



Un guide pratique
sur la collaboration
intersectorielle en
petite enfance

Financement

Ce projet est financé par le Programme de partenariats pour le développement social de Ressources humaines et Développement social Canada. Les opinions et les interprétations figurant dans la présente publication sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

Collaborateurs et collaboratrices



Recherche et rédaction :	Nicole Lafrenière-Davis, consultante
Illustrations et graphisme :	Su Hyun Kim, graphiste
Révision de texte :	Adèle David Jean-Pierre Dubé Richard Vaillancourt
Corrections d'épreuves :	Danielle Cadorette
Mise en page :	Françoise Viau, CNPF
Impression :	Acres Printing and Promotion
Dépôt légal - ISBN :	978-0-9695241-6-8

© **Tous droits réservés.** Des photocopies peuvent être faites à condition que la source soit mentionnée et bien identifiée. Le nom et le logo de la CNPF doivent se trouver au début de chaque page. Des photocopies du document, *Guide pratique sur la collaboration intersectorielle en petite enfance*, doivent être distribuées avec la reliure ainsi qu'avec la page couverture du document.

Juin 2007

Table des matières

Préambule	2
But ultime du guide	2
But immédiat et objectifs visés	2
Structure du guide	2
Section 1. Le quoi et le pourquoi ?.....	2
Section 2. Le comment ?.....	2
Section 3. Grille d'auto-évaluation.....	2
Section 4. Conclusion	2
Section 5. Annexe	2
Section 6. Bibliographie	2

Préambule

La CNPF reconnaît, depuis plusieurs années déjà, l'importance de l'approche intersectorielle en développement de la petite enfance (DPE). Les congrès nationaux et les plans stratégiques axés sur l'éducation et ensuite sur la santé, les liens stratégiques tissés avec le secteur justice ainsi que le leadership de l'organisme exercé auprès de la Table nationale en développement de la petite enfance francophone en contexte minoritaire, témoignent de cette reconnaissance.

Fidèle à son mandat d'appuyer et d'outiller ses fédérations membres, la CNPF saisit l'occasion d'ajouter un « guide pratique » sur la collaboration intersectorielle (CI) en petite enfance à la « boîte à outils » prévue dans les activités subventionnées par le gouvernement fédéral.

But ultime du guide

Le guide se veut un outil qui, avec d'autres nouvelles connaissances et d'autres moyens, aidera les mouvements de parents de la CNPF à avancer avec leurs partenaires des différents secteurs par le biais d'une approche intersectorielle vers la vision énoncée dans le **Cadre de collaboration : une vision partagée, des stratégies communes** :

L'enfant est accueilli dans une famille et une communauté qui l'accompagnent et qui créent pour lui des possibilités de se développer en français.

Aimé, en santé et en sécurité, l'enfant vivra pleinement son enfance et son adolescence et deviendra un adulte accompli et engagé.

But immédiat et objectifs visés

La CNPF offre ce guide à ses membres pour faciliter la collaboration intersectorielle en petite enfance dans le domaine communautaire, municipal, régional et provincial. Son contenu reflète la littérature sur le sujet. Le guide présente aux fédérations de parents intéressées au développement de la petite enfance un aperçu de l'approche intersectorielle, ses grands défis, ses solutions et ses étapes afin qu'ils puissent la mettre en pratique avec confiance dans leurs communautés, leurs régions, leurs provinces et territoires. Les lecteurs peuvent d'ailleurs approfondir leurs connaissances en regardant de plus près les textes proposés dans la bibliographie. Les objectifs visés sont les suivants :

- s'assurer que les parents/membres ont une compréhension commune de l'approche/collaboration intersectorielle
 - en connaissent les étapes, les défis, les solutions
 - puissent se l'approprier et
 - soient capables d'évaluer leurs succès.

Les fédérations de parents jouent un rôle important dans la planification et la mise en place de services en petite enfance. Le guide les aidera à garder et à augmenter leurs sphères d'influence quant aux politiques et programmes en DPE. Les bénéficiaires seront leurs enfants, leurs familles et leurs communautés.

Structure du guide

Section 1. Le quoi et le pourquoi

- C'est quoi au juste la collaboration intersectorielle ?
- Pourquoi l'utiliser en petite enfance? Quels sont les bénéfices pour les fédérations de parents et leurs partenaires?

Section 2. Le comment

- Comment pouvons-nous faire de la collaboration intersectorielle en petite enfance?

Section 3. Des suggestions pour une collaboration intersectorielle fructueuse.

- Comment évaluer mon action intersectorielle en petite enfance ?

Section 1. Le quoi et le pourquoi ?

D'où vient le concept « collaboration ou action intersectorielle »?

Dès 1974, dans le rapport d'influence internationale intitulé « Nouvelle perspective sur la santé des Canadiens » et par la suite dans de nombreux documents gouvernementaux, mention est faite de l'importance de la collaboration entre le secteur santé et d'autres secteurs pour une amélioration de la santé de la population. La raison principale : les services de santé eux-mêmes ont moins d'impact sur la santé que les déterminants de la santé c'est-à-dire ces multiples facteurs interdépendants tels que le niveau d'instruction, le niveau de revenu, l'emploi, les appuis sociaux, le développement de l'enfant et l'environnement. Puisque ces facteurs se retrouvent surtout à l'extérieur du secteur santé, une approche intersectorielle s'impose. Par ailleurs, le concept d'action ou de collaboration intersectorielle ne s'applique pas uniquement aux gouvernements. Plusieurs documents préparés en 1999 et en 2000 dans le contexte des initiatives du Comité fédéral/provincial/territorial sur la santé de la population notent clairement l'importance de la participation non seulement des ministères, mais aussi « des particuliers, des organismes sans but lucratif et des entreprises privées à l'action intersectorielle pour la santé. »^(8, 21, 7)

C'est quoi au juste « la collaboration intersectorielle »?

Voici quelques définitions, toutes tirées de documents visant la santé de la population, toutes, comme nous le verrons bientôt, très pertinentes pour l'action ou la collaboration intersectorielle en petite enfance.

Dans la **Trouse d'action intersectorielle** de Santé Canada :

« L'action intersectorielle pour la santé est une relation nettement définie et mutuellement profitable qui a été établie entre deux secteurs ou plus pour prendre des mesures en vue d'atteindre les résultats sur la santé plus efficaces et plus durables que si le secteur de la santé agissait seul. »⁽²⁷⁾

Tiré de **L'action intersectorielle...Pour une population en santé**, préparée par le Comité consultatif fédéral-provincial-territorial sur la santé de la population :⁽¹⁵⁾

« L'action intersectorielle favorise la mise en commun des forces, des connaissances et des moyens permettant de comprendre et de régler des problèmes complexes qui ne

peuvent être résolus par un seul secteur. L'action intersectorielle peut prendre la forme d'une stratégie ou d'un processus et elle peut servir à promouvoir et à atteindre des objectifs communs dans divers domaines, par exemple les politiques, la recherche, la planification, la mise en œuvre et le financement. L'action intersectorielle peut se concrétiser sous forme d'activités variées comme l'action sociale, l'application de mesures législatives, des projets communautaires, la mise en œuvre de politiques et de programmes. Elle peut faire le fruit d'initiatives communes, d'alliances, de coalitions ou de partenariats. »

Y a-t-il une différence entre « action, approche, collaboration » intersectorielle?

Le guide utilise de façon interchangeable les termes « action, collaboration et approche » intersectorielle. La littérature sur le sujet révèle qu'on utilise surtout « action intersectorielle » dans les documents sur la santé de la population, mais qu'on définit ainsi cette action : « la collaboration de plusieurs secteurs de la société pour initier des actions dans un domaine d'intérêt commun ». Par « collaboration », nous voulons dire « le processus par lequel plusieurs groupes ou organismes s'engagent formellement et pour longtemps à œuvrer ensemble à l'accomplissement d'une mission commune. La collaboration exige l'engagement à participer aux prises de décision et à l'allocation des ressources requises pour répondre aux besoins identifiés en commun. » ^(3, 10, 14, 15, 20)

Lorsqu'on utilise le terme « réseaux intersectoriels », est-ce qu'on parle de collaboration intersectorielle?

L'auteur Frédéric Jésus décrit principalement une forme de collaboration entre « des acteurs locaux du soutien et de la promotion de la parentalité ». Parfois, cette « mise en réseau » de parents, de professionnels et de non professionnels vise uniquement l'accompagnement des parents dans leur rôle. Il discute cependant aussi d'action intersectorielle plus ambitieuse qui résulte souvent d'une volonté politique ou civique. Il décrit deux dynamiques :

- *Reconnaître le degré d'expertises des parents, en tant que parents et qu'habitants, sur leurs espaces et leurs conditions de vie, et promouvoir par conséquent leur rôle, leur expression, leur participation, leurs propositions et leurs initiatives dans toutes les circonstances et dans tous les projets visant l'amélioration concrète du quotidien;*
- *Favoriser à terme l'appropriation par le plus grand nombre possible d'habitants des questions liées au bien-être, à la santé, à la protection, à l'éducation, à la socialisation et, au total, à l'épanouissement des enfants de tout âge, de toutes conditions qui y vivent.* ^(20,19)

Ce sont ces dynamiques qu'il est important de retenir puisque le guide cible surtout les fédérations de parents de la CNPF. Jésus reconnaît que ces concepts qui décrivent des façons de « libérer les potentiels créatifs des habitants et parmi eux les parents » pour répondre à une variété de besoins par l'action commune peuvent avoir des noms différents : promotion de la parentalité, soutien à la parentalité, promotion de la santé ou du développement social local. Nous ajoutons « collaboration intersectorielle ».

Quels sont les principaux éléments de l'action intersectorielle?

La collaboration intersectorielle peut s'appliquer à divers types de partenaires, de secteurs et peut s'exercer à plusieurs niveaux.

Les secteurs

Lorsque les auteurs décrivent la collaboration intersectorielle en santé de la population, et nous incluons ici tout de suite en petite enfance, ils associent normalement les domaines d'activités tels que la santé, les services sociaux, la justice, l'éducation, l'environnement et l'économie. Il n'y a pas de liste définitive des principaux domaines d'activités.

Les partenaires

Il n'existe pas non plus de liste définitive quant aux participants aux initiatives de collaboration intersectorielle. Généralement, ils proviennent des secteurs public ou gouvernemental, bénévole et privé appelé souvent non gouvernemental. Le secteur non gouvernemental comprend des partenaires différents par exemple les professionnels, les consommateurs, les groupes culturels, les groupes religieux, les associations porte-parole telles que les fédérations de parents et les entreprises à but lucratif comme les banques.

Les niveaux

L'action intersectorielle peut se faire à différents niveaux selon

- la géographie : action locale ou communautaire, régionale, provinciale, nationale ou internationale
- les niveaux de gouvernement : municipal, provincial ou territorial, fédéral
- les échelons au sein des organismes : gestionnaire, intervenant, bénévole tel que membres des conseils d'administration.

On peut parler de collaboration « verticale » ou « horizontale ».

Dans sa présentation à la Commission Romanov, *l'Initiative sur la santé de la population canadienne* illustre l'importance de la collaboration intersectorielle verticale aux niveaux national, provincial, régional et local. La collaboration horizontale se fait entre les divers

secteurs par exemple santé, éducation, services sociaux ou entre des sous-secteurs au sein du même secteur par exemple entre la santé publique et la santé mentale. ⁽⁷⁾

Collaboration intersectorielle nationale :

Puisque les leviers pour améliorer la santé et réduire les écarts se situent hors des ministères de la Santé, des hôpitaux et des professionnels de la santé, il va sans dire, que des actions et des mécanismes intersectoriels de la part des gouvernements devront être mis en place. L'exemple de la création d'un « conseil interministériel » en Grande-Bretagne, composé de 11 ministères est donné. En effet, ce conseil a développé des stratégies nationales non seulement pour aborder des problèmes tels que le cancer, les maladies cardiaques, mais aussi pour éliminer la pauvreté infantile, améliorer le développement pendant la petite enfance et réduire le crime dans les milieux défavorisés. Leur conclusion : le Canada mérite ce type de collaboration interministérielle au niveau national.

La collaboration aux niveaux provincial, régional et local :

Les provinces et les autorités régionales de même que les municipalités ont reçu du gouvernement fédéral de plus en plus d'autorité au niveau de la prestation des services de santé. Avec cette dévolution est venue la reconnaissance que les questions relatives à la santé de la population doivent être adressées plus localement. La conclusion ici est que tous les niveaux de gouvernement doivent travailler ensemble d'une manière verticale.

Les auteurs sont d'accord que la nature du problème et le contexte dans lequel l'action est entreprise détermineront quels seront les liens verticaux et horizontaux. Tous recommandent cependant l'adoption d'une approche inclusive afin de renforcer les effets synergétiques de la collaboration. Le tableau A⁽¹⁵⁾, qui se retrouve en annexe, illustre l'approche de collaboration intersectorielle verticale axée sur la géographie.

Pourquoi la collaboration intersectorielle s'applique-t-elle en petite enfance?

La recherche en DPE

L'importance de l'approche intersectorielle pour favoriser le développement de la petite enfance est irréfutable. Les experts donnent le même message :

Note de l'UNESCO sur la Politique de la Petite Enfance : ⁽²⁴⁾

« Les soins et l'éducation de la Petite Enfance constituent la principale préoccupation de nombreux secteurs gouvernementaux, notamment l'Éducation, les Affaires sociales et la Santé. Une coordination entre ces différents secteurs, en ce qui concerne l'élaboration des

politiques et leur mise en œuvre, est indispensable pour assurer le développement holistique dès l'enfance et permettre l'utilisation efficace des ressources publiques. »

En 2003, dans « Bâtir un système de développement des jeunes enfants dans une perspective de santé de la population » le Comité consultatif fédéral-provincial territorial sur la santé de la population et la sécurité de la santé :

« L'application de la perspective de santé de la population afin de comprendre le DPE.....encourage une collaboration entre les secteurs (notamment la santé, l'éducation, les services sociaux, le logement, les finances et l'environnement) et entre les ordres de gouvernement, puisqu'aucun secteur ou ordre de gouvernement n'a accès à lui seul à tous les facteurs qui déterminent le développement de l'enfant. »⁽¹⁾

Les docteurs Fraser Mustard et Clyde Hertzman ont, dans leurs écrits, clairement énoncé que des programmes en DPE doivent créer des milieux holistiques pour le jeune enfant et sa famille. Les communautés doivent intégrer les services existants des secteurs d'éducation, des services sociaux et de la santé. Elles doivent combiner programmes et ressources de différents paliers de gouvernement. Dans la publication récente *Early Years Study 2*⁽²²⁾ Mustard *et al* parlent de façon éloquente de l'importance d'une collaboration soutenue entre les gouvernements et les communautés. Cette recommandation se retrouve d'ailleurs dans un discours de David Dodge, de la Banque centrale du Canada, à Sparrow Lake en mai 2003. Parlant de la nécessité d'une autorité qui serait chargée d'améliorer la préparation à l'apprentissage des enfants de six ans, il affirme :

« Même si une telle autorité était créée, elle ne pourrait fonctionner efficacement qu'en agissant par le biais de groupes communautaires très locaux et souvent informels, d'employeurs, d'autorités locales en matière de santé et d'autres ministères gouvernementaux et de concert avec ces organismes. C'est essentiel ! »⁽¹⁷⁾

Quels sont les domaines d'action en DPE où la collaboration intersectorielle est nécessaire?

***Le Cadre de collaboration : une vision partagée... des stratégies communes*⁽²⁸⁾**

Résultat de l'action intersectorielle de la Table nationale en développement de la petite enfance, le cadre avance quatre grandes stratégies : la planification intégrée, le développement des ressources humaines, le développement et le partage des connaissances ainsi que la promotion du développement de la petite enfance et la prévention pendant la petite enfance. Ces stratégies deviendront elles-mêmes des domaines d'action en DPE. En effet, des comités de travail composés de représentants

d'organismes de plusieurs secteurs tels que santé, éducation, services sociaux, économie, justice et autres ainsi que d'intervenants communautaires, de chercheurs, de fonctionnaires et autres seront mis sur pied afin d'élaborer des plans de travail pour chaque stratégie. La composition devra varier selon le domaine.

Place aux parents

Les fédérations de parents auront donc l'opportunité d'initier, de coordonner ou simplement de participer à la collaboration intersectorielle à tous ces niveaux. Le schéma B ci-dessous illustre la contribution que les parents pourraient faire selon un continuum d'aucun rôle dans l'action intersectorielle à en prendre la responsabilité entière.

<i>Pas de Collaboration intersectorielle</i>	<i>Le continuum de Collaboration intersectorielle en développement de la petite enfance</i>	<i>Leadership de la Collaboration intersectorielle</i>
<p>Exemple</p> <ul style="list-style-type: none"> • La fédération de parents choisit, comme objectif, d'augmenter l'influence des parents aux « comités d'écoles ». • Elle n'a pas d'autre partenaire. • La cible n'est pas le développement de la petite enfance. 	<p>Exemple</p> <ul style="list-style-type: none"> • Membre d'une collaboration intersectorielle en DPE. • La fédération de parents a décidé de participer à un processus de C.I. en DPE. • Elle en est membre et contribue activement. 	<p>Exemple</p> <ul style="list-style-type: none"> • La fédération assume le leadership de la collaboration intersectorielle en développement de la petite enfance. • Elle a obtenu les fonds pour appuyer le processus. • Elle est imputable du bon fonctionnement.

Tableau B

L'auteur Frédéric Jésus affirme l'importance de garder le parent au cœur de toutes nos actions en développement de la petite enfance. En effet, il est trop facile de perdre de vue le but ultime de la collaboration intersectorielle en petite enfance : des enfants aimés, en santé et en sécurité. Les parents doivent avoir la place de choix dans toute collaboration puisqu'ils sont les artisans principaux du sain développement de leurs enfants, de leur mieux-être. Jésus présente des arguments pertinents et convaincants pour toutes les formes de collaboration intersectorielle en petite enfance :

« Mettre en synergie les réseaux professionnels des intervenants et les réseaux relationnels des familles,... peut alors constituer une forme de mobilisation conjointe dont l'expérience montre qu'elle est appréciée en premier lieu par les enfants eux-mêmes.....Les enfants sont d'autant plus respectés, que leurs parents le sont aussi, qu'ils sont d'autant moins délaissés que leurs parents sont et se sentent moins isolés et qu'ils ont la possibilité de participer autour d'eux à la création ou au renforcement du lien social. »⁽²⁰⁾

Est-ce qu'il existe des pratiques exemplaires de collaboration intersectorielle en DPE?

Voici des exemples de quelques pratiques répertoriées :

Approches interdisciplinaires

Programme *Pour une formation commune* en petite enfance de l'hôpital Ste Justine : conscient que les spécialistes qui interviennent auprès des enfants ne parlent pas tous le même langage et comprennent parfois en partie seulement les approches liées aux autres disciplines, l'hôpital Ste Justine met sur pied un programme de formation pour les intervenants en petite enfance qui possèdent une formation de premier cycle dans une discipline de la santé ou encore en service social. La formation interdisciplinaire « permet d'abattre les cloisons entre les spécialités, ce qui facilite le dépistage précoce des problèmes de développement ainsi qu'une action concertée de la part des divers intervenants. »

Structures

Le comité interministériel « Enfants en santé » du Manitoba est un comité permanent du Conseil des ministres dédié à améliorer la qualité de vie des enfants et des jeunes de la province. Huit ministres y siègent. Ils représentent les portefeuilles suivants : la vie saine, la santé, les affaires autochtones et du Nord, la culture, patrimoine et tourisme, l'éducation, la citoyenneté et la jeunesse, les services à la famille et le logement, la justice et procureur général et le travail et l'immigration et la situation de la femme.

Programmes et services

Les « Centres de la petite enfance » (CPE) au Manitoba, situés dans les écoles, offrent aux jeunes enfants et à leurs familles un éventail de programmes et de services axés sur leurs besoins. Nous y trouvons des services de dépistage et d'intervention précoce, des programmes d'apprentissage et de garde ainsi qu'une diversité de services d'appui aux parents et à la famille.

Politiques, structures, programmes et services

« Meilleur départ » en Ontario vise la création d'un carrefour de services pour les jeunes enfants et leurs familles. Idéalement offertes dans les écoles, les fonctions de base incluront : le dépistage et l'évaluation aux niveaux de la communication, du développement social et affectif; Bébé en santé et enfant en santé; santé publique; programmes de compétences parentales; services de garde d'enfants; maternelle et jardin d'enfants; services de rééducation de la parole et du langage pour les enfants d'âge préscolaire et de dépistage néonatal des troubles auditifs. Ces fonctions s'exerceront en lien avec les services communautaires de santé mentale des enfants, de la protection de l'enfant, des centres de traitement des enfants et des services aux personnes atteintes d'un handicap de développement. ⁽²³⁾

Quels sont les bénéfices pour les fédérations de parents et pour leurs partenaires?

Les bénéfices qui suivent proviennent d'études analytiques de collaborations intersectorielles ailleurs, par exemple des écrits de Frédéric Jésus en France, et ici tel que dans l'étude de cas *Bilan de l'action intersectorielle en promotion de la santé et en prévention des toxicomanies* au Québec.⁽³⁾ Comme nous n'avons pas encore d'études spécifiquement axées sur la collaboration intersectorielle en DPE, il est approprié d'étudier ce qui se passe dans d'autres secteurs et de faire les liens.

Les bénéfices ^(3,10, 19,20)

- Une capacité accrue d'aborder et même de résoudre des problèmes au niveau du DPE. Les problèmes tels que l'accès limité à un continuum de services et de programmes en français en DPE dans la majorité des juridictions, la pénurie de ressources humaines francophones sont des défis complexes que les parents ne sont pas en mesure de relever seuls.
- La concertation et le partage des ressources, de l'expertise, des connaissances et le développement de « réseaux » de collaboration donneront aux actions des parents une plus grande efficacité et leur permettront un meilleur positionnement pour les questions clés du futur.
- La collaboration intersectorielle permet une réduction du dédoublement des efforts puisque les partenaires s'entendent sur les rôles et les responsabilités de chacun.
- Avec ces nouvelles façons synergétiques de travailler ensemble, les parents auront plus d'influence, ce qui leur permettra de réaliser un plus grand nombre d'initiatives en DPE. Ils pourront ainsi contribuer à la création de communautés francophones fortes et dynamiques. L'action intersectorielle en DPE permet le renforcement du pouvoir des parents et mène au renforcement des fédérations de parents et des communautés elles-mêmes. Lorsque les parents se sentent valorisés, les enfants sont aussi valorisés.

- En travaillant selon une approche de collaboration intersectorielle, les parents auront une meilleure chance d'atteindre la vision partagée du Cadre de collaboration.

Section 2. Le comment ?

Avant de commencer

Il ne faut pas s'imaginer que la collaboration intersectorielle est chose facile. Certains ont dit que cette approche c'est comme « enseigner le ballet à un dinosaure » ou « essayer de danser avec une pieuvre ». Le danger de « marcher sur les pieds du partenaire est grand ». Les auteurs s'entendent pour décrire les grands défis suivants. Afin de ne pas se décourager, les pistes de solutions qui s'y rattachent sont aussi présentées. Il convient cependant de rappeler aux lecteurs que d'autres solutions émergeront dans l'élaboration du processus et dans les conditions de succès qui seront discutées plus loin dans le texte.

Les défis... et les solutions (3, 5, 10, 11, 15, 25)

Les chasses gardées et la compétition ou « tes bebelles et dans ta cour! »

Nous avons sans doute tous observé des exemples de compétition entre organismes communautaires, entre les niveaux de gouvernements, entre les municipalités et les organismes. Les batailles territoriales sont plus évidentes lorsque des occasions de recevoir du financement se présentent. C'est alors qu'on voit beaucoup plus, même entre les organismes qui sont partenaires d'une initiative de collaboration intersectorielle, ce phénomène de « tirer sur la couverture ». On entend toutes sortes de commentaires : mes besoins sont plus grands, je n'ai pas reçu de fonds depuis longtemps, j'ai l'expertise et l'expérience...L'approche de collaboration intersectorielle en DPE peut aussi faire l'objet de compétition. Un organisme peut penser qu'il a déjà les partenaires pour agir et peut croire que la collaboration intersectorielle proposée est du dédoublement.

PISTES DE SOLUTION

Reconnaître que les intérêts des individus et des organismes font partie de ce qui les motive à s'engager.

Présenter la collaboration intersectorielle dans une perspective du « bien commun », de l'intérêt collectif. Il est important de mettre en évidence les retombées positives pour les jeunes enfants, pour les familles et pour la communauté d'agir ensemble en DPE.

Les mauvaises expériences où « on l'a essayé, ça ne marche pas! »

Il se peut fort bien que les fédérations de parents aient déjà tenté des expériences de partenariats intersectoriels qui n'ont pas bien réussi. Si on regarde ces expériences de plus près, on s'aperçoit qu'elles n'ont pas été un succès pour de nombreuses raisons : l'approche de collaboration intersectorielle n'était pas bien connue et donc était mal utilisée; les ressources d'appui étaient insuffisantes ou encore le processus avait été imposé de l'extérieur.

Les relations entre les membres d'une collaboration intersectorielle reflètent aussi les conflits du passé, les « guerres de clochers » qui font souvent partie de l'histoire des communautés et témoignent des « mémoires d'éléphants » de certains individus et d'organismes.

PISTES DE SOLUTION

Avant même de commencer la collaboration intersectorielle, prenons le temps d'étudier l'histoire de la communauté afin de bien comprendre ce qui a été fait, ce qui a bien fonctionné et ce qui n'a pas réussi. Il sera alors plus facile de bâtir sur les succès et d'éviter les embûches.

Dès le début de la collaboration, il est important d'établir un mode de fonctionnement ouvert, transparent où chacun a l'opportunité de choisir les règles de base et de participer de façon équitable au processus de collaboration intersectorielle.

Incapacité à passer à l'action ou « la réunionite »

Quoi de plus frustrant pour les parents que de participer à un processus de réunions interminable qui s'échelonne sur une longue période de temps où les participants s'attardent « à penser, à planifier et à évaluer les besoins » et ne passent jamais à la phase « action ». Donc, le but de « l'action » intersectorielle n'est jamais atteint.

PISTES DE SOLUTION

Il est important d'identifier quelques réalisations dès le début de la collaboration intersectorielle comme la décision de créer un bulletin d'information pour la communauté ou organiser une soirée communautaire pour recueillir les bonnes idées. Les bénéfices de ses actions concrètes, échelonnées tout au long du processus, c'est de prouver aux participants dans l'initiative de collaboration intersectorielle et à la communauté que le temps d'agir est arrivé.

Mainmise des professionnels sur la collaboration où « Y pensent qui savent tout! C'est pas not'monde! »

La participation des professionnels des secteurs de l'éducation, de la santé ou des services sociaux est importante pour la collaboration intersectorielle en DPE. Il est cependant crucial qu'ils ne dominent pas le processus ni par leur nombre ni par leurs propos. Trop souvent, les rencontres ne sont pas accessibles en fonction de langue, de lieux, de temps et de culture. Il est essentiel que les parents se sentent à l'aise comme participants à part entière dans l'action intersectorielle en DPE et la centralité de leur participation doit être reconnue.

PISTES DE SOLUTION

La coalition de partenaires dans l'action intersectorielle s'assure d'un équilibre dans la représentation des professionnels, des parents, des gestionnaires de services et des gouvernements.

Lorsque le recrutement des parents pour l'initiative de collaboration intersectorielle est difficile, il serait important de mettre en place des mécanismes de consultation pour au moins recueillir leurs idées.

Organiser les rencontres dans un lieu et à une heure qui permettent aux parents de participer.

Mauvaise organisation où « on ne sait pas où on s'en va »

Une bonne capacité organisationnelle est absolument essentielle pour la réussite. Trop souvent, les partenaires se posent les questions suivantes :

- Pourquoi sommes-nous ici?
- Où allons-nous ?
- Qu'avons-nous accompli?
- Qui est au courant de ce qu'on fait?
- Qui nous appuie?

Ces collaborations intersectorielles sont vouées à l'échec.

PISTES DE SOLUTION

Comme nous verrons plus loin, il est primordial de choisir les buts et objectifs pour la collaboration intersectorielle,

- ✓ planifier,
- ✓ informer,
- ✓ évaluer.

Une approche structurée où chacun comprend son rôle et l'exécute amène de bons résultats.

Trop peu de financement ou << encore des bingos! >>

Les fédérations de parents ont l'habitude des crises de financement en DPE. Nous voyons à l'ampleur du pays de la fatigue et de l'essoufflement quant aux initiatives en DPE ce qui n'augure pas bien pour leur implication dans la collaboration intersectorielle à moins que celle-ci ne soit bien appuyée financièrement. La littérature indique cependant que trop de financement représente aussi une barrière, car l'initiative risque de devenir un organisme communautaire plutôt qu'un mécanisme de collaboration.

PISTES DE SOLUTION

Un financement de base même minime permet d'effectuer les tâches nécessaires à la collaboration intersectorielle : la préparation des ordres du jour, les envois, les procès-verbaux, la location d'une salle de rencontre, les plans de travail, la planification, la diffusion de l'information.

L'embauche d'une personne pour soutenir le fonctionnement et le développement de la coalition constitue un atout majeur.

Incapacité à exercer le leadership ou « trop de soldats, pas d’chef! »

Les auteurs s’entendent pour dire que la collaboration intersectorielle doit exercer un leadership à deux niveaux. Le premier s’exerce dans l’accomplissement des tâches de l’initiative et le second consiste à favoriser le développement du leadership des membres, donc, au niveau des parents et aussi dans tous les secteurs de la communauté. Parfois, il est clair que personne n’assume le leadership et la collaboration semble ne pas avancer. À d’autres moments, un individu se pointe et prend toute la place. Les membres dont les parents se sentent alors impuissants.

PISTES DE SOLUTION

Reconnaissons toutes les occasions d’exercer du leadership au sein de la coalition et dans la communauté et s’assurer qu’elles soient saisies. Diriger une réunion, présider un comité de travail, organiser une activité communautaire pour renseigner la population sont toutes des occasions qui permettent « d’essayer » le rôle de leader.

La coalition de partenaires qui s’engage dans une collaboration intersectorielle en DPE profiterait grandement de se doter d’un leader, c’est-à-dire de quelqu’un qui assurera le bon fonctionnement de l’initiative. Les fonctions de ce leader sont explicitées et incluent la délégation de tâches aux autres membres afin qu’ils puissent développer aussi leurs capacités de leadership. Ce leader, ce « champion » rayonne d’enthousiasme et de passion même pour la vision de l’action intersectorielle. Il est en mesure de communiquer de façon efficace.

La collaboration intersectorielle n’est pas le bon choix ou « c’est une perte de temps! »

La collaboration intersectorielle en DPE implique parfois des risques et n’est pas toujours la bonne réponse. Lorsque l’initiative n’est pas bien structurée, elle peut prendre du temps et des ressources qui auraient pu être mieux utilisés ailleurs. La collaboration intersectorielle ne peut résoudre tous les problèmes qui touchent le DPE par exemple le manque d’infrastructure dans les communautés en plein essor comme en Alberta, le manque de temps qui rend difficile la participation active des parents qui travaillent dans

les programmes en DPE et la pauvreté qui a un impact sur le développement optimal du jeune enfant.

PISTES DE SOLUTION

User le discernement collectif pour comprendre quand la collaboration intersectorielle est la bonne réponse. Le Tableau C donne quelques exemples de choix à faire selon le problème à résoudre.

Tableau C - Liens communautaires – Choix et décisions ⁽²⁾

Liens communautaires – Choix et décisions			
Niveaux	But	Structure	Processus
Networking	<ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir le dialogue et une compréhension commune • Établir une banque de données pour information • Créer une base de soutien 	<ul style="list-style-type: none"> • Liens flexibles/dégagés • Rôles vaguement définis • L'action communautaire est le lien primaire entre les membres 	<ul style="list-style-type: none"> • Une direction consensuelle ou légère • Prise de décision minimale • Peu de conflits • Communication informelle
Coopération ou Alliance	<ul style="list-style-type: none"> • Arrimer les besoins et offrir la coordination • Limiter la duplication des services • Assurer que les tâches soient complétées 	<ul style="list-style-type: none"> • Comité central agit à titre de centre de communication • Liens semi-formels • Rôles quasi définis • Les liens sont consultatifs • Influences du groupe/collecte de fonds 	<ul style="list-style-type: none"> • Leaders facilitateurs • Prises de décision complexes • Conflits possibles • Communication formelle à l'intérieur du comité central
Coordination ou partenariat	<ul style="list-style-type: none"> • Partager des ressources pour adresser les points communs • Fusionner la base de ressources pour créer quelque chose de nouveau 	<ul style="list-style-type: none"> • Le comité central comprend des preneurs de décision • Rôles définis • Liens formalisés • Le groupe développe de nouvelles ressources et un budget collectif 	<ul style="list-style-type: none"> • Leadership autonome qui se penche surtout sur certains points • Prise de décision au comité central et dans les sous-comités • Communications claires et fréquentes
Coalition	<ul style="list-style-type: none"> • Partage d'idées et volonté de s'avérer des ressources de systèmes existants • Promouvoir l'engagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Tous les membres sont impliqués dans la prise de décision • Les rôles et la durée sont 	<ul style="list-style-type: none"> • Leadership partagé • Prise de décision formelle avec tous les membres • Communication partagée

	pour un minimum de trois ans	définis <ul style="list-style-type: none"> • Liens formels avec une entente écrite • Le groupe développe de nouvelles ressources et un budget collectif 	et priorisée
Collaboration	<ul style="list-style-type: none"> • Accomplir une vision commune et des points de repère sur l'impact • Construire un système interdépendant pour s'attaquer à des questions clés 	<ul style="list-style-type: none"> • Le consensus est utilisé dans la prise de décision partagée • Les rôles, la durée et l'évaluation sont formalisés • Les liens sont formels et écrits dans les tâches assignées 	<ul style="list-style-type: none"> • Leadership, confiance et productivité élevées • Partage équitable de décisions et d'idées • Communication bien structurée

On commence!

La collaboration intersectorielle en DPE... un voyage fascinant!

Plusieurs documents décrivent l'action intersectorielle comme une aventure avec une destination, des voyageurs et un chemin. Voici ce que vous trouverez à cet effet dans *La Trousse de l'action intersectorielle : le modèle du carrefour en trèfle*. Il s'agit pour nous de simplement imaginer le voyage en DPE : ⁽²⁷⁾

La destination : atteindre les résultats voulus, c'est-à-dire les changements à apporter aux politiques, au système, à la volonté politique, à un programme ou à la prestation de service.

Les voyageurs : les membres de l'équipe de l'action intersectorielle qui arrivent avec leurs habitudes, leurs pouvoirs, leur style de travail et leur perception de la collaboration qui sont propres à chacun.

Vous déblayez **le chemin** en établissant des relations clairement définies en accomplissant du travail mutuellement.

Lorsque Jésus décrit la création de réseaux locaux de soutien à la parentalité, il reprend cette idée de la collaboration comme « chemin ». Au lieu de « voyageurs » il parle « d'acteurs » impliqués dans un projet commun. Il dit :

« Il s'agit au total de mettre en tension un savoir être et un savoir-faire qui acceptent le risque d'un chemin qui se fait en marchant et qui devient à lui-même son propre but... » ⁽¹⁹⁾

La collaboration intersectorielle...une approche structurée

La collaboration intersectorielle, c'est un passage du « je » au « nous ». Cette approche nécessite des participants une compréhension éclairée des défis à surmonter, nous les avons déjà présentés ainsi que les étapes à poursuivre. Les voici. Elles reflètent les étapes suggérées dans *La trousse d'action intersectorielle* de Santé Canada en y ajoutant des constats de d'autres documents. Les suggestions faites à chaque étape, si elles sont bien suivies, permettent aux participants de l'initiative de collaboration intersectorielle de rester sur la bonne route.

Étape 1 : Imaginez le futur

Préambule : Cette étape vous permet de bâtir sur vos acquis, de rassembler et d'intéresser des acteurs importants pour votre collaboration intersectorielle, de leur proposer une vision et d'imaginer ensemble les résultats que vous cherchez tous et toutes à atteindre.

Prendre le temps d'évaluer les relations existantes en DPE

C'est le temps de faire un examen des relations, des partenariats que vous avez déjà en DPE. Posez-vous des questions au sujet des secteurs qui sont représentés, des types de relations que vous avez avec ces partenaires et des buts et objectifs qui les sous-tendent. Vous pouvez ici utiliser le tableau du *Guide pratique sur le développement des plans d'action en DPE* de la CNPF pour faire votre revue des partenariats. (12)

Explorer la question de diversité dans vos relations existantes

En faisant l'examen de vos réseaux de collaboration, il est utile d'attaquer la question de diversité. En effet, c'est le bon moment pour regarder l'équilibre qui existe entre le nombre de professionnels, de parents, de gestionnaires de services, de représentants des gouvernements, d'hommes et de femmes. C'est aussi le bon moment de s'assurer de l'inclusion de participants de d'autres groupes ethno culturels francophones. Le chapitre 5 du document *Concertation locale : les clés du succès* donne d'excellentes suggestions pour rejoindre ces groupes et les inclure de façon respectueuse et efficace dans la concertation.⁽¹⁰⁾

Soyez clair sur le motif de votre collaboration intersectorielle et sur le but à atteindre

Assurez-vous que les raisons derrière cette décision de s'engager dans un processus de collaboration intersectorielle sont bien connues. Serait-il possible par exemple de développer une proposition pour un centre de la petite enfance et de la famille dans la communauté sans cette approche? La réponse est fort probablement que non. Nous avons plusieurs exemples de coalitions où les parents et leurs partenaires ont reconnu qu'ils ont une meilleure chance d'atteindre leur but en travaillant ensemble. Même lorsqu'un financement n'est pas assuré, les partenaires réalisent qu'ils peuvent, par leur action intersectorielle influencer le développement de politiques et de programmes en DPE non seulement au niveau communautaire, mais aussi aux niveaux provinciaux/territoriaux et national. Ils peuvent aussi se créer des alliances stratégiques qui leur seront bénéfiques au niveau de leur organisme spécifique. Il est important de vérifier avec tous les participants s'ils sont « dans le train »!

Rallier les gens et renforcer la confiance

Nous avons déjà discuté de l'importance d'établir un bon équilibre dans la composition des membres de votre coalition intersectorielle. Maintenant, nous devons voir à la question de l'invitation. Les promoteurs de l'initiative de collaboration intersectorielle doivent instruire les membres potentiels de l'engagement et de la vision qui les motive. Ils communiquent à ces candidats les bienfaits de l'action collaborative et leur certitude quant à l'importance de la contribution que ce candidat pourrait faire. Pour faire un bon recrutement, plus particulièrement de parents, il est utile de bien comprendre pourquoi les gens acceptent de participer à ce type d'initiative. Le texte précité *La concertation locale : les clés du succès* présente les 6 « R » de la participation : ⁽¹⁰⁾

- **Reconnaissance** : nous avons tous besoin d'être reconnus pour notre contribution. Trouvez des façons de souligner cette contribution : compliments pendant les rencontres, remise de prix...
- **Respect** : générez du respect pour les participants et ce qu'ils apportent à l'action intersectorielle : leurs valeurs, leurs expériences, leur culture et leurs traditions.
- **Rôle** : trouvez le bon rôle pour chaque participant, celui qui lui convient, qu'il peut exercer avec confiance.
- **Relations** : plusieurs membres potentiels pour la collaboration intersectorielle répondront à l'invitation à se joindre à l'initiative parce que celle-ci lui offre un

réseau de relations. Ce réseau pourra lui être bénéfique personnellement ou professionnellement.

- **Récompenses** : songez au type de récompenses qui suscite l'intérêt des gens. Pour certains il s'agira de la possibilité de financement pour d'autres l'accès aux personnes influentes.
- **Résultats** : assurez-vous d'atteindre des résultats tangibles tout au long du processus de la collaboration intersectorielle même s'ils sont petits.

La représentation des membres incluant les parents sera efficace si ces membres comprennent bien qu'ils participent à une entreprise collective donc qu'ils ne sont pas là uniquement pour représenter leurs intérêts personnels ou ceux de leur organisme. La compréhension du processus de prise de décision de la collaboration intersectorielle est cruciale.

En effet, la question du pouvoir des membres est une dimension importante du processus. Idéalement, la personne qui acceptera de participer à l'action intersectorielle aura reçu de son organisme le pouvoir de prendre des décisions à la table intersectorielle ou le représentant aura un accès facile aux instances décisionnelles de son organisme pour ramener la décision à la table de façon ponctuelle. L'imputabilité de chacun des membres devra être discutée et formellement adressée par la coalition intersectorielle.

Enfin, toute action intersectorielle qui inspire la confiance repose sur un/une responsable une personne compétente et neutre, une personne avec de bonnes habiletés interpersonnelles et organisationnelles. Elle saura tenir des réunions efficaces en faisant participer tous les membres.

Confirmer la vision, les valeurs et les principes quant au DPE

L'élaboration ou la confirmation de la vision commune quant à l'action en DPE représente le fondement de la collaboration intersectorielle. Le groupe de participants doit prendre le temps, au tout début de la collaboration intersectorielle, de définir cette vision ainsi que les valeurs et les principes qui l'animent. Ceci évitera les malentendus au long du parcours. Les participants seront assurés que la destination est la même pour tous. La vision détermine ce qu'il faut accomplir, où il faut le faire et qui s'en chargera.

Définir les résultats et les stratégies

Les organismes qui reçoivent des subventions des bailleurs de fonds gouvernementaux ou non gouvernementaux sont maintenant habitués à décrire leurs projets en termes d'objectifs et de résultats. La même rigueur s'impose pour l'action intersectorielle. La coalition décrit clairement les résultats concrets et mesurables qu'elle veut atteindre en DPE. La question qui se pose : comment savoir qu'on a atteint notre vision? Quels sont les résultats visibles pour chaque étape de la démarche de collaboration? Choisissez des résultats immédiats qui encourageront et permettront de continuer l'action par exemple obtenir une rencontre avec un politicien, produire un bulletin d'information sur l'initiative, organiser un déjeuner rencontre avec des parents intéressés....

Pensez de façon stratégique. C'est le moment de revoir toutes les alliances, horizontales et verticales, dans chaque secteur afin d'obtenir le plus d'appuis possible pour les résultats recherchés. La Trousse d'action intersectorielle recommande l'application de la règle 80-15-5. « Consacrez 80 % de votre énergie aux personnes à persuader. 15 % à vos adeptes et 5 % à vos opposants! » ⁽²⁷⁾

Étape 2 : Habilitier l'équipe

Préambule : Cette étape permet à la coalition de comprendre les facteurs qui influenceront leurs actions, de confirmer le processus de prise de décisions et d'organiser le travail à poursuivre.

Regardez les facteurs qui influencent le processus de la CI

Connaissez-vous bien votre communauté?

Nous savons que la définition de « communauté » peut varier pour les francophones en contexte minoritaire. Ainsi, les fédérations de parents, selon la distribution de la population dans leur province/territoire, utiliseront le terme pour faire référence à une collectivité provinciale, territoriale, régionale ou locale. Quel que soit le regroupement que vous utilisez, pour bien réussir la collaboration intersectorielle vous devez bien connaître votre communauté, ses forces et ses faiblesses.

La ressource « Concertation locale : les clés du succès » donne de bons conseils à ce sujet. Par exemple, le document recommande l'identification des leaders « officiels », les élus municipaux, provinciaux, les directeurs d'organisme et des leaders « bénévoles », les membres bénévoles des C.A des groupes de parents, de marchands locaux ainsi que les leaders « non officiels », la grand-maman qui est toujours prête avec ses biscuits et ses tartes pour la vente de pâtisserie de la fédération. Le texte indique qu'il est aussi

nécessaire de connaître les secteurs « organisés » de la communauté : la police, le milieu scolaire avec son personnel, ses syndicats, ses associations de parents, les organismes communautaires en santé, les services pour les jeunes, pour les aînés et « non organisés » qui incluent la majorité des citoyens.

Jésu parle aussi de façon éloquente de l'importance d'un « diagnostic local » pour ancrer les réseaux d'action intersectorielle en appui à la parentalité. Il dit « que la phase de diagnostic est indispensable à l'action éclairée » et doit impliquer tous les participants. Il continue :

La phase de diagnostic... consiste en ce que professionnels des services publics ou privés d'une part, usagers et habitants d'autre part dressent ensemble le constat critique des conditions réelles dans lesquelles les premiers effectuent leurs missions, et les seconds vivent leur vie et s'adressent à ces services. Il en résulte une prise de conscience commune des satisfactions et des insatisfactions, des difficultés rencontrées, des obstacles à la collaboration, des solutions souhaitables et des solutions possibles. ... ⁽²⁰⁾

Maîtrisez-vous le contexte externe de votre collaboration intersectorielle?

Le climat politique quant au DPE, les lois/règlements, les ressources, la recherche, tout cela doit faire l'objet d'une revue. En effet, il est essentiel pour tous les membres de la collaboration intersectorielle de connaître la position des gouvernements non seulement quant au DPE, mais aussi quant aux minorités de langues officielles, car cette position dictera les approches à poursuivre. Il est aussi important de connaître les lois et les règlements qui sous-tendent les programmes et services en DPE qui intéressent la coalition, les ressources qui seraient nécessaires pour atteindre les résultats fixés et les données de recherche qui assureraient le fondement. Plusieurs fédérations de parents ont déjà complété ce type de revue avec leurs partenaires dans la préparation de leurs plans d'action en DPE. Le contexte externe change cependant et l'action intersectorielle doit en tenir compte continuellement.

Confirmez les rôles organisationnels

C'est le temps de vous organiser! Vous réussirez à développer un sentiment d'appartenance de vos résultats dans la mesure de votre capacité de mettre en place un processus efficace pour le travail à accomplir. Il serait important à cette étape de vous assurer que tous les organismes impliqués dans votre CI obtiennent des lettres d'engagement de leurs organismes respectifs. Les lettres précisent le pouvoir de décision et d'action accordé au représentant ainsi que la contribution de ressources de l'organisme pour l'initiative. La coalition doit aussi accomplir certaines tâches comme :

- Choisir un président pour diriger les rencontres
- Décider de la méthode pour prendre les procès-verbaux, tenir compte des engagements des organismes
- Obtenir l'engagement des participants quant aux modalités de travail par exemple la mise en place de groupes de travail ponctuels, de comités permanents, les ressources humaines et financières qui seront nécessaires. En effet, il est important de dresser un plan de ressources qui précise les ressources que les membres apportent, les ressources de la communauté, les sources de financement, les contributions en nature...
- Obtenir l'engagement des membres quant aux rôles qu'ils veulent assumer dans l'initiative, le temps qu'ils sont prêts à y mettre.
- Étudier la possibilité d'engager des consultants pour certaines activités précises par exemple pour faciliter les rencontres, rédiger une proposition de projets...

Choisissez une méthode de résolution des problèmes

Il ne sera pas surprenant pour vous d'apprendre que les initiatives de collaboration intersectorielle connaissent à la fois de la coopération et des conflits. Les participants arrivent avec leurs valeurs, leurs attentes, leur style personnel. Ils ont vécu des expériences antérieures marquantes dans le passé certaines impliquant même des membres de la collaboration intersectorielle. Ils vont vivre dans la collaboration des moments de tension liés possiblement aux intérêts individuels et aux objectifs cachés, à des malentendus quant à l'information reçue, un accès inégal à l'information. Il est donc important pour les membres de la collaboration intersectorielle de discuter ouvertement des désaccords pendant les rencontres et de choisir une méthode de résolution de conflits. Il existe plusieurs guides sur ces méthodes. La ressource déjà mentionnée, *Concertation locale : les clés du succès* donne d'excellents conseils au chapitre 6.

Soutenez vos membres

Il est clair, avec tout ce que vous avez lu jusqu'à présent, que la collaboration intersectorielle est un processus complexe et que les défis sont nombreux. Il est donc important de penser à des mesures d'appui pour les membres de l'initiative. Une des dimensions à regarder : le mode de prise de décision. Est-ce que les participants préfèrent la prise de décision par consensus ou par vote démocratique? Une autre dimension : comment se fait la communication dans la collaboration intersectorielle? Les membres se sentent-ils à l'aise de partager ouvertement leurs idées? Écoutez-les. La dimension la plus importante est cependant de mettre en place un système pour reconnaître et appuyer de façon continue les efforts et les contributions des participants.

Étape 3 : S'assurer du succès

Préambule : Les activités préparatoires à la collaboration intersectorielle sont maintenant largement terminées. C'est le temps de passer à l'action. Mais ici aussi, les experts ont des conseils précis à donner quant aux éléments à examiner dans cette étape.

Gérez votre travail collaboratif

Vous avez fait l'état des lieux quant au DPE chez vous, vous avez précisé les résultats à atteindre, vous vous êtes questionné quant à la membriété de votre collaboration intersectorielle et avez ajouté de nouveaux partenaires si nécessaires. Voici le moment de dresser un plan d'action précis qui indique clairement qui fait quoi, quand et à quels coûts. Pour plus d'information sur le contenu des plans d'action, vous pouvez regarder de nouveau le *Guide pratique sur le développement des plans d'action en DPE* de la CNPF. ⁽¹³⁾

C'est aussi le moment de poser des questions quant aux engagements des participants. Est-ce que chacun a respecté ses obligations? Comment est-ce qu'on saura si on a fait tout ce qu'il fallait faire ou si on a fait la bonne chose?

Il faut aussi discuter et adopter des lignes directrices au sujet de la confidentialité.

Évaluez les résultats recherchés

Il est parfois difficile de prouver un impact direct de la collaboration intersectorielle sur la cible de l'action, dans notre cas, sur le DPE. Comme nous l'avons déjà souligné, le développement optimal de l'enfant repose sur une foule d'influences et une approche holistique envers son développement implique une collaboration entre plusieurs secteurs. Il faudra donc, dans l'élaboration du plan d'action, penser à des façons de mesurer les résultats qui sont un peu différents par exemple identifier les liens entre la collaboration intersectorielle et certains changements observés au niveau du DPE.

Voici un exemple d'une action intersectorielle au niveau d'un quartier. Un projet de coalition communautaire impliquant l'organisme de protection à la jeunesse, le conseil municipal, la direction d'une école et un comité de parents avait choisi comme objectif de faire réduire le taux de vitesse dans le voisinage. En passant en revue les accomplissements de ce projet, il est devenu clair que la coalition avait non seulement atteint leur objectif initial, mais que le taux de vandalisme, d'absentéisme scolaire et d'appréhension par la Société de l'aide à l'enfance avaient diminué. Ces résultats n'avaient pas été choisis au début de l'initiative, mais sont devenus visibles lorsque la coalition a fait l'évaluation de fin de projet. Il faut donc chercher à décrire quels sont les changements au

niveau des politiques et programmes en DPE qui peuvent être attribués à la collaboration intersectorielle.

Assurez-vous que le plan d'évaluation est complet. Des données qualitatives et quantitatives doivent être recueillies pour mesurer l'atteinte des résultats de la CI et pour mesurer le processus même de la collaboration intersectorielle. Le plan d'évaluation inclut-il une mesure de la satisfaction des participants quant à la collaboration intersectorielle? Le document Concertation locale présente un modèle très pertinent. ⁽¹⁰⁾

Modifiez, adaptez au besoin

Les informations qui résulteront du processus d'évaluation permettront aux participants de réfléchir sur ce qui a été accompli et ce qui reste à accomplir. Elles permettront de « corriger le tir » lorsque nécessaire. Certains membres auront terminé leur travail au sein de la collaboration intersectorielle et il sera temps de leur donner leur congé et de les remercier pour leur contribution. L'ajout de d'autres membres deviendra parfois nécessaire. L'évaluation continue donne aussi l'occasion de célébrer les succès collectifs et les succès individuels reliés à l'action intersectorielle.

Étape 4 : assurez la continuité de l'action

Rendez visible votre collaboration intersectorielle

Vous avez une histoire à raconter quant à votre initiative de collaboration intersectorielle au niveau du DPE, une histoire qui permettra à la communauté de comprendre votre action et ses résultats. L'histoire permet aussi de recruter de nouveaux partenaires et de nouveaux leaders et donne de la crédibilité à la collaboration. La Trousse d'action intersectorielle donne plusieurs conseils quant aux moyens de communiquer l'histoire et de promouvoir les résultats atteints. Ces moyens se retrouvent dans un plan de communication et peuvent être utilisés tout au long de l'action non seulement à la fin : ⁽²⁷⁾

- Organisez un déjeuner avec les bailleurs de fonds
- Distribuez le résumé de l'évaluation à tous les politiciens, les directeurs d'organismes concernés et les bailleurs de fonds
- Faites publier des articles dans les journaux
- Organisez des fêtes pour remercier les participants
- Montez un site web qui raconte votre histoire, faites-en un vidéo avec des témoignages des parents et de d'autres participants.

Impliquez votre communauté

Le système complet de services intégrés en DPE pour les enfants francophones et leurs parents ne sera pas en place dans un futur rapproché. L'action intersectorielle devra donc se poursuivre pour bien des années encore et à bien des niveaux. Il est donc essentiel de communiquer à la communauté la valeur de l'action intersectorielle en DPE. Il convient de refaire l'étape 1 du processus pour rallier d'autres acteurs et pour poursuivre l'aventure en collaboration intersectorielle au niveau de la DPE. Avez-vous créé un « leadership de collaboration » ? La collaboration intersectorielle est « une approche de changement et non un projet à court terme. »⁽²⁷⁾

Osez planifier les changements à apporter

Votre expérience de collaboration intersectorielle est riche d'expériences quant aux résultats atteints, aux moyens utilisés, aux ressources nécessaires. Elles servent à démontrer les pièces du système de services en petite enfance que vous avez mis en place et pour illustrer celles qui manquent. Vous êtes en mesure de partager avec les partenaires potentiels votre perspective sur les leviers importants pour continuer l'action intersectorielle : les personnes influentes qui appuient le DPE, les sources de financement, les nouvelles connaissances quant à l'impact des services linguistiquement et culturellement « compétents » sur la santé de l'enfant et de sa famille. Vous avez en quelque sorte « déblayé » la route pour ceux qui continueront la collaboration intersectorielle.

Sachez quand clore la collaboration

Bien que la collaboration intersectorielle en DPE soit nécessaire pour plusieurs années encore, elle ne se fera pas avec tous les mêmes participants et les objectifs changeront. Il est important de clore les initiatives qui ont atteint les résultats qu'elles s'étaient fixés et de célébrer les succès. L'obtention d'un service de garde en milieu scolaire, d'une équipe de dépistage des troubles du développement chez les petits, d'un centre de ressource mobile sont des accomplissements que la collaboration intersectorielle doit fêter. Le prochain objectif sera peut-être de mettre en place un programme de visites à domicile pour les nouveaux parents. Le profil des partenariats dans la collaboration intersectorielle devra changer, les leviers seront possiblement différents. Avant de passer à une nouvelle action, récompensez les membres de la collaboration intersectorielle. Prenez le temps de refaire les énergies et de vous amuser!

Section 3. Grille d'auto-évaluation

Préambule

Cette section utilise les concepts présentés dans le guide et les leçons apprises dans plusieurs recherches sur la collaboration/action intersectorielle pour proposer une grille d'auto-évaluation de l'effort. L'utilisation de cette grille par les participants de la collaboration intersectorielle permettra de confirmer le bon fonctionnement de l'initiative et de diagnostiquer et corriger les erreurs de parcours.

Mode d'utilisation de la grille d'auto-évaluation

Nous recommandons aux coalitions de faire l'exercice à intervalle régulier. Certaines des dimensions sont reliées aux étapes du processus et n'auront pas à être évaluées alors que d'autres doivent faire l'objet d'une revue continue. Il s'agit tout simplement de prendre la grille et de vérifier si la meilleure pratique a été suivie et quand. Si elle n'a pas encore été instaurée, alors la coalition assigne un responsable et choisit une date pour le faire.

Tel que déjà mentionné, la collaboration intersectorielle n'est pas facile et les défis sont nombreux. L'auto-évaluation peut être un outil important pour rassurer les membres de l'initiative qu'ils ont bien mis en place tous les éléments pour réussir.

Question	Fait	Date	Pas encore	Qui	Quand
Les préparations :					
Avons-nous pesé les avantages et les désavantages d'un processus de collaboration intersectorielle en DPE maintenant?					
Avons-nous complété un « état des lieux » (scan environnemental)? <ul style="list-style-type: none">• Le contexte politique• Notre histoire de collaboration• Nos partenaires actuels• Nos alliés• Nos contestataires					

La composition de notre coalition intersectorielle reflète-t-elle : <ul style="list-style-type: none"> • Un bon équilibre entre les secteurs • La participation de tous les secteurs pertinents : santé, services sociaux, éducation, secteur privé, secteur gouvernemental... • L'importance donnée aux parents de s'affirmer • L'équilibre hommes et femmes • La diversité d'expertises ex gestion, services, recherche... • La diversité au niveau de la francophonie 					
Est-ce que la participation de chaque membre est appuyée par une lettre d'engagement de son organisme?					
La coalition a-t-elle mis sur papier sa vision, ses valeurs, ses principes directeurs ainsi que ses objectifs et ses résultats?					
Structure et processus :					
Avons-nous choisi un mode de prise de décisions?					
Est-il clairement énoncé que les partenaires peuvent prendre les décisions pour leurs organismes ou du moins qu'ils aient accès facilement aux instances décisionnelles dans leur organisme?					
Les rôles des participants ont-ils été clarifiés? La présidence? L'animation des rencontres? La communication? Qui prend les procès-verbaux? Avons-nous tout ça sur papier?					
L'engagement des partenaires quant à leur participation, quant à leur obligation de faire le lien avec leurs organismes, quant à l'évaluation de l'initiative est-il documenté?					
Avons-nous un plan d'action?					
Avons-nous un plan d'évaluation?					
Communication et suivi :					
Avons-nous un plan de communication?					
Avons-nous mis notre histoire sur papier?					
Avons-nous décidé du moment où l'initiative se terminera?					
Avons — nous planifié notre célébration?					

Section 4. Conclusion

Le guide sur la collaboration intersectorielle en DPE vous a présenté une collection de perspectives et de meilleures pratiques et vous a proposé d'utiliser ce survol pour évaluer votre action. Vous êtes invités à continuer de développer vos connaissances sur cette approche.

Le Sénateur américain Charles Bruner écrivait, il y a déjà 15 ans, une série de dépliants encore très pertinents sur l'importance de la collaboration intersectorielle pour améliorer le système de services à l'enfant et à sa famille. Il convient de reprendre en terminant, quelques points importants : ⁽⁵⁾

La collaboration intersectorielle est un moyen et non une fin. La fin en DPE c'est d'améliorer l'accès aux services et d'améliorer la santé et le mieux-être de l'enfant et sa famille, de leur permettre de s'épanouir « en français ».

La collaboration intersectorielle est un processus intense et coûteux en termes de temps et d'efforts. Les organismes qui acceptent de s'impliquer engagent leur temps, leur énergie, et, à l'occasion, leurs ressources.

La collaboration intersectorielle se fait entre les gens...et non entre les organismes. De là l'importance de se donner des mécanismes pour valoriser et récompenser la participation. La collaboration intersectorielle requiert des appuis forts et continus.

La collaboration intersectorielle permet d'atteindre des résultats en DPE qu'on ne pourrait atteindre seuls. La mise en place de systèmes de services intégrés axés sur les besoins de l'enfant francophone en contexte minoritaire et sa famille à l'ampleur du pays requiert la participation et l'engagement de tous les secteurs, de tous les partenaires.

Le partage d'une vision collective commune, permet à chacun de voir plus loin!

Section 5. Annexe

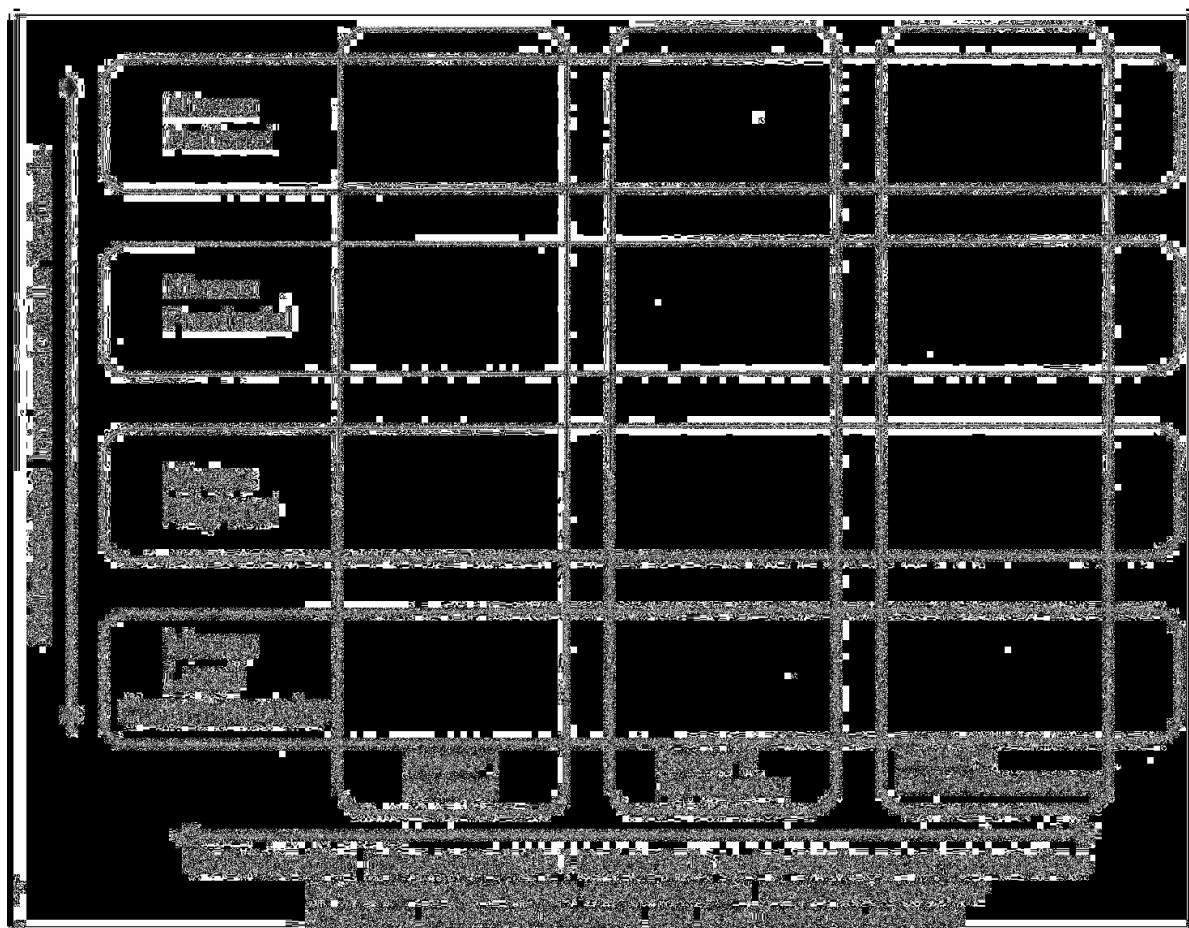
The image shows a table that has been severely degraded by noise and artifacts, likely from a poor quality scan. The table's structure is barely discernible as a grid of lines on a black background. The content within the cells is completely illegible due to the high level of noise and low contrast. The table appears to have approximately 4 columns and 4 rows, with some additional structure at the bottom.

Tableau A ⁽¹⁵⁾

Section 6. Bibliographie

1. *Bâtir un système de développement des jeunes enfants dans une perspective de santé de la population : outil pour l'examen des approches actuelles*, Comité consultatif f/p/t sur la Santé de la population et la sécurité de la santé, Agence de Santé Publique Canada, 2003
2. Berstron, Arno *et al*, "Collaboration Framework—Addressing Community Capacity", National Network For Collaboration, <http://www.cyfernet.org/>

« Bilan de l'action intersectorielle et de ses pratiques en promotion de la santé et en prévention des toxicomanies au Québec ». <http://publications.msss.gouv.qc.ca/acrobat/f/documentations/1997/97-767-01>
3. "Building Partnerships for Health" : Lessons Learned, 1998, http://www.hc-sc.gc.ca/fn-an/nutrition/pol/building_partnerships-creation_partenariats
4. Bruner, Charles, *Thinking Collaboratively : Ten Questions and Answers to help policy makers improve children's services*, Education and Human Services Consortium, Washington D.C. 1991
5. California Children and Families State Commission, *Draft Guidelines*, Aug., 1999, First Five years Initiative, California
6. Canadian Population Health Initiative Brief, presented to the Commission on the Future of Health Care in Canada (Romanow), Canadian Institute for Health Information, 2003
7. "Collaborative Action to Promote Healthy Weights" in Nova Scotia, Meeting Summary, March 29, 2000, Dartmouth Nova Scotia
8. « Comprendre et résoudre la crise des services de garde à l'enfance : des avenues pour progresser », Association canadienne pour la promotion des services de garde à l'enfance, octobre 2003, www.childcareadvocacy.ca
9. *Concertation locale: les clefs du succès*, Réseau Québécois de Villes et Villages en Santé, 1998, <http://www.cspq.qc.ca/vvs/>

10. Dunkle, M, Surles, S.A., "Mixed Results": Lessons Learned from a Case Study of Interagency Collaboration, The Institute for Educational Leadership, 1998
11. *From Neurons to Neighborhoods: the Science of Early childhood development*, National Research Council Institute of Medicine, Oct., 2000
12. *Guide pour l'élaboration de plans d'action en petite enfance*, janvier 2005, publication de la CNPF
13. " Intergovernmental Collaboration on HIV/AIDS....A Discussion Paper ", prepared by the F/P/T Advisory Committee on Aids, A sub Committee of the F/P/T Advisory Committee on Population Health, June 1999
14. Intersectoral Action.....Towards Population Health, report of the F/P/T Advisory Committee on Population Health, June 1999.
15. "Investing in Early Child Development: The Health Sector Contribution", Prepared by the F/P/T Advisory Committee on Population Health, Working Group on Healthy Child Development, for the Conference of Deputy Ministers of Health, Charlottetown, PEI, 1999
16. « Investir dans le développement du jeune enfant : rapport d'étape aux Manitobains », Bureau d'enfants en santé Manitoba, 2004
17. January 2002 report "The International Meeting on Developing comprehensive Community-Based Early Childhood Systems", published by UCLA Center for Healthier Children, Families and Communities, December 2003
18. Jésus, F., « La mise en réseau des acteurs professionnels et non professionnels du soutien à la parentalité » : pourquoi? comment, référence pour le Congrès 2006 CNPF
19. Jésus, Frédéric, « Les réseaux locaux de soutien à la parentalité » : actualité du concept et des pratiques.....
20. «La santé, c'est l'affaire de tous. », Agence de santé publique Canada, 2002, <http://www.phac-aspc.gc.ca/ph-sp/ddsp/collab/collab1.html>
21. McCain, M, Mustard, F., Shanker, S., *Early Years Study 2: putting science into action*, Council for Early Child Development, March 2007-06-20

22. Meilleur départ, présentation faite à Ottawa à la séance d'information de vue d'ensemble de février, 2007
23. Note de l'UNESCO sur la Politique de la Petite Enfance, « Coordination intersectorielle de la Petite Enfance»: les leçons à en tirer, No9, janvier 2003
24. O'Neill, M., Lemieux, V., Groleau, G., Fortin, J.P., Lamarche, J.P., « Coalition theory as a framework for understanding and implementing intersectoral health-related interventions », Health Promotion International, Vol 12, No.1 1997
25. Toronto First Duty, Phase 1 Summary Report, " Evidence-based Understanding of Integrated Foundations for Early Childhood ", June, 2006
26. *Trousse d'action intersectorielle. Le modèle carrefour en trèfle : un gage de succès*, août 2000, [www. health-santécanada.net](http://www.health-santécanada.net)

Publication à venir

27. « Une vision partagée... des stratégies communes », Table nationale sur le développement de la petite enfance francophone, octobre, 2007