

///// 2019

BR

apport

des résultats  
du partenariat

Mise en page et design par Pierre Dion-Bisson

Cantin, M., Lafantaisie, V., Bérubé, A.,  
Turgeon, J., Fournier, A., Bathalon, S.,  
Brisebois, S., Piché, M.-P.

Ce rapport a été rendu possible grâce à la collaboration entre l'équipe Ricochet de l'UQO, dirigé par la professeure Annie Bérubé et les Regroupements Locaux de Partenaires suivants :

Comité de vie de quartier du Vieux-Gatineau,

Cœur des Vallées en Santé,

Grandir en Santé Tous Ensemble,

Hull en Santé,

Partenaires du Secteur Aylmer,

Collines en Forme,

Vallée de la Gatineau en Santé,

Comité 0-5 ans de la Table de développement social du Pontiac

Un merci particulier aux coordonnateurs des regroupements en place au moment de la recherche : Mustapha Bahri, Andréanne Fournier, Carolanne Larocque, Julien Grégoire-Gauthier, Monique Dion, Marguerite Poelman, Maxim Raymond, Myriam Pison et Lisa Lagacé

Un merci tout spécial à Stéphanie Dicaire et Étienne Soutière, alors agents d'accompagnement et de liaison régionale.



Cliquez pour vous rendre à l'endroit souhaité.

1

### **Introduction**

Mise en contexte et objectifs du rapport recherche.

Pourquoi s'intéresser aux partenariats développés autour d'activités offertes aux enfants d'âge préscolaire et leur famille?

2

### **Méthodologie**

Déroulement, méthodes de recherche et analyse de données.

Cadre théorique dans lequel l'analyse des données s'inscrit.

3

### **Portraits de partenariats créés en Outaouais**

4

### **Conclusion**

Proposition d'un modèle systémique illustrant les conditions nécessaires à la création d'un partenariat centré sur la réponse aux besoins des enfants.

5

### **Réflexion**

Portrait de l'état actuel des partenariats dans la région de l'Outaouais (sociométrie).

6

### **Coffre à outils**

Questions de réflexion sur le partenariat.

Outils clés qui favorisent un partenariat en synergie.

Obstacles au travail en synergie.

7

### **Références bibliographiques**

# Introduction

## Mise en contexte

Lors des années 2014-2016, une démarche d'évaluation de programmes a été réalisée en collaboration avec les Regroupements Locaux de Partenaires (RLP) des différents secteurs de la région de l'Outaouais. Celle-ci a permis de récolter une multitude d'informations sur les activités destinées aux enfants de 0 à 5 ans et à leur famille. Entre autres, un des sujets ayant été explorés par l'équipe de recherche Ricochet de l'UQO porte sur le partenariat existant autour de certaines activités mises en œuvre dans chacun des RLP. Ne faisant pas partie des objectifs initiaux, ce volet du projet de recherche a émergé au cours de la démarche d'évaluation. En fait, les équipes de coordination et les partenaires des RLP de la région de l'Outaouais ont été rencontrés par des assistantes de recherche et ceux-ci ont pu discuter des particularités du partenariat qu'ils entretiennent autour de certaines activités offertes aux enfants d'âge préscolaire et leur famille. Ces données ont été agglomérées afin d'offrir un portrait global des différents types de partenariats qui se sont développés dans la région. À la lumière de ces différents portraits tirés des savoirs expérimentiels, ce

rapport de recherche vise à documenter les conditions nécessaires à la création d'un partenariat centré sur la réponse aux besoins des enfants de 0 à 5 ans et leur famille. De plus, dans l'optique que les résultats d'évaluation puissent être utilisés de manière constructive, des questions seront soulevées en vue d'encourager les RLP à s'engager dans une réflexion. Celle-ci visera à les aider à situer leur partenariat sur un continuum décrivant différents types de partenariats. Ce continuum est tiré d'un cadre théorique qui sera décrit ultérieurement. Il sera aussi question de soulever une liste des outils clés d'un partenariat optimal ainsi qu'une liste des obstacles auxquels les partenariats peuvent avoir à faire face au cours de leur démarche. Ainsi, de façon plus globale, ce document visera à remettre à tout organisme souhaitant travailler en partenariat des outils et des stratégies leur permettant de soutenir leur partenariat actuel ou d'optimiser les liens existants. En guise de conclusion, un modèle systémique illustrant les conditions nécessaires à la création d'un partenariat centré sur la réponse aux besoins des enfants sera proposé.



## Pourquoi s'intéresser aux partenariats?

Plusieurs auteurs ont soulevé l'importance du développement de partenariats dans l'efficacité et la pérennité de différents programmes. Une étude montre que la cessation d'un partenariat entre un organisme communautaire et un Centre Local de Services Communautaires (CLSC) impliqué dans l'implantation d'un programme de prévention des mauvais traitements envers les enfants a eu un impact direct sur la poursuite du programme, notamment sur le recrutement des familles, l'intervention et la satisfaction des participantes à l'égard des ateliers (Clément, Tourigny & Doyon, 1999). Kinne, Thompson, Chrisman & Hanley (1989) affirment quant à eux qu'un large réseau de partenaires, comprenant des professionnels de la santé, des institutions de santé, des groupes communautaires des citoyens, favorise sa pérennité. En effet, les auteurs expliquent qu'avoir un partenariat entre divers acteurs permet de soulever les problématiques d'un programme et les facteurs qui maintiennent selon plusieurs angles de vue ainsi que de proposer des pistes de solution adressant directement les enjeux mis de l'avant. La participation de tous les partis impliqués et une cohésion des organismes semblent aussi être des prédicteurs de la continuité d'un programme (Isham & Käköhnen, 1999; Mansuri & Rao, 2004). Un programme bénéficiant d'un support institutionnel de la part d'agences externes aura une plus grande durée dans le temps (Kleemeier, 2000; Newmn, Menno, Laura, Geert, Ramiro & Jose, 2002). À cet égard, les projets imposés par un organisme de financement dureront moins longtemps que ceux choisis dans un contexte de négociation et de respect mutuel (Bossert, 1990). Par ailleurs, au cours de la démarche d'évaluation de programmes, plusieurs RLP ont fait part de leurs préoccupations quant à la continuité des activités ayant été mise en place dans leur communauté.

# Méthodologie

## Déroulement, méthodes de recherche et analyse de données

La collecte de données effectuée lors de la démarche d'évaluation de programme s'est échelonnée du début de l'automne 2015 jusqu'à la fin du printemps 2016. Pour réaliser le portrait des différents types de partenariats qui se sont développés dans la région de l'Outaouais, l'équipe de recherche a utilisé diverses sources de données, notamment, des entrevues semi-dirigées, de l'observation participante ainsi que de l'analyse documentaire.



### Les entrevues semi-dirigées

Pour ce qui est des entrevues semi-dirigées, les données ont été recueillies auprès de 82 personnes étant partenaires au sein d'un des huit RLP de la région de l'Outaouais. Le nombre de répondants pour chacun des RLP varie entre 3 et 21. Parmi les gens qui ont participé à l'étude, on compte des intervenant(e)s, des agent(e)s, des coordonnateur(trice)s et des directeur(trice)s de plusieurs organisations communautaires et institutionnelles ainsi que les coordonnateur(trice)s des différents RLP et autres. Comme mentionné plus tôt, les équipes de coordination et les partenaires des RLP ont été rencontrés et ils ont pu discuter des particularités du partenariat qu'ils entretiennent autour d'une activité ciblée. L'entrevue est une méthode de collecte des données couramment utilisée en évaluation de programme. Elle permet de recueillir directement les perceptions, les opinions et les expériences des personnes concernées afin de dégager des constats généraux concernant un programme (Ministère de la sécurité publique, 2008). Des analyses qualitatives ont été effectuées à partir des données amassées. Les informations recueillies ont été examinées selon la méthode d'analyse de contenu thématique. Ainsi, la lecture des verbatim d'entrevue a permis de repérer les thèmes récurrents menant à la codification du corpus de données. Le logiciel NVivo a aidé à la phase de codage des entrevues. Cette analyse a permis

de faire ressortir les idées partagées par les participants quant aux particularités des différents partenariats entretenus dans les RLP de la région de l'Outaouais.



### Les observations participantes

D'abord, l'observation participante est une méthode de recherche qui implique que le ou la chercheur(e) prenne part aux activités d'un groupe dans le but d'observer les comportements des individus, mais aussi les interactions interpersonnelles, les dynamiques et les contextes de la situation sociale qu'il ou elle étudie (Côté & Gratton, 2014). Pour ce faire, la chercheur(e) doit occuper un rôle social ou accomplir une tâche lors des observations. C'est une méthode qui permet généralement de cerner des contextes plus larges et des situations encore peu connues dans lesquelles se retrouvent des acteurs en interaction (Laperrière, 2010). Les données sont recueillies à l'aide de notes d'observation consignées après chaque présence sur le terrain (Côté & Gratton, 2014). Celles-ci sont surtout de nature descriptive (Mayer et al., 2000). Les notes d'observation permettent à la chercheur(e) d'effectuer un compte rendu de chacune des rencontres en étant le plus détaillé et le plus neutre possible (Côté & Gratton, 2014).

Dans le cadre l'évaluation de programme en question, l'observation participante visait à mieux comprendre le fonctionnement et le déroulement des ateliers donnés par les différents RLP ainsi que des rencontres de comités. Huit assistantes de l'équipe de recherche étaient assignées à l'un des RLP ayant comme rôle de coordonner les activités d'évaluation des programmes choisis. Ainsi, au courant de la période d'évaluation, elles ont eu l'occasion d'assister à un certain nombre de rencontres de comités (entre 4 et 10) organisées les coordonnateur(trice)s du RLP auquel elles étaient assignées. Lors de ces rencontres, elles étaient amenées, entre autres, à présenter l'avancement des démarches d'évaluation de programmes des activités offertes aux enfants et leur famille ainsi qu'à répondre aux questions concernant celles-ci. Puis, leur participation leur a permis d'être témoins des comportements des partenaires, des interactions entre ceux-ci ainsi que du déroulement et de la dynamique des rencontres. Les observations des assistantes de recherche étaient réalisées avec une centration

particulière sur les facteurs pouvant faciliter ou pouvant faire obstacle à la création d'un partenariat centré sur la réponse aux besoins des enfants de 0 à 5 ans et leur famille. Néanmoins, les assistantes de recherche demeuraient sensibles aux autres éléments pouvant émerger lors de ces rencontres. Après chacune des périodes d'observation participante, elles inscrivait des notes d'observation de nature descriptive, mais aussi des notes portant sur l'expérience qu'elles avaient vécue. Les observations participantes ont été analysées conjointement avec les données obtenues à l'aide des autres méthodes de collecte ce qui a permis d'approfondir et de contextualiser la signification psychologique et sociale de ce qui a été observé (Laperrière, 2010).



## Analyse documentaire

L'analyse documentaire consiste à recueillir les documents déjà utilisés par les RLP dans le but d'aller y puiser un maximum d'informations pertinentes. Dans le cadre de cette démarche, ces documents ont permis de documenter plusieurs éléments tels que le déploiement des activités ciblées par les RLP, les ressources des divers partenariats ainsi que la présence des partenaires aux rencontres de comité et aux tables de concertation.

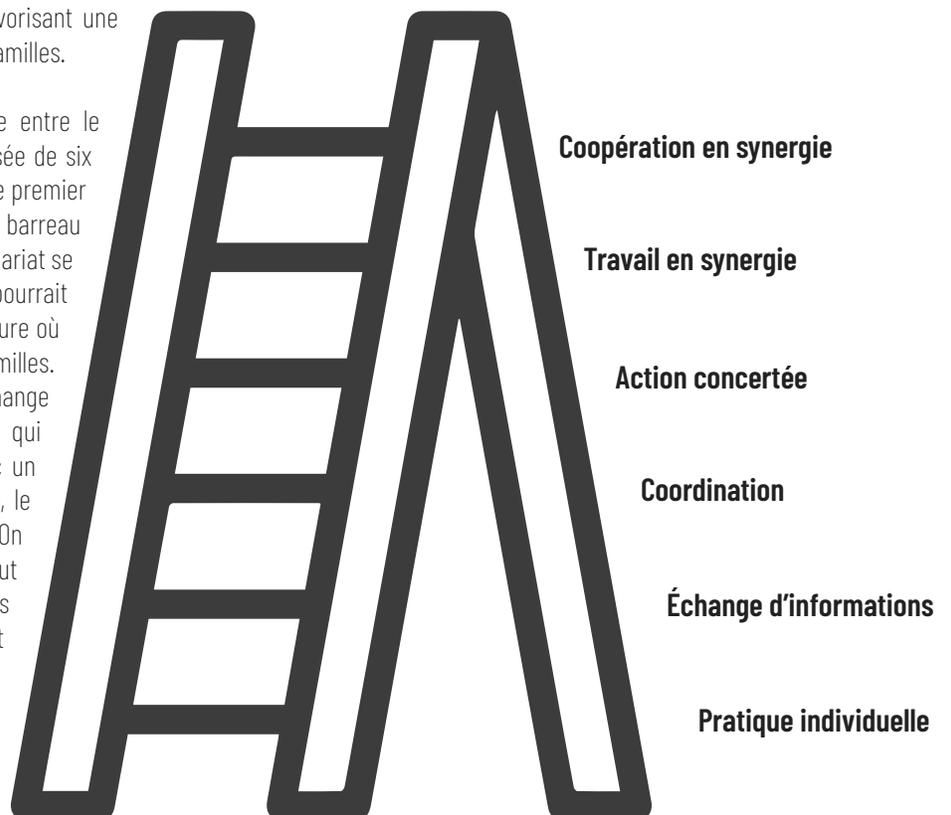


# Concept théorique

Pour effectuer l'analyse des données recueillies permettant de dresser un portrait des différents types de partenariats qui se sont développés dans la région de l'Outaouais, l'équipe de recherche s'est inspirée du cadre théorique proposé par Guay, Chabot, Belley et Dulude (2000), soit le Continuum de la collaboration professionnelle. Ce dernier a été adapté de manière à ce qu'il s'applique à la collaboration entre professionnels provenant d'organismes différents. Ainsi, pour chacun des RLP, l'actualisation du partenariat dans les communautés est détaillée et les actions de ce dernier sont positionnées sur le Continuum de partenariat. À l'une des extrémités de ce continuum, on retrouve la Pratique individuelle caractérisée par le fait que des professionnels de différents organismes travaillent en parallèle voire en compétition. À l'autre extrémité du continuum, on retrouve plutôt la Coopération en synergie. Ici, on parle d'une approche qui tend progressivement vers le décloisonnement complet des disciplines impliquées et vers une nouvelle discipline entre les organisations impliquées englobant et surpassant leurs intersections. Cette dimension du continuum illustre un type de partenariat favorisant une compréhension écosystémique des besoins des familles.

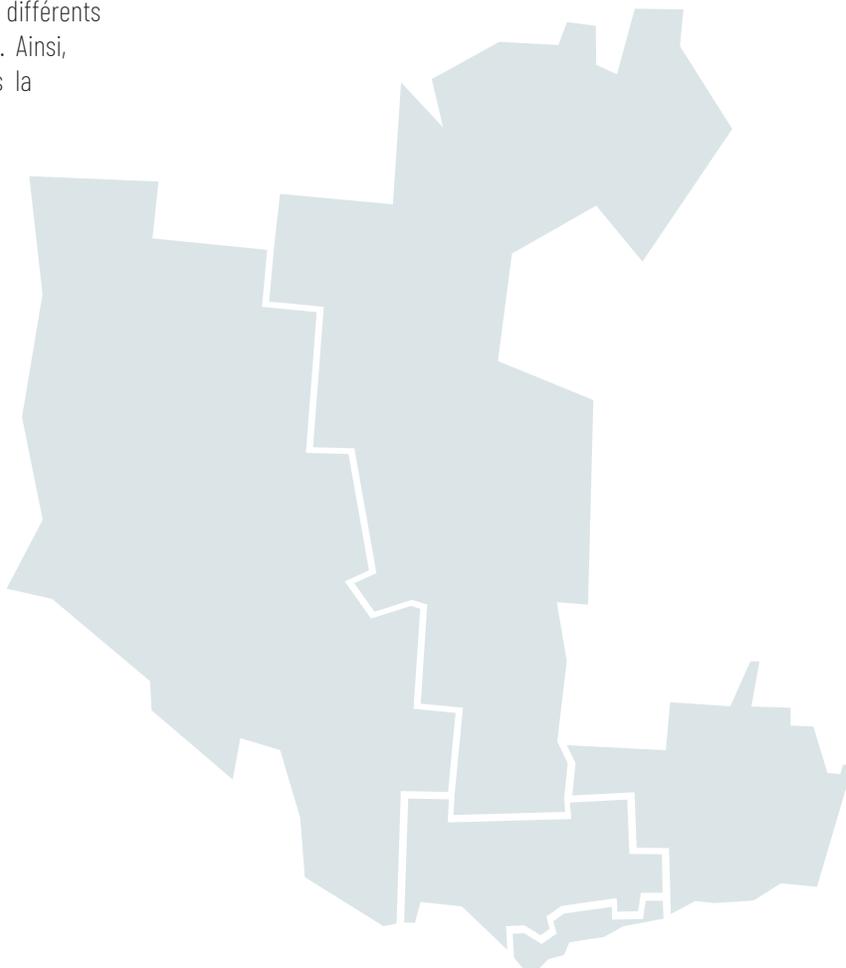
En fait, l'équipe propose de faire une analogie entre le continuum de partenariat et une échelle composée de six barreaux transversaux utilisés comme marches, le premier barreau étant la Pratique individuelle et le sixième barreau étant la Coopération en synergie. Lorsqu'un partenariat se situe à la sixième marche de l'échelle, celui-ci pourrait être considéré comme étant optimal dans la mesure où il favorise une réponse globale aux besoins des familles. Entre ces deux dimensions, on retrouve aussi l'Échange d'information au deuxième barreau de l'échelle qui consiste en un travail entre professionnels avec un minimum de collaboration. Au troisième barreau, le partenariat se situe au niveau de la Coordination. On voit alors que les partenaires tendent vers un but commun par addition des contributions spécifiques de chacun. Ici, le niveau de concertation est autour d'objectifs communs. L'Action concertée, retrouvée au quatrième barreau, consiste en une juxtaposition de différentes expertises où les compétences des différents professionnels s'additionnent. Les actions sont alors concertées

dans un plan d'intervention partagé. Ici, il y a effectivement une co-construction de la compréhension des besoins des familles, toutefois, celle-ci est réalisée à partir de ce que chaque professionnel connaît de manière distinctive. Puis, au cinquième barreau, on retrouve la dimension du Travail en synergie. Celle-ci fait référence à un partenariat qui intègre différentes expertises créant un effet de synergie. À ce niveau de l'échelle, il y a subordination de l'autonomie professionnelle aux besoins du client puisque diverses disciplines interagissent et s'enrichissent mutuellement dans une production commune.



# Les partenariats qui se sont développés dans la région

En 2014, la création de Regroupements Locaux de Partenaires (RLP) a été possible grâce au financement ayant été offert par l'organisme subventionnaire Avenir d'Enfants. Ceux-ci ont obtenu un financement pour soutenir des activités mises en place dans leur secteur afin de venir en aide aux familles de jeunes enfants (0-5 ans). Ce financement a permis la mise sur pied d'une équipe de coordination responsable de maintenir le partenariat et de distribuer les ressources monétaires aux différentes initiatives ciblées par les partenaires. L'analyse qui porte sur le type de partenariat développé au fil du temps dans les différents regroupements ayant obtenu du financement. Ainsi, à la lumière du cadre théorique décrit dans la section précédente, l'histoire de chacun des partenariats entourant une activité d'un RLP sera détaillée et les actions de ces derniers seront situés sur le continuum.



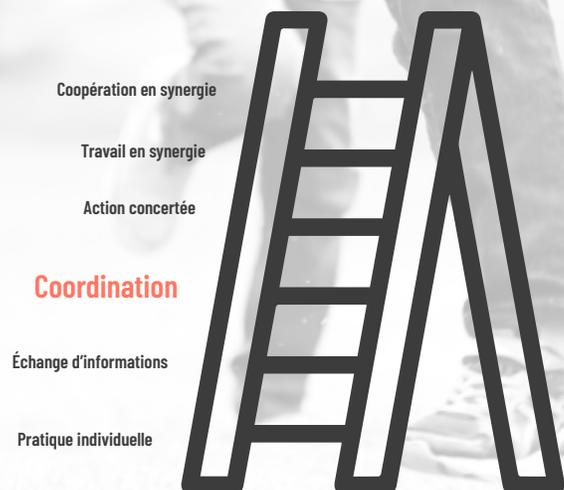
# Un partenariat tourné vers l'animation de milieu

## Description du programme

Le programme d'animation de milieu découle d'un besoin exprimé par plusieurs acteurs d'une communauté de la région de l'Outaouais, notamment les écoles, les CPE, les organisations à but non lucratif, le CISSS et les municipalités. Tous ces partenaires vivent des difficultés similaires concernant principalement la faible participation des familles. Ils se regroupent donc pour réfléchir à un moyen d'atteindre trois objectifs : rejoindre les familles vulnérables, connaître les besoins des familles et mieux répondre aux besoins de ces familles. De ces discussions et réflexions, ainsi qu'à l'aide d'un soutien financier dédié au partenariat, le programme d'animation de milieu est mis sur pied et porté par les partenaires.

Le programme d'animation de milieu, particulièrement le volet de démarchage, est possible grâce à une **coordination** des efforts de chacun autour de ces objectifs. D'une part, la coordonnatrice du regroupement se charge de l'animation en employant une animatrice de milieu qui se déplace sur le territoire pour rencontrer les familles de manière informelle lors d'une multitude d'activités organisées par les différents partenaires. Ces derniers s'assurent d'aviser l'animatrice de milieu des activités ou événements qu'ils organisent pour qu'elle puisse s'y rendre et rencontrer des familles. En plus, il devient possible pour elle de faire la promotion des activités de la communauté auprès des familles qui pourraient en bénéficier, augmentant ainsi la participation des familles. D'autre part, tous les partenaires se rassemblent de manière périodique afin de pouvoir relever les constats qui ont pu être faits et de s'outiller pour permettre une réponse aux besoins des parents. En étant en contact avec une multitude de parents, d'intervenants et d'organisations, l'animatrice de milieu offre aux partenaires des constats importants quant aux besoins des parents et les services offerts. De ces discussions, les partenaires connaissent non seulement mieux les besoins des familles, mais aussi les services qui sont offerts dans leur région. De cette façon, ils

créent de nouvelles alliances, de nouvelles formes d'entraide et de coopération, en plus d'apporter les ajustements nécessaires à leurs propres services pour mieux répondre aux besoins des familles. Ils travaillent à créer une plus grande cohérence et complémentarité dans les services qui sont offerts par les différentes organisations.



## Analyse du partenariat

Le partenariat est grandement facilité par l'ouverture de chacun. Une ouverture qui est caractérisée d'abord par leur volonté d'inviter et d'informer l'animatrice de milieu à leurs activités. Puis, par leur implication dans les réflexions et les discussions lors des rencontres entre partenaires, tous partagent leur opinion et leur vécu. Ils sont réceptifs face aux suggestions qui en découlent, ils sont prêts à s'entraider et à s'ajuster tout au long de la démarche. La relation partenariale est aussi facilitée par la relation de confiance qui s'est établie avec l'animatrice de milieu, qui est au cœur du programme, ainsi qu'entre les partenaires. Tout ceci est possible puisqu'ils partagent un désir commun d'améliorer les services qui sont offerts, un besoin partagé de rejoindre plus de familles en ciblant et en répondant mieux à leurs besoins. Au travers des réflexions, ils ont développé une conscientisation par rapport au besoin de changer et d'améliorer l'approche prise auprès des familles.

Bien que le partenariat actuel soit satisfaisant pour les acteurs qui y sont impliqués, la mobilisation des partenaires peut être freinée par les difficultés de financement vécues par chacune des organisations. L'implication des partenaires est limitée par les ressources restreintes. Les difficultés au niveau du financement semblent aussi représenter un obstacle important dans le développement d'une collaboration tendant vers la coopération en synergie. Les organisations déploient des efforts qui ont à la base l'objectif d'augmenter le taux de participation à leurs activités. Ils travaillent ensemble pour mieux fonctionner de façon individuelle. À la lumière de cette analyse, il serait possible d'avancer que ce partenariat se situe au troisième barreau, soit niveau de la Coordination. Afin de parvenir à une collaboration ayant un caractère synergique, ils doivent être capables de mettre de côté leurs besoins en tant qu'organisation, leur expertise ou leur discipline professionnelle. C'est ainsi qu'ils pourront tendre vers une collaboration permettant une pleine compréhension des besoins des familles vivant une situation de vulnérabilité, de même qu'offrir aux familles une réponse globale à leur besoin.



# Un partenariat qui se concentre à mieux connaître les besoins du milieu

## Description du programme

Le prochain regroupement de partenaires s'est doté comme mission d'augmenter le sentiment d'appartenance de la communauté en favorisant l'implication citoyenne. Le comité 0-5 ans, dans lequel les données relatives à l'analyse du partenariat ont été récoltées, est composé de différents partenaires : les Centres de la petite enfance (CPE), le Centre intégré de santé et de services sociaux mission CLSC, les maisons de quartier et quelques organismes communautaires. Les objectifs de la création de ce partenariat sont multiples, soit 1) créer un espace où les gens peuvent se parler et favoriser des échanges afin que des partenariats se mettent en place, 2) mobiliser les partenaires sur des enjeux communs afin de développer des solutions, 3) se doter d'une vision commune de développement pour travailler dans la même direction, 4) améliorer la pérennité des projets, 5) favoriser la concertation et partager l'information et 6) respecter les missions et les visions de chaque organisme.

Les analyses des entrevues semi-structurées auprès des partenaires démontrent que l'identité de milieu, l'unification et le sentiment d'appartenance de la population de la communauté sont forts. En effet, en raison du petit territoire, les partenaires mentionnent avoir une bonne cohésion ainsi qu'une bonne complicité entre eux. Les partenaires utilisent le financement offert au regroupement afin de soutenir différents projets communautaires (ex. : financement de sorties familiales) et venir en aide aux organismes communautaires du secteur afin que ceux-ci deviennent autonomes (ex. : aller chercher commanditaires). Le regroupement des partenaires permet également d'offrir des formations gratuites ou à faible coût

aux partenaires (ex. : Jouons avec Cornemuse et ses amis, Grille d'évaluation du développement, etc.). À travers les partenaires, du recrutement peut également être réalisé (ex. : passer par les CPE, les écoles et les bureaux coordonnateurs pour diffuser des informations relatives aux conférences) afin de favoriser un bon taux de participation des familles. En effet, depuis deux ans, environ 90 parents et intervenants se présentent chaque année aux conférences organisées par le regroupement des partenaires. La publicisation des activités des autres organismes dans leur organisme est également possible, comme les ateliers de lecture à la bibliothèque municipale, le prêt de matériel, etc. Le partenariat permet également de partir des besoins de la population afin d'offrir des services adaptés à leur réalité. En connaissant les différents enjeux de la population, les partenaires sont ainsi plus en mesure de répondre aux besoins des familles et d'entamer des démarches auprès des décideurs. Aussi, le financement du regroupement des partenaires a permis d'offrir du soutien aux organismes lorsqu'ils vivent des difficultés importantes (ex. : personnel, fonctionnement, etc.). Le partenariat permet de créer des liens de confiance, de partager les informations entre eux et de les rendre accessibles (ex. : création du planificateur familial) à la population. Bref, le regroupement favorise l'entraide, l'évitement du dédoublement de services ainsi que l'augmentation du sentiment d'appartenance à la communauté.

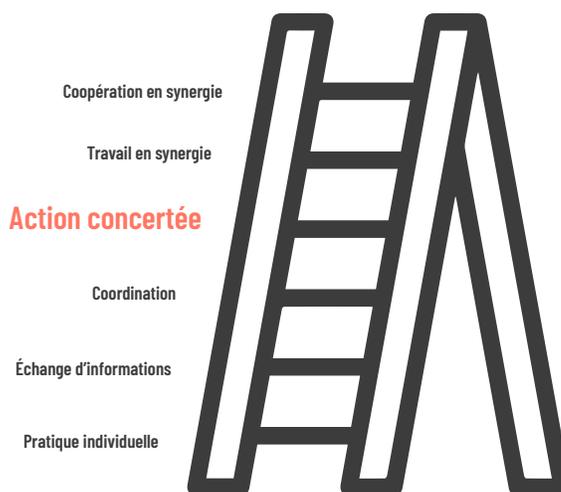
## Analyse du partenariat

Les partenaires de ce secteur semblent adopter une approche juxtaposant différentes expertises et où les compétences de chacun s'additionnent. En effet, les forces de chaque partenaire favorisent la complémentarité des services sans déboulement, tout en respectant les champs d'expertise de chaque organisme afin de ne pas outrepasser les limites de leurs fonctions. Ce type de collaboration professionnelle, appelée **Action concertée**, permet d'étudier un enjeu à l'aide de spécialistes de différentes disciplines, tout comme le fait le regroupement de partenaires. Les concertations favorisent la co-construction de la compréhension des besoins des familles à partir de ce que chacun connaît de leur expertise professionnelle et de leurs expériences auprès de la population. Les intérêts individuels de chaque partenaire sont ainsi regroupés afin de proposer un engagement et une contribution collective de l'ensemble des membres tout au long du plan d'action stratégique. Le partage des tâches et des ressources peut ainsi être réalisé afin de travailler en équipe et favoriser l'entraide (ex. : prêt de matériel, prêt de locaux, diffusion des informations dans les milieux, réseautage, etc.). Toutefois, bien que les partenaires se concertent afin de favoriser le travail d'équipe, quelques défis sont présents.

Tout d'abord, les partenaires mentionnent une absence de stabilité concernant les locaux et une inquiétude constante par rapport au financement et l'existence des organismes communautaires. Ces deux éléments amènent donc une diminution du sentiment d'appartenance ainsi que l'absence d'identification de la population aux organismes en place et à un lieu physique.

Par ailleurs, le manque de motivation des partenaires a été nommé comme représentant un autre défi. En effet, certains partenaires sont absents lors des rencontres du comité 0-5 ans. Une certaine injustice a aussi été nommée par quelques organismes quant au manque de reconnaissance monétaire pour leur participation active à la planification stratégique, ayant permis de définir la mission, à la réalisation des objectifs ciblés et aux mandats du partenariat. Les raisons pour expliquer le manque de participation de quelques organismes sont généralement le manque de temps dans leur horaire de travail ainsi que le manque de motivation à s'engager dans une réflexion commune sur le partenariat.

Finalement, la communauté est constituée d'une grande densité de population étant très diversifiée. On retrouve, entre autres, des familles monoparentales, un niveau de scolarité des parents variant de faible à élevé, des poches de pauvreté présentes dans certains quartiers ainsi que deux extrêmes en ce qui concerne le revenu familial, soit des familles vivant sous le seuil du faible revenu et d'autres étant très aisées. Il s'avère ainsi un défi d'offrir des services diversifiés répondant aux différents besoins des familles. Une fois ces besoins ciblés, il est important de bien diriger les familles vers les services adaptés à leurs besoins afin qu'ils participent aux activités déjà en place. Enfin, un dernier défi concerne l'arrêt de participation des parents aux rencontres. Les partenaires émettent différentes hypothèses quant à ce défi dont des discussions orientées autour de l'organisation, des sujets abordés de manière trop pointus et le manque d'intérêt des parents. Les partenaires précisent l'importance de recentrer le rôle de l'animatrice de milieu sur sa présence dans les milieux afin qu'elle puisse accompagner les familles vers les bonnes ressources, et ce, sans lui ajouter d'autres lourdes tâches.



Dans un optique d'atteindre un échelon supérieur en terme de partenariat, soit la coopération en synergie, différents facilitateurs ont été amenés comme piste d'amélioration par les partenaires. Des rencontres inter-comités pour échanger sur les enjeux et mieux connaître les partenaires pourraient favoriser la création de liens solides. L'augmentation du nombre d'organismes pourrait aussi assurer une meilleure représentativité des organisations et des enjeux à cibler, comme en invitant les garderies privées et en recréant des contacts avec les écoles. Certains partenaires mentionnent l'option « d'embrasser moins large » en intervenant sur des enjeux plus spécifiques. D'autres membres mentionnent que la coordination du regroupement devrait devenir l'agent de liaison entre tous les services. Un autre facilitateur serait de créer un partenariat avec la municipalité afin d'obtenir plus de locaux pour les activités des organismes communautaires. De plus, les partenaires mentionnent l'importance des agents multiplicateurs, soit des acteurs clés des différents milieux activement impliqués dans les rencontres du partenariat. Ces ressources auraient comme mandat de partager l'informations et les éléments essentiels des formations reçues auprès des autres membres de ces milieux afin que tous y aient accès. Aussi, la motivation des partenaires à se présenter à toutes les rencontres s'avère un élément essentiel à l'amélioration du partenariat. En effet, il est important que tous les partenaires soient présents aux rencontres et y mettent du sien afin d'avoir un portrait représentatif des besoins de la communauté. De cette manière il sera possible de bien cerner les enjeux et les solutions possibles, mais aussi de promouvoir les programmes et les activités émergentes. Selon un partenaire, c'est en unissant les forces et l'expertise de chacun

# Partenariat autour d'un programme de transition scolaire

## Description du programme

Un programme visant à faciliter la transition scolaire des enfants a été ciblé par ce regroupement local de partenaires suite à une démarche écosystémique. C'est aussi après avoir constaté les problématiques présentes chez les familles habitant certains secteurs de la communauté qu'un partenariat est né entre le RLP et la commission scolaire de ce secteur. Quatre écoles ont collaboré plus étroitement au projet.

Destiné aux enfants sur le point de faire leur entrée scolaire, le programme vise à amener l'enfant à vivre une entrée scolaire réussie. Cela est possible par l'entremise de diverses actions, dont une journée d'inscription, une journée d'accueil, une fête et un camp d'une durée de deux semaines. Lors de ces trois premières actions, la coordination du RLP assure sa présence pour faire connaître les services offerts par les partenaires du regroupement et soutenir aux membres du personnel de l'école. Des observations sont également réalisées, lesquelles permettent de dépister les enfants qui ont des besoins particuliers et qui pourraient bénéficier d'un camp de deux semaines. Celui-ci a pour but de permettre aux enfants et aux parents d'appivoiser le milieu scolaire et offre diverses activités de stimulation aux enfants ayant pour but de favoriser leur développement optimal.

Lors de sa conception, le programme collaborait étroitement avec les quatre écoles. Toutefois, à la suite de quelques situations conflictuelles, certaines écoles se sont malheureusement désistées. À cet effet, le RLP poursuit présentement le camp dans une seule école et offre son soutien aux autres établissements scolaires.

Les partenaires liés au programme détiennent un rôle de référence grâce à leur premier contact auprès des familles. En effet, il s'agit ici de cibler les enfants démontrant des difficultés développementales, d'approcher les familles et de proposer le programme ou encore les autres services offerts par le regroupement. Lorsque les enfants ciblés participent au camp, des informations concernant

leur développement global sont colligées par les animatrices par l'entremise de fiches d'observation. Ces dernières permettent de dégager un premier portrait des enfants avec le milieu scolaire, avant-même leur entrée à l'école. Les données portant sur les sphères cognitive, langagière, socioaffective, morale, créative et motrice sont ensuite partagées avec l'équipe-école dans le but de faciliter l'étape du classement et de créer des groupes équilibrés.

## Analyse du partenariat

Les partenaires impliqués dans le programme semblent privilégier une collaboration professionnelle axée sur **l'échange d'information**. En effet, une rencontre effectuée auprès d'un partenaire nous indique :

*[...] y'a eu un partage des observations qui ont été faites pendant le camp avec l'outil passage à l'école de CASSIOPE, donc les intervenantes ont complété un portrait pour chacun des enfants et ont même mis à l'endos du formulaire d'autres éléments d'observations t'sais l'enfant réagit de telle façon dans tel contexte, etc., pour vraiment donner le plus de jus possible à l'enseignante sur cet enfant-là. [...] On se rencontre qu'en leur donnant de l'information sur les enfants qu'ils ont dans leur groupe, bin ça peut peut-être les aider dans leurs interventions ou dans leurs façons d'agir. AE\_4B\_Intervenant\_1*

À la lumière de ces informations, il est possible de comprendre que les divers partenaires affiliés au programme collaborent dans l'optique de leur discipline. Les entrevues effectuées nous renseignent sur l'échange d'information entre les différents professionnels, surtout en ce qui a trait aux enfants qui présentent des problèmes comportementaux, car ce sont eux qui semblent intéresser davantage l'équipe-école.

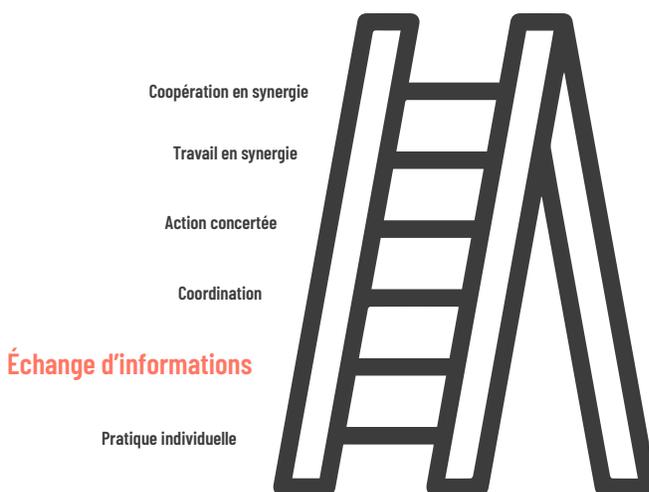
Malgré l'enthousiasme de certains partenaires, d'autres ne semblent pas être aussi convaincus des retombées possibles du programme, ce qui nuit forcément à leur niveau d'implication. En fait, certains partagent que le programme leur a été imposé et qu'il est à la source de beaucoup de stress. D'autres, au contraire, affirment qu'ils se sentent soutenus et espèrent en la pérennité du programme. Quelques hypothèses peuvent être émises pour expliquer ce manque de consensus au sein d'un même établissement. D'une part, puisque les partenaires sont nombreux, seuls quelques-uns sont impliqués dans les prises de décisions. D'autre part, il semble y avoir un écart entre les divers partenaires pour ce qui est des objectifs ciblés par le programme. D'un côté, on semble prioriser les besoins des familles, de l'autre, ce sont plutôt les objectifs de l'équipe-école qui prédominent.

Un autre obstacle majeur à l'atteinte d'un partenariat idéal s'avère le manque d'implication de certains partenaires. Par exemple, puisque le camp a lieu après l'étape du classement, les enseignantes n'y voient pas nécessairement l'utilité. Par ailleurs, celles-ci affirment que la présence des animatrices lors de la première journée d'école les empêche d'établir un lien de confiance avec certains enfants, car ceux-ci sont plus portés à aller vers des visages connus. Bref, plusieurs affirment qu'avec l'implication des enseignantes, le

programme serait tout près de la perfection. Toutefois, sans l'appui de ces dernières, il est difficile pour le programme d'atteindre ce niveau.

Malgré les obstacles énumérés précédemment, il existe certains facilitateurs à l'atteinte d'un partenariat idéal. D'abord, des papiers de confidentialité sont signés avec les parents afin que leur dossier puisse être discuté avec d'autres professionnels, ce qui facilite grandement la collaboration. De surcroît, la motivation de certains partenaires au niveau de leur implication dans le programme peut faciliter une coopération synergique future. La vision positive des parents face au programme constitue également une source de motivation pour les partenaires :

*«Je suis moins inquiète parce que je voyais que mon enfant avait hâte d'aller à l'école...qu'il avait un intérêt pour l'école. Je voyais que mon enfant était heureux donc ça me rendait heureuse aussi.» AE\_4B\_Parent\_1*



# Un partenariat ciblant l'insertion sociale des parents : Secteur 1

## Description du programme

Le prochain partenariat a été bâti autour d'un programme destiné aux jeunes mères de la communauté souhaitant entreprendre une démarche d'insertion socioprofessionnelle. Lors de sa conception en 2003, le programme était entièrement sous la direction du Carrefour Jeunesse Emploi (CJE). À l'époque, le partenariat s'articulait seulement entre le CJE et les Centres intégrés de santé et de services sociaux de (CISSS). Pour sa part, le CJE coordonnait les activités alors que le CISSS se chargeait de référer des parents susceptibles de bénéficier d'une telle démarche et rencontrant l'ensemble des critères de sélection. Pour être admissibles, les mères devaient avoir entre 16 et 20 ans et être enceintes, ou bien, elles devaient avoir au moins un enfant. Au fil des années, le programme a nécessité quelques ajustements en raison de quelques failles apparentes. L'espace limité dans les locaux du CJE pour la tenue des activités et l'aménagement d'une halte-garderie représentait un obstacle de taille au bon déroulement du programme. La durée s'étalant seulement sur deux semaines limitait également le nombre de thèmes pouvant être abordés durant les ateliers. Croyant aux effets bénéfiques du programme, l'idée de s'allier avec d'autres partenaires est alors devenue l'alternative première du CJE afin d'offrir aux jeunes mères un programme adapté à leurs besoins. Suite à une rencontre avec différents partenaires potentiels, trois organismes communautaires d'entre eux ont répondu favorablement à la demande du CJE. Ensemble, ils sont parvenus à élaborer, sur une période d'environ deux ans, une programmation diversifiée regroupant les expertises et les compétences de chacun pour laquelle les fonds de rehaussement de services communautaires des CISSS et le regroupement local de partenaires ont accepté de poursuivre le financement. Bien que les fonds soient renouvelés chaque année, l'aspect monétaire représente tout de même le principal défi auquel sont confrontés les partenaires. En effet, ceux-ci sont actuellement en situation de précarité financière en raison des coupures gouvernementales qui

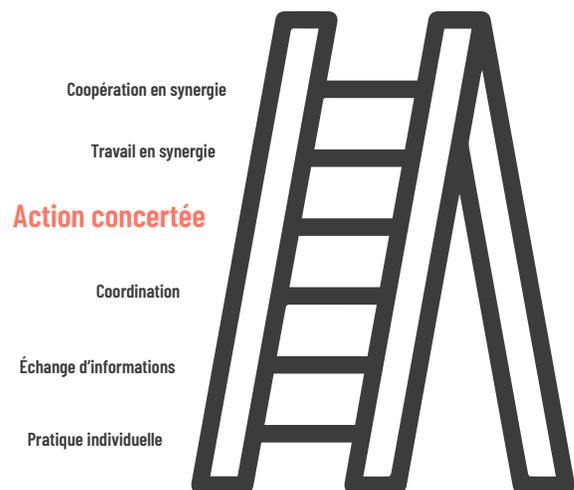
entraîne la réduction des subventions. Malgré tout, le programme existe sous sa forme actuelle depuis 2012 et entamera sa quatrième année en octobre prochain grâce aux efforts déployés par les différents partenaires pour offrir un service continu aux jeunes mères.

## Analyse du partenariat

L'implication de partenaires dans un tel programme nécessite un travail en collaboration et une inclusion des missions de chacun. Le programme semble pour sa part favoriser une approche prônant la **complémentarité et la juxtaposition** des forces de chacun. Autrement dit, les différents partenaires impliqués dans le projet respectent les champs d'expertise des autres organismes de façon à ce qu'aucun d'entre eux ne dépasse les limites de ses fonctions. Ainsi, ils parviennent à répondre collectivement au besoin central des jeunes mères, celui de poser des actions concrètes et de faire des choix pour se construire un avenir meilleur. Cette méthode de fonctionnement, appelée plus spécifiquement Action concertée, qui regroupe les intérêts individuels de chaque acteur propose un engagement et une contribution collective de l'ensemble des partenaires tout au long du projet. Celle-ci a pour effets bénéfiques de faciliter l'implantation ainsi que le déroulement du programme tout en permettant une programmation plus diversifiée. Ce type de partenariat permet d'autant plus une répartition équitable des tâches et un partage des ressources. Pour sa part, un organisme communautaire offre ses locaux pour la tenue des ateliers et de la halte-garderie, le CISSS soutient la mère tout au long de sa démarche, un autre organisme communautaire offre des ateliers sur le développement de l'enfant et le lien d'attachement et le CJE travaille principalement la réinsertion socioprofessionnelle. Quant à lui, le troisième organisme communautaire s'occupe de tout ce qui est en lien avec la saine alimentation et le développement des habiletés financières. Le travail d'équipe des partenaires permet donc au programme de répondre efficacement aux besoins des mères en couvrant différentes sphères de leur vie.

Dans un autre ordre d'idées, le partenariat s'articulant autour du programme priorise la tenue régulière de réunions d'équipe de manière à prendre le pouls de la situation et à s'entendre sur la programmation de l'année à venir. En dehors des rencontres, les partenaires communiquent également entre eux par différents moyens lorsqu'ils font face à des situations qui dépassent leur champ d'expertise. Ces échanges fréquents favorisent la création de liens entre les différents milieux et renforcent leur confiance mutuelle. Cette forte collaboration unissant les cinq partenaires du programme représente un aspect qui permet de tendre progressivement vers une coopération en synergie. Toutefois, comme dans tout partenariat, il existe quelques défis notables. En

effet, bien qu'ils travaillent efficacement ensemble, il n'est pas rare que ceux-ci doivent composer avec des conflits d'horaire dû à leur charge de travail excessive. De plus, les politiques concernant la sélection des participantes semblent déplaire à certains, causant ainsi quelques désagréments au sein de l'équipe. Enfin, le désir partagé par les différents partenaires d'avoir le même degré de visibilité auprès de la clientèle les éloigne d'autant plus d'une coopération en synergie en raison de l'aspect compétitif de la chose. Ce comportement est cependant justifiable considérant que la majorité des ateliers se déroulent au même endroit et que tous les organismes désirent faire reconnaître leurs services auprès de la clientèle au même titre que l'organisme qui accueille le programme. Néanmoins, il importe d'orienter les efforts vers le parent, qui constitue la principale source de préoccupations. Tel qu'appuyé par Renou (2005), « C'est un lieu commun de dire que tous les intervenants disponibles sont nécessaires dans une action efficace et concertée. Dans un monde idéal exempt de querelles de chapelles, seul l'intérêt de la personne à aider devrait primer »(p.58).



# Un partenariat ciblant l'insertion sociale des parents : Secteur 2

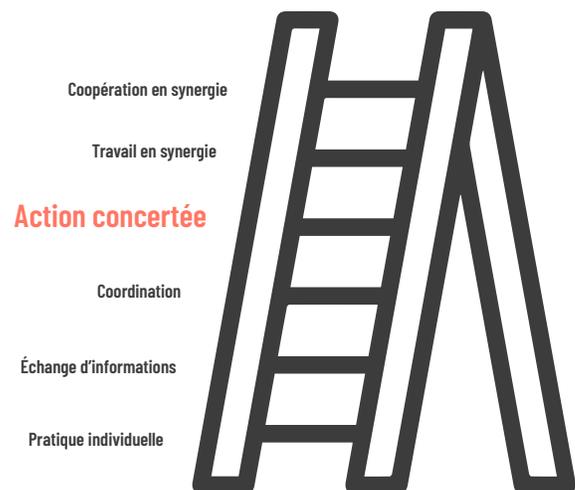
## Description du programme

Le programme de réinsertion sociale est également offert aux jeunes mères habitant un deuxième secteur et désirant entreprendre une démarche d'insertion socioprofessionnelle. Une expérience pilote avait déjà eu lieu dans les années 2007-2008 avec des familles de ce nouveau secteur dans le but d'évaluer la pertinence d'offrir le programme dans ce secteur. Considérant les réalités distinctes des jeunes mères, l'idée de reproduire le programme avait été mis de côté. Toutefois, la demande fut renouvelée en 2012 lorsque le milieu réalisa les besoins particuliers des jeunes mères quant à l'insertion socioprofessionnelle. La nouvelle programmation s'articulant autour d'un partenariat persuada le CJE de faire un autre essai dans ce secteur en utilisant la même formule que dans le secteur 1. Suite à une rencontre avec différents partenaires potentiels, trois d'entre eux ont répondu favorablement à la demande du Carrefour Jeunesse Emploi de l'Outaouais. Grâce au soutien financier du regroupement local de partenaires, de la ville de Gatineau et des Centres Intégrés de santé et de services sociaux (CISSS), un plan d'action fut déposé en octobre 2013. Bien que les fonds soient renouvelés chaque année, l'aspect monétaire représente tout de même le principal défi auquel sont confrontés les partenaires financiers du programme. En effet, comme pour l'autre secteur, ceux-ci sont actuellement en situation de précarité financière en raison des coupures gouvernementales qui entraîne la réduction des subventions. Malgré tout, le programme existe sous sa forme actuelle depuis 2014 et entamera sa deuxième année en novembre 2016 grâce aux efforts déployés par les différents partenaires pour offrir un service continu aux jeunes mères.

## Analyse du partenariat

Tel que mentionné plus tôt, l'implication de partenaires dans un ce type de programme nécessite un travail en collaboration et une inclusion des missions de chacun. Comme le programme offert dans le secteur 1, le programme semble, ici aussi, favoriser davantage une approche prônant la **complémentarité et la juxtaposition** des forces de chacun. Ce type de partenariat permet une répartition équitable des tâches et un partage des ressources. Un organisme communautaire offre ses locaux pour la tenue des ateliers et de la halte-garderie. L'organisme travaille également les habiletés au niveau de l'estime de soi et offre les activités se rattachant aux connaissances de soi. De son côté, le CISSS soutient la mère tout au long de sa démarche et un deuxième organisme communautaire s'occupe de l'intervention de quartier et de l'implication citoyenne qui touche l'application et la reconnaissance de la citoyenneté. Finalement, le CJE anime principalement les ateliers portant sur l'insertion socioprofessionnelle et le troisième organisme communautaire aborde tout ce qui entoure le développement de l'enfant ainsi que la saine alimentation. Le travail d'équipe des partenaires permet donc au programme de répondre efficacement aux besoins des mères en couvrant différentes sphères de leur vie. Dans un autre ordre d'idées, le partenariat s'articulant autour du programme priorise la tenue régulière de réunions d'équipe de manière à prendre le pouls de la situation et à s'entendre sur la programmation de l'année à venir. Cette pratique leur permet d'effectuer un bilan quotidien des éléments indispensables au programme ainsi que des points à améliorer afin d'offrir un programme en constant progrès. En dehors des rencontres, les partenaires communiquent également entre eux par différents moyens afin de savoir comment se déroulent les ateliers dans les différents milieux de manière à se conseiller et à s'entraider mutuellement. Ces échanges favorisent la création de liens et renforcent leur confiance mutuelle, ce qui représentent des facteurs permettant au partenariat une évolution progressive vers une coopération en synergie. Comme dans tout partenariat, il existe quelques défis notables. Bien que les partenaires avaient l'habitude de travailler ensemble avant la mise en place du programme, jamais auparavant ils n'avaient collaboré ensemble de cette façon, c'est-à-dire en élaborant un programme conjointement selon une

vision commune. La notion des maisons de quartier de secteur a également compliqué la donne en raison de son aspect territorial qui dicte qu'une maison de quartier ne doit que desservir le secteur qui lui est assigné. Surpasser cette vision, ancrée dans leur pratique depuis longtemps, a donc nécessité un ajustement important. Former un partenariat avec des organisations ayant des missions municipales ou régionales, comparativement à sectorielles a également exigé une certaine flexibilité de la part de certains organismes en raison de la rivalité qui persiste depuis plusieurs années entre deux secteurs de la ville. Par ailleurs, combiner les intérêts et les façons de faire de tous a représenté un défi en soi lorsqu'est venu le temps d'accommoder tout le monde quant au déroulement du programme et à l'organisation et à la distribution des activités. Enfin, il n'est pas rare que les différents partenaires doivent composer avec des conflits d'horaire et à leur différent emploi du temps. Bref, le travail en partenariat comporte quelques défis avec lesquels il faut composer et qui rendent l'atteinte d'une coopération en synergie plus difficile.



# Se réunir autour d'une activité de simulation du langage

## Description du programme

Le programme ici ciblé par les partenaires vise à offrir des ateliers de stimulation du langage chez les enfants âgés de trois à cinq ans lors d'activités parents-enfants. Cette activité a été ciblée par un RLP suite à une démarche écosystémique dégageant un besoin que « l'enfant possède les habiletés langagières associées à son âge développemental ». Le secteur où se déroule le programme est un des milieux au Québec où le niveau socioéconomique est le plus faible. Les enfants se trouvent dans un contexte de vulnérabilité, particulièrement sur le plan langagier. De plus, on constate un nombre insuffisant de places en CPE et en garderie, ce qui limite les chances de socialisation et de pratique du langage. C'est après avoir constaté la surcharge de travail des professionnels en CLSC ainsi que la liste d'attente pour les services en orthophonie, qu'un partenariat est né entre le RLP et le CLSC en 2012. Plus précisément, le CISSS est devenu un partenaire officiel du programme en janvier 2015. Les premiers ateliers ont débuté en 2016. Le porteur de projet, soit le Comité 0-5 ans du RLP, assure maintenant la coordination du programme.

Les dix-huit partenaires liés au programme détiennent un rôle de référence, grâce à leur premier contact auprès des familles. En effet, il s'agit ici de cibler les enfants démontrant des difficultés dans la sphère langagière, d'approcher les familles et de leur proposer le programme. Développer ce lien de confiance s'avère nécessaire afin que les parents puissent se diriger vers cette ressource. Une seule animatrice est responsable des ateliers. Celle-ci note ses observations durant les ateliers ce qui permet une meilleure

communication entre elle et l'orthophoniste du CISSS, lors de leurs rencontres. Résultant du fait qu'il n'y a qu'une seule orthophoniste pour couvrir l'entièreté du vaste territoire, celle-ci peine à trouver du temps à son horaire afin d'assister aux ateliers. Il aurait été intéressant de s'enquérir de son opinion professionnelle en ce qui a trait au programme, mais comme plusieurs des partenaires affiliés, nous n'avons pas réussi à obtenir un rendez-vous en raison de leurs agendas surchargés.

## Analyse du partenariat

Les partenaires impliqués dans le programme semblent privilégier une collaboration professionnelle axée sur un Travail en parallèle et **l'Échange d'information**. En effet, une rencontre effectuée auprès d'un partenaire nous indique :

*[...] c'était vraiment un échange, parce qu'elle [l'animatrice] avait fait quand même certains ateliers. Pis elle avait observé, elle avait noté des choses. Pis dans l'fond elle voulait nous, plus nous transmettre de l'information. [...] Sur l'enfant. [...] Mais c'était vraiment une rencontre d'information.*

Les divers partenaires affiliés au programme collaborent dans l'optique de leur discipline. Les entrevues effectuées nous renseignent sur l'échange d'information entre les différents professionnels, surtout en ce qui a trait aux enfants figurant sur une double liste d'attente (par exemple, en attente pour des services d'orthophonie et de psychoéducation). L'animatrice a alors un rôle pivot dans la transmission de renseignements relatifs à son vécu éducatif partagé avec les participants du programme.

Puisque le programme en est à sa première année d'implantation, les effets de celui-ci sur les enfants et leur famille ne sont pas encore tangibles pour les différents partenaires. Nous croyons que cela peut avoir comme effet de réduire la motivation à s'impliquer de façon plus importante. De plus, les longs déplacements exigés pour les rencontres entre partenaires, qui couvrent l'ensemble du territoire, peuvent être une source de démotivation pour certains d'entre eux.

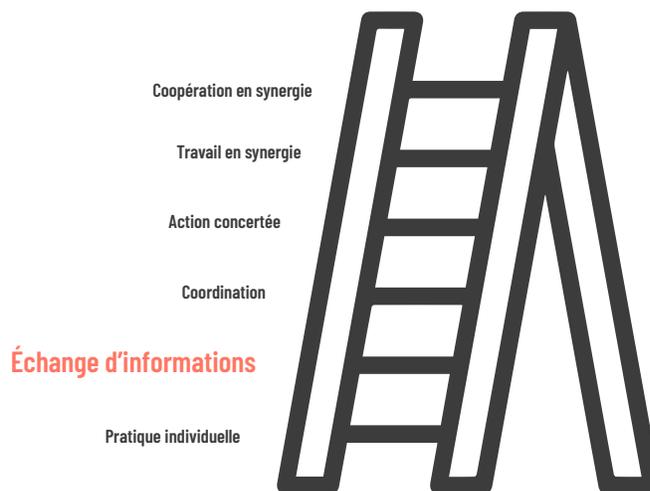
Le bas niveau de participation lors des ateliers a forcé le déplacement de ceux-ci dans une autre localité du secteur. La difficulté d'implication des habitants de certaines parties du territoire est un obstacle auquel différents organismes se butent. Nous croyons que l'organisation au niveau du partenariat n'a peut-être pas encore terminé sa cristallisation, le programme étant encore susceptible de subir des transformations.

La pérennité du programme repose sur la communication entre les différentes institutions affiliées au programme. Ainsi, davantage de familles auront conscience de l'existence de cette ressource qui peut les aider. Comme un partenaire nous l'a indiqué :

*« Mais t'sais, de là l'implication des différents partenaires qui est tellement, comme, important pour justement les références [...] ».*

Il est possible de constater que certains facilitateurs sont en place dans ce partenariat qui pourraient permettre d'atteindre un échelon supérieur en terme de partenariat. Par exemple, des formulaires de confidentialité sont signés avec les parents afin que leur dossier puisse être discuté avec d'autres professionnels, ce qui facilite grandement la collaboration. La possibilité de juxtaposition des différentes expertises, soit celle de l'animatrice, de l'orthophoniste et de la psychoéducatrice ouvre la possibilité d'action concertée au sein du partenariat. De surcroît, la motivation des différents partenaires au niveau de leur implication dans le programme peut faciliter le développement du partenariat. Par ailleurs, un partenaire nous a spécifié qu'il aimerait avoir un rôle plus important au sein de l'activité en place:

*Bin moi j'aimerais ça être, en tout cas, j'aimerais ça être plus impliquée. [...] j'aimerais ça voir comment ils fonctionnent, comment ils font [...] Pis encore là, t'sais si tu sais comment ça fonctionne pis tu connais vraiment le déroulement des activités, c'est plus facile aussi de faire des références si jamais toi t'as des enfants qui pourraient bénéficier du programme.*



# Un partenariat qui prend racine autour d'un sac de jouets et de ressources apportées à domicile

## Description du programme

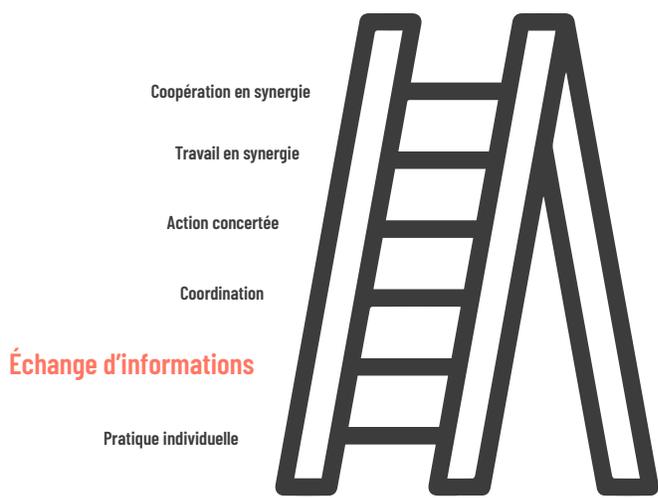
Les partenaires les plus importants pour le présent programme sont un organisme communautaire et le CISSS mission CLSC. Leur partenariat a vu le jour grâce à une rencontre de planification stratégique visant les services offerts aux familles ayant des enfants entre 0 et 5 ans. À ce moment, les deux organismes voient une opportunité intéressante de travailler ensemble afin de combler un besoin chez l'un et l'autre. D'une part, les infirmières du CISSS observent certaines lacunes au niveau de l'offre des services pour les familles vivant une situation de vulnérabilité, notamment d'isolement. D'autre part, l'organisme communautaire recherche un moyen d'offrir des services en prévention de l'analphabétisme et du décrochage scolaire. De ces faits, ils travaillent ensemble dans le développement d'un programme, ainsi que dans la recherche de financement. Il s'agit donc d'une activité d'animation parent-enfant offerte à domicile. Une animatrice visite les familles à domicile pour jouer avec l'enfant et son parent. La trousse de jouets utilisée lors de la visite est ensuite prêtée à la famille pour une durée d'environ trois semaines. Les trousse présentent vingt thématiques différentes pouvant et sont prêtées aux familles selon les besoins. Parmi les thèmes, on y trouve : les animaux de la jungle, l'espace, les instruments de musique, etc. Parallèlement, un petit coffret est offert à la famille comprenant du matériel de bricolage (crayons de feutre, crayons de bois, ciseaux, aiguisoir,

pâte à modeler et bâton de colle), ainsi qu'une pochette avec des cartons de construction, des feuilles à dessin, puis pour le parent la pochette contient une revue naïtre et grandir et de l'information sur les organismes communautaires de la région. Cette activité vise à outiller le parent concernant la stimulation du développement global de son enfant. L'animatrice joue le rôle d'un modèle que le parent peut imiter après observation du jeu auprès de l'enfant. Elle aide aussi le parent à adapter les différentes activités selon l'âge de son enfant. De plus, l'animatrice veut accompagner le parent vers une prise de conscience, lorsque certaines difficultés sont présentes puis diriger le parent vers les ressources qui sont adaptées à ses besoins. De cette façon, le programme a pour objectif de briser l'isolement des familles, de prévenir le décrochage scolaire et l'analphabétisme des enfants pour ainsi favoriser la rentrée scolaire pour les enfants et les parents. Le programme est aujourd'hui porté par l'organisme communautaire, qui bénéficie grandement du partenariat avec le CISSS de par le contact de ces derniers avec les familles vulnérables pouvant bénéficier du programme. Les infirmières du CISSS font la promotion du programme auprès des familles, puis facilitent le contact entre celles qui y portent un intérêt et l'animatrice du programme. Le recrutement des familles isolées et difficiles à rejoindre, pour qui le programme est des plus pertinents, est possible en grande partie grâce à l'implication des

infirmières. Quant aux intervenantes du CISSS, elles continuent d'apprécier leur partenariat dans le programme puisqu'il permet une complémentarité aux services qu'ils offrent aux familles. De plus, la participation de ces familles au programme est perçue comme une porte d'entrée vers d'autres services ainsi qu'une nouvelle opportunité de développer des liens avec la communauté. Les deux parties travaillent vers un but commun, soit de mieux outiller les parents pour favoriser un développement optimal chez l'enfant, ainsi que de prévenir des problématiques ultérieures telles que l'analphabétisme et le décrochage scolaire.

## Analyse du partenariat

Le portrait de l'histoire du partenariat entre le CISSS et l'organisme communautaire porte à croire qu'ils se trouvent actuellement à une étape d'**Échange d'informations**. Leur partenariat est caractérisé par une collaboration où le CISSS offre une opportunité de recrutement importante pour le programme. En revanche, le programme se voit contribuer aux interventions offertes aux familles vulnérables. Leur partenariat tend vers la coordination dans la mesure où ces deux organismes partagent un objectif commun pour lequel les contributions de chacun peuvent en faciliter l'atteinte. Sous sa forme actuelle, le programme ne semble pas nécessiter d'un niveau de collaboration plus élevé. Chacun d'entre eux a une perception positive de leur partenariat et du déroulement du programme. Les défis du partenariat vécus en lien avec le programme reposent plutôt dans l'élargissement du réseau de partenaires. Bien que le CISSS joue un rôle majeur dans le recrutement des familles vulnérables au programme, plusieurs familles demeurent sans services. Afin de rejoindre un plus grand nombre de citoyens et de développer davantage le programme, l'organisme communautaire désire s'impliquer auprès d'autres organismes. Ceci dit, le financement se voit être un défi important dans la création d'un partenariat avec les autres organismes communautaires. Malgré les efforts déployés, la précarité financière actuellement vécue rend difficile l'implication des organismes dans les projets des autres. Chacun doit prioriser ses actions selon son mandat et sa mission.



# Tous autour du dépistage des enfants

## Description du programme

Le projet qui fait l'objet de la présente analyse est une initiative du Chef de programmes des services intégrés jeunesse du CISSS du secteur autrefois appelé Centre local de services communautaires (CLSC). Ce dernier a mis de l'avant certaines préoccupations en ce qui concerne l'organisation des services et l'offre des services en petite enfance. Ces préoccupations ont été partagées avec le regroupement local de partenaires impliquant des intervenants du CISSS, du bureau coordonnateur de la garde en milieu familial, de Centres de la Petite Enfance (CPE) et d'organismes communautaires du territoire ainsi que de la commission scolaire. À la lumière de ces constats, tous souhaitaient que des services de prévention, de dépistage et de réadaptation soient offerts aux enfants d'âge préscolaire dans le but de prévenir l'aggravation des difficultés adaptatives et développementales des tout-petits du territoire. Un programme a donc été mis sur pied afin d'améliorer les connaissances des premiers acteurs de la petite enfance en matière d'évaluation développementale et d'intervention précoce des difficultés adaptatives, d'améliorer les capacités des milieux à dépister les enfants présentant des indices de difficultés développementales et/ou comportementales et d'améliorer l'accessibilité aux services de 1<sup>re</sup> ligne aux enfants qui requièrent des services d'intervention précoce. Pour répondre à ces objectifs une série d'activités ont été réalisées au courant des deux dernières années. Une formation d'une journée a été offerte à 39 agents dépisteurs, impliquant des acteurs (éducateurs, intervenants, agents de soutien au développement, directeurs d'organisations) œuvrant dans les différents milieux de vie des enfants en bas âge (milieux de garde, organismes communautaires, milieu scolaire, CISSS), sur l'utilisation de la trousse Grille d'évaluation du développement (GED). Cette formation permet la mise en œuvre d'activités de dépistage directes auprès des enfants. La trousse est maintenant disponible pour l'ensemble des agents dépisteurs du territoire : 15 trousse GED ont été remis dans les différents milieux. À la suite de la formation et des activités de dépistage, les psychoéducatrices du CISSS ont offert un soutien clinique à la passation de la grille GED, à l'interprétation des résultats, à l'utilisation de la fiche de référence et à l'observation des enfants ciblés aux agents dépisteurs qui

en ont manifesté le besoin. En bref, le projet vise à soutenir les agents dépisteurs dans le dépistage précoce des retards de développement et des difficultés adaptatives chez les enfants âgés de 0 à 5 ans dans le but d'améliorer l'accessibilité et la qualité des services de prévention, de dépistage et de réadaptation ainsi que de favoriser la trajectoire développementale optimale des jeunes enfants du territoire.

## Analyse du partenariat

Au regard du continuum de partenariat, l'organisation partenariale ce projet pourrait être situé sur le plan du **Travail en synergie**, puisqu'il y a un effort d'intégration des différentes expertises créant un effet de synergie. En d'autres mots, divers acteurs de différentes organisations interagissent et s'enrichissent mutuellement dans une production commune de manière à ce qu'il y aille une subordination de leur autonomie professionnelle aux besoins de l'enfant et de sa famille. En effet, il est possible de remarquer que les partenaires poursuivent un objectif commun qui est de répondre aux besoins des enfants et de favoriser leur plein épanouissement. Ainsi, les besoins des enfants sont au cœur des services ce qui favorise une mobilisation des acteurs œuvrant auprès des enfants d'âge préscolaire. Les réponses des partenaires aux entrevues ont permis de soulever plusieurs facteurs qui semblent favoriser ce type de partenariat autour du programme.

Tout d'abord, il est important de mentionner qu'avant l'implantation du projet, il y avait un partenariat entre les organismes qui existait déjà depuis plus de cinq ans. Il s'agit de partenaires provenant de différents secteurs d'activités qui avaient l'habitude de se rencontrer et de participer ensemble au regroupement local de partenaires. Cette histoire de partenariat avaient permis de créer des habitudes de rencontres de comités permettant aux partenaires de s'asseoir ensemble, de discuter d'enjeux et d'émettre des propositions. Il a donc été facile pour chacun de s'engager dans l'implantation du projet dès le départ. Ce partenariat se remarque dès le processus de mise en œuvre du projet, et ce, à différents niveaux : l'utilisation du GED, l'envoi des références, la mise en œuvre de programmes d'intervention auprès des enfants de 0-5 ans, la participation aux rencontres de comité, le fait d'assurer un partage de connaissances et d'expérience ainsi que celui d'agir en tant que porte-parole du réseau afin d'assurer sa visibilité et sa crédibilité.

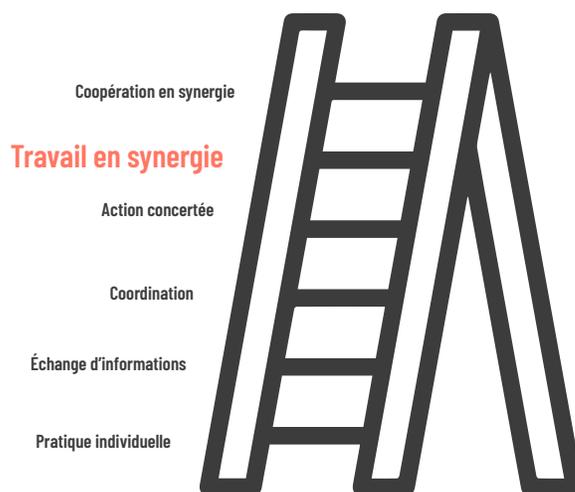
Ensuite, les participants indiquent que le fait d'avoir une plateforme d'échanges et de partage d'informations favorise le travail en partenariat. Il est souligné que les rencontres du comité de coordination regroupant tous les partenaires impliqués ont lieu environ trois fois par année. Celles-ci permettent aux membres du réseau : d'être au courant des nouveaux programmes, de ce qui est offert et des documents à implanter ; de nommer les aspects du programme qui vont bien ou qui vont moins bien ; d'aborder les questions budgétaires ; de proposer des solutions ; de chacun donner ses commentaires et de participer aux décisions ; de favoriser un repartage de connaissances et de savoir-faire ; d'avoir une plateforme pour créer, innover, apporter de nouvelles idées et de fixer de nouveaux objectifs.

Par ailleurs, l'analyse des résultats a permis de dégager deux éléments intéressants qui semblent sous-tendre le travail en collaboration des partenaires, soit les échanges de services et le partage d'expertise. D'une part, il semble y avoir des échanges de services. Les partenaires s'entraident entre eux dans l'accomplissement de leur rôle. Par exemple, des intervenantes formées à l'utilisation de la trousse GED de certains organismes vont dans d'autres les aider à réaliser des évaluations du développement des enfants. D'une autre part, on remarque un partage d'expertises dans la mesure où différents professionnels (Orthophoniste, Psychoéducatrice, Kinésologue, Agente de soutien au développement) des milieux partenaires sont amenés à soutenir les éducatrices de CPE, les responsables en milieu familial et les intervenantes d'organismes communautaires dans leur rôle auprès des enfants. Ces professionnels semblent partager leurs expertises par l'entremise de groupes de formations, de conseils et d'accompagnement. Les milieux ont eu recours à leurs expertises, entre autres, pour les programmes éducatifs, la détermination des besoins des enfants, l'aménagement des locaux, l'utilisation des outils d'évaluation et les méthodes d'intervention.

Finalement, le dernier facteur soulevé par les participants concerne le fait que les partenaires ont des outils et des repères partagés. En effet, les milieux partenaires s'appuient sur une trajectoire de services établie dans le cadre du projet. Il s'agit d'une procédure structurée faisant en sorte que les étapes sont claires pour les milieux partenaires. D'ailleurs, les critères de références ont été établis d'un commun accord entre les partenaires. Lorsqu'un enfant a un retard au niveau du développement, les milieux savent où envoyer la référence. De plus, les participants mettent l'accent sur les bienfaits d'avoir des outils partagés tels que des formations communes, des documents construits par le RME permettant de guider les partenaires dans leur démarche (grilles d'observation, prises de notes, plan de soutien) ainsi que la Grille du développement de l'enfant (GED). Mentionnons que le projet a été chamboulé suite à la réforme du système de santé du Québec, puisque les procédures de référence des enfants ont été modifiées, ne permettant plus aux organismes de référer directement un enfant dépisté vers les services. Ce changement a créé une période d'instabilité où la pérennité du projet a été menacée. Grâce au partenariat solide existant et des résultats d'une évaluation du programme ayant documenté les retombées positives du programme pour les familles et la communauté, les partenaires ont pu convaincre les différentes instances de la nécessité de la continuité du projet. Le regroupement des partenaires a permis la coordination des discussions nécessaires à la recherche de solutions. De nouveaux mécanismes ont ainsi pu être mis en place afin de composer avec la nouvelle réalité du CISSS et le projet a pu être poursuivi.

Au-delà de ce chamboulement des structures en place au Québec, il est possible de dégager quelques défis rencontrés par le partenariat qui font obstacle à la coopération en synergie. D'abord, le manque de temps des différents membres est un obstacle de taille au partenariat. Entre autres, il fait en sorte que certaines rencontres doivent être annulées et que certains objectifs ciblés demeurent difficilement atteints. En lien avec cet obstacle, la communication entre les partenaires n'est pas toujours évidente. Le projet demande une grande synergie entre plusieurs acteurs de la communauté. Plusieurs mécanismes doivent alors être en place pour s'assurer que la communication se fasse de manière continue. La communication restera toujours au cœur du projet et l'investissement qu'elle demande en temps est garante de son succès futur. Par ailleurs, s'assurer de la pérennité du partenariat demeure un défi. La continuité de l'implication de chacune des organisations est essentielle, et ce, malgré le roulement de personnel et les coupures dans les instances. Seule une forte volonté accompagnée d'un leadership affirmé permettra au projet de perdurer au-delà de l'implication des individus qui ont agi à titre de "pères et de mères fondateurs". Ensuite, il semble y avoir une faible utilisation de la trousse GED dans certains milieux. L'accompagnement dans les milieux qui ont été formés s'est amenuisé avec le temps. Certains milieux trouvent plus difficile d'utiliser la trousse GED sans soutien de la part, entre autres, de partenaires pour les accompagner. Finalement, les observations lors de rencontres de comité de coordination et d'entrevues individuelles ont permis de constater que certains partenaires témoignent plutôt d'une tendance au travail en parallèle, voire en compétition. À titre d'exemple, certains membres semblent davantage préoccupés par les besoins de leur propre organisation plutôt que par les objectifs communs poursuivis. On remarque que lorsque certains enjeux collectifs sont discutés, ceux-ci tendent à mettre l'accent sur leurs enjeux individuels et ne participent pas au développement de solutions. Au contraire, leurs commentaires lors des rencontres de comité retardent parfois les échéanciers faisant en sorte que l'ambiance est parfois tendue. Ainsi, ce dernier facteur peut être considéré comme un obstacle à la coopération en synergie.

Néanmoins, il est aussi possible de dégager deux facteurs dans l'organisation du partenariat qui semblent être des facilitateurs à la coopération en synergie. Le premier facteur concerne le fait que tous les partenaires, peu importe leur discipline, ont une formation commune quant au dépistage des retards développementaux et des difficultés adaptatives favorisant une plus grande conscientisation des acteurs œuvrant auprès des enfants de 0-5 ans. Le deuxième facteur porte sur la clarification des rôles et le partage des responsabilités des partenaires. Ces derniers ont tous comme rôle de dépister les enfants et de poser des actions telles que de mettre en œuvre un plan de soutien en attendant les services offerts par le CLSC et de soutenir les enfants se trouvant dans une zone à surveiller étant tout de même à risque. De cette manière, les intervenants des milieux et du CLSC sont en mesure de déceler une problématique au niveau du développement de l'enfant et de faire une évaluation comme il se doit. Le CLSC obtient les résultats envoyés par les milieux et n'a donc pas à refaire l'évaluation GED. Par ailleurs, le rôle des éducatrices et des intervenantes est reconnu et leur posture leur permet de soutenir le développement de l'enfant.



# Tous réunis en soutien aux jeunes familles

## Description du programme

Les services du prochain programme sont destinés aux familles qui ont besoin de soutien dans leurs activités de la vie quotidienne. Plus particulièrement, un jumelage entre des parents et un accompagnateur bénévole ou un intervenant est effectué par la coordonnatrice du service, selon les besoins exprimés ou démontrés par la famille. L'accompagnateur visite la famille à son domicile quelques heures par semaine pour lui apporter du soutien, toujours selon ses besoins. Le service comprend deux volets qu'il est important de distinguer.

Le premier volet est assuré par des paraprofessionnels. Ce sont des bénévoles à qui la Maison de la Famille a donné une formation, selon les principes de Premiers Pas Québec, totalisant 21 heures. Ces bénévoles effectuent des visites au domicile des familles qui ont fait la demande de soutien directement à la coordonnatrice du programme. Généralement, il s'agit de parents qui fréquentent la Maison de la Famille.

Le deuxième volet est quant à lui assuré par les animatrices de la Maison de la Famille qui effectuent des visites au domicile des familles ayant des problématiques demandant une intervention plus soutenue. Ces familles sont majoritairement référées par des partenaires leur offrant déjà des services (Centre de Santé et de Services Sociaux, Centre Jeunesse, Maison de la Famille, Organisme communautaire, Centre de la petite enfance, etc). On vise pour ces familles une intensification des services.

Depuis l'amorce de la réflexion sur les services à offrir aux familles, les partenaires ont collaboré pour cibler les besoins des familles de la région et dans la recherche des services pouvant répondre à ces besoins. Le point d'ancrage étant le comité 0-5 ans du regroupement local de partenaires, qui se rencontre une fois par mois. Le démarchage afin de recruter des familles a été fait par les membres du comité.

## Analyse du partenariat

L'arrimage est du ressort de la Maison de la famille, puisque « *c'est la Maison de la famille qui est le porteur de l'action pis un peu le précurseur dans tout ça* » (partenaire #3), « *c'est généralement par la Maison de la famille que ça passe (l'arrimage)* » (partenaire #1). De plus, la Maison de la famille reconnaît son rôle dans l'arrimage du programme « *Ben dans le fond ils m'appellent, me disent telle famille aurait besoin d'un coup de main, elle est intéressée, ce qu'ils aimeraient qu'on travaille et moi je vais rencontrer la famille après...* » (partenaire #2). Nous observons alors une pratique **d'Action concertée**. Tel qu'il est mentionné plus tôt, l'action concertée est représentée par une juxtaposition de différentes disciplines et expertises, les compétences de chacun s'additionnent, mais ne sont pas interreliées.

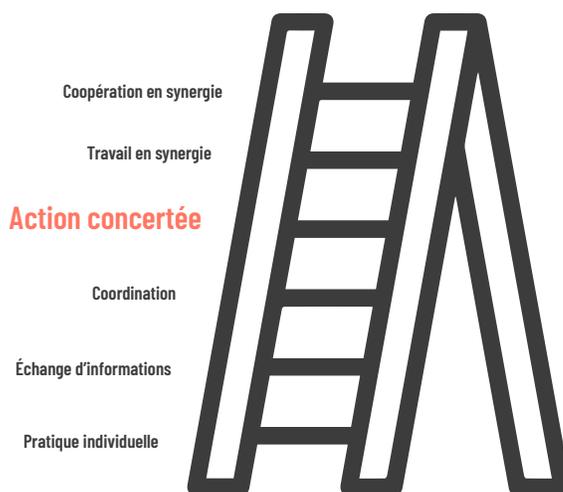
Tous les partenaires consultés démontrent un grand intérêt pour le bien-être des familles et partagent des points de vue similaires sur le plan des besoins de ces dernières, ce qui représente un bon point de départ à l'expérience de partenariat (Clément et al., 1995; Panet-Raymond et Bourque, 1991). En effet, chaque partenaire rencontré a mentionné la précarité que vivent de nombreuses familles dans le secteur et le besoin d'unir leurs forces dans le but de leur venir en aide : « *Alors que là en travaillant tout le monde ensemble, bin on peut offrir euh une intensité de services pis moi j'pense qu'on avance plus vite de cette façon-là* », « *c'est en se supportant au maximum que là y'a une amélioration...* » (partenaire #1), « *je dirais que l'objectif premier, c'est d'aller vers les familles qui sont toutes seules, plus vulnérables, isolées, tout ça* » (partenaire #2), « *Pis t'sais c'est sûr que, nous, pourquoi qu'au comité 0-5 ans on y croit tellement c'est que ça entre dans notre ligne de t'sais de...le système famille où on a constaté qu'y'avait des problèmes au niveau des besoins de base* » (partenaire #3).

Le programme semble également répondre à un besoin lié à l'enjeu du manque de temps vécu par les intervenants des organismes publics : « *Oui, c'est ça souvent ils ont déjà ces services-là pis que souvent ce que je vais entendre des intervenants c'est : « on a pas le temps ! » t'sais on a pas le temps de faire le soutien, de l'accompagnement semaine après semaine, ils y vont une fois par mois, une fois par deux mois, tout dépendant de comment ça va, pis nous ben ça nous donne justement...s'ils donnent des recommandations, ou le parent a besoin d'un soutien particulier, ben on est capables de le faire en continue, donc ça donne vraiment un coup de main, je pense, aux intervenants du CISSS et du Centre jeunesse » (partenaire #2), « *Fait que eux-autres y vont aller jouer, t'sais ils vont aller jouer avec l'enfant, ils vont montrer aux parents, bon y vont lire un livre de lecture avec l'enfant, le parent va voir. Moi, je peux pas faire ça, j'ai pas le temps de faire ça » (partenaire #5).**

Bien que tous soient sur la même longueur d'ondes concernant les besoins des familles et la nécessité de tels services, quelques défis se dressent sur la route vers une coopération en synergie. Le premier défi en est un de communication. En effet, plusieurs partenaires ont soulevé les enjeux de confidentialité qu'ils perçoivent au sein de leur partenariat. Par exemple, une mère peut choisir de confier des aspects très personnels de sa vie avec la bénévole qui vient la visiter, car elles ont développé une relation de confiance. Par contre, lorsque vient le moment de partager le déroulement du jumelage en rencontre d'équipe, la bénévole peut se questionner sur ce qu'il est acceptable de partager. Il en va de même pour les animatrices de la Maison de la famille qui tiennent à protéger le lien créé avec la ou les familles accompagnées et qui ressentent un malaise à partager certains aspects considérés confidentiels. Des mises au point ont donc été faites entre les partenaires pour mieux délimiter les zones à aborder ou non entre eux, celles qui favorisent un partenariat plus efficace et celles qui relèvent de l'intervention directe auprès des familles. Un second défi, identifié par le discours des partenaires, est la présence d'un certain cloisonnement professionnel. Ce cloisonnement semble nourri par les mandats légaux de certaines organisations, à l'opposé des organismes communautaires dont la mission est la proximité des familles. En effet, le CISSS et le Centre jeunesse ayant des mandats très clairs et circonscrits, en plus d'exigences au point de vue légal, peuvent tendre vers une forme de « protection » de leurs mandats, alors que la Maison de la famille a une approche très globale et familiale.

Par exemple, la question du développement global de l'enfant a été soulevée. Certains le considérant dans le mandat du CISSS, d'autres le percevant comme le mandat de tous. Bien que ces différences de perception constituent des défis vers une coopération en synergie, des facilitateurs du partenariat ont également été soulevés lors des échanges avec les partenaires.

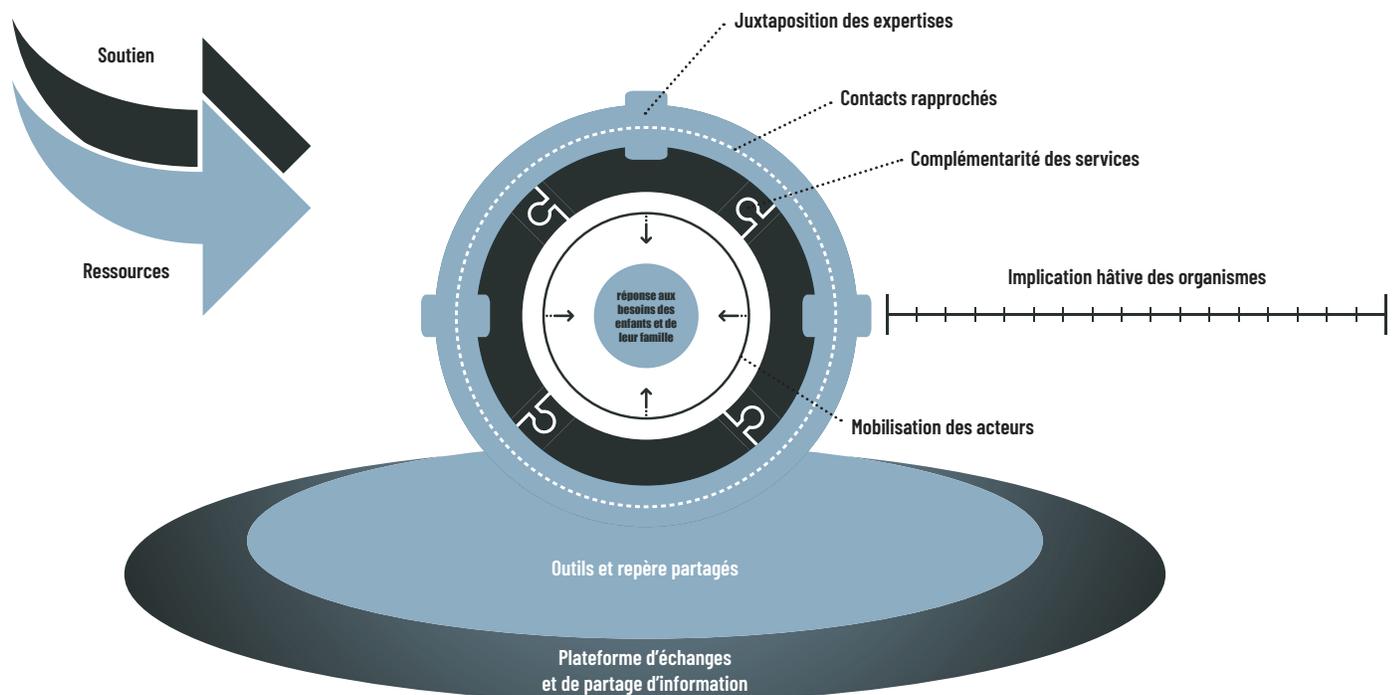
L'enracinement des organismes dans le milieu, dont la Maison de la famille plus particulièrement, semble avoir facilité l'arrimage avec les partenaires et collaboré à l'engouement autour des services. En effet, plusieurs familles ont elles-mêmes manifesté à leurs intervenants ou à la MDF le besoin de recevoir du soutien. La MDF s'assurait alors d'établir la communication avec les intervenants concernés. Par ailleurs, ce mode de fonctionnement a été possible grâce au respect de l'autonomie de l'organisme communautaire par les autres organisations. Cette pratique démontre également la confiance des partenaires envers l'organisme porteur, un autre élément essentiel à un partenariat optimal.



# Conclusion

En conclusion, après s'être penchée sur différents portraits des partenariats ainsi que sur les facilitateurs et les obstacles soulevés à l'aide des analyses, l'équipe de recherche a été en mesure de développer et de proposer un modèle systémique illustrant les conditions nécessaires à la création d'un partenariat centré sur la réponse aux besoins des enfants (Cantin, 2018).

# Proposition d'un modèle



D'abord, le petit cercle bleu tout au centre du modèle représente l'importance d'identifier et de poursuivre un objectif qui sera partagé par l'ensemble des partenaires impliqués. Ici, nous nous penchons sur l'objectif de répondre aux besoins des enfants d'âge préscolaire ainsi qu'à ceux de leur famille. Autour de ce petit cercle bleu, il est possible de distinguer un deuxième cercle d'un trait noir comprenant quatre flèches pointant vers le centre. Ce dernier met l'accent sur l'importance que les différents acteurs soient mobilisés autour de cet objectif commun. Ensuite, on peut remarquer quatre pièces ressemblant à des morceaux d'un casse-tête et formant, elles aussi, un cercle. Dans ce cas-ci, ce cercle illustre la nécessité que les actions réalisées par les différents acteurs

mobilisés soient complémentaires entre elles de manière à réduire le risque de dédoublement de services offerts aux enfants et à leur famille. Entourant ce casse-tête complété, il y a un cercle bleu pâle avec des pointillés au centre. Ce cercle signifie l'importance de la juxtaposition des expertises de chacun des partenaires en ce sens que leurs différentes expertises s'additionnent entre elles et que ceux-ci ne limitent pas leur intervention et leur engagement à ce qui est inscrit dans le mandat d'intervention de leur organisation. Le pointillé blanc, quant à lui, indique le caractère fondamental d'avoir un lien étroit entre les partenaires de manière à ce qu'ils puissent entrer en contact facilement les uns avec les autres. L'ensemble de ces cercles décrits ci-haut permettent de modéliser les éléments

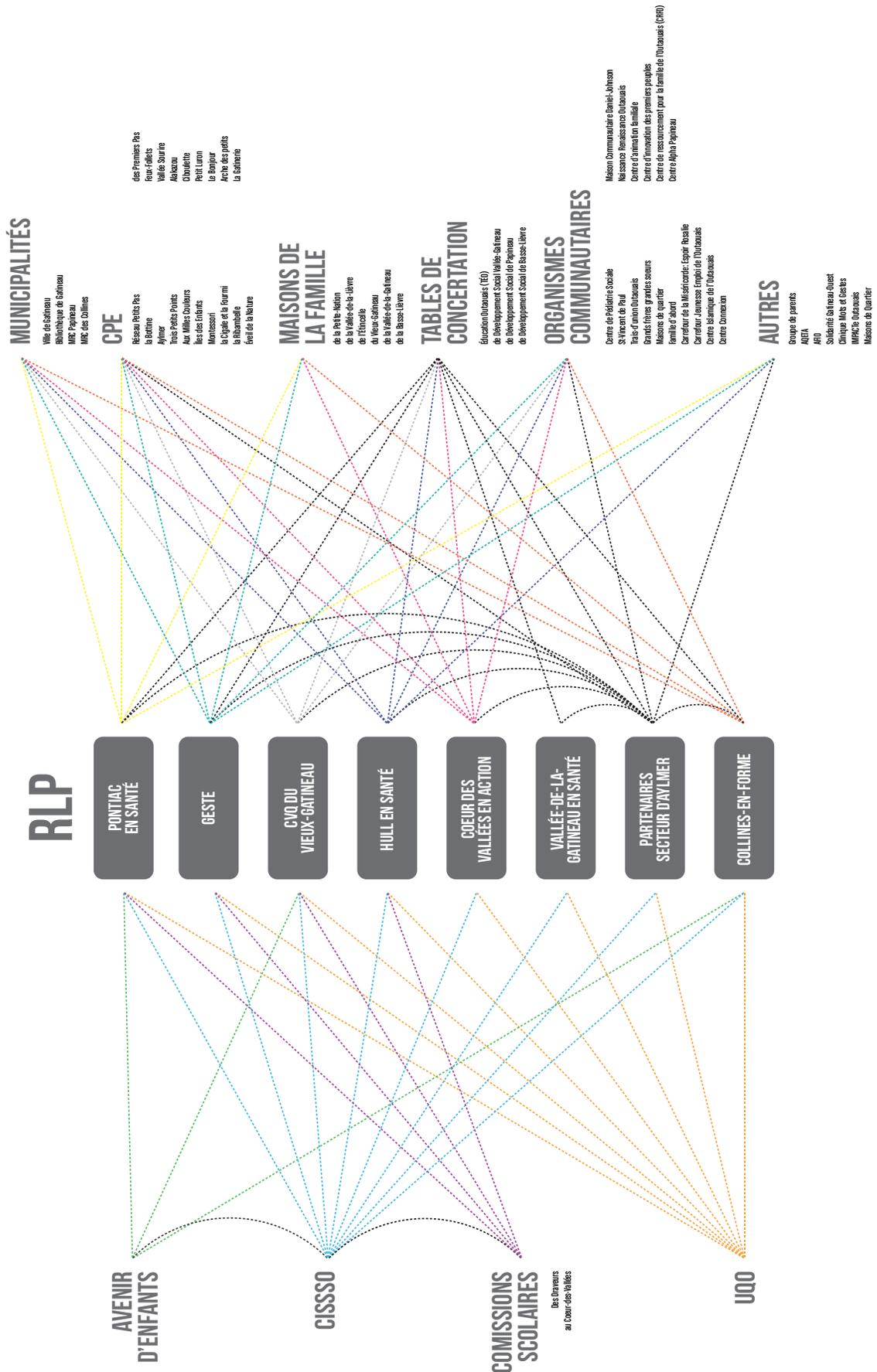
clés qui composent le partenariat en soi. Toutefois, il est possible de constater que d'autres éléments gravitent autour de cette forme centrale. Dans notre proposition de ce modèle, ces éléments sont tout aussi essentiels à la création d'un partenariat centré autour des besoins des enfants et de leur famille.

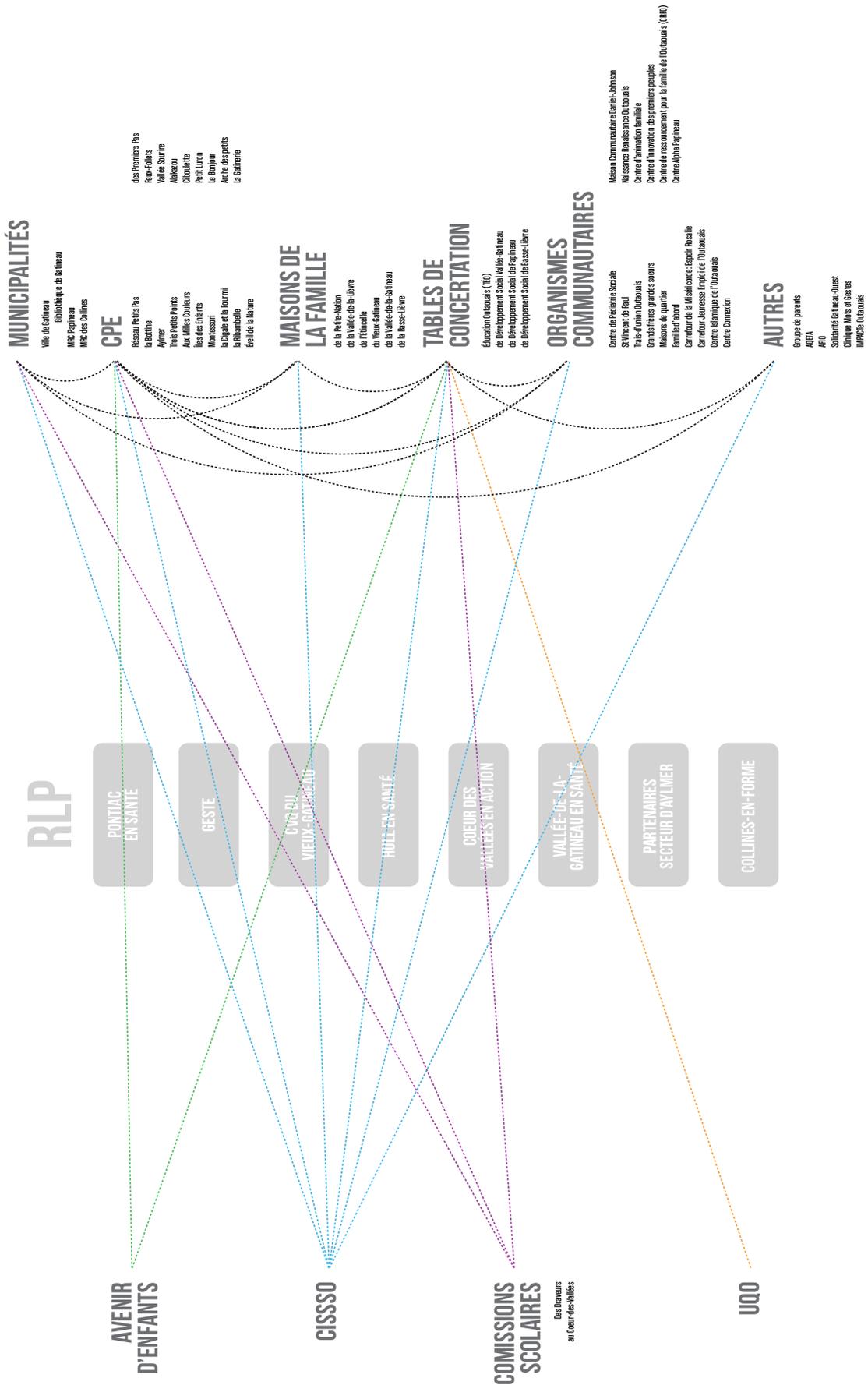
Ainsi, à la droite de la forme, on remarque une ligne graduée qui désigne l'importance d'impliquer les différents acteurs tôt dans l'implantation du programme pour lequel un partenariat sera créé. On remarque aussi que la forme ronde centrale repose sur une deuxième forme en disque composée d'un cercle bleu pâle et d'un deuxième cercle bleu foncé. Ces deux cercles symbolisent l'importance que les acteurs du partenariat puissent s'appuyer entre eux en ayant une plateforme favorisant les échanges et le partage d'informations ainsi qu'en ayant des outils et des repères partagés dans la réalisation de leurs actions au sein du programme en tant que tel. Enfin, les deux flèches à gauche de la forme centrale symbolisent qu'il est essentiel que les acteurs impliqués dans le partenariat se soutiennent entre eux, mais qu'ils reçoivent aussi du soutien de la part des organisations provinciales telles que le CISSS, les commissions scolaires, ou encore, des organismes subventionnaires. Il s'agit autant d'un soutien financier, humain que matériel. En fait, sans ces ressources, il semble que l'implication et la mobilisation des différents partenaires deviennent plus difficiles, voire parfois impossibles. Ainsi, ce modèle suggère, qu'au-delà du bon vouloir des différents acteurs quant au fait de se mobiliser autour d'un objectif commun et de collaborer entre eux, les conditions nécessaires à la création d'un partenariat centré sur la réponse aux besoins des enfants et de leur famille reposent aussi sur les outils et les ressources se trouvant dans à leur disposition dans leur environnement.

# Réflexion

Les différents portraits présentés précédemment permettent aux RLP d'avoir chacun une meilleure idée d'où se situent leurs actions sur le continuum de collaboration en ce qui concerne le partenariat entourant certaines activités ciblées, mais qu'en est-il de l'état actuel de l'ensemble des partenariats dans la région de l'Outaouais? Les partenaires de l'ensemble des RLP de la région de l'Outaouais ont été invité à se rassembler lors de la journée régionale Tisser des liens autour des tout-petits qui s'est déroulé le 27 avril 2018. Cette journée avait comme objectif, entre autres, de faire le point sur les enjeux observés dans l'ensemble des secteurs de la région. Un des ateliers consistait à ce que les participants remplissent un document leur demandant de mentionner le nom et le secteur de l'organisation pour laquelle ils œuvrent ainsi que de nommer les organismes/institutions/établissements avec lesquelles ils travaillent en partenariat actuellement. Une sociométrie a été effectuée à l'aide de la compilation des réponses obtenues et a permis à l'équipe de présenter aux participants un portrait de l'état actuel des partenariats dans la région de l'Outaouais.

Les résultats indiquent que plusieurs partenariats existent entre les regroupements locaux de partenaires et les différentes instances régionales (à gauche) et locale (à droite). La figure du bas fait état des partenariats nommés par les instances locales (entre elles) et entre les instances régionales et locales, qui existent en dehors des RLP.







# Coffre à outils

À la lumière des réponses obtenues à l'aide des entrevues semi-dirigées et des différents portraits des partenariats, une liste d'outils clés qui semblent favoriser la création d'un partenariat en synergie ainsi qu'une liste de facteurs pouvant faire obstacle au développement d'un partenariat en synergie ont été dressées. À la suite de chacune de ces listes, des questions de réflexions sont posées amenant les partenaires à se situer en fonctions des facilitateurs ou des obstacles pouvant être présents dans le développement de leur partenariat. Dans cette dernière section rapport, les partenaires sont invités à réfléchir aux manières de mettre à profits les outils clés qu'ils ont identifiés ainsi qu'aux façons de composer avec les obstacles auxquels ils mentionnent faire face. Enfin, des questions de réflexion concernant les conditions nécessaires à un partenariat optimal à la réponse des besoins des enfants de 0 à 5 ans et de leur famille sont soulevées. Celles-ci visent à encourager les partenaires à se questionner sur différents enjeux pouvant avoir un impact sur le développement de leur partenariat ainsi qu'à se questionner sur les actions qu'ils mettent ou peuvent mettre en place concernant ces derniers.

## Outils clés qui semblent faciliter la création d'un partenariat en synergie

- 1** Créer une plateforme d'échanges et de partage d'information entre les partenaires;
- 2** Développer des moyens de communication favorisant un contact rapproché entre les partenaires;
- 3** Favoriser la juxtaposition des expertises de chacun de manière à aller au-delà du fait de mettre à profit les forces individuelles des différents partenaires ;
- 4** Mobiliser les acteurs autour d'un objectif commun;
- 5** Impliquer hâtivement les organismes dans la mise en œuvre du programme;
- 6** S'assurer que les partenaires soient soutenus de manière concrète dans leurs actions auprès des familles;
- 7** Favoriser la complémentarité des services;
- 8** Avoir des outils et des repères partagés dans la réalisation du programme.

Pouvez-vous identifier d'autres outils qui facilitent un partenariat en synergie que ceux énumérez ci-haut?

---

---

---

---

Lesquels parmi ces outils sont ceux que vous utilisez au sein de votre partenariat?

---

---

---

---

Y'en a-t-ils que vous aimeriez ajouter à votre coffre à outils? Si oui, lesquels?

---

---

---

---

Maintenant, comment allez-vous travailler avec tous ces outils pour bâtir un partenariat solide et durable?

---

---

---

---

## Facteurs pouvant faire obstacle au développement d'un partenariat en synergie

- 1** Lorsque les partenaires ne poursuivent pas un même objectif;
- 2** Lorsque les partenaires priorisent leurs intérêts individuels à la réponse des besoins des familles auprès desquelles ils travaillent;
- 3** Lorsque l'intervention et l'engagement des partenaires se limitent à ce qui est inscrit dans leur mandat;
- 4** Lorsqu'il y a une absence de résultats concrets, cela peut avoir un impact sur la motivation des acteurs impliqués;
- 5** Lorsqu'il y a un manque de financement ou un financement distribué de manière non équitable;
- 6** Lorsqu'il y a une charge de travail excessive de tout un chacun (manque de temps ou de ressources humaines);
- 7** Lorsque la communication se fait de manière non continue;
- 8** Lorsque la pérennité d'un partenariat repose davantage sur les individus qui ont agi à titre de «pères et de mère fondateur(rice)s» plutôt que sur l'ensemble des organismes impliqués.

Pouvez-vous identifier d'autres facteurs qui font obstacle à un partenariat en synergie que ceux énumérez ci-haut?

---

---

---

---

---

Lesquels parmi ces obstacles sont ceux que vous avez à faire face au sein de votre partenariat?

---

---

---

---

---

Maintenant que vous les avez identifiés, comment allez-vous faire pour travailler avec eux, les contourner ou encore éviter les conséquences qui y sont liées?

---

---

---

---

---

# Questions de réflexion sur le partenariat

## Qui est représenté dans notre partenariat?

- Est-ce qu'il y a une représentation de tous les acteurs au sein du partenariat?
- Est-ce que tous les acteurs impliqués dans le partenariat sont représentés et pris en compte de manière équitable?
- De quelle manière les acteurs faisant partie du partenariat sont-ils représentés?/Qu'est-ce qui permet une représentation des acteurs au sein du partenariat?

## Pour quelle(s) raison(s) on est là au départ ?

- À la base, quelle est la motivation des acteurs de faire partie du partenariat autour de l'activité ?
- L'idée de créer un partenariat autour de cette activité est née dans l'optique de répondre à quel(s) besoin(s) ?

## Est-ce que le(s) intérêt(s) de la ou les personnes à aider (enfants, parents, familles) prime(nt) sur les intérêts des différents partenaires ?

- Est-ce que les organisations partenaires sont en mesure de dépasser leur mandat de base concernant leur pratique?
- Est-ce que les partenaires travaillent dans la même direction pour atteindre l'objectif commun poursuivi ?

## Quelles sont les limites à l'implications des partenaires?

- En quoi ces limites ont un impact sur la réponse aux besoins des familles/ sur l'atteinte de l'objectif de base ?

## Quel est le rôle de chaque acteur au sein du partenariat ?

- Est-ce que les responsabilités/tâches sont réparties de manière équitable entre les partenaires ?
- Est-ce que les forces des partenaires sont mises à profit comme elles pourraient l'être ?

## Est-ce que le partenariat pourrait profiter des forces d'autres organisations?

- Serait-il bénéfique d'élargir le partenariat à d'autres acteurs dans la communauté ?

## Lorsqu'on parle de cohésion et de lien de confiance, se font-ils entre tous les membres faisant partie du partenariat ?

- Est-ce qu'il y a des organisations entre lesquelles des liens de confiance et une collaboration se font plus facilement ?
- Si oui, pour quelles raisons ?
- L'entraide mutuelle entre les acteurs est réalisée dans quel optique ?

## Quelles sont les principales préoccupations de chacun des partenaires (de manière individuelles) et celles de l'ensemble du partenariat ?

- En quoi sont-elles semblables ou en quoi se distinguent-elles ?

## Est-ce que les ressources sont partagées de manière équitables entre les partenaires ?

- Est-ce que les partenaires impliqués y trouvent tous leur compte ?
- Sont-ils satisfaits de la collaboration qu'ils ont présentement ?

## Est-ce que le partenariat est organisé de manière à favoriser la pérennité du programme ?

- La pérennité du programme repose sur quelles épaules ? (ex. : sans l'implication d'un partenaire clé, le programme ne pourrait pas demeurer).
- Est-ce que le partenariat a les ressources matériels et humaines nécessaires pour permettre une continuité efficace du programme à long terme ?

## Quelles sont les raisons qui expliqueraient un manque de participation aux rencontres de comité ?

- Quelles sont les raisons qui expliqueraient un manque de motivation quant à la poursuite des objectifs communs du partenariat ?

# Références

Bossert, T. J. (1990). Can they get along without us? Sustainability of donor-supported health projects in Central America and Africa. *Social Science and Medicine*, 30(9), 1015-1023. doi: 10.1016/0277-9536(90)90148-L

Cantin, M., Lafantaisie, V., Bérubé, A., Turgeon, J., Fournier, A., Bathalon, S., Brisebois, S., Piché, M.-P. (2018, avril). Portrait des partenariats développés autour de programmes offerts aux enfants de 0 à 5 ans et leur famille : proposition d'un modèle systémique illustrant les conditions nécessaires à la création d'un partenariat centré sur la réponse aux besoins des enfants. 40e congrès annuel de la Société québécoise pour la recherche en psychologie (SQRP), Québec, Québec.

Clément, M. É., Tourigny, M., & Doyon, M. (1999). Facteurs liés à l'échec d'un partenariat entre un organisme communautaire et un CLSC: une étude exploratoire. *Nouvelles pratiques sociales*, 12(2), 45-64.

Côté, D., & Gratton, D. (2014). L'approche ethnographique : illustration dans le contexte de la réadaptation en santé mentale. Dans M. Corbière, & N. Larivière, (Eds.), *Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes : dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé* (pp.51-72). Québec: Presses de l'Université du Québec.

Guay, J., Chabot, D., Belley, C., & Dulude, D. (2000). Principes et stratégies d'implantation de l'approche milieu. Laval, Québec : Centre de réadaptation Normand-Laramée.

Isham, J., & Kähkönen, S. (1999). What determines the effectiveness of community-based water projects. *Social capital initiative working paper*, 14.

Kinne, S., Thompson, B., Chrisman, N. J., & Hanley, J. R. (1989). Community organization to enhance the delivery of preventive health services. *American Journal of Preventive Medicine*, 5(4), 225-229.

Kleemeier, E. (2000). The impact of participation on sustainability : An analysis of the Malawi rural piped scheme program. *World Development*, 28(5), 929-944. doi: 10.1016/S0305-750X(99)00155-2

Laperrière, A. (2010). L'observation directe. Dans B. Gauthier (Ed), *Recherche sociale de la problématique à la collecte des données* 5e éd. (pp.312-336). Québec, Qc: Presses de l'Université du Québec.

Mansuri, G., & Rao, V. (2004). Community-based and driven development : A critical review. *The World Bank Research Observer*, 19(1), 1-39. doi: 10.1093/wbro/lkh012

Mayer, R., Ouellet, F., Saint-Jacques, M-C., & Turcotte, D. (2000). *Méthodes de recherche en intervention sociale*. Montréal, Qc: Gaëtan Morin.  
Newman, J., Menno, P., Laura, R., Geert, R., Ramiro, C., & Jose, L.E. (2002). An impact evaluation of education, health and water supply investments by the Bolivian Social Investment Fund. *World*