS OBSERVÉS PAR L'ÉQUIPE FAT

L'enjeu d'égalité entre les sexes : les partenaires du projet FAT constatent une compréhension plus ou moins erronée de l'ADS+. En effet, l'intersectionnalité (le +) étant davantage comprise comme l'inclusion de la diversité. Cette lecture, un peu réductrice de la notion, peut nuire à l'application de l'ADS qui vise d'abord et avant tout à réduire les inégalités entre les femmes et les hommes. Donc sur l'enjeu de l'égalité, le défi demeure tout entier et mobilise moins les intérêts.

Les trois approches perçues comme des critères et une surcharge : plusieurs organismes perçoivent ces approches comme des critères qui s'ajoutent à tous les autres et qui contribuent à une surcharge de données à traiter et à documenter. Pourtant, l'égalité entre les hommes et les femmes, l'inclusion de la diversité, la participation des personnes, la lutte contre la pauvreté ne sont pas que des critères pour ob-

tenir du financement, mais font partie des fondements mêmes de l'action communautaire et des conditions de réussite pour le développement social. Alors que très souvent les organismes ont des pratiques implicites autour de ces approches, elles semblent les documenter peu et ne pas toujours savoir comment le faire. Par ailleurs, le fait que ces trois approches deviennent des critères d'évaluation des projets peut contribuer à renforcer cette perception de surcharge.

L'évaluation en parallèle du cycle de gestion : l'évaluation fait partie du cycle d'un projet, mais les défis rencontrés dans cette expérience rappellent qu'elle est parfois peu présente dans le cycle de gestion des organismes. On y prévoit rarement des budgets en amont ainsi que sa planification. Lorsque l'évaluation est une étape qui s'ajoute et qui n'est pas prévue, cela devient lourd et complexe pour les organismes. D'où

SI C'ÉTAIT À REFAIRE...

la pertinence de construire une « culture évaluative » qui deviendrait un réflexe et de sensibiliser et encourager, dès le début, l'intégration de l'évaluation dans les demandes de financement (possibilité d'y allouer un 10 % du financement).

Faire parler les chiffres et les processus : un défi. Autant du côté des promoteurs et des promotrices de projets que des ressources d'accompagnement, les partenaires FAT font le constat que l'évaluation qualitative, bien que considérée essentielle, demeure un défi qui fait consensus. Principalement en ce qui a trait à l'élaboration d'indicateurs qualitatifs. Cette difficulté a systématiquement soulevé des questions et des réactions lors des formations, mais aussi à travers les accompagnements personnalisés. Ici, c'est tout le défi de sortir de la perspective de reddition de comptes pour basculer vers la perspective évaluative.

L'accompagnement multiplié : les partenaires ont aussi pris conscience du nombre important de personnes qui accompagnent un même organisme, ainsi que de la diversité de leur posture d'accompagnement influencée par la culture de travail propre à chaque organisation et par des référents différents (cadres conceptuels, méthodes, formations disciplinaires, etc.). Cette conjugaison de personnes accompagnatrices peut créer de la confusion et des contradictions auprès des organismes accompagnés. Ceci a été nommé à quelques reprises pendant le projet et pendant l'évaluation. Par ailleurs, une certaine confusion de la part des organismes promoteurs a été dénotée quant au rôle d'accompagnement des différentes ressources entre les paliers régional et local.

Quant au projet FAT dans son ensemble, bien que les trois organisations partenaires croient qu'il était judicieux de développer cette initiative en concertation, elles avouent que si c'était à refaire, elles clarifieraient plus rapidement leurs rôles respectifs et définiraient collectivement, au départ, la vision des trois approches, afin de gagner en cohérence auprès des organismes accompagnés et ainsi réduire les zones de confusion.

Ce projet régional a aussi été confondu, par certains organismes accompagnés, avec le rôle du partenaire gestionnaire du fonds de l'Alliance pour la solidarité qui, lui aussi, accompagnait les milieux. Les deux fonctions, bien que similaires, ne portaient pas les mêmes enjeux, le même rôle, ce qui a apporté des zones de confusion en cours de route entre autres sur les enjeux de reddition de comptes. Si la même expérience se répétait, des clarifications et des communications aux organisations, dès le départ, seraient nécessaires.

Toutefois, ce projet a globalement atteint ses objectifs dans un contexte de réalisation difficile. Il a permis de soutenir le développement des compétences collectives en matière d'évaluation, d'ADS+ et de participation des personnes concernées et il aura permis de prendre conscience des nombreux défis qu'il reste à relever et des obstacles que les milieux rencontrent pour relever ces défis. Des avancées collectives sont faites et sont à poursuivre concernant les trois approches, mais aussi dans nos manières collectives d'accompagner les milieux et les communautés.

POUR EN SAVOIR PLUS

Boîte à outils :

<https://boiteaoutilsmauricie.org/>
et [Rapport d'évaluation](#)





Le Centre de formation communautaire de la Mauricie (CFCM)

est un organisme communautaire autonome de formation qui a pour mission de mettre à la disposition des groupes communautaires un lieu commun voué à l'information, l'analyse, l'apprentissage et la citoyenneté. Le CFCM veut également créer des outils permanents de formation répondant aux besoins des intervenantes et des intervenants du milieu communautaire ainsi qu'aux personnes qui fréquentent ces organismes et s'y impliquent.



Le Centre de recherche sociale appliquée (CRSA)

est un OBNL qui vise à répondre aux besoins des communautés et milieux de pratique par la recherche, l'évaluation, l'accompagnement et le transfert des connaissances. Il privilégie les approches participatives, collaboratives et partenariales. Ses travaux s'inscrivent dans plusieurs domaines dont la pauvreté et l'exclusion, la participation citoyenne, le développement des communautés et dans divers champs d'intervention (logement, sécurité alimentaire, emploi, condition féminine, etc.)



La Table de concertation du mouvement des femmes de la Mauricie (TCMFM)

œuvre pour l'amélioration de la condition de vie des femmes. L'organisme est constitué de membres provenant de différents milieux tels que la santé et les services sociaux, le développement local et régional et la défense des droits collectifs. En raison de sa présence soutenue dans de nombreux lieux de concertation et d'instances représentatives du milieu et par ses collaborations, la TCMFM apporte la voix des femmes et favorise la force d'action par l'échange et la concertation sur les dossiers d'actualité. La TCMFM est reconnue pour son expertise en matière d'ADS+.

