

---

# Monitoring des phases initiales d'un partenariat

## Le nécessaire monitoring de la problématisation d'un partenariat : une expérience inspirante, un développement méthodologique nécessaire

Jean Bélanger\*, Gilles Roy\*\*

\* Université du Québec à Montréal  
Département d'éducation et formation spécialisées  
C.P. 8888, succursale Centre-Ville  
Montréal (Québec)  
Canada, H3C 3P8  
Belanger.j@uqam.ca

\*\* Direction de santé publique de Montréal  
1301 rue Sherbrooke est,  
Montréal (Québec)  
H2L 1M3  
groy@santepub-mtl.qc.ca

---

*RÉSUMÉ.* La phase de problématisation d'un partenariat devant mener à des changements dans les manières de concevoir et de faire soulève souvent de la controverse, notamment parce qu'il y a escamotage des discussions à tenir au regard de ce qui est réellement poursuivi. Les auteurs posent l'hypothèse qu'un monitoring de la mise en œuvre des étapes initiales à mener lors du lancement du projet commun se présente comme une résolution possible à cette controverse, et se questionnent sur la possible utilité d'un logiciel expert dans la documentation des différences de discours portées par les acteurs partenariaux. La question au centre de l'article est la suivante : Dans quelle mesure un instrument de saisie et d'analyse de données peut-il être utilisé pour questionner et dégager un portrait des compréhensions dans les étapes initiales de la mise en œuvre d'un projet ? La réponse apportée mène à signaler que, si pareille instrumentation facilite et accélère le travail de description des contenus et ouvre sur des pistes d'analyses qui peuvent être mises en dialogue avec d'autres pistes existantes, elle ne permet pas de faire l'économie d'une lecture pénétrante et située des informations colligées afin d'identifier avec précision les tensions qui s'y révèlent.

*MOTS-CLÉS :* Mobilisation, monitoring, mise en œuvre, partenariat, méthodologie.

---

## 1. Introduction

Au Québec, depuis le milieu des années 90, plusieurs initiatives publiques et gouvernementales encouragent l'agir collectif et la mobilisation concertée des acteurs et des intervenants nichés sur un territoire donné (régional, local). Cette situation s'observe tout particulièrement dans les efforts de réparation sociale déployés dans les milieux défavorisés et dans plusieurs projets mettant en leur cœur les alliances éducatives. Certains programmes, stratégies, politiques et mesures provenant des champs de la santé publique, de l'éducation et de la planification urbaine ont également identifié l'implication citoyenne, la participation communautaire, le partenariat ainsi que le développement des communautés comme voies possibles de solution aux problèmes que les approches techno-bureaucratiques centrées sur une seule problématique ne sont pas parvenues à résoudre (Bilodeau et Allard, 2007). Notons, en éducation, l'adoption de la «Stratégie d'Intervention Agir Autrement» (MEQ, 2002), du programme «Famille, école et communauté, réussir ensemble» (MEQ, 2003), des différentes voies de la stratégie d'action «L'école, j'y tiens! - Tous ensemble pour la réussite scolaire» (MELS, 2009) et du programme «École en santé» (MELS, 2005) <sup>36</sup>.

Il est encore trop tôt pour faire un bilan objectif et global des effets et impacts associés à l'ensemble de ces initiatives. De fait, plusieurs sont encore en déroulement et toutes n'ont pas fait l'objet d'une observation longue ou encore d'une première évaluation. Retenons cependant, au regard des évaluations déposées<sup>37</sup>, les difficultés éprouvées à installer le changement préconisé (dans les manières de concevoir «ensemble» et de faire «ensemble») et le recours fréquent aux pratiques précédentes et aux modes d'organisation qui y président. Ainsi, l'efficacité des interventions de changement, visant à créer des alliances et à garder mobilisés de manière démocratique et horizontale les acteurs organisationnels, ne serait que modeste ou encore localisée, ce qui rejoint les conclusions d'autres auteurs. Smith (2002) rapporte, dans une étude sur le changement dans les organisations et une recension des écrits sur ce sujet, que le changement organisationnel est plus souvent un échec qu'un succès. D'autres auteurs en viennent à des conclusions similaires.

En revanche, la documentation didactique traitant du changement est habituellement plus nuancée et plutôt pessimiste (...) Lors de nos propres recherches, nous avons constaté comment des initiatives de changement planifié sont facilement altérées ou diluées au moment de leur mise en œuvre. (...) Il semblerait que le changement planifié soit rarement mis en œuvre tel qu'il avait été prévu, et qu'il y ait pratiquement toujours des conséquences imprévues qui font en sorte que le changement réel dans les processus de travail est moins important et moins remarquable que ce qu'on avait envisagé au départ. (Langley et Denis, 2008, p.13)

---

<sup>36</sup> Notons, en santé publique, l'adoption du «Projet jeunesse montréalais» (RRSSMC, 1999) et du programme de «Services intégrés en périnatalité et pour la petite enfance» (ce programme comporte un volet «développement des communautés» (MSSS, 2004). Notons également, en planification urbaine, les projets de «revitalisation urbaine intégrée». Notons enfin, en politique publique, le « Plan d'action gouvernemental en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale», (MESSF, 2004) et le «Plan d'action gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale» (MESS, 2010).

<sup>37</sup> Pour une évaluation du programme SIPPE, voir Gendron, Dupuis, Moreau, Clavier, Dupuis et Lachance Fiola, 2012; pour celle du Programme École en santé, voir Couturier, Deschenes, Drouin et Gagnon, 2009; pour celle de Programme Jeunesse Montréalais, voir Bélanger, Allard, Beauchemin, Chamberland, Durand, Laurin et Streit, 2004. Pour l'évaluation d'Agir autrement, voir Janosz, Bélanger, Dagenais, Bowen, Abrami, Cartier, Chouinard, Fallu, Desbiens, Roy, Pascal, Lysenko et Turcotte, 2010 et pour celle du FECCRE, voir Larose, Bédard, Couturier, Lenoir, Lenoir, Larivée et Terrisse, 2010. Pour l'évaluation des projets de revitalisation urbaine, voir CREXE, 2010.

L' « Agir ensemble » et le changement vers ce type de pratique rencontre ainsi beaucoup d'entraves (Bélanger, 2007; Rowling et Samdal, 2011; Turcotte, Bélanger, Janosz, Roy et Bowen, 2012) et notamment, comme ceci vient d'être mentionné, en lien avec la compréhension commune de l'action ou du modèle d'action à mettre en place. Cette condition est considérée comme essentielle à l'action collective, aux alliances éducatives ou au partenariat (Akrich, Callon et Latour., 2006; Bélanger, 2007; Corn, Byrom, Knestis, Matzen et Thrift, 2012; Hanley et Ratcliffe, 2008; Wolff, 2001). La difficulté à développer une compréhension commune ou minimalement à interpréter ce qui est attendu de chacun dans la mise en œuvre d'une intervention est en grande partie due à la précipitation avec laquelle elle se fait. Par conséquent, du flou se retrouve dans les propositions de changements telles qu'elles sont formalisées (Collerette, 2008), ce qui par la suite laisse place à beaucoup d'interprétations souvent peu convergentes (Turcotte et coll., 2012) et largement influencées par les préoccupations du moment. Collerette précise d'ailleurs que lorsqu'un projet de changement est présenté, il est rare que l'on se rende à la description opérationnelle du changement souhaité (Collerette, 2008). Le soutien à la clarification de ces attentes et compréhensions initiales de l'action semble donc une voie qui pourrait permettre d'accroître l'efficacité des alliances entre acteurs d'un même milieu et encore davantage de milieux distincts, de même que de soutenir les initiatives de changement de pratique collectives. Il est donc important de développer des moyens visant à soutenir les efforts pour contourner ou lever cet obstacle.

Le monitoring de la mise en œuvre des étapes initiales est possiblement une solution. Tel que ceci est largement valorisé pour le suivi des effets ou des résultats d'une action ou d'une organisation (Bilodeau, Allard, Gendron, et Potvin, 2006), il apparaît pertinent de vouloir le faire pour le pilotage de la mise en œuvre du changement (Collerette, 2008). Ces dernières années, une expertise évaluative a été développée afin de raffiner les méthodes pour documenter la fidélité des changements (Fagan, Hawkins, et Arthur, 2008; Durlak, 2008), soit de documenter dans quelle mesure le changement se produit tel que planifié. Toutefois, ceci ne permet pas nécessairement de comprendre les processus qui ont manqué ou qui contribuent directement à cette mise en œuvre (Hanley et coll., 2008). L'évaluation des processus est donc nécessaire. Quoique ce champ méthodologique se soit également développé, l'évaluation de la mise en œuvre et l'analyse des processus de changement restent essentiellement qualitatives (Bess, King, et LeMaster, 2004). Ces méthodologies demandent généralement un temps d'analyse et de traitement assez important. Aussi, le temps entre la prise d'information et le retour aux acteurs peut être long. Dans des contextes où les membres d'une alliance souhaitent généralement se mettre en action rapidement, il apparaît difficile de concilier les exigences de la méthode et les besoins des praticiens. Toutefois, les progrès des dernières années dans le développement de logiciels d'analyse qualitative assistée par ordinateur ouvrent des possibilités qui apparaissent prometteuses. Des logiciels, tel que SÉMATO, permettent, d'une part de produire des questionnaires ouverts qui peuvent être administrés par le WEB, et d'autre part, de catégoriser automatiquement l'ensemble des informations fournies dans ces questionnaires (tant quantitatif que qualitatif) afin de produire des analyses rapidement.

Dans quelle mesure ce type d'instrument de saisie et d'analyse de données ne pourrait-il pas être utilisé pour questionner et dégager un portrait des compréhensions dans les étapes initiales de la mise en œuvre d'un partenariat ou d'une alliance ? C'est précisément à cette question que le présent texte tente de répondre. Il le fera en présentant les résultats d'un test de cette approche dans le cadre de la mise en œuvre d'une intervention québécoise visant la mise en place d'alliance éducative dans le but de soutenir la préparation des jeunes enfants à la scolarisation, l'initiative Avenir d'enfants.

Cette approche sera d'abord rapidement présentée afin de bien saisir le contexte dans lequel l'instrument a été testé. Le fonctionnement et les possibilités d'analyse offertes par le logiciel SÉMATO seront également présentés, suivis de la méthodologie des résultats et des différents constats qu'il est possible de tirer de cette expérimentation.

### 1.1. *Avenir d'enfants*

Avenir d'enfants est un organisme sans but lucratif (partenariat public/privé) dont la mission consiste à «contribuer, par le soutien à la mobilisation des communautés locales, au développement global des enfants âgés de cinq ans et moins vivant en situation de pauvreté afin que chacun d'eux ait toutes les chances d'avoir un bon départ dans la vie» (Avenir d'enfants, 2012<sup>38</sup>). Le modèle d'action d'Avenir d'enfants s'appuie sur l'utilisation de la mobilisation collective et de la planification stratégique comme moyens d'accroître la diversité, la coordination et l'innovation dans l'offre de services. L'organisme offre un financement pour l'élaboration des plans (portrait de situation, hiérarchisation des priorités) et pour la conduite des actions et projets pilotés par les regroupements d'acteurs issus de communautés et de territoires répartis sur l'ensemble du Québec; ce financement se chiffre à 400 millions de dollars canadiens, réparti sur 10 ans. L'organisme offre également un accompagnement aux regroupements; ce soutien prend la forme d'agents de milieux (soutien à la mobilisation, à la planification, à l'organisation de l'action).

Au moment de l'étude (2011), 75 regroupements de partenaires pouvaient être recensés dans l'ensemble du Québec. Ces regroupements étaient porteurs d'historiques différents; certains étaient de création récente (moins de 2 ans), d'autres cumulaient 3-4 ans d'existence commune (en lien avec le lancement d'Avenir d'enfants), d'autres enfin dataient de concertations antérieures à la naissance de l'organisme. La taille des regroupements variait considérablement : si certains (en provenance de petites communautés, de création récente) ne comprenaient que quelques organismes partenaires (moins de 10), en revanche, d'autres (de milieux urbains, de création ancienne) en comprenaient davantage (plus de 25); la moyenne se situe à 15 organismes partenaires par regroupement. Les principaux organismes partenaires proviennent du secteur communautaire et associatif (à près de 30%), du secteur des services de garde éducatif à la petite enfance ou encore de la Santé et des services sociaux (à près de 20% chacun), ainsi que de l'éducation (à près de 15%). D'autres secteurs (municipal, parent, sports et loisirs, etc.) sont également à documenter.

### 1.2. *SÉMATO*

SÉMATO<sup>39</sup> est un applicateur WEB conçu pour aider à la construction, à la saisie, au traitement ainsi qu'à l'analyse de questions ouvertes et fermées. Cette technologie permet une assistance sémantique au niveau de la catégorisation (codage, thématization) de documents textuels; elle offre également une panoplie d'outils d'analyse et d'exploration. Cet applicateur peut être comparé, tel que fait par Roy et Garon (2013), à d'autres logiciels d'analyse de données également disponibles sur le marché (Alceste, Iramuteq, WordStat 6, Lexico 3, MAXQDA 11, QDA Miner 4).

SÉMATO dispose d'un aide-scribeur de thèmes qui fonctionne en mettant en interaction le corpus textuel et le dictionnaire sémantique (lemmes, champs sémantiques, synapsies). L'utilisateur peut également composer lui-même ces thèmes à partir du contenu des réponses obtenues aux questions ouvertes du questionnaire; cette composition peut être guidée par l'analyse sémantique proposée par SÉMATO ou encore inspirée de travaux précédents. Il s'agit donc d'une construction ascendante des thèmes qui est élaborée par l'opérateur du logiciel.

Dans le cadre du présent projet, un dictionnaire de thèmes a été développé à partir du corpus de données utilisées dans des recherches antérieures puis bonifié à partir du corpus qui a été généré dans le présent projet. Les thèmes obtenus ont été validés par la mise en commun des validations indépendantes de la codification de SÉMATO par les deux auteurs du présent texte. Un total de 272 thèmes ont été développés, allant d'un thème sur l'enfant à un thème sur le manque de temps ou encore sur l'adhésion.

En plus de son module de création de questionnaires WEB, sa capacité de codification automatique (une fois les thèmes bien stabilisés), ce logiciel permet en plus de générer, une analyse de réseau de similitudes, ce qui en fait un logiciel de choix pour la présente expérimentation. Le réseau de similitude, qui se présente comme une approche différente de la co-variabilité, permet d'identifier, lorsque le corpus le permet, des regroupements de répondants dont les discours sont similaires entre eux et se distinguent des autres. Cette fonction a été retenue afin de tenter d'identifier si les différents acteurs du milieu avaient une compréhension distincte du projet dans lequel ils se sont engagés.

<sup>38</sup> <http://www.avenirdefants.org/a-propos/mission-valeurs-et-objectifs.aspx>

<sup>39</sup> <http://semato2.uqam.ca/guidexpert-ato/gea-top.asp> Les auteurs de SÉMATO sont Pierre Plante, Lucie Dumas et André Plante. Le logiciel appartient à l'UQAM.

## 2. Méthodologie

La méthodologie s'appuie principalement sur une enquête auprès de tous les partenaires des regroupements locaux participants à Avenir d'enfants. L'objectif de ce questionnaire en ligne, géré à l'aide de SÉMATO, est de documenter la compréhension de ces partenaires sur différents aspects du projet d'Avenir d'enfants et ainsi de dégager les convergences et les divergences de points de vue afin de leur retourner ce portrait pour les aider à accroître leur synergie en un laps de temps relativement court.

### 2.2. Instrument

La conception de l'outil d'enquête découle des travaux menés en collaboration, depuis l'automne 2010, entre les auteurs du présent texte et l'équipe « Impact » d'Avenir d'enfants. Quatre dimensions ont été retenues pour l'élaboration de l'outil, soit celles de la compréhension par les partenaires sur : 1) ce qu'est Avenir d'enfants; 2) leur planification d'action; 3) leurs partenariats et 4) les entraves liées à la mobilisation. Une attention a été mise afin de s'assurer que le questionnaire distribué soit court, direct et convivial (moins de vingt minutes de passation). La version finale de ce questionnaire comporte sept questions se répondant par échelle de type Likert en quatre points et/ou par un justificatif sous forme de question ouverte. Les deux questions qui retiendront l'attention au sein du présent document sont les suivantes :

2. Résumez dans vos mots ce sur quoi votre regroupement travaillera prioritairement dans la prochaine année.
7. Quelles sont les principales entraves à la mobilisation des partenaires de votre regroupement?

### 2.3. Participants

Une liste de 1148 courriels devant représenter l'ensemble des partenaires locaux d'Avenir d'enfants, a été acheminée par le personnel d'Avenir d'enfants aux membres de l'équipe de l'UQAM au début juin 2011. Après nettoyage et différentes corrections à cette banque suite aux premiers envois et aux deux rappels réalisés entre juin et août 2011, la liste finale était composée de 1068 participants. Un total de 319 questionnaires ont été complétés, ce qui porte le taux de réponse à 29,9%.

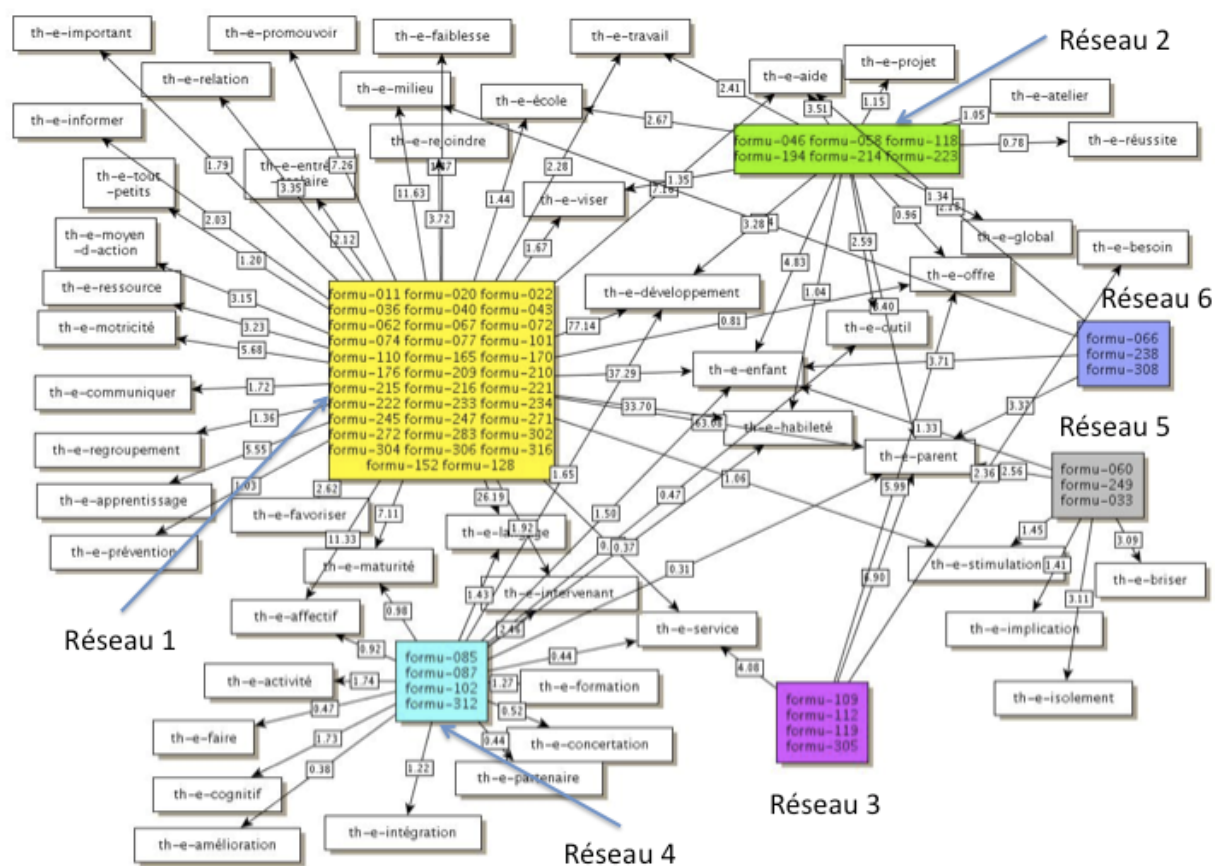
## 3. Résultats

L'objectif du présent texte n'étant pas de rendre compte de l'ensemble des résultats obtenus dans le cadre de cette démarche d'accompagnement d'Avenir d'enfants, mais plutôt de mettre à l'épreuve l'utilisation de SÉMATO comme un outil potentiel d'analyse afin de soutenir la réflexion lors des étapes initiales de la mise en œuvre d'un projet, la section des résultats ne présentera que les données obtenues sur les représentations des participants en ce qui concerne leur priorité d'action (question 2) ainsi que celle concernant les entraves perçues (question 7).

### 3.2. Priorités d'action

De façon à apprécier les différences et similitudes dans les priorités d'actions identifiées par les partenaires, la figure 1 présente les différents réseaux nés de l'analyse avancée des similitudes identifiés à l'intérieur des réponses des différents répondants.

L'analyse de réseaux de similitude sur la question 2 mène à identifier 19 réseaux (afin de faciliter la lecture de la figure, seuls les six réseaux les plus saillants sont illustrés). Le plus important (Réseau 1) permet de regrouper 35 répondants; un deuxième (Réseau 2) permet d'en classer six; deux réseaux (Réseau 3, Réseau 4) sont composés de quatre répondants et deux autres (Réseau 5, Réseau 6), de trois. Les treize autres réseaux ressortis sont composés de deux répondants. Rappelons qu'un réseau est un regroupement de répondants qui ont un discours qui est identifié comme similaire et qui se distingue des autres répondants qui sont considérés dans l'analyse.



**Figure 1.** Réseaux de similitudes avancées, question 2, d'après les répondants et selon la fréquence textuelle des thèmes, après pondération

Afin d'interpréter les quatre premiers réseaux obtenus, les tableaux 1 à 4 présentent les thèmes qui caractérisent chacun de ces réseaux en fonction des seuils de ressemblance après pondération<sup>40</sup> produits par l'analyse. Ainsi, au tableau 1, l'analyse des thèmes caractérisant le Réseau 1, montre que les membres de ce réseau mettent davantage l'accent dans leur discours sur le développement des parents (sur le renforcement de leurs compétences) ou encore sur celui de leur enfant; l'aide au développement des habiletés langagières et la promotion d'activités qui concourent à la maturation scolaire y trouvent également écho.

<sup>40</sup> Le «seuil de ressemblance après pondération» d'une configuration focus peut être défini comme une unité de distance calculée à partir du fractionnement d'un poids global né de l'optimisation de l'agglomération d'un ensemble de noeuds reliés entre eux par différents arcs d'une unité lexicale. En somme, plus le seuil est élevé, plus ce mot est utilisé fréquemment et exclusivement par l'ensemble des membres de la configuration.

Thèmes	Seuil de ressemblance après pondération
Développement	77.14
Parent	63.08
Enfant	37.29
Habilité	33.7
Langage	26.19
Milieu	11.63
Affectif	11.33
Promouvoir	7.26
Aide	7.16
Maturité	7.11
Motricité	5.68
Apprentissage	5.55

**Tableau 1.** Distribution des thèmes caractérisant le premier réseau de similitude avec leurs seuils de ressemblance respectifs

Les extraits de texte suivants permettent d'exemplifier ce réseau :

« Transition scolaire - Rejoindre les parents plus vulnérables - Développer une offre de service - Faire connaître les ressources du milieu - Travailler sur la stimulation du langage. »

« 1. Transition scolaire 2. Développement du langage 3. Rejoindre les familles défavorisées 4. Faire connaître les ressources de la communauté. »

« Priorité 1- Psychomotricité Priorité 2- Transition vers l'école Priorité 3- Rejoindre les familles vulnérables »

« 1- le développement psychomoteur des enfants 2- la transition vers l'école 3- rejoindre les familles vulnérables ».

Thèmes	Seuil de ressemblance après pondération
Enfant	4.83
Aide	3.51
Parent	3.4
Développement	3.28
École	2.67
Outil	2.59
Travail	2.41

**Tableau 2.** Distribution des thèmes caractérisant le second réseau de similitude avec leurs seuils de ressemblance respectifs.

Le deuxième profil en importance, le Réseau 2 se fonde pour sa part sur l'agrégation des thèmes présentés au tableau 2. Peu le distingue ici du premier profil établi, si ce n'est que l'attention est davantage mise sur la préparation à l'école.

Le réseau 3 (tableau 3) se distingue en ceci qu'il se concentre sur le soutien à offrir aux besoins des parents.

Thèmes	Seuil de ressemblance après pondération
Parent	6.9
Offre	5.99
Service	4.08
Besoin	2.36

**Tableau 3.** Distribution des thèmes caractérisant le troisième réseau de similitude avec leurs seuils de ressemblance respectifs

Les citations suivantes le composent :

« Offrir un soutien aux familles »

« L'implication des parents. L'offre de services. »

« Services aux familles les plus éloignées et ayant le plus besoin de support »

Le réseau 4 (tableau 4) se fonde pour sa part sur la mise en œuvre d'activités qui ciblent le développement de l'enfant (cognitif, langage).

Thèmes	Seuil de ressemblance après pondération
Intervenant	2.46
Activité	1.74
Cognitif	1.73
Besoin	2.46

**Tableau 4.** Distribution des thèmes caractérisant le quatrième réseau de similitude avec leurs seuils de ressemblance respectifs

Ce réseau est notamment composé des extraits suivants :

« Améliorer la concertation et la mobilisation des partenaires. Passerelle entre les CPE/services de garde et la maternelle. Production de nouveaux documents adaptés à la réalité du milieu pour les passerelles. Intégrer les parents dans les réalisations, les activités et la concertation. Renforcer les habiletés parentales en lien avec l'IMDPE (malles thématiques, atelier jeux, heure de conte, atelier Enlivre-moi!). Outiller les intervenants (développement langagier et maturité affective des enfants). »

« Les passerelles entre les services, les formations dédiées aux intervenants pour mieux intervenir en développement langagier, cognitif et la maturité affective de la petite enfance, réalisation de valises d'activités. »

Les autres profils dégagés mènent, à tour de rôle, à mettre l'emphase sur le fait de briser l'isolement des familles, sur la stimulation des enfants en bas âge, sur la préparation à la réussite scolaire, sur la santé des enfants, sur le soutien à la concertation des organismes, sur le soutien au développement affectif de l'enfant, à l'éveil à la lecture et à l'écriture, au renforcement des activités ayant déjà cours dans le quartier.

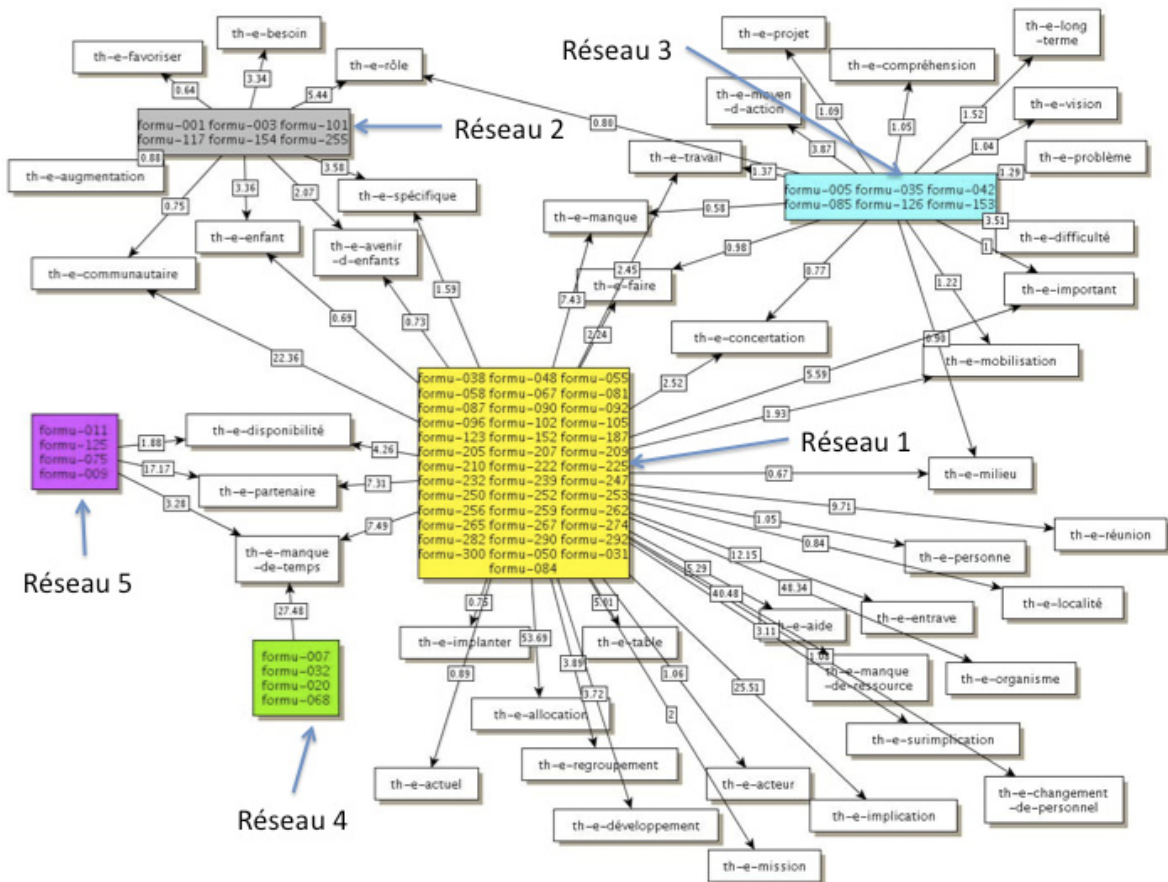
Une lecture directe du matériau colligé, faite sans le soutien analytique de SÉMATO, mais à partir de la problématique qui a servi à constituer les thèmes, mène pour sa part à camper un peu différemment la situation observée, ou du moins à y mettre quelques précisions. On remarque ainsi que certains répondants associent les parents à leurs manques, à leurs carences et à leurs difficultés, alors que d'autres en revanche voient les parents comme des « acteurs utiles » détenteurs de forces et de facteurs de protection. Quelques répondants font surtout appel à des interventions professionnelles (orthophonie, par exemple), alors que quelques autres préfèrent emprunter des voies plus ludiques, participatives ou collectives. Certains font écho à des priorités d'action multiples dont l'addition mène à toucher autant aux parents qu'aux enfants; d'autres identifient des approches plus ciblées, où l'intervention se fait spécifiquement auprès des enfants ou encore de leur parent. Ces oppositions n'ont pas été relevées par le logiciel.

**3.3. Entraves à la mobilisation**

De façon à apprécier les différences et similitudes dans les entraves à la mobilisation rapportées par les partenaires, la figure 2 présente les différents réseaux nés de l'analyse avancée des similitudes trouvées à l'intérieur des réponses offertes par les différents répondants.

La figure 2 présente le réseau de similitude produit à partir des réponses à la question 7. Ce dernier identifie 27 réseaux (afin de faciliter la lecture de la figure, seuls les cinq réseaux les plus saillants sont illustrés). Le plus prépondérant, le réseau 1, permet de classer 40 répondants. Deux réseaux (réseau 2 et réseau 3) permettent d'en regrouper six. Deux autres réseaux, réseau 4 et réseau 5, permettent d'en regrouper quatre. Cinq réseaux recoupent trois répondants, et 17 se fondent sur deux individus. Les tableaux 5 à 7 présentent les thèmes qui caractérisent chacun des trois réseaux qui regroupent le plus de participants, et ce, en fonction des seuils de ressemblance produits par l'analyse.

Le réseau 1 (tableau 5), se fonde tout particulièrement sur l'enjeu du manque de ressources (en \$, en personnel), ce autant au regard de la vie même des organismes que de la mise en œuvre des conditions nécessaires à l'implication dans la vie collective.



**Figure 2.** Réseaux de similitudes avancées, question 7, d'après les répondants et selon la fréquence textuelle des thèmes, après pondération

Thèmes	Seuil de ressemblance après pondération
Allocation	53,69
Organisme	48,34
Manque de ressource	40,48
Implication	25,51
Communautaire	22,36
Entrave	12,15
Réunion	9,71
Manque de temps	7,49
Manque	7,43
Partenaire	7,31
Important	5,59
Aide	5,29
Table	5,01

**Tableau 5.** Distribution des thèmes caractérisant le premier réseau de similitude sur les entraves avec leurs seuils de ressemblance respectifs

Les extraits suivants s’y rapportent :

« Je dirais que les principales entraves résident surtout dans le manque de financement. »

« Peu d’organismes communautaires locaux, toujours les mêmes acteurs (essoufflement), manque de financement à la mission (roulement de personnel, effectifs minimum). »

« Le manque de temps. Les organismes communautaires manquent de ressources ou d’argent pour rémunérer les employés qui participent au comité, donc pas beaucoup de temps à consacrer pour les réunions. »

« Le manque de temps et de ressources (humaines et financières) des organismes communautaires. »

« Le manque de temps pour les personnes dans leur propre organisme, le manque de financement des organismes communautaires pour leur mission globale. »

Le deuxième réseau (tableau 6), porte sur les tensions associées au choix des moyens d’action ainsi qu’à la capacité réelle de mettre de l’avant des solutions durables.

Thèmes	Seuil de ressemblance après pondération
Moyen d’action	3,87
Difficulté	3,51
Long terme	1,52
Travail	1,37
Problème	1,29
Mobilisation	1,22
Projet	1,09
Compréhension	1,05
Vision	1,04

**Tableau 6.** Distribution des thèmes caractérisant le deuxième réseau de similitude sur les entraves avec leurs seuils de ressemblance respectifs

Les passages suivants lui sont associés :

« Multiplication des instances de concertation et de mobilisation. Manque de vision globale des problèmes sociaux et interventions souvent sectaires par groupes cibles ou par problématique. Essoufflement des acteurs. Citoyens et entreprises privées très peu représentés. »

« Le manque de temps. On doit continuellement éteindre des feux et c'est difficile de travailler sur un horizon moyen long terme. Il est difficile de trouver des projets mobilisateurs communs. »

« Manque de disponibilité de partenaires d'importance. Manque de compréhension de la planification stratégique et du plan d'action. Manque de vision commune des actions. Problématique autour du roulement de personnel (agent de concertation). Manque de compréhension des rôles. »

« Charge de travail importante et difficultés à faire comprendre aux dirigeants le bien-fondé de nos actions; que celles-ci à long terme amélioreront les conditions de vie de notre communauté. »

Le troisième réseau (tableau 7), se fonde sur les difficultés éprouvées à bien exercer son rôle (en lien avec la multiplication des tâches et le non-accroissement des ressources dévouées, avec les changements de personnel).

Thèmes	Seuil de ressemblance après pondération
Rôle	5,44
Spécifique	3,58
Enfant	3,36
Besoin	3,34
Avenir d'enfants	2,07
Augmentation	0,88
Communautaire	0,75
Favoriser	0,64

**Tableau 7.** Distribution des thèmes caractérisant le troisième réseau de similitude sur les entraves avec leurs seuils de ressemblance respectifs.

Les citations suivantes lui sont associées :

« Essoufflement. Nous travaillons beaucoup dans nos organismes respectifs et les activités d'avenir d'enfants ajoutent sur le tas. L'implication que demande Avenir d'enfants demande du temps qui n'est pas toujours disponible. »

« Le roulement de personnel tant à Avenir d'enfants au début que dans les organismes communautaires ne facilitait pas la tâche de personne. Par la suite, cibler les interventions qui seraient porteuses et s'allier la communauté anglophone trop souvent laissée pour compte. »

Le quatrième réseau se fonde sur un discours qui ne se résume qu'à un seul thème : le manque de temps (seuil à 27,5). Les autres réseaux ressortis se fondent pour leur part sur des thèmes qui renvoient à la lourdeur administrative d'Avenir d'enfants (évaluation, reddition de compte, etc.), à des horaires de travail chargés (multiplication des tables, rencontres et des comités, notamment) et à l'essoufflement qui s'y greffe, à la difficulté éprouvée à organiser/coordonner des rencontres et activités adaptables à l'agenda du plus grand nombre.

La lecture directe des réponses des répondants mène à dégager le fait que le fort désir d'autonomie en mène quelques-uns à présenter Avenir d'enfants comme étant intrusif, ce qui constituerait une entrave à leur action. Le fait que tous les organismes n'accordent pas la même importance à Avenir d'enfants (les écoles, par exemple), ne délèguent pas des acteurs décisionnels ou encore entretiennent certaines rivalités avec d'autres organismes, sont également identifiés par certains répondants comme des facteurs entravant la mobilisation des partenaires. Certains conflits locaux dont l'origine précède l'apparition d'Avenir d'enfants ont été présentés comme ayant contaminé le climat entourant la concertation entre les partenaires. Notons qu'une proportion de répondants (de l'ordre de 5%) ne rapporte aucune entrave en particulier, soulignant plutôt la qualité de la mobilisation lancée (en terme de climat, d'adhésion, de participation).

#### 4. Constats

L'objectif du présent texte était de vérifier l'utilité potentielle d'un instrument d'analyse de données qualitatives assisté par ordinateur dans un processus de mise en œuvre d'une action en partenariat, et ce, plus spécifiquement dans sa phase initiale, au moment où les acteurs doivent normalement définir leur action commune (Akrich et coll., 2006). Afin d'en arriver à une conclusion sans équivoque, il aurait été nécessaire d'aller jusqu'à la rétroaction des analyses produites auprès des acteurs locaux et de vérifier en quoi et comment cette rétroaction aurait effectivement permis de traiter des controverses et ainsi soutenir la mobilisation des alliances locales. Malheureusement, cette étape n'a pas été possible compte tenu du contexte organisationnel d'Avenir d'enfants au moment où la rétroaction aurait été possible et potentiellement utile. En ce sens, il n'est possible de se prononcer que sur les qualités et faiblesses de l'instrument pour la production de données de rétroaction. En conséquence, les constats se centreront sur SÉMATO comme logiciel d'assistance à la collecte et au traitement, qui comporte différents avantages, mais également des limites.

Au chapitre des avantages, l'expérience démontre que l'usage de SÉMATO permet de comprimer le temps généralement consacré aux efforts de codification ou encore de repérage des expressions similaires ou encore sémantiquement rapprochées. Il sert à identifier rapidement le vocabulaire du corpus et en offre une représentation graphique et synthétique. Il permet également de guider et d'appuyer le travail de catégorisation thématique. En court, le logiciel est utile parce qu'il permet d'orienter la lecture et la description du corpus, ce qui accélère l'entrée dans l'analyse.

Le logiciel est également intéressant au regard des outils d'exploration analytique (cooccurrences thématiques, réseaux de similitudes) qu'il permet de déployer. Les deux exemples de réseaux de similitudes présentés dans la section résultats de ce texte montrent bien que les classements proposés peuvent pister l'analyste et soutenir sa démarche heuristique. Il est possible d'identifier rapidement des ressemblances et des différences dans le discours des différents acteurs. En ce sens, cette production rapide de données de rétroaction peut aider à fournir l'information en temps opportun pour l'échange sur les représentations des partenaires lors de la mise en place de leur action collective, et ce, avant que les visions individuelles se cristallisent.

Il demeure toutefois que certaines limites sont à observer dans la production de ces données. Dans plusieurs cas, les classements dégagés se révèlent impropres à relever des tensions ou encore des oppositions qu'une lecture attentive et située (nourrie, notamment, par la construction de la grille de thèmes) permet de révéler. Tel qu'on peut le constater dans le premier exemple, les réseaux identifiés ne permettent pas de saisir qu'il y a des différences de vision quant à la place des parents, au recours à l'action de professionnelle ou encore à la cible d'intervention proprement dite, certains ciblant les parents et d'autres les enfants. Ces quelques controverses identifiées par une lecture plus approfondie montrent que l'analyse de SÉMATO, quoique les similitudes et différences identifiées semblent valides, demeure incomplète. À cet égard, l'utilisation du logiciel ne peut, au niveau analytique, être comprise comme une panacée, voir comme un raccourci (puisque le corpus demeure à lire), mais bien comme une impulsion externe et technique à mettre en balance ou en dialogue avec les autres classements que l'analyste peut être tenté d'opérer.

Précisons que notre jugement sur l'utilité de SÉMATO doit être situé. Il était initialement planifié d'utiliser l'outil pour comparer des points de vue propres aux partenaires d'un même regroupement. Or le faible taux de réponse obtenu en cours d'enquête a plutôt mené à lancer les analyses sur un corpus plus imposant (l'ensemble des points de vue obtenus tous regroupements confondus). Cette masse d'informations a, en toute hypothèse ici, peut-être empêché le logiciel de discriminer le matériau avec la précision souhaitée, et ainsi permettre de repérer des différences de perspectives plus fines que celles identifiées avec ce matériau plus global (entre les membres des regroupements récents et anciens, entre les petits et les grands regroupements, entre les directions et les intervenants, entre les secteurs d'activité, etc.).

Il appert donc que d'autres études seront nécessaires pour compléter cette validation méthodologique. D'abord avec des regroupements volontairement inscrits dans la démarche où il sera également possible de tester la rétroaction des informations produites en termes d'utilité à la gestion des controverses et à la facilitation du processus de mobilisation. Ensuite avec des échantillons plus réduits, où les capacités du logiciel à discriminer de manière analytique les différences à trouver pourraient, en toute hypothèse ici, davantage se déployer.

## 5. Conclusion

Il est donc possible de retenir que la méthode testée dans le cadre de la présente étude promet, notamment parce qu'elle permet de colliger rapidement l'information et parce qu'elle raccourcit considérablement le temps habituellement consacré au traitement de l'information, à la catégorisation des thèmes, et à la description des corpus. Nous notons cependant que des limites existent quant à la précision des outils d'analyses et d'exploration proposés, et que le «talent» des analystes (dans leurs capacités à offrir une lecture pénétrante d'un texte, à le lier à son contexte) demande encore à s'exprimer.

L'utilisation d'un logiciel expert soulève également d'autres questions quant à sa capacité à soutenir la réflexion et l'action. Tous les acteurs publics ne sont pas encore nécessairement prêts à voir leurs vues être encapsulées par une technologie experte : un travail de «préparation du terrain» peut s'imposer (de façon à diminuer l'anxiété, à domestiquer l'outil). Des habiletés techniques sont requises (informatique, analyse de contenu), du moins si l'on tient à ce que les connaissances émises soient éventuellement absorbées par les porteurs d'action. Or le personnel détenteur de ces habiletés peut être plus difficile à repérer qu'il n'y paraît (au Québec, du moins). Il faut également que ce personnel soit capable d'accompagner les milieux, et que ceux-ci se montrent ouverts à l'accueillir.

Dernier enjeu enfin, l'ensemble de la démarche suppose que les promoteurs des interventions de changement ont une vision claire du changement qu'ils préconisent (Collerette, 2008), et qu'ils tiennent à en instruire (à en discuter) avec leurs partenaires. Dans le cas présent, cette volonté réelle à se remettre en question et à remettre sa communauté en question n'a pas nécessairement été un exercice possible, phénomène qui semble malheureusement courant au Québec lorsqu'on doit passer de l'idée à l'action.

## Remerciements

Les auteurs tiennent à remercier le Fondation Lucie et André Chagnon qui a financé la réalisation de cette étude ainsi que Jacinthe Loiselle, d'Avenir d'enfants, qui a travaillé étroitement avec l'équipe de recherche

## 6. Références bibliographiques

Akrich, M., Callon, M., Latour, B. (dir.) (2006). *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*. Paris : Presses des Mines.

Bélanger, J. (2007). Évaluation de la mise en oeuvre d'interventions à déploiement variables : Exemple d'utilisation pratique de la théorie. *Mesure et évaluation en éducation*, 29, 75-96.

Bélanger, J., Allard D., Beauchemin S., Chamberland C., Durand D., Laurin I., Streit Y. (2004). *Évaluation des retombées du « Projet jeunesse montréalais » sur l'intégration des services jeunesse dans la région de Montréal*. Fondation canadienne sur les services de santé. Ottawa.

Bess, G., King, M., LeMaster, P.L. (2004). Process Evaluation: How It Works. American Indian and Alaska Native Mental Health Research. *The Journal of the National Center* 11, 109-120.

Bilodeau, A., Allard, D., Gendron, S., Potvin, L. (2006). "Les dispositifs de la participation aux étapes stratégiques de l'évaluation." *The Canadian Journal of Program Evaluation* 21(3): 257-282.

Bilodeau, A., Allard D. (2007). Des indicateurs de l'état des lieux aux indicateurs des processus du développement social. In G. Sénécal et coll. *Les indicateurs socioterritoriaux. Perspectives et renouvellement*. Québec, Presses de l'Université Laval: 221-234.

Collerette, P. (2008). Pour une gestion du changement disciplinée dans l'administration publique. *Télescope*, automne, 33-49.

Corn, J. O., Byrom, E., Knestis, K., Matzen, N. et Thrift, B. (2012). Lessons learned about collaborative evaluation using the Capacity for Applying Project Evaluation (CAPE) framework with school and district leaders, *Evaluation and Program Planning*, 35, 535-542.

Couturier, Y., Deschenes, M., Drouin N., Gagnon M. (2009). *L'appropriation par les acteurs locaux de la stratégie globale de mise en oeuvre de l'approche École en santé en lien avec la thématique des saines habitudes de vie chez les jeunes*. Institut National de Santé publique du Québec, Université de Sherbrooke.

CREXE (2010). *Étude sur l'évaluation des processus et développement de connaissances sur la revitalisation urbaine intégrée dans cinq territoires de la ville de Montréal : Rapport synthèse*. École Nationale d'Administration publique.

Durlak, J. A. (2008). Implementation Matters: A Review of Research on the Influence of Implementation on Program Outcomes and the Factors Affecting Implementation. *American Journal of Community Psychology, 41*, 327-350.

Fagan, A. A. H., K.; Hawkins, J. D.; Arthur, M. H. (2008). Bridging Science to Practice: Achieving Prevention Program Implementation Fidelity in the Community Youth Development Study. *American Journal Community Psychology, 41*, 235-249.

Gendron, S., Dupuis, G., Moreau, J., Clavier, C., Dupuis, F., Lachance Fiola, J. (2012). *Évaluation du volet Soutien aux jeunes parents (PSJP) des Services intégrés en périnatalité et pour la petite enfance à l'intention des familles vivant en contexte de vulnérabilité. Portrait de l'intervention PSJP et analyse de l'accompagnement privilégié prénatale et postnatale 0-6 semaines*. Rapport présenté au Comité de suivi interministériel de l'Évaluation du PSJP. Montréal : Faculté des sciences infirmières, Université de Montréal, Équipe d'Évaluation du Programme de soutien aux jeunes parents.

Hanley, P., F. Maringe, et Ratcliffe, P., (2008). Evaluation of Professional Development: Deploying a Process-Focused Model. *International Journal of Science Education, 30*, 711-725.

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

Langley, A., Denis, J.-L. (2008). "Les dimensions négligées du changement organisationnel." *Télescope, 14*, 3, 13-32.

Larose, F., Bédard J., Couturier, Y., Lenoir, A., Lenoir, Y., Larivée, S.J., Terrisse, B.. (2010). *Étude évaluative des impacts du programme "Famille, école et communauté, réussir ensemble" (FECRE) sur la création de communautés éducatives soutenant la persévérance et la réussite scolaire d'élèves "à risque" au primaire*. Centre de recherche sur l'intervention éducative. Groupe de recherche en adaptation scolaire et sociale. Centre de recherche interuniversitaire sur la formation et la profession enseignante.

Lasker, Roz D.; Weiss, Elisa S.; Miller, Rebecca; Partnership synergy: a practical framework for studying and strengthening the collaborative advantage, *The Milbank Quarterly, 79*, 179-205.

Ministère de l'Éducation du Québec (MEQ) (2002). *Agir autrement pour la réussite des élèves du secondaire en milieu défavorisé*. Québec, Gouvernement du Québec.

Ministère de l'Éducation du Québec (MEQ) (2003). Programme d'intervention pour favoriser la réussite scolaire dans les milieux défavorisés : cadre de référence : famille école, communauté, réussir ensemble. Québec, Gouvernement du Québec.

Ministère de l'éducation, des loisirs et du sport (MELS) (2005). *Guide à l'intention du milieu scolaire et de ses partenaires - Pour la réussite éducative, la santé et le bien-être des jeunes*. Québec, Gouvernement du Québec.

Ministère de l'Éducation, des Loisirs et du Sport (MELS) (2009). *L'école j'y tiens ! Tous ensemble pour la réussite scolaire*. Québec, Gouvernement du Québec.

Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille (MESSF) (2004). *Plan d'action gouvernemental en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Concilier liberté et justice sociale : un défi pour l'avenir*. Québec, Gouvernement du Québec.

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MSSS) (2010). *Plan d'action gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale 2010-2015. Le Québec mobilisé contre la pauvreté*. Québec, Gouvernement du Québec.

Ministère de la Santé et des Services sociaux (2004). *Les Services intégrés en périnatalité et pour la petite enfance à l'intention des familles vivant en contexte de vulnérabilité : cadre de référence*. La Direction des communications du ministère de la Santé et des Services sociaux, Québec. Gouvernement du Québec.

Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre (RRSSMC) (1999). *Grandir sur l'île : Le projet jeunesse montréalais Montréal*. Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre.

Rowling, L., Samdal, O. (2011). Filling the black box of implementation for health-promoting schools. *Health Education 111*, 347-366.

Roy, N. ; Garond R. (2013). Étude comparative des logiciels d'aide à l'analyse de données qualitatives : de l'approche automatique à l'approche manuelle, *Recherches qualitatives*, 32(1), pp. 154-180.

Smith, M. E. (2002). « Success Rates for Different Types of Organizational Change », *Performance Improvement*, 41, 26-33.

Turcotte L., Bélanger J., Janosz M., Roy G., Bowen F. (2012). Mobilisation enseignante et approches Intégrées : L'exemple de la stratégie d'intervention Agir autrement, Dans Jean-Luc Gilles, Pierre Potvin, Chantal Tièche Christinat (Éds). «*Les alliances éducatives pour lutter contre le décrochage scolaire*». Peter Lang Publishing Group.

Wolff, T. (2001). Community coalition building-contemporary practice and research : introduction, *American Journal of Community Psychology*, 29, 165-172.