

RAPPORT DE RECHERCHE

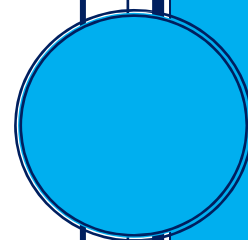
Évaluation du programme «Des vacances qui font du bien! »

Dans le cadre de l'initiative locale d'intégration des jeunes ayant des besoins particuliers au camp de jour et dans les loisirs estivaux avec un accompagnement individualisé – Îles de la Madeleine

**Laboratoire en loisir et vie
communautaire**



AOÛT 2019



ÉQUIPE DE RECHERCHE VOLET PARTENARIAT

Julie Fortier, Ph.D. en Études urbaines (UQAM)
Professeure
Université du Québec à Trois-Rivières
Département d'études en loisir, culture et tourisme

Marie-Eve St-Pierre
Étudiante à la Maîtrise en loisir, culture et tourisme
Université du Québec à Trois-Rivières

Camille Joannis
Étudiante à Maîtrise en loisir, culture et tourisme
Université du Québec à Trois-Rivières

ÉQUIPE DE RECHERCHE DU PROJET
« DES VACANCES QUI FONT DU BIEN »

Hélène Carbonneau, Ph.D. en Gérontologie (U. de Sherbrooke)
Professeure
Université du Québec à Trois-Rivières
Département d'études en loisir, culture et tourisme

Julie Fortier, Ph.D. en Études urbaines (UQAM)
Professeure
Université du Québec à Trois-Rivières
Département d'études en loisir, culture et tourisme

Marc St-Onge
Directeur général, Association québécoise pour le loisir des personnes handicapées
Coordonnateur de l'Observatoire québécois du loisir

Marie-Michèle Duquette
Candidat au Doctorat en psychologie
Université du Québec à Trois-Rivières

Marie-Eve St-Pierre
Étudiante à la Maîtrise en loisir, culture et tourisme
Université du Québec à Trois-Rivières

Camille Joannis
Étudiante à la Maîtrise en loisir, culture et tourisme
Université du Québec à Trois-Rivières

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX	5
LISTE DES FIGURES	5
DESCRIPTION DU PROJET	6
OBJECTIFS DE LA RECHERCHE	7
FONDEMENTS CONCEPTUELS	8
CONCERTATION ET PARTENARIAT	8
<i>Les principales conditions de succès de la concertation et du partenariat</i>	9
<i>Le modèle conceptuel : les conditions de succès réunies sous quatre dimensions</i>	12
MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	14
RÉSULTATS	15
MEMBRES DU COMITÉ	15
Conditions préalables	15
<i>Motivations au partenariat</i>	15
<i>Relations avec les partenaires</i>	19
Organisation du partenariat	22
<i>Attentes des partenaires</i>	22
<i>Pouvoir d’agir du groupe</i>	23
<i>Planification de l’action en partenariat</i>	26
<i>Organisation et leadership</i>	30
Évaluation du partenariat	32
<i>Les moyens</i>	32
<i>Les aspects positifs</i>	33
<i>Les aspects à améliorer</i>	34
<i>Les conditions de réussite du partenariat</i>	36
AUTRES ENTRETIENS	40
Conditions préalables	40
<i>Motivations au partenariat</i>	40
<i>Relation avec les partenaires</i>	43
Organisation du partenariat	44
<i>Attentes des participants</i>	44
<i>Pouvoir d’agir du groupe</i>	47
<i>Planification de l’action en partenariat</i>	48
<i>Organisation et leadership</i>	49
Évaluation du partenariat	49

<i>Les moyens</i>	50
<i>Les aspects positifs</i>	50
<i>Les aspects à améliorer</i>	51
<i>Les conditions de réussite du partenariat</i>	52
RECOMMANDATIONS	53
CONCLUSION	56
RÉFÉRENCES	57

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Les conditions de réussite du partenariat	36
Tableau 2. Principales recommandations issues de l'évaluation des conditions du partenariat	53

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Les conditions de succès du processus : de la concertation au partenariat au partenariat	12
---	----

DESCRIPTION DU PROJET

Pendant l'été aux Îles-de-la-Madeleine, les enfants (5-12 ans), les adolescents (13-17 ans) et les jeunes adultes (18-21 ans) vivant avec un handicap (intellectuel, neurologique, physique ou mental) ont la possibilité de participer au terrain de jeux régulier offert par la Municipalité des Îles. Cela est possible par la présence du programme d'accompagnement individualisé. À l'été 2016, ce sont 28 jeunes épaulés par 23 accompagnateurs qui ont eu accès à diverses activités de loisir pendant six semaines durant l'été favorisant notamment l'intégration et la socialisation (Comité pour l'intégration des enfants en difficulté au terrain de jeu des Îles, 2016).

Cette initiative a vu le jour en 1995 à la suite d'une étude menée par le Centre local de services communautaires (CLSC) auprès de parents d'enfants ayant un handicap. Les résultats de cette étude ont révélé de nombreux besoins, notamment en matière d'accès à des services de répit en période estivale (Noël et Chevrier, 2016). Des services d'intégration se sont par la suite développés par la collaboration entre intervenants de diverses organisations. Effectivement, le Centre intégré de santé et de services sociaux des Îles-de-la-Madeleine (CISSS des Îles) / missions Centre local de services communautaires (CLSC) et Centre de réadaptation en déficience intellectuelle et troubles du spectre de l'autisme (CRDITSA)); le Regroupement Loisir des Îles et la Municipalité des Îles-de-la-Madeleine ont concilié leurs efforts au sein du Comité pour l'intégration afin de développer davantage le service d'accompagnement. En 2001, le programme était offert aux enfants âgés de 5 à 12 ans. En 2011, le programme s'est ouvert aux adolescents de 13-17 ans et en 2014, un volet destiné aux jeunes adultes de 18-21 ans s'est ajouté.

Le présent rapport expose les données recueillies lors d'entrevues réalisées auprès d'acteurs du Comité pour l'intégration des jeunes vivant avec un handicap au camp de jour et dans les loisirs estivaux avec un accompagnement individualisé. D'autres acteurs impliqués dans le projet, sans toutefois siéger au comité, ont également été rencontrés en entrevue. Ces dernières abordaient les thèmes de la concertation et du partenariat sous divers angles.

OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Afin de rendre le service d'accompagnement disponible à un plus grand nombre d'enfants et de jeunes vivant avec des difficultés, un Comité pour l'intégration des jeunes en camps de jour a été créé réunissant des acteurs de divers organismes des Îles-de-la-Madeleine (Municipalité des Îles-de-la-Madeleine, Regroupement Loisir des Îles et CISSS des Îles (CLSC et CRDITSA)). Le but de cette recherche centrée sur la concertation et le partenariat est d'évaluer la relation partenariale entre ces acteurs intersectoriels en vue de l'optimiser. Plus précisément, les objectifs de cette collecte de données sont de documenter les conditions et le processus de partenariat sur lequel s'appuie le programme d'intégration.

FONDEMENTS CONCEPTUELS

Cette partie du rapport présente brièvement les notions au fondement de cette étude. Ces éléments ont servi à l'élaboration de la grille d'évaluation du partenariat ainsi qu'à l'analyse des résultats.

CONCERTATION ET PARTENARIAT

Il ne semble pas y avoir d'unanimité sur le sens à donner à la concertation qui se révèle un concept polysémique et sans fondement théorique. Il est toutefois possible d'en distinguer sept caractéristiques: 1) elle est une modalité de participation différente, mais complémentaire aux autres modalités que sont notamment la consultation et le partenariat; 2) elle possède un caractère susceptible d'être conflictuel puisqu'elle réunit des acteurs aux intérêts différents, voire divergents; 3) elle vise le consensus, mais également le compromis qui semble plus adapté à son caractère conflictuel; 4) elle sert à décider ou à orienter les décisions. Sa nature décisionnelle dépend des acteurs y participant et, surtout, de la légitimité associée à leur statut; 5) elle est fondée sur la discussion et la délibération. La concertation constitue une phase de communication préalable à l'action en commun. 6) Elle représente un « processus » structuré en une série d'étapes logiques et son succès dépend de certaines conditions spécifiques; et 7) elle est généralement du registre de la représentation réunissant, dans la majorité des cas, des représentants de groupes organisés (Fortier, 2009).

Si le concept de concertation peut être flou et lourd de symbolique, ceci est encore plus vrai avec celui de partenariat (Doré, 1992). Concertation et partenariat se distinguent par l'action au cœur de leur processus : dans la concertation, on « discute ensemble » et dans le partenariat, on « agit ensemble » (Fortier, 2009). Selon Vachon (1993), sans concertation, il n'y a pas de partenariat possible; la concertation prend tout son sens lorsqu'elle se prolonge dans le partenariat. Elle devient alors une phase du partenariat. Pour Bourque (2008), le partenariat est un « engagement contractuel à partager des responsabilités, à mettre en commun des ressources et à se diviser des tâches selon une entente négociée » (p. 6). Dans le cas étudié, la concertation prend

forme en Comité pour l'intégration et le partenariat se déploie dans la mise en œuvre du projet d'accompagnement individualisé en camp de jour.

Les principales conditions de succès de la concertation et du partenariat

Il existe différents facteurs favorisant le succès de la concertation ou du partenariat, notamment entre le milieu municipal et le milieu institutionnel qu'il importe de prendre en considération dans la présente étude.

En concertation. Tremblay, Tremblay et Tremblay (2002) relèvent trois principales conditions à la concertation. En premier lieu, ils notent la subjectivité des acteurs. Il doit y avoir une écoute et un échange, chacun respectant le fait que les intérêts des uns et des autres peuvent être divergents. La seconde condition met de l'avant la confiance, la transparence et le partage de l'information. La troisième condition réfère à la dynamique de la coopération. Le travail en commun doit être structuré et organisé. Bourque (2008) ajoute que cet engagement doit être volontaire et que la démarche collective doit être fondée sur une vision commune, des objectifs et des intérêts partagés. On retient également que les acteurs impliqués doivent percevoir l'enjeu comme étant majeur et important. De plus, le comité de concertation doit évaluer régulièrement le niveau d'atteinte des objectifs.

Étudiant les conditions de la concertation en santé et services sociaux, Parenteau (2002) précise que les mandats de chacun des acteurs doivent être clairs et les rôles ainsi que les responsabilités doivent être reconnus. Il importe également de respecter la mission de chacun afin de ne pas compromettre leur identité et leur autonomie (Couillard et Côté, 1993 et Vigoez, 1995). Gauthier et St-Pierre (2012) ont également étudié les conditions de succès de la concertation lors de projets menés dans le secteur de la santé. En ayant comme concept central l'intégration des équipes de projet, ces auteurs retiennent trois conditions : 1) un besoin ressenti par les groupes d'acteurs pour échanger des ressources ou pour adopter certaines règles au niveau des pouvoirs dévolus, des rôles ou tâches attribués, des expertises acquises, des éléments matériels affectés, des communications privilégiées; 2) Une réponse aux besoins. « L'interdépendance qui est susceptible de s'établir entre les groupes d'acteurs d'une équipe de projet dépend donc des connaissances générales que

chaque groupe a de l'autre » (p.23). Il importe ici de saisir ce qui favorise ou ce qui entrave les interfaces possibles entre les acteurs; 3) Une répétition des échanges. La satisfaction des besoins de chacun des groupes d'acteurs n'est possible qu'à travers une routinisation des activités et des échanges continus (Gauthier et St-Pierre, 2012).

En partenariat. Différents auteurs ont émis des recommandations quant aux facteurs à considérer dans la réussite du partenariat. Bourque (2008) divise ces facteurs en deux catégories. On retrouve, en premier lieu, les facteurs individuels : la personne doit être impliquée par son écoute, son respect de l'autre, sa transparence, sa capacité de se remettre en question, sa reconnaissance des expertises, sa sensibilité et sa formation. Ensuite viennent les facteurs organisationnels : les organisations doivent posséder une expertise et des compétences reconnues, avoir une approche pragmatique basée sur un objectif commun, avoir un encadrement organisationnel et structuré de partenariat. S'ajoute à titre de facteur de réussite la circulation de l'information.

Vachon (1993) présente deux autres conditions indispensables à l'instauration d'un partenariat : il doit exister une certaine égalité entre les interlocuteurs et le jeu social doit être clair et compréhensible pour tous. Il importe aussi que les parties possèdent des atouts utiles et nécessaires à la réalisation du but commun. En outre, il faut assurer l'équité entre les partenaires, le consensus autour des grandes questions et la participation de tous à la mise en œuvre des projets. Sans oublier que les acteurs en place doivent participer volontairement, accepter les autres tels qu'ils sont et adopter une attitude de gagnant-gagnant.

Clément, Tourigny et Doyon (1999) présentent d'autres facteurs facilitant le partenariat plus spécifiquement en santé et services sociaux. Ils mentionnent la connaissance mutuelle, la transparence, l'imputabilité et une entente formelle écrite. Tout comme en concertation, il est important d'avoir des objectifs précis et que chacune des parties fasse part de ses attentes (White-Cooper, Dawkins, Kamin et Anderson, 2009). L'étude de White-Cooper et al. (2009) a établi que la confiance est un élément de prédilection au partenariat. En effet, les partenaires doivent se faire confiance.

Plus récente, l'étude de Bourdeau (2016) identifie deux principales conditions nécessaires à l'atteinte d'un objectif commun en partenariat : il doit y avoir une certaine convergence entre les finalités de l'organisation et la mission du comité; le comité ne doit pas seulement être dans un processus de recensement des besoins d'une population, il doit faire des choix et prendre des décisions. L'auteur en arrive à la conclusion qu'« une prise de conscience de la convergence ou non-convergence des finalités externes et internes d'un partenaire avec la mission d'un comité de partenaires peut l'amener à développer des stratégies qui permettent à ce comité de répondre aussi à sa propre mission » (p. 86).

Bilodeau, Galarneau, Fournier et Potvin (2011) proposent quant à eux un modèle d'évaluation de l'action en partenariat. Ce modèle est basé sur deux attributs se déployant en critères de qualité (p. 299). Le premier attribut réfère à la dynamique de la participation et se base sur quatre conditions. 1) La couverture de l'ensemble des perspectives ayant cours sur la question d'intérêt. Ici, la participation doit être suffisamment étendue pour rejoindre la diversité des perspectives. 2) L'intéressement précoce des acteurs pour les décisions stratégiques et non seulement pour les aspects opérationnels. 3) L'engagement des acteurs dans un rôle de négociation et d'influence sur les décisions. 4) L'engagement des acteurs stratégiques et névralgiques pour le projet. L'accès et le partage des informations sont au cœur de ces quatre conditions. Le second attribut porte sur les arrangements de partenariat. Deux autres conditions s'imposent ici : 5) des arrangements construits de façon à favoriser l'égalisation des rapports de pouvoir parmi les acteurs; 6) des arrangements qui supportent la co-construction de l'action à partir de compromis négociés.

Renaud et al (2017) soulignent l'importance du leadership dans le travail en commun. Pour eux, le leadership n'est pas assuré par l'action individuelle, mais se manifeste plutôt dans la relation interactive.

Les relations d'échange impliquent davantage des influences partagées qu'un type spécifique de leader. Le pouvoir ou l'influence est exercé, partagé et fédéré par l'un ou l'autre des membres. En revanche, on observera qu'un membre peut susciter davantage d'interactions à un moment plutôt qu'à un autre et, en conséquence, exercer plus d'influence sur le contenu, sur le processus ou sur la variable socioaffective. La sphère de compétence de

chacun est distribuée dans le groupe et contribue à son évolution. (Renaud et al, 2017, p. 32)

On parle alors d'un leadership partagé défini par Luc (2004) comme un processus d'influence réciproque et mutuel entre des personnes qui partagent un objectif et un travail communs. Ce type de leadership semble davantage refléter la réalité vécue au sein du Comité pour l'intégration.

En référence aux derniers paragraphes, nous constatons que les conditions de succès de la concertation et du partenariat sont semblables et qu'elles demeurent les mêmes d'une décennie à l'autre.

Le modèle conceptuel : les conditions de succès réunies sous quatre dimensions

Les recensions des écrits effectuées au cours de ces dernières années (2000-2018) sur les conditions de succès de la concertation et du partenariat ont permis de classer ces dernières sous quatre dimensions ou étapes (voir figure 1 ci-dessous) : 1) les motivations à se concerter et à agir ensemble; 2) Le travail en équipe qui réfère aux relations entre les partenaires et à leur pertinence; 3) La mise en œuvre de la concertation et du partenariat : la définition des attentes; le pouvoir d'agir; la planification du processus; le leadership mobilisateur. 4) Le suivi du processus, c'est-à-dire l'évaluation régulière des autres dimensions. Ces dimensions demeurent au fondement de la grille de collecte de données et de l'analyse des résultats.

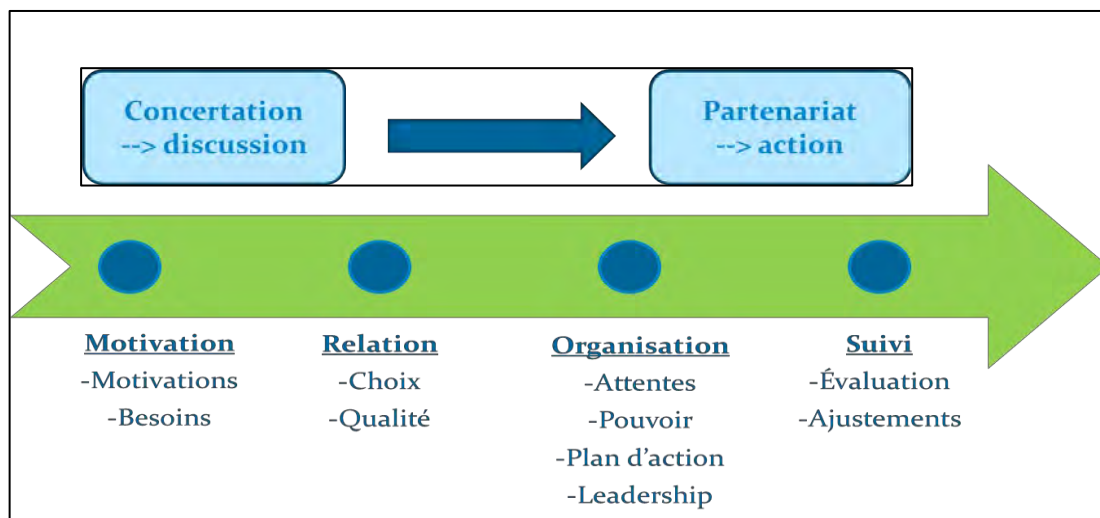


Figure 1. Les conditions de succès du processus : de la concertation au partenariat

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

La méthodologie employée dans le cadre de cette recherche a été l'entrevue semi-dirigée. À l'été 2017, quinze entrevues d'une durée d'environ 1 heure furent réalisées auprès des membres du Comité pour l'intégration (9) et d'autres acteurs (6) jugés importants dans le fonctionnement du camp de jour. Les objectifs de l'entrevue étaient de documenter les conditions et le processus de partenariat sur lesquels s'appuie le programme d'intégration des enfants et des adolescents en difficulté au terrain de jeux et dans les loisirs estivaux des Îles-de-la-Madeleine.

Le Comité pour l'intégration, regroupe des employés du Service des loisirs de la Municipalité des Îles-de-la-Madeleine, le personnel du Regroupement Loisir des Îles et des intervenants du CISSS des Îles (CRDITSA et CLSC). Ils ont été questionnés au sujet des conditions préalables, de l'organisation et de l'évaluation du partenariat dans la planification et la mise en œuvre du projet d'intégration des jeunes ayant un handicap au sein du camp de jour régulier.

Pour ce qui est des autres acteurs, ils proviennent du secteur municipal et de la santé. Ces derniers ont été ciblés à la suite d'une rencontre avec le Comité pour l'intégration, car ils jouent un rôle dans la réalisation du camp de jour, sans toutefois siéger au comité. Il devenait pertinent de les rencontrer en raison de leur expérience dans le projet. La grille d'entrevue pour ces acteurs était un peu plus courte et les questions sur le fonctionnement du partenariat étaient traitées moins en profondeur.

Afin d'assurer le consentement libre et éclairé de la part des participants, une lettre informative mentionnant le but et la procédure de l'étude leur a été acheminée. Les participants ont également communiqué leur accord en signant le formulaire de consentement. Les données recueillies lors de cette étude sont conservées sur un ordinateur, protégé par un mot de passe. Finalement, l'accès aux données de cette étude est restreint aux membres de l'équipe de recherche et seulement aux fins de cette présente étude.

RÉSULTATS

L'analyse des données recueillies par la grille d'entrevue a permis de cibler trois grandes dimensions liées au partenariat dans le projet d'intégration « Des vacances qui font du bien » : les conditions préalables, l'organisation et l'évaluation du partenariat par les membres du Comité pour l'intégration ainsi que les autres acteurs du domaine municipal et de la santé. Cette section du rapport présente les résultats pour chacune des grandes dimensions ou étapes du partenariat dans la mise en œuvre du programme d'accompagnement individualisé en camp de jour à l'été 2017.

MEMBRES DU COMITÉ

Conditions préalables

Cette première partie des résultats présente les données recueillies au niveau des conditions préalables au démarrage du partenariat soit : les motivations au partenariat et les relations entre les partenaires.

Motivations au partenariat

Au début du projet, les répondants ont perçu un certain besoin, voire une nécessité de travailler en partenariat en raison des besoins grandissants, criants et des ressources qui sont limitées sur le territoire. Ces besoins ont été identifiés à la suite d'un sondage auprès de la population, notamment au sujet des besoins familiaux. Les parents de jeunes ayant des incapacités ont exprimé la nécessité d'avoir un service d'accompagnement et de soutien durant la saison estivale. Plus précisément, les parents avaient besoin de répit et de travailler durant l'été. Les jeunes, quant à eux, souhaitaient sortir de la maison, voir d'autres personnes et vivre des interactions sociales. Dans un tel contexte, le partenariat permet d'avoir accès à plus de ressources (humaines, financières, etc.) selon les participants aux entrevues. Ils mentionnent également que l'expertise de chacun mise à contribution dans le partenariat permet d'avoir une vision plus élargie de la situation problématique, d'aller plus loin dans le projet et d'améliorer certains aspects du volet accompagnement dans le camp de jour.

Un répondant précise sa motivation : « Ma principale motivation ou mon plus grand défi au début c'était de, de porter l'attention sur la pertinence d'aller au-dessus de ce qu'on fait pour aller plus loin » (Comité Municipalité 5).

Avec l'ajout du volet « ados » au camp de jour et avec la multiplicité des besoins, le projet a pris de l'ampleur et le travail en partenariat fut reconnu comme essentiel pour assurer le succès de la démarche. Au cœur du partenariat, il y a donc un besoin d'agir en équipe, certes pour répondre aux besoins, mais également pour mieux faire les choses, pour offrir un meilleur service et pour rendre l'expérience plus satisfaisante. Bref, l'implication de chacun des acteurs et la mise à contribution de leur expertise demeurent essentielles au succès du projet :

En tout cas le CISSS je sentais qui disait que c'était une responsabilité de la municipalité parce que c'était des camps de jour. Pis nous autres on disait, ben c'est peut-être plus la responsabilité du CISSS vu que c'est un lien plus à la santé. Faque ça au départ c'était pas clair. Mais avec les années, là ça, à c't'heure on sait pas mal, on est convaincu pis tout l'monde sait que ça prend un équilibre. C'est ni un ni l'autre on va dire. C'est pas, ça pourrait pas se faire juste par la municipalité pis ça pourra pas non se faire juste par le CISSS. (Comité Municipalité 1)

Pour ce qui est des orientations du projet, tous les répondants affirment qu'elles cadrent avec la mission de leur organisation. Voici les orientations du projet identifiées par les participants :

- ✓ Répondre aux besoins des citoyens
- ✓ Satisfaire les besoins de tout un chacun
- ✓ Offrir un service à la population
- ✓ Offrir un service à diverses clientèles (parents, familles et jeunes) durant la saison estivale
- ✓ Améliorer la qualité de vie des citoyens, peu importe leur situation (incapacités ou non)
- ✓ Favoriser l'accès aux activités de loisir des personnes ayant des incapacités
- ✓ Organiser des activités de loisir
- ✓ Offrir des occasions d'être en situation de loisir

Chaque organisation reconnaît la nécessité de son implication dans le projet. Effectivement, la présence de chacune et leur alliance avec les autres organisations permettent la réalisation de multiples actions telles que :

- ✓ Faire des demandes de subventions

- ✓ Recruter des employés
- ✓ Offrir une formation adéquate aux accompagnateurs
- ✓ Partager ses connaissances et son expertise dans le but de trouver des solutions à une situation problématique
- ✓ Dépister les jeunes pouvant avoir accès à l'accompagnement (justification de leur droit au service)
- ✓ Supporter le milieu ayant de nombreux besoins
- ✓ Gérer les inscriptions
- ✓ Gérer, analyser et distribuer le budget disponible

De plus, chacun des représentants des diverses organisations reconnaît la nécessité de leur présence, en tant qu'individu, dans la réalisation de ce projet. Les répondants mentionnent qu'ils sont utiles dans plusieurs volets de la réalisation du projet :

- ✓ Administratif
- ✓ Communication et médiation
- ✓ Prise de décision
- ✓ Terrain
- ✓ Collecte de fonds
- ✓ Ressources humaines (dotation et formations)
- ✓ Clinique
- ✓ Financement (demandes de subvention, collectes de fonds, démarches auprès du ministère, etc.)
- ✓ Résolution de problèmes
- ✓ Développement du projet (pérennité, idées, activités, outils, structures améliorations, etc.)

De nombreux répondants n'en sont pas à leur première expérience en partenariat. La réalité du milieu fait en sorte qu'ils n'ont d'autres choix que de travailler en collaboration pour planifier, organiser et être en mesure d'offrir un service répondant aux besoins de la population. Les Îles-de-la-Madeleine réfère à un petit milieu avec peu de ressources, mais autant de besoins qu'ailleurs au Québec. Les acteurs du milieu (santé, municipal et scolaire) ont donc de multiples occasions de travailler en partenariat et le projet d'intégration des jeunes ayant des incapacités en fait partie. L'expérience en partenariat est perçue positivement par les répondants.

Pour ce qui est des motivations à participer à ce projet, la plus importante semble être « la cause ». En effet, plusieurs s'impliquent, car la cause des jeunes ayant

des incapacités leur tient à cœur et ils y croient. De plus, nombreux sont ceux ayant mentionné avoir à cœur le bien-être des jeunes et des familles sur leur territoire. Les jeunes ont une place importante dans les motivations telles que le démontrent les exemples suivants :

- ✓ Pour la relation avec les jeunes (partage, échange, réussite, échecs, etc.)
- ✓ Pour répondre aux besoins des jeunes
- ✓ Pour faire vivre aux jeunes une expérience de loisir
- ✓ Pour offrir aux jeunes des occasions de vivre de nouvelles expériences, des activités de loisir au même titre que ceux du camp régulier
- ✓ Pour les retombées positives du projet sur les jeunes (acquisition de compétences durant l'été (progrès, succès, nouvelles expériences)).

De nombreuses autres motivations ont été mentionnées par les participants et sont pertinentes à présenter dans ce rapport :

- ✓ Pour la démarche et ses objectifs clairs
- ✓ Pour l'ambiance au sein du groupe : l'ouverture d'esprit, le désir d'innover et d'aller plus loin, d'amener le projet à un autre niveau et de partager de nouvelles idées
- ✓ Puisque le projet est évolutif (en fonction des besoins du milieu)
- ✓ Pour les retombées positives du projet sur les parents (donner un répit, plus d'argent puisqu'ils peuvent travailler, meilleure ambiance familiale)
- ✓ Pour l'égalité entre tous les jeunes
- ✓ Pour la fierté de s'impliquer dans ce projet en raison de sa reconnaissance au niveau provincial

Pour certains, la participation à ce projet est une obligation, car elle se retrouve dans leurs tâches à réaliser à l'intérieur de leur emploi. Toutefois, ces derniers ne participent pas seulement par obligation, mais aussi par conviction comme en témoignent les propos de deux participants : « Non, ben en fait je savais que c'était dans mes tâches, mais euh t'sais j'y allais pas du reculons là... je trouvais que, que c'était quelque chose qui était stimulant là » (Comité CISSS 1). Ou encore :

Ben t'sais, si ça amène une surcharge? Ben moi depuis le début que c'est dans, que c'est dans ma tâche, faque j'pourrais pas dire que c'est une surcharge là. Je continue pis j'y crois pis t'sais j'travaille beaucoup [...] Ouais, c'est ça. T'sais c'est comme précieux pis ça t'sais j'y crois tellement pis j'me dis faut pas qu'on lâche ça. (Comité CISSS 2)

Relations avec les partenaires

La perception des motivations des membres à travailler en partenariat a été abordée lors des différentes entrevues. Un bon nombre de participants a mentionné que l'identification claire des rôles de chacun augmente le niveau de motivation et d'implication des partenaires au sein du projet. Donc, le fait d'avoir un protocole définissant clairement le rôle, les responsabilités et les tâches de chacun influence positivement le niveau de motivation. Le protocole aide également les nouvelles personnes à prendre leur place, à bien représenter leur organisation et à assumer leur rôle au sein du comité. D'ailleurs, les nouveaux venus trouvent leur motivation dans le fait que le groupe ait sollicité leur aide dans le cadre du projet afin de répondre aux besoins du milieu. Ils sentent alors que leur implication est importante et leur niveau de motivation se voit augmenter. De plus, selon certains partenaires, les nouveaux partenaires sur le comité doivent voir les retombées positives du projet pour s'impliquer davantage.

Certains répondants ont la perception que bien que tous soient motivés par le projet « Des vacances qui font du bien », il demeure que l'implication des partenaires est inégale :

Je dirais que tous les partenaires sont motivés. Mais j'peux te dire j'pense que y'ont pas toutes la même motivation. T'sais, y vont pas, y sont motivés oui, mais y vont pas tous s'impliquer, tout le monde s'impliquera pas comme [de la même façon] [...] mais c'est surtout ça j'pense que y'en a qui sont motivés plus que d'autres.

Finalement, de nombreux répondants ont soulevé que le manque de sources de financement et les difficultés à recruter des ressources humaines (animateurs, accompagnateurs) sont des éléments qui affectent la motivation des membres du partenariat.

À la question : « Est-ce que vous pouvez compter sur tous les partenaires? » Plusieurs ont répondu positivement et certains ont ajouté que l'entraide au sein du groupe est primordiale surtout dans leur situation (manque de financement et faible taux de candidature pour occuper des postes en accompagnement).

Comme souligné précédemment, plusieurs répondants ont déjà vécu une ou des expériences de partenariat et celles-ci se sont avérées positives. Ils sont néanmoins confrontés à de nombreux défis liés à l'utilisation du partenariat comme mode de gestion. Effectivement, le partenariat implique toujours des défis et demande de faire constamment des ajustements pour améliorer son processus. Les défis se trouvent surtout au niveau de la communication. Être sur la même longueur d'ondes même si l'on provient de milieux différents (santé, municipal et scolaire) et s'assurer que tout le monde reçoit les mêmes informations sont des défis soulevés par les répondants. Ils reconnaissent l'importance de communiquer régulièrement entre eux quant aux développements du projet, aux changements apportés et aux différends pouvant survenir.

Un répondant souligne d'ailleurs les enjeux de la communication entre les accompagnateurs et les intervenants :

Au fond, on avait les deux côtés de la médaille, les responsables me disaient bin tsé y'en a qu'on voit pas pis les intervenants ici, mes collègues, y me disaient bin ils nous appellent pas. Ça fait que ce qu'on a fait notre petit comité clinique, on a dit pourquoi qu'on s'assoierait pas tous ensemble au mois de, au mois de juin pis peut-être qu'eux autres y savent même pas qui ont un rôle à jouer. (Comité CISSS 3)

Un autre répondant souligne cette évolution de l'implication des intervenants : « On a pas attendu que la crise arrive pour les appeler, c'est eux autres qui sont venus nous voir pour dire comment on peut gérer, empêcher que la crise arrive. Ça été toute la différence » (Comité Municipalité 4).

Un autre défi concerne la connaissance des réalités de chacun (santé et municipal). À titre d'exemple, un répondant mentionne :

[...] on se fait confiance, mais y'a aussi par rapport à la confidentialité euh t'sais quelqu'un qui est membre d'un ordre professionnel c'est très strict [...] exemple telle affaire, si on vous le partage pas, c'est pas qu'on vous fait pas confiance, mais c'est que euh t'sais on veut pas que ça se retrouve n'importe où. (Comité CISSS 1)

Certains enjeux diffèrent d'un milieu à l'autre, donc il importe de nommer clairement les choses. En effet, nommer clairement les choses et établir les contacts

(savoir à qui s'adresser) permettent entre autres aux membres d'avoir une bonne communication.

Selon les répondants, une relation de confiance peut être affectée négativement lorsque chacun travaille pour soi et que chacun a ses propres orientations. Le succès du partenariat passe par une conviction quant à la pertinence du projet et par une vision commune, qui est de répondre aux besoins des jeunes, des parents, des familles sur le territoire madelinot. De plus, la présence d'une relation de respect et d'entraide règne au sein du groupe (partage de tâches selon le domaine d'expertise, respect du temps disponible des individus, entraide si un des membres en a besoin). Cette relation est également reflétée par la présence d'une discussion ouverte au sein de l'équipe de travail qui permet de réfléchir et de trouver des solutions à une situation problématique ou de répondre aux besoins grandissants des jeunes.

À la question : « Est-ce que la présence d'autres acteurs dans le comité serait utile au projet? Si oui, lequel ou lesquels et pourquoi? », l'ajout du milieu scolaire a été jugé pertinent par plusieurs répondants. Cet acteur pourrait jouer plusieurs rôles dans le travail en partenariat : soutenir, aider, donner des outils, donner des conseils ou des trucs aux accompagnateurs afin qu'ils puissent mieux intervenir auprès des jeunes. Le milieu scolaire côtoie les jeunes au quotidien comparativement au milieu de la santé qui les voit de façon plus sporadique en offrant un soutien clinique. Certes, le milieu scolaire est un peu impliqué dans le projet, mais davantage en ce qui concerne le prêt d'infrastructures. À ce sujet, un répondant recommande d'impliquer de façon formelle le milieu scolaire au sein du comité.

Selon les participants, d'autres acteurs sont jugés importants à ajouter au comité. Tout d'abord, un partenaire financier, par exemple une fondation pour aider la municipalité à supporter financièrement le projet. Il serait également pertinent d'inclure le milieu communautaire dans le groupe de partenaires. Ce dernier pourrait jouer un rôle dans le développement de nouveaux projets et pourrait offrir une continuité au service estival. Finalement, selon les répondants, les parents et les jeunes sont des acteurs manquants au comité. Créer un sous-comité avec un ou des membres

du comité actuel, des parents et des jeunes pourrait être envisagé selon un répondant. Ce sous-comité pourrait prendre la forme de groupes de discussion et permettrait de développer de nouvelles idées ou activités et d'adapter continuellement le service à leurs besoins.

Selon un répondant, de nouveaux partenaires se sont ajoutés au comité récemment (en 2017), illustrant qu'il est encore en consolidation : « T'sais y'a comme eu trois nouvelles personnes qui se sont intégrées au comité. Ça fait que je calcule qu'on est encore en phase d'apprendre à travailler ensemble là. [...]. Mais moi je calcule qu'on est en train de se définir en tant que comité » (Comité Municipalité 5).

Organisation du partenariat

Cette dimension du processus de partenariat compte quatre sous-dimensions : les attentes des partenaires, le pouvoir d'agir du groupe de partenaires, la planification de l'action en partenariat et l'organisation du leadership. La section ci-dessous présente les résultats obtenus au sujet de ces quatre dimensions selon l'ordre indiqué.

Attentes des partenaires

Une des questions en regard aux attentes des partenaires concerne la compréhension commune du problème et des enjeux liés au projet. À ce sujet, les répondants ont spécifié que la compréhension peut varier en fonction des intérêts des partenaires et de leur rôle dans le projet :

C'est sûr que chaque personne n'a pas nécessairement les mêmes intérêts à, à participer à ce projet-là, dans le sens que euh, si j'prends mon rôle personnellement, c'est sûr que moi la partie terrain, c'est pas mon rôle, donc c'est sûr que cette partie-là va moins m'intéresser, si on veut. J'vais moins connaître les enjeux au niveau terrain, mais en même temps, vu que j'ai des employés hum, des employés à superviser, ben c'est sûr, faut que je comprenne ces enjeux-là quand même là. (Comité municipalité 2)

On donne à titre d'exemple que les organisations dans le domaine de la santé sont plus centrées sur les besoins et l'intégration réussie du jeune, tandis que la municipalité est plus centrée sur l'organisation du camp de jour, soit le côté administratif, financier et organisationnel.

Somme toute, il y a une belle ouverture des deux partis et tous tentent de répondre aux besoins. On avance que le protocole favorisera la vision et la compréhension commune du projet tout en spécifiant qu'il y a toujours place à l'amélioration.

Une seconde question quant aux attentes porte sur la définition commune des résultats attendus. À cet effet les répondants précisent que les résultats attendus ne sont pas clairement définis en début de saison. La réflexion semble se faire « au fur et à mesure » tel que le précise ce répondant : « j'pense qu'y'a quand même une euh un... t'sais un peu un regard qui est posé sur est-ce que ça va bien, est-ce que ça va bien à chaque jour, à chaque semaine pis on se rajuste au besoin là » (Comité CISSS 1). Le comité se fie aux recommandations de l'été précédent et apporte des modifications sans toutefois définir clairement les résultats à atteindre en fin d'été. Certaines personnes précisent que les objectifs sont établis lorsque vient le moment de faire la demande de subvention et que ces derniers figurent au protocole. Ces objectifs sont-ils suffisamment spécifiques pour être mesurables et considérés comme des résultats attendus? Qu'en est-il des attentes envers le partenariat?

Pouvoir d'agir du groupe

Au sein du comité de pilotage, les répondants estiment avoir un réel pouvoir de décision. Ils précisent que chacun a le droit de parole et la possibilité de donner son opinion et de la débattre. Les décisions sont prises en fonction de la majorité et tous les partenaires les respectent. Il y a donc clairement un partage démocratique du pouvoir au sein du comité. On salue par ailleurs l'ouverture des membres et le respect face aux décisions prises ainsi que la participation et le pouvoir de décision accordé aux partenaires dans le processus d'embauche (une première pour un participant du domaine de la santé CISSS).

À titre de représentants de leur organisation, de nombreux membres du comité doivent rendre des comptes et assurer un suivi auprès de leur direction. Le but est davantage d'informer leur organisation que de valider les échanges tels que le spécifie ce répondant : « On est pas des gestionnaires, des cadres, faque on a pas de niveau

décisionnel, mais euh j'pense que nos patrons nous laissent quand même pas mal d'autonomie à ce niveau-là » (Comité Municipalité 1).

La majorité des décisions se prennent entre les membres en comité. Certaines décisions plus importantes doivent être à l'occasion validées par les supérieurs, notamment celles ayant un impact financier important. Des gestionnaires en position décisionnelle se sont joints au comité ces dernières années, ce qui est considéré comme positif : « j'pense qu'on est bien supporté euh des deux côtés euh pis tranquillement pas vite, y s'adjoint des personnes qui ont plus de décisions ou d'impact au niveau décisionnel dans chacune de nos organisations » (Comité Municipalité 1). Ce répondant ajoute : « on a dit ça prend comme un gestionnaire pour qu'il endosse tout ça là tsé on n'a pas le pouvoir de dire bin vous allez, allez supporter nos jeunes, donc finalement euh il a accepté de venir et il est venu » (Comité CISSS 3).

Le partenariat est donc essentiel au projet et tout le monde y a un rôle à jouer. Seule, la municipalité manquerait de connaissances et de compétences et seule, la santé manquerait de disponibilité et de financement (Comité CISSS 1). À l'été 2017, un protocole a été élaboré afin de structurer le projet et de clarifier le rôle de chacun des partenaires (ex : qui s'occupe de la recherche de financement (subventions et levée de fond), qui s'occupe de l'achat du matériel, qui s'occupe de la comptabilité, qui s'occuper du soutien clinique, etc.). Le camp a pris de l'ampleur ces dernières années et implique dorénavant plus d'acteurs. Il devenait essentiel d'écrire concrètement les principes fondamentaux (contexte, clientèles, nature des services offerts, etc.) du projet et de spécifier les responsabilités et les mandats de chacun évitant ainsi les zones grises et assurant une traçabilité du projet. Le protocole inclut également le calendrier des activités, le descriptif de chacun des sous-comités (administratif et clinique) et quelques formulaires.

Un document de travail a tout d'abord été rédigé à partir des recommandations du comité. Par la suite, les membres du comité ont été invités à le lire, à le discuter, à l'améliorer et à le valider. Chaque partenaire a été rencontré individuellement à cet effet. Enfin, les trois partenaires ont signé cet engagement formel, soit la Municipalité des Îles-de-la-Madeleine, le Regroupement loisir des Îles et le Centre intégré de santé

et services sociaux des îles. Le protocole sert à « clarifier surtout là. Justement euh pour éviter les zones grises parce que t'sais on travaille ensemble » (Comité municipalité 2). Un autre répondant ajoute :

Pis là on est après écrire vraiment sur une feuille c'est qui qui s'occupe, t'sais comme des fois chacun dit ben oui moi j'fais ça, j'fais ci, j'fais ça, pis un moment donné y'a, la chose a pas été faite là. T'sais quand tout est écrit ça va, ça va beaucoup plus, c'est plus clair. (Comité municipalité 4)

Pour favoriser la réussite du projet d'intégration des jeunes ayant des besoins particuliers au camp de jour municipal, plusieurs ressources deviennent nécessaires. Bien que tous les partenaires contribuent à la mise en commun des expertises et des ressources, une problématique semble toutefois récurrente au niveau des ressources financières. La recherche de financements demande beaucoup d'efforts et entraîne une peur de devoir tout arrêter, de devoir fermer l'offre de services :

À c't'heure que la porte est grande ouverte pis que t'sais c'est offert le service, comment tu peux arrêter un service. T'sais, pis moi c'est toujours ça que j'ai dit, t'sais on ne peut pas dire après quinze ans qu'on a encore un projet d'accompagnement. T'sais on est rendu un service là, pis les gens nous voient comme un service, faque t'sais la journée où on va dire non, on coupe le service, t'sais c'est. Faque c'est sûr que c'est angoissant t'sais au niveau financier là. (Comité CISSS 2)

Les personnes rencontrées en entrevue identifient également un manque au niveau de l'accès à des locaux :

Y'ont pas beaucoup de locaux pis euh y se l'ont fait dire là le terrain de jeux. Y'ont été inspectés pis là y l'ont dit, au niveau du six, douze là que c'était pas euh [...], y'ont été inspectés parce que y'ont juste comme quatre classes. Trois ou quatre. Pis y semblaient dire qu'il y en avait besoin de six, sept. T'sais y'en manquait quand même là, c'est le double là qu'il faudrait qu'y'aille. Faque, pis on sait pas comment on va pouvoir faire. (Comité CISSS 2)

Une répondante propose à ce sujet :

C'est une proposition que je vais peut-être faire là mot pour mot là, deux cents élèves à Étang du Nord c'est trop, moi ce que je ferais là, je ferais comme euh cinq, six, sept, huit là, dans une école là pis une autre centaine des neuf, dix, onze à Fatima faque comme ça t'aurais deux groupes, t'aurais les plus petits, t'aurais les plus grands pis on ferait ça inter municipalité comme telle pis ça serait plus facile à gérer cent que deux cent pis nos enfants avec des déficits pis au niveau sensoriel y'aurait moins de bruit pis y manquerait moins de locaux. (Comité CISSS 3)

Quelques participants mentionnent des problématiques au niveau des ressources humaines. Le recrutement semble entraîner un certain défi :

Y'a eu des années qu'on avait pas de misère du tout, y'en avait en masse. Mais là depuis deux ans là on a un p'tit peu de misère à, à recruter [...]. On a réussi à combler les postes là, mais c'est difficile là depuis deux ans. (Comité Municipalité 1)

L'emploi d'accompagnateur n'est pas facile et de grandes responsabilités sont à assumer. Souvent, ceux qui appliquent le font par intérêt et n'ont pas nécessairement les compétences requises pour occuper le poste (n'étudient pas dans un domaine relié à l'accompagnement). Cela entraîne un manque au niveau de la qualité de l'accompagnement (les étudiants manquent de qualifications). Une solution soulevée serait de bonifier les formations. Par ailleurs, un participant mentionne à cet effet :

Pis euh d'avoir les moyens aussi de donner des formations à ces jeunes-là t'sais. T'sais ça coûte cher si on parle d'une semaine de formation pis qu'on a dix accompagnateurs, ben c'est dix fois une semaine faque euh. Pis de la formation ben c'est pertinent, on en a comme une journée ou deux, mais peut-être pas assez pour la formation, j'en prendrais plus de la formation pour les jeunes. (Comité Municipalité 4)

Planification de l'action en partenariat

La planification de l'action en partenariat inclut la création d'un plan d'action. Selon les réponses obtenues, les partenaires travaillent davantage avec un échancier d'activités annuelles plus qu'avec un plan d'action. Ce dernier est évolutif comme en témoigne la citation d'un participant : « Pis après ça ben à chaque fois ben on l'a repris, on l'a, t'sais y doit avoir changé dix fois depuis janvier là pour qu'il soit le plus précis possible » (Comité CISSS 1). Approuvé par tous les partenaires, cet outil permet à ceux-ci de voir ce qu'il y a à faire pour l'année à venir, connaître les délais, saisir qui fait quoi et agit comme rappel des tâches de chacun. Il permet également de connaître à quel moment de l'année le bilan sera rédigé, les rencontres seront effectuées, les entrevues seront réalisées, le budget sera écrit, etc. De plus, selon les partenaires, l'échancier permet de se structurer et de laisser en quelque sorte des « traces » si un de ceux-ci quitte :

Faque là on essaye comme un peu de structurer parce que si y'a des changements, comme moi j'suis nouvelle [...], mais y'a aussi la chef de service euh qui est partie en, à la retraite, y a eu un changement. Faque t'sais quand

des personnes partent c'est pas euh t'sais y'a plein de choses qui se faisaient qu'on savait pas nécessairement. Parce que ça se faisait d'amlé, pis on voyait les résultats là, mais on savait pas. (Comité CISSS 1)

Avant la rédaction du protocole, les rôles et les responsabilités de chacun n'étaient pas clairement définis. Souvent, ils étaient identifiés suite à une discussion ou selon l'expertise et le domaine de chacun et variaient année après année comme soulevé par un participant : « Ben ouais t'sais une fois euh, une fois c'était moi qui faisait les questionnaires d'évaluation, une fois c'était l'organisatrice communautaire. Mais c'était pas clair qui le faisait, faque là au moins ça, bon ben c'est elle qui fait la rédaction des bilans » (Comité CISSS 2). Plusieurs mentionnent qu'il est important de clarifier et d'identifier les rôles et les responsabilités de chacun, mais également les attentes de chaque partie. Cela éviterait la confusion comme en témoigne un participant :

J'pense c'est comme, c'est vraiment d'établir les rôles pis de, que ce soit vraiment clair qu'est-ce que c'est que toi t'as comme rôle. Pis ça va beaucoup plus fonctionner. Si y'a un manque quelque part ben on va savoir si c'était le rôle de telle personne. Tandis que si n'importe qui peut faire n'importe quoi, ça marche pas là, t'sais, ben souvent que ça laisse des flous, une, t'sais une nuance, là t'sais une zone grise. (Comité municipalité 4)

Au moment de la collecte de données, un protocole d'entente était à finaliser, à approuver et à signer par les membres du Comité pour l'intégration. Ce protocole, qui inclut les rôles ainsi que les responsabilités de chacun des membres, aidera grandement le comité à se structurer selon les participants. De plus, le protocole permettra d'assurer le suivi ainsi que la formation de la personne remplaçante en cas de départ puisque pour le moment, il n'y a aucun moyen prévu, outre l'échéancier d'activités, les procès-verbaux des rencontres et le bilan de fin de saison, pour assurer la traçabilité de la démarche de partenariat. Avec la signature des membres, le protocole permettra aussi d'officialiser en quelque sorte l'engagement de chacun à réaliser les mandats attribués dans les délais et les échéances prévus. Finalement, quelques participants ont soulevé le besoin de clarifier ce qui est pertinent de partager comme informations entre les partenaires. Ceux-ci suggèrent l'ajout de procédure de circulation d'information précisant quelle information devrait ou non être partagée entre les membres.

Présentement, les moyens de communication au sein du groupe de partenaires sont les courriels et les procès-verbaux. Certains travaillant au même endroit, s'échangent l'information oralement. Les courriels sont fréquemment utilisés,

notamment pour faire circuler les informations sur les subventions, planifier les rencontres (doodle), acheminer les documents pour les rencontres et effectuer les rappels. Cette façon de communiquer permet un suivi des échanges et permet aux partenaires de prendre compte des informations lorsqu'ils le souhaitent. Les procès-verbaux quant à eux servent au rappel des tâches à réaliser et à s'assurer que tout le monde les exécute. Selon les répondants, ils permettent également de faire le suivi des activités réalisées dans le passé.

Il y a quatre à cinq rencontres par année avec le comité où il y a plusieurs informations partagées, d'importantes mises à jour et des prises de décision. Il y a plus de rencontres, de suivis téléphoniques et de courriels acheminés à l'approche du début du camp. À ces rencontres, s'ajoutent celles des sous-comités cliniques et administratifs et les bilans pour établir les points positifs et les points à améliorer. Les bilans de mi-parcours et de fin de parcours permettent de faire des ajustements et de s'améliorer pour la deuxième partie de l'année ou pour l'année suivante. On tente par ailleurs d'y inviter les gestionnaires et les employés/intervenants. La fréquence des rencontres semble suffisante pour la majorité des participants. Toutefois, un participant mentionne que la durée des rencontres n'est pas assez longue :

[...] faque peut-être avoir des, plus de rencontres plus courtes, je sais pas. C'est sûr que eux, comme je vous ai, ben comme j'ai dit tantôt, ben la rencontre qu'on a eu la semaine dernière avait pas été suffisamment longue [...]. Y'avait des problématiques qu'on avait vu un peu, mais pas assez avant le terrain de jeux. Que ça aurait peut-être été bien de discuter avant même de commencer l'été. (Comité Municipalité 3)

Le fait d'avoir des sous-comités (clinique et administratif) aide à accélérer le processus, à être plus efficace et évite aux partenaires de devoir se rencontrer pour partager des détails qui ne sont pas appropriés pour tous. Donc, le fait d'avoir un comité administratif et un comité clinique est considéré comme étant pertinent et rend l'investissement au sein du projet moins lourd.

Le projet existant depuis plusieurs années, il est considéré comme étant moins pertinent de se rencontrer régulièrement, sauf cette année (été 2017) pour faire une mise au point et bonifier le projet précise un répondant :

Puisque c'est un programme que ça fait une quinzaine d'années qu'il existe, euh y'a pas le besoin de constamment se rencontrer, mais j'te dirais que depuis que la chargée de projet est engagée euh depuis un an, tout ça, on s'est rencontré un peu plus souvent justement pour réfléchir, euh prendre des décisions sur des, des nouvelles demandes, des nouvelles démarches qu'on voulait entreprendre pour justement toujours dans l'optique d'avoir une pérennité là, d'avoir un financement qui rentre à chaque année et pis qu'on ait pu à se, à se tracasser. (Comité municipalité 2)

Planifier et réaliser le camp de jour et le projet d'accompagnement constitue une tâche annuelle qui débute notamment par les demandes de subvention. La réalisation d'un tel camp demande une certaine flexibilité de l'horaire des partenaires en début de saison, car les tâches sont nombreuses. Il fait toutefois partie des responsabilités inscrites dans le cadre de l'emploi de plusieurs. Pour certains toutefois, ce projet représente un surplus de tâches. De plus, le projet prenant de l'ampleur (plus de jeunes, donc plus d'accompagnateurs) demande une gestion plus investie. On souligne ici l'appréciation de la relation d'entraide entre les membres pour arriver à réaliser le camp de jour.

Organisation et leadership

Pour ce qui est du leadership du projet, ce dernier n'est ni clairement défini, ni reconnu, ni imposé. Pour la plupart des répondants, le leadership est partagé selon l'expertise et le domaine de chacun, et ce, depuis le départ à la retraite d'une collègue qui assumait le leadership. Pour certains, l'organisatrice communautaire est identifiée comme le leader du volet administratif du projet, car elle assure, entre autres, le respect du calendrier, la prise de notes, les suivis, les communications et la mobilisation des acteurs. Si, pour la majorité des répondants, la structure hiérarchique en place est clairement définie et la ville a le pouvoir décisionnel, le leader n'est toutefois pas identifié. Un répondant tente de définir le type de leadership exercé : « c'est pas un leadership, mais c'est plus au niveau hiérarchique » ou encore « Mais pas leader, j pense que tout le monde a comme son, son rôle de leader à faire selon euh, c'est plus son expertise là » (Comité CISSS 1). Ce même répondant reconnaît la pertinence qu'il y ait une personne, nommée leader ou non, présente à chacune des étapes afin d'assurer un suivi :

[...] mais un peu quelqu'un qui observerait toutes les étapes pis qui ne serait pas nécessairement actif dans chaque étape, mais au moins d'être présent là. Ça pourrait euh, on pourrait être sûr qu'on échappe rien pis qu'on est cohérent entre qu'est-ce qu'on dit pis qu'est-ce qu'on fait là. (Comité CISSS 1)

Un autre partenaire précise l'état du leadership au sein du comité et le rôle que devra assurer ce dernier :

Si tu me posais la question, c'est qui le leader actuellement, on est comme un comité, on n'est pas mature comme comité-là. Parce que la moitié du comité c'est des nouvelles personnes. [...]. C'est en train de se définir pis j'ai l'impression que la personne qui va devenir le leader, c'est la personne qui va rassembler tout le monde. Pis avec les outils qui ont été développés, le protocole, le calendrier des activités, j' pense c'est la personne qui va dire, ok on est rendu là, telle heure, telle date. Faque c'est la personne qui va structurer, qui va, qui va s'assurer que les outils sont euh ce qu'on a mis en place est respecté. (Comité Municipalité 5)

Même si le leader n'est pas clairement identifié au sein du Comité, les membres sont tout de même en mesure de définir son rôle et ses responsabilités. Ils sont surtout reliés à la fonction de communication et médiation sociale :

- ✓ Planifier les activités de suivi
- ✓ Assurer la mise en place d'outils communicationnels
- ✓ Assurer le respect des délais
- ✓ Développer des mécanismes de suivi
- ✓ Assurer le suivi des activités et calendrier
- ✓ Planifier les rencontres (convocation et ordre du jour)
- ✓ Animer les rencontres
- ✓ Prendre les notes
- ✓ Rédiger les procès-verbaux
- ✓ Tenir les partenaires à l'affût des informations et s'assurer que l'information circule entre eux

Selon les répondants, outre les responsabilités au niveau de la communication, le leader a un rôle à jouer dans la coordination, la mise en place et la réussite du projet. Cela passe notamment par la mobilisation des acteurs, la recherche de subventions et l'adhésion à des programmes. Pour un répondant, le leader doit également assurer la démocratie dans la prise de décision au sein du Comité.

Présentement, il n'y a aucun moyen en place pour régler les désaccords ou les conflits. De plus, il y a de plus en plus de partenaires au sein du Comité. Selon les

répondants, plus de gens au sein du groupe signifie une augmentation des possibilités de conflits. Outre le nombre grandissant de partenaires, le rôle de ceux-ci était entremêlé (avant le protocole), ce qui augmentait également le risque de conflits. Heureusement, selon les répondants, il n’y a pas eu de conflits au sein du groupe ces dernières années. On reconnaît néanmoins le besoin de mettre en place des mécanismes de résolution de conflits avant qu’ils surviennent.

En plus de l’absence de mécanismes de résolution de conflits, certains répondants ont mentionné qu’il n’y a pas de procédures mises en place pour assurer le transfert des dossiers s’il y a un changement ou un départ de partenaires dans le Comité. Un répondant mentionne qu’il existe un échéancier détaillant qui fait quoi durant l’année, mais suggère de définir la procédure de transfert de dossiers dans le protocole si cela n’est pas déjà fait. Pour le moment, tout le monde aide à former les nouvelles personnes intégrées au partenariat.

Évaluation du partenariat

Cette section du rapport traite des moyens utilisés pour évaluer le partenariat, ses aspects positifs ainsi que ses aspects à améliorer. Elle se termine avec les conditions jugées essentielles par les répondants afin de réussir le partenariat dans le cadre de la réalisation du projet.

Les moyens

À la suite de l’analyse des questions reliées à l’évaluation du partenariat, il est possible de constater que l’engagement, les rôles, les responsabilités et le travail en partenariat ne sont pas évalués. De plus, aucun mécanisme n’est mis en place pour évaluer de façon formelle l’action collective et l’atteinte des objectifs, des résultats et des engagements des partenaires. Toutefois, il existe une évaluation du service et des activités du camp de jour par la distribution d’un formulaire d’évaluation aux parents. De plus, il y a une rencontre de mi-saison pour évaluer les trois premières semaines de camp, émettre des recommandations et rectifier le tir au besoin. En outre, une rencontre de fin de saison est réalisée pour valider l’atteinte ou non des objectifs et émettre des recommandations pour améliorer le service offert aux jeunes et aux

parents. Un rapport d'activités du camp de jour et du service d'accompagnement est également rédigé et remis aux partenaires, sans toutefois couvrir les éléments reliés au partenariat. Lors de cette même rencontre, les partenaires communiquent leur opinion, discutent des difficultés rencontrées et partagent des modifications à apporter dans l'avenir.

Les aspects positifs

Même s'il n'y a pas de mécanismes pour évaluer le partenariat, il est possible, à la suite de l'analyse, de cibler plusieurs aspects positifs du partenariat à l'étude. Effectivement, selon les participants, le fait de travailler tous ensemble vers un objectif commun et de répondre à un besoin reflète l'exploit du partenariat en place.

Tous souhaitent le succès du projet, que les jeunes aient du plaisir et qu'ils se retrouvent en situation de réussite. De plus, le climat de soutien et d'entraide au sein du groupe ainsi que l'ouverture d'esprit des acteurs impliqués sont également des aspects positifs identifiés par les participants. Aussi, plusieurs participants ont mentionné que le partage et la mise à contribution de l'expertise de chacun influencent beaucoup la réussite autant du projet que du travail en partenariat. Effectivement, le partenariat permet le partage de compétences, des tâches, des nouvelles idées, des connaissances et d'outils dans le but commun de répondre aux besoins des jeunes. Également, le partage de visions différentes permet d'amener le projet à un autre niveau et d'enrichir par le fait même ce dernier. De plus, le partenariat permet de mobiliser deux organisations majeures de deux domaines différents, soit la santé et le municipal. Selon les répondants, cela permet une complémentarité des expertises professionnelles. Les acteurs de ces milieux s'entraident, partagent l'information et tout le monde gagne à s'impliquer : « il s'agit d'une relation gagnant-gagnant ». Le travail en partenariat augmente les chances de succès du projet selon les participants. Donc, la réussite du projet ne tient pas sur les épaules d'une seule personne ou d'une seule organisation, ce qui est considéré comme un point positif du partenariat.

Selon certains, un autre point positif du partenariat en place est la présence du protocole. Ce dernier permettra de clarifier, de connaître et de définir le rôle de

chacun. Cette structure permettra au groupe d'être plus solide, efficace et dynamique. Finalement, la majorité des répondants ont mentionné que le partenariat en place est un succès en raison de la dynamique et des acteurs impliqués. Les personnes sur le comité font le succès du projet. Tout le monde a à cœur sa réussite. Les partenaires sont motivés et prêts à en faire un peu plus, c'est-à-dire à y accorder plus de temps et à réaliser plus de « toutes autres tâches connexes » pour assurer la réussite du projet. Ce répondant résume bien les propos entendus :

Les points positifs, ben c'est que t'sais tout seul dans son coin on réussirait pas à faire des choses comme ça. La force j'pense c'est ben les personnes, on s'entend bien. Pis j'veux dire ce que tout le monde apporte comme bagage, ça nous donne une force qu'on aurait pas chacun séparément. (Comité Municipalité 1)

Les aspects à améliorer

Selon les répondants, la mise en place du protocole aidera grandement à améliorer les défis au niveau du partenariat. Par exemple, le protocole permettra de mieux saisir le rôle de chacun, de connaître les objectifs et de suivre le fonctionnement projet. De plus, ce n'est pas tout le monde qui s'investit au même niveau selon certains. Le protocole aidera à ajuster le degré d'implication des différents acteurs. En outre, la communication semble inadéquate et la disponibilité de certains acteurs est restreinte, notamment en saison estivale. L'absence de certains acteurs aux rencontres et le manque de rencontre réunissant tout le monde ont été soulevés par quelques participants. Certains notent également que ce ne sont pas tous les partenaires qui travaillent à améliorer la visibilité du projet.

De plus, le financement est un défi majeur chaque année. Intégrer d'autres organisations travaillant avec les mêmes jeunes pourrait être une solution. Il est nécessaire d'établir et de renforcer de tels liens pour une meilleure compréhension des besoins, mais également pour aller chercher plus de financement. Par exemple, renforcer les liens avec des organisations telles que le CRDI-TSA pour aider le Comité à faire des demandes de subventions. Un participant donne une solution pour renforcer ces liens :

Pis peut-être aussi faire des comptes rendus aux euh, aux intervenantes pivots en général des jeunes. Ou aux organismes. T'sais comme à la fin de l'été, parce

qu'on travaille avec le centre jeunesse, le CG, le CRG, puis euh CLSC, CRDITSA. Mais peut-être, à la fin de l'été, faire un portrait pour qu'eux voient aussi c'est quoi la situation. Parce que t'sais euh les, les sous qui ne sont pas, qui pleuvent pas de partout ben, qu'eux autres aussi soient au courant tout d'un coup qu'ils ont des subventions qu'y voient passer dans leur, dans leur organisme. (Comité municipalité 3)

Un autre répondant propose une solution au financement :

[...] mais est-ce que ça pourrait être une euh, une solution au niveau du financement, de voir comment qu'on peut restructurer notre animation, notre accompagnement pour faire de l'accompagnement un pour deux avec certains enfants. (Comité URLS 1)

Selon un autre membre du comité, plus spécifiquement, le défi sera de trouver, au niveau organisationnel, un moyen ou afin de diminuer le poids financier du projet tout en maintenant sa qualité :

[...] moi j'trouve que l'aspect à améliorer c'est ça c'est, est-ce qu'on est capable de retrouver une façon au niveau organisationnel de diminuer le poids financier de ce projet-là. Moi c'est si y'avait quelque chose pour améliorer....
[...] j'essaye de trouver un compromis entre le poids financier pis la qualité. (Comité URLS 1)

Un participant mentionne que le projet d'intégration devrait être reconnu au même titre que le camp de jour régulier par les différents paliers de gouvernements, permettant aux partenaires de mettre leurs efforts sur d'autres aspects tels que l'amélioration des services et la bonification de la formation des accompagnateurs et du transport des personnes à mobilité réduite :

Si on peut recevoir un financement que, que le gouvernement reconnaisse ce service-là comme ils le font avec les camps de jour réguliers euh ben c'est sûr que là on va pouvoir se concentrer un peu plus sur la qualité du service qu'on, qu'on va offrir parce qu'on va savoir que ça va revenir l'année prochaine. (Comité municipalité 2)

Finalement un autre aspect négatif du partenariat identifié par un répondant est la reconnaissance inégale des deux camps de jour (enfants et adolescents) par les partenaires. Chacun des camps a sa propre réalité, avec ses forces et ses défis.

Les partenaires sont prêts à collaborer à nouveau avec les différents acteurs du Comité. Ils apprécient l'expérience et savent que le projet répond à des besoins. Toutefois, un répondant précise qu'il ne faudrait pas que la tâche s'alourdisse :

[...] faut pas que ça s'alourdisse trop parce que c'est déjà beaucoup prenant pour euh pour chacun des membres du comité qui font ça à différents niveaux là [...]. Faque c'est juste que je trouve que hum je sens que c'est toujours fragile du sens que t'sais le monde trouve ça important ce projet-là, mais faut pas l'alourdir. [...] tout le temps avoir ça en tête, c'est ça faut respecter les limites de chacun et, et ça ce serait là-dedans que par exemple pour la pérennité là qu'il y ait des choses qui soient comme déléguées ou le comité continuerait de s'impliquer, mais y'aurait comme un, je sais pas, un organisme porteur qui reprendrait les rôles de chacun pis que ce serait vraiment plus autonome, mais qu'y aurait comme un comité de pilotage. Mais y'aurait comme du soutien. T'sais si ça vient à être comme plus lourd là t'sais parce que c'est tout le temps euh t'sais, est-ce que nos directions vont continuer à vouloir qu'on s'implique autant pour ce projet-là ou y vont dire t'sais après douze ans ben ça devrait être eux t'sais autonome, pis que quelqu'un porterait le, le projet plus dans la communauté ou y'aurait quelque chose qui développerait un service spécialisé pour ça. (Comité CISSSS 1)

Au-delà des avantages financiers qu'il apporte par la mise en commun des ressources, le partenariat a toujours sa raison d'être, notamment pour ce qui est du partage de l'expertise. La réussite du projet passe par l'implication de plusieurs acteurs de divers milieux. Tous les répondants mentionnent que le partenariat est essentiel, voire obligatoire pour assurer la pérennité du projet. Ils savent qu'ensemble, ils sont plus forts.

Les conditions de réussite du partenariat

Les acteurs du comité pour l'intégration rencontrés en entrevue ont été invités à préciser les conditions favorisant la réussite d'un partenariat (voir tableau 1).

Tableau 1. Les conditions de réussite du partenariat

LES PARTICULARITÉS INSULAIRES	
✓	Le fait d'être sur une île favorise le partenariat par la proximité des acteurs et facilite la communication.
✓	Les Îles se situent sur un petit territoire où tout le monde se connaît.
✓	Les acteurs du partenariat ont à cœur le projet, car ils connaissent les jeunes et leur famille, ils les croisent le weekend, etc. Des liens se créent avec les jeunes.
✓	Tous les partenaires savent qu'ils doivent se mobiliser pour offrir certains services, dont le camp.
LE COMITÉ	

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Un comité qui est bien organisé, structuré, autonome en planification et en action. ✓ La présence des partenaires et de leur implication régulière. ✓ La structure solide. ✓ Tout le monde a son rôle à jouer au sein du partenariat.
LA RELATION ENTRE LES PARTENAIRES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La présence d'une relation donnant-donnant. ✓ L'absence de compétition au sein du partenariat. Tout le monde est présent et travaille vers le même but, soit offrir un service aux jeunes et aux familles. ✓ Le partenariat fonctionne, car les partenaires restent. ✓ Le respect entre les acteurs. ✓ L'évolution vers une relation de confiance entre les acteurs. ✓ La transparence. ✓ L'ouverture des partenaires. ✓ Les compromis possibles. ✓ Les bonnes personnes à la bonne place.
LES INDIVIDUS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les individus qui sont dans l'organisation (volonté et personnalité). ✓ La croyance au projet.
LES RETOMBÉES DU PROJET
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les retombées positives du projet.
L'OBJECTIF COMMUN
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les partenaires ont à cœur les jeunes donc ils s'investissent beaucoup dans le partenariat. ✓ Objectif commun : là pour les jeunes, pour les familles, pour offrir un service. ✓ La bonne communication, que tout le monde soit sur la même longueur d'onde, ait la même vision au départ. ✓ Des objectifs bien ciblés. ✓ Une bonne communication. ✓ Que tout le monde ait le même portrait, la même définition du projet. ✓ Une définition claire des rôles. ✓ Une vision partagée du projet.
L'INTÉGRATION DES INTERVENANTS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ L'intégration des intervenants des jeunes pour apporter une autre expertise au sein du partenariat. ✓ La participation des intervenants pour trouver des solutions, pour aider les accompagnateurs.

L'AIDE EXTERNE

- ✓ La présence d'une personne-ressource (URLS) pour aider au niveau de la structuration, de l'organisation, de la planification, pour aider à trouver des à la problématique du financement, s'assurer que tous les partenaires potentiels sont assis autour de la table, etc.

Plusieurs de ces conditions sont déjà appliquées par les partenaires. Le projet est par ailleurs reconnu pour la qualité de son partenariat :

C'est le milieu où j'interviens le moins parce que y'a un comité de partenaires qui est créé là. Euh pis y prennent en charge eux-mêmes leurs activités de financement, leur structuration, euh tous les partenaires t'sais sont assis autour de la table. (Comité URLS 1)

Selon un répondant, bien que le contexte des Îles soit particulier, ce projet d'intégration et d'accompagnement des jeunes en camp de jour peut se réaliser au sein d'autres milieux, d'autres municipalités :

Ben nous autres on a tout l'temps dit qu'il y a un potentiel de transférabilité, on y croit. C'est juste de, de dire aux autres euh/pis même quand on avait été le présenter à l'automne dernier, la responsabilité relève des municipalités. Mais si, elles ne peuvent pas le faire tout seul. Faque si y'ont de l'aide et de l'accompagnement au niveau de l'intégration, moi j'pense ça peut se faire ailleurs. (Comité Municipalité 5)

Pour ce même répondant, le succès du projet aux Îles réside entre autres dans la présence des responsables des accompagnateurs :

Pis ce qui est particulier aux îles, c'est les responsables des accompagnateurs. [...]. Une personne entre les intervenants pis les accompagnateurs qu'on appelle le responsable des accompagnateurs, qui, moi j'pense que la clé est là, là, qui fait le lien entre les jeunes, ce qui se passe sur le terrain pis les personnes de référence en soutien. Pis le responsable des accompagnateurs, en tout cas, y'a un rôle clé d'après moi. Parce qu'il relève des intervenants, mais y fait le lien aussi avec la municipalité et tout ça. (Comité Municipalité 5)

Enfin, voici une citation qui illustre les conditions de réussite nommées par les acteurs du comité :

Euh y faut vraiment une volonté des individus pour que ça fonctionne bien. Aux îles ils sont chanceux, j'trouve que même si y'a eu des changements d'individus, y'ont été sensibilisés t'sais à leur engagement, à ce projet-là, à l'importance de ce comité-là. [...] faut que les gens, l'individu s'engage, faut qu'il croit au projet. (Comité URLS 1)

AUTRES ENTRETIENS

Conditions préalables

Un second groupe d'acteurs a été rencontré pour discuter du partenariat au fondement de l'offre de camp de jour pour les jeunes ayant des besoins particuliers. Ces acteurs œuvrent dans le secteur municipal ou celui de la santé. Au total, six personnes ont été rencontrées en entrevue.

Motivations au partenariat

Le contexte qui explique l'intégration de ces acteurs au sein du projet est spécifique à chacun. Certains y contribuent à titre de direction de services, d'autres comme responsables des accompagnateurs ou comme intervenantes auprès des jeunes ayant des incapacités.

Leurs motivations à participer au projet sont variées, mais plusieurs touchent le bien-être des jeunes :

- ✓ Travailler avec les jeunes
- ✓ Contribuer à l'intégration et à la participation sociale des jeunes et de leur famille
- ✓ Voir les retombées positives de la participation au camp de jour sur les jeunes
- ✓ Être touché par la cause et le lien avec les jeunes
- ✓ Relever un défi
- ✓ Répondre à un besoin
- ✓ Offrir des services de qualité
- ✓ Combattre l'exclusion sociale
- ✓ Assurer une équité dans l'offre de services
- ✓ Avoir vécu une expérience antérieure satisfaisante au sein du projet
- ✓ Le lien avec les jeunes qui sont en difficulté, les voir heureux

La participation au projet fait partie des tâches et responsabilités reliées à l'emploi des personnes rencontrées. Les orientations du projet, soit intégrer socialement les jeunes dans leur milieu de vie; répondre à leur besoin; les rendre le

plus fonctionnels possible; offrir un service équitable et accessible, cadrent avec la mission des organisations.

Tous perçoivent un besoin d'agir en partenariat pour réaliser le service de camp de jour destiné aux jeunes ayant des besoins particuliers. Le travail en commun permet de répondre au besoin des parents et des jeunes. Il favorise la conciliation travail-famille pour les parents. Pour les jeunes, un tel projet mené en partenariat leur permet de s'intégrer et de participer à des activités au même titre que les autres, de briser l'isolement, de sensibiliser la société à leur existence. « Faque euh moi j'pense que c't'une belle façon euh de pouvoir les intégrer sur une base annuelle. Pas juste pendant le milieu scolaire, pendant la période scolaire, mais en tout temps » (Autres, CISSS 1).

Chaque individu se sent utile au projet. Tous l'expriment à travers la présentation de leur rôle qui concerne le volet administratif, le soutien aux accompagnateurs au quotidien ou la formation aux accompagnateurs.

Volet administratif

- ✓ Gérer le volet administratif (budget, recherche d'argent et justification des budgets), droit de regard sur les candidats qui ont passé les entrevues, présence en cas d'accidents graves, suivi du déroulement des opérations.
- ✓ Trouver les budgets et organiser des activités adaptées aux jeunes.
- ✓ Apporter un soutien financier.
- ✓ Faire la programmation d'activités.

Soutien quotidien aux accompagnateurs

- ✓ Assurer un soutien au quotidien aux accompagnateurs et veiller au bon fonctionnement de la relation entre accompagnateurs et jeunes.
- ✓ Être présent sur le terrain (participation aux activités) au courant de la journée pour soutenir les accompagnateurs. Être une ressource de première ligne. Assurer les suivis avec les intervenants de la santé et les parents. Coordonner et s'assurer que tout le monde est sur la même longueur d'onde.

- ✓ S'assurer de répondre aux besoins des intervenants et des parents.
- ✓ Être le porte-parole des accompagnateurs.
- ✓ Rencontrer les jeunes, les parents, les intervenants et les accompagnateurs pour mieux cerner les besoins des jeunes et apprendre à mieux les connaître.
- ✓ Assurer la poursuite des objectifs des intervenants durant l'été.
- ✓ Identifier les jeunes qui fréquenteront le camp de jour, préciser leurs besoins.

Formation aux accompagnateurs

- ✓ Participer à la rencontre de partenaires et de tous les accompagnateurs (répondre à leurs interrogations et les aider face à leurs difficultés) en début de saison.
- ✓ Donner l'information au comité : qui sont les jeunes avec qui ils interviennent qui iront au terrain de jeu et quels sont leurs besoins spécifiques.
- ✓ S'impliquer au niveau clinique (évaluer les besoins en accompagnement, cibler les défis liés à l'enfant, donner des stratégies d'intervention, embaucher les accompagnateurs, donner les formations aux accompagnateurs et leur fournir de l'information plus précise sur le jeune qu'ils auront à accompagner (transfert de connaissance)).
- ✓ Émettre des recommandations, proposer des solutions, apporter un regard externe sur la situation, donner des outils, répondre aux questionnements des accompagnateurs.
- ✓ Former les animateurs et soutenir les jeunes de façon individuelle à l'occasion.
- ✓ Aller voir les jeunes sur le terrain une fois la première semaine et une fois la deuxième semaine pour s'assurer que tout va bien. Donner plus de soutien.
- ✓ Donner une formation spécifique sur la déficience physique. Fournir une ressource pour aller sensibiliser les accompagnateurs à la déficience physique. Expliquer les différences et les particularités des handicaps physiques.
- ✓ Soutien technique. Utilisation des instruments pour éviter les blessures (lève-personne).
- ✓ Expliquer la problématique et les défis. Donner des stratégies d'intervention. Assurer un soutien professionnel.

Relation avec les partenaires

Ces « autres partenaires » sont également motivés à collaborer pour assurer la mise en œuvre du projet. Selon les propos entendus, il y a une ouverture de tous à échanger des trucs et conseils et à partager des connaissances afin d'atteindre le même but.

Les répondants ont précisé qu'ils peuvent compter sur tous les partenaires. Toutefois, certains défis se posent à l'occasion entre autres au niveau de la fréquence de visite des intervenants :

En général y sont disponibles. Pis y s'inquiètent, y viennent voir. Y'en a certaines que y viennent voir leur jeune, que j'pense que y'ont plus ça peut-être à cœur. Je ne sais pas. Mais y'a d'autres qui ne sont pas beaucoup venues pis que... Je ne les sentais pas nécessairement présentes là. (Autres Municipalité 1).

Ou encore, au niveau des vacances des intervenants qui génèrent une absence de soutien aux accompagnateurs pendant une certaine période :

Mais là cette, cette semaine, j'dirais que presque toutes les intervenantes sont en vacances. Faque ça c'est plus difficile aussi. Moi c'est sûr que j'ai le comité là, que j'ai DD qui est au centre de réadaptation que si y'a de quoi j'peux l'appeler, mais j'trouve ça plus difficile/c'est pas ce que j'ai besoin parce que par exemple j'avais un jeune ou deux que j'aurais eu des questions plus, mais les remplaçants intervenants y les connaissent pas les jeunes. (Autres Municipalité 1)

Un second répondant semble toutefois avoir vécu une expérience différente :

On a vraiment une bonne collaboration j'dirais des intervenants euh, du côté de la santé comme CRDI, CLSC. Y sont conscients de comment ça fonctionne ici pis y s'informent souvent pour savoir comment ça va, est-ce qu'on peut apporter des changements, est-ce que/t'sais. Donc y'a vraiment une bonne collaboration de ce côté-là. (Autres Municipalité 2)

Les acteurs de la santé tentent d'être proactifs à cet effet et de trouver des solutions à cette problématique :

On est dans une période de vacances nous-autres. Pis des fois mais, mais comment on peut s'attacher. Si l'intervenant en suivi est pas là, ben on peut tu assurer le suivi par un autre là. Faque euh c'est ça qu'on veut s'assurer qu'on tombe pas dans des situations où y'a pas de service qu'y'est rendu. Faque on veut être proactif, on veut les soutenir pis euh pis on va s'attacher à l'interne pour demander à quelqu'un d'autre d'intervenir si un intervenant pivot n'est pas disponible là. (Autres CISSS 1)

Une intervenante a par ailleurs été assignée pour assurer le lien entre les intervenants et les responsables des accompagnateurs.

Pour ces six répondants rencontrés, il ne s'agit pas de leur première expérience de partenariat. Quelques autres projets demandent la collaboration des mêmes partenaires (organisations et individus). Une relation de confiance préexistait au projet d'intégration en camp de jour.

À titre de nouveaux partenaires qu'il serait pertinent d'ajouter au sein du comité pour l'intégration, les répondants proposent des partenaires du secteur privé, du milieu communautaire et des partenaires financiers afin d'assurer la pérennité du projet.

Organisation du partenariat

Cette dimension du travail en partenariat compte quatre composantes soit les attentes des participants, le pouvoir d'agir du groupe, la planification de l'action en partenariat et l'organisation et le leadership.

Attentes des participants

Avant le début du camp de jour de l'été 2017, tous les partenaires reliés au projet d'intégration furent invités à une rencontre en vue de discuter des attentes, des objectifs et de la contribution de chacun. Les discussions tenues ont permis d'aligner tous les partenaires vers les mêmes objectifs et la même vision du projet. Les enjeux ont alors été ciblés : l'intégration et la conciliation travail-famille :

Ben je dirais que dans la rencontre qu'on a eu au printemps, mais c'est ça qu'on a voulu partager un peu. C'était quoi la vision euh comment les gens voyaient ce projet-là. Pis euh j'trouvais qu'on, y'a eu vraiment un alignement où tout le monde avait les mêmes objectifs, la même vision euh du projet. (Autres CISSS 1)

Selon les personnes rencontrées en entrevue, la structure de partenariat actuelle est essentielle au bon fonctionnement du projet : « Mais comme partenaire en tout cas ... là je trouve que c'est très bien, très bien rodé. Tout le monde à l'air de savoir qu'est-ce qu'il a à faire » (Autres CRDP 1). Néanmoins, on note un défi organisationnel au niveau de la compréhension des enjeux. Ce dernier se situe au

niveau de l'accompagnement des enfants (5 à 12 ans) qui sont dans un réel contexte d'intégration en comparaison aux adolescents :

[...] on dirait que c'est plus facile avec le camp des ados, des adolescents là parce que [les 5-12 ans] comme y sont intégrés, on dirait qu'il n'y a rien de spécial à l'accompagnement. T'sais c'est plus... Tandis que [les adolescents] y'ont plein de choses vu que c'est juste un camp d'accompagnement là. T'sais, les jeunes accompagnés font un peu toute pareil que le régulier. C'est plus dans ce sens-là que on dirait qu'il n'y a personne nécessairement qui fait vraiment pour que les jeunes accompagnés, mais du cinq - douze ans ça soit plus stimulant pour eux là. J'trouve qui manquerait quelqu'un qui aurait plus à cœur t'sais le, le côté accompagnement du camp de jour ici. (Autres Municipalité 1)

Ce même répondant ajoute qu'un petit budget pour l'accompagnement des 5 à 12 ans permettrait aux accompagnateurs de faire des activités spéciales avec leurs jeunes.

Le contexte spécifique aux Îles est identifié comme un avantage au partenariat : petit milieu, tout le monde se connaît, la communication est facile, il y a une proximité, moins de barrières à la collaboration et au partenariat, la connexion avec les partenaires est facile, etc. :

Le fait qu'on est une île, ça, ça, ça aide aussi t'sais. On se connaît toute, on se parle toute ça fait qu'on t'sais on peut pas euh on va semer des graines pis on va/moi j'va arriver à quelque part pis j'va rencontrer le directeur de l'hôpital ou la directrice de la Commission scolaire [mm] euh on va se parler deux minutes, on va s'en ligner pis on va pu retoucher à ça pis on va se rappeler après. On est toute à petite distance [mm] pis ça ça aide t'sais. (Autres Municipalité 3)

La fréquence de collaboration entre les partenaires semble régulière. Il y a des rencontres entre les partenaires (membres du comité et autres acteurs) en sous-comités cliniques ou administratifs. Ces rencontres sont appréciées et considérées comme étant utiles, tel que le précise ce répondant :

Ben j'pense c'est ça là, j'pense que c'était bénéfique de faire une rencontre en début, avant que ça commence faut que chacun dise nos, nos, qu'est-ce qui pourrait marcher, nos irritants de l'année, de l'année précédente, pour justement essayer de trouver des solutions, pour ce qui est de moins en moins d'irritants. (Autres CJ 1)

Un autre répondant ajoute que cette rencontre avant le début du camp de jour devrait toutefois être plus longue afin de prendre le temps d'échanger toute l'information :

J'trouve que c'était parfait une euh à la mi-terrain de jeux vu que c'est aussi juste six semaines euh on en a pas vraiment besoin de plus pis on en a pas le temps non plus. Mais peut-être plus longue là. Pour avoir le temps de parler plus de ce qui s'est passé. (Autres Municipalité 1)

Sinon, pour quelques-uns de ces autres acteurs qui ne siègent pas au comité, la collaboration se manifeste surtout sur le terrain ou par téléphone pour assurer un suivi au niveau de l'accompagnement des jeunes. Pour les autres, la collaboration est davantage administrative.

Toutes les personnes rencontrées dans le cadre de la collecte de données précisent avoir un pouvoir d'agir en tant que représentants. Ils peuvent prendre des décisions reliées au projet sans devoir se rapporter à leur supérieur, car l'intégration des personnes ayant des incapacités fait partie de la mission de leur organisation. Toutefois, en cas de changement majeur ou de prise de décision importante, ils doivent se rapporter au Comité : « mais je, moi je ne prendrai pas une grosse décision, euh un gros changement tout seule là, j'va aller demander à AA son avis. Pis lui selon, ben y va aller voir le comité » (Autres Municipalité 2). Ils ajoutent que les acteurs du comité sont ouverts à leurs opinions et à leurs suggestions.

Pour ce qui est de la validation des décisions auprès des élus, on précise que ces derniers sont très satisfaits du terrain de jeux, très contents des résultats et très fiers de la reconnaissance du projet ailleurs au Québec. Ils reconnaissent et appuient le programme d'accompagnement au même titre que le programme régulier selon le répondant « Autres Municipalité 3 ».

Il ne s'agit pas d'une surcharge de travail pour plusieurs répondants, car les tâches à effectuer dans le cadre du projet d'intégration en camp de jour font partie de ce qui est demandé dans leur emploi. Pour certains, il s'agit d'une façon différente de travailler, qui demeure très enrichissante :

Cette une façon différente de l'offrir. Pis ça permet d'atteindre des objectifs qu'on aurait pas autrement. Faque quand t'as, si on parle justement de l'intégration sociale, ben à la maison, des fois, on va faire notre intervention, mais on aura pas touché cet aspect-là. Tandis que là on peut le voir en action, comment y s'est comporté dans telle situation là. Fallait qu'il partage un ballon euh... Faque euh dans l'fond y'a des situations qu'on peut mieux documenter pis on peut peut-être regarder des, des stratégies différentes là. Faque ça amène notre niveau d'intervention à un autre niveau là. (Autres CISSS 1)

On reconnaît tout de même qu'il y a certaines périodes plus chargées et que l'on doit se rendre disponible lorsque le camp de jour débute. Un répondant ajoute même que le dossier demande un investissement colossal :

Quand on a fini le terrain de jeux après huit semaines pis que y'a pas eu d'accros, y'a pas eu de blessures, y'a pas eu de plaintes, y'a pas eu, pis, pis, pis, pis que les animateurs sont encore en vie ((rire)). T'sais on est content. À chaque année on passe, mais c'est sûr que c'est un gros, gros dossier. C'est un gros dossier. On va pas se le cacher là. C'est un gros dossier. (Autres Municipalité 3)

Pouvoir d'agir du groupe

Ce ne sont pas tous les « autres » partenaires qui ont participé à l'élaboration et à la validation du protocole. Ils sont toutefois informés de son existence et reconnaissent son utilité dans la définition et l'attribution des rôles et responsabilités. Le protocole permet d'officialiser l'engagement de chacun des partenaires tel que le spécifie ce répondant :

Cette fois-ci c'est beaucoup plus formel, formaliser les choses pis c'est ça. Pis là chacun sait quelle attente. Ça fait que là à ce moment-là, avec un protocole comme ça, mettons que ça se trouve que CC a dit bon tel partenaire là respecte pas vraiment ça. Ben le directeur de l'autre place y va appeler. On va appeler le directeur de l'autre place. J'vais dire écoute on a un protocole ensemble là, pis là c'est marqué noir sur blanc, tel paragraphe là que vous devez faire ça pis là, ça ne marche pas. Faque lui y va intervenir avec ses employés aussi. (Autres Municipalité 3)

Tous les partenaires contribuent à la mise en commun des ressources favorisant la réalisation du camp de jour. Manque toutefois quelques ressources selon les personnes rencontrées. Ces derniers identifient les mêmes manques que les partenaires du comité pour l'intégration : manque de locaux (notamment locaux de retrait), manque de financement pour payer les ressources humaines et pour faire des activités spéciales avec les enfants en accompagnement.

Malgré tout, des démarches auprès de fondations ou d'organismes subventionnaires ont permis l'accès à certaines ressources utiles à l'accompagnement en camp de jour :

T'sais on a eu euh Opération Enfant Soleil, euh t'sais toute ces organismes-là qui nous ont aidés à acheter du matériel, qui nous aident euh c'est le Bon Départ, y'a eu la Fondation Canadien Tire, c'est des organismes qu'on a frappé à la porte pour leur expliquer notre projet pis qu'y ont dit ah ben ok on va vous donner 5 000 dollars cette année, 5 000 l'année prochaine pour vous acheter des fauteuils adaptés, des choses comme ça t'sais, le transport en autobus. (Autres Municipalité 3)

Planification de l'action en partenariat

Les informations sur le camp de jour et son évolution circulent auprès des « autres acteurs » essentiellement par courriel. Certaines informations se transmettent aussi par téléphone ou en personne, quelques fois de façon informelle et d'autres fois de façon formelle. Ils ne sont pas invités à siéger au comité, mais participent par le biais des sous-comités (clinique et administratif), notamment à la rencontre mi-parcours. Autrement, ils communiquent eux-mêmes avec les personnes responsables lorsqu'ils ont des questions.

Un répondant mentionne à ce sujet qu'il souhaiterait participer aux rencontres et être informé s'il y a un problème majeur et que le comité est en mode solution.

Ben ça j'en entends peut-être pas beaucoup parler. [...]. Mais j'ose espérer que, c'est ça, si jamais ça allait mal, avant qu'y soit trop tard, qui fasse appelle à tous les partenaires pour qu'on essaye vraiment de se mettre ensemble pis de trouver des solutions. (Autres CRDI 1)

Un autre répondant souligne l'importance de cibler quelqu'un dans le comité qui serait le premier répondant pour les partenaires s'il y a des questions, que ce soit au niveau administratif ou clinique.

Les autres partenaires ne sont pas informés de la présence ou non d'un plan d'action. Ils exercent davantage un rôle de soutien. Plus particulièrement, voici les principaux rôles et responsabilités nommés par les répondants.

- ✓ Santé : former l'accompagnateur (transfert de connaissances et d'information) et soutenir en fonction des problématiques des jeunes.

- ✓ Municipalité : coordonner les activités du terrain de jeu, le budget, la programmation d'activités

Organisation et leadership

L'identification du leadership au sein du projet demeure ambiguë chez ces acteurs également. Certains précisent que le leadership est assumé par le comité pour l'intégration et non par une organisation ou par un individu en particulier. D'autres identifient la municipalité comme étant l'instance assumant le leadership, car elle s'occupe de l'ensemble de la gestion du projet (activités, ressources humaines). Ils avancent que cette dernière a toutefois besoin des partenaires de la santé pour assurer le volet accompagnement :

Ah c'est, c'est clairement la municipalité qui assure le leadership, qui a le leadership là-dedans. C'est clair là j'veux dire c'est euh on a, on assume le leadership pis le, le CISSS, pis la Commission scolaire ont embarqué. Parce que un moment donné, ce qui a fallu faire comprendre, c'est le, c'est les mêmes élèves t'sais. (Autres Municipalité 3)

En fait, selon ce répondant, il y aurait passation du flambeau du leadership au cours des années entre le secteur de la santé et la municipalité :

Le leadership du projet hum (...) au départ je dirais qu'on a joué un rôle. Un, un rôle qui est important en s'attachant avec euh la municipalité. Mais aujourd'hui je, je sens que la municipalité pis son coordonnateur y, y va euh porter plus le projet, pis y s'attend à un soutien des différents partenaires. Mais nous-autres on était là dès le début. (Autres CISSS 1)

Certains attribuent le titre de leader du projet au Regroupement Loisir des Îles. D'autres encore ciblent des individus sur le comité en raison de leur implication au sein du comité (animent les rencontres, donnent leur opinion et ont de l'influence dans la prise de décision) : « J'pense que c'est vraiment le CISSS des îles. Le volet CRDI » (Autres CRDP 1).

D'autres identifient à titre de leaders des individus particuliers siégeant au comité pour l'intégration ainsi qu'aux sous-comités (un leader au sein du sous-comité clinique et un autre au sein du sous-comité administratif).

Évaluation du partenariat

Cette partie présente les moyens utilisés pour évaluer le partenariat, les aspects positifs du partenariat ainsi que les conditions jugées essentielles à la réussite du partenariat selon les répondants. Elle expose également les motivations à poursuivre ce travail en collaboration.

Les moyens

À cet effet, les répondants nomment des moyens d'évaluation reliés au projet et non des moyens liés au partenariat. À titre d'exemple, ils mentionnent le bilan de fin de saison effectué dès la fin du camp de jour. Ce bilan est acheminé aux partenaires en vue d'apporter des améliorations pour l'an prochain. Il permet à chaque partenaire de s'ajuster. Par ailleurs, un répondant a suggéré à ce sujet d'inviter les gestionnaires aux rencontres post-mortem afin qu'ils aident à apporter des solutions, entre autres au niveau du budget. À la question : « s'il y a un post-mortem, est-ce que ce serait pertinent que vous y soyez? ». Un répondant précise :

[...] mais si on parle en général euh moi je pense que oui, c'est important que les gestionnaires euh soient là parce que des fois y peut y avoir des solutions qui nécessitent euh du, un budget rattaché à ça pis euh ben, c'est ça, les intervenants peuvent pas non plus, peuvent pas aller plus loin qu'eux autres leurs interventions. (Autres CRDI 1)

Les répondants nomment aussi l'évaluation effectuée par les parents afin de mesurer leur niveau de la satisfaction envers le camp de jour ainsi que l'évaluation de l'accompagnement par l'intervenant (répond-il aux besoins de l'enfant, l'accompagnateur a-t-il les outils pour répondre aux besoins de l'enfant, etc.).

Les aspects positifs

Plusieurs aspects positifs ont été nommés par les répondants. Ces derniers sont variés et touchent essentiellement aux individus engagés dans le partenariat et à leur relation.

La relation entre les acteurs :

- ✓ La complémentarité entre les acteurs.
- ✓ Le partage des ressources et des compétences.

- ✓ La vision différente et provenant d'organisations différentes, donc le partage est riche et permet d'offrir un service adapté aux besoins des jeunes et des parents.
- ✓ La mise à contribution de l'expertise de chacun. Chaque organisation a son créneau.
- ✓ Une implication et un engagement réels des partenaires.
- ✓ La communication possible, l'ouverture aux commentaires et à la discussion
- ✓ Les partenaires ont à cœur l'intérêt du jeune

Autres aspects positifs :

- ✓ Le partenariat permet d'aller chercher plus de ressources.
- ✓ Il y a un partage des ressources pour réussir à offrir le service.
- ✓ Le soutien des intervenants.
- ✓ La présence de la chargée de projet.
- ✓ La possibilité de demander de l'aide au comité et d'être entendu.
- ✓ La possibilité d'échange entre les intervenants et les accompagnateurs.

Un participant témoigne d'un autre aspect positif :

Se parler, c'est une bonne chose. Qu'on puisse aller observer, qu'on puisse aller les outiller plus. T'sais qu'on puisse savoir qu'est-ce qu'eux s'attendent de nous, qu'est-ce que nous on s'attend d'eux, ça c'est positif. Ça vient d'être mis en place, mais j'pense qu'y va falloir que ça se continue. (Autres CJ 1)

L'expérience avec les partenaires est considérée comme positive et satisfaisante par tous, donc si l'occasion se présente, les acteurs accepteraient de collaborer à nouveau autant avec les acteurs qu'avec les organisations qu'ils représentent.

Les aspects à améliorer

Trois éléments ont été nommés à titre d'aspects à améliorer. Ces derniers touchent l'accompagnement et la communication avec les parents. Tout d'abord, on précise l'importance de trouver des idées pour améliorer l'accompagnement des enfants de 5 à 12 ans :

Euh moi c'que je disais, peut-être que des jeunes qui vivent des difficultés, peut-être des fois ils l'expriment pas par crainte qu'on pense qu'y sont pas capables. Moi j'dis peut-être qu'y faudra assurer une plus grande présence. (Autres CISSS 1)

Cette citation illustre une préoccupation quant à la communication avec les parents des jeunes accompagnés :

Mais y'a peut-être un, un canal de communication avec euh les parents euh pour expliquer que ça va bien pis si y'a des défis faut l'dire aussi là. Mais j'veux dire, les enjeux pis les défis cliniques, y restent là pareil. Pis ça, ça peut être un autre type de communication. (Autres CISSS 1)

Les conditions de réussite du partenariat

Les répondants identifient des conditions de réussite du partenariat similaires à celles nommées par les acteurs du comité :

- ✓ Avoir un financement récurrent. Trouver des solutions au problème budgétaire.
- ✓ Tout le monde doit avoir le même but.
- ✓ Être à l'écoute des besoins des autres.
- ✓ Être en mesure de conseiller et d'être présent.
- ✓ Présence d'acteurs qui désirent que le projet réussisse.
- ✓ Mettre le « client » au centre des décisions. Assouplir les règles, les barrières pour mieux répondre aux besoins des « clients ». Avoir une ouverture à faire les choses différemment, à innover pour répondre le plus aux besoins de l'enfant.
- ✓ L'importance de prendre un moment en début d'été pour dire les points forts, les points irritants et trouver des solutions ensemble pour les diminuer, en restant dans le positif/constructif.
- ✓ Sensibiliser les décideurs.
- ✓ Un engagement à moyen-long terme des partenaires.
- ✓ La sensibilisation. Il s'agit d'un travail de longue haleine : vendre l'idée aux décideurs et s'assurer qu'elle descende dans leur équipe respective.

Le comité pour l'intégration a embauché une personne ayant pour rôle de formaliser le partenariat par le biais d'un protocole d'entente et d'aider pour les demandes de subvention. « [...] pour que ça se réalise, faudrait quasiment qu'y'est

quelqu'un qui travaille euh plusieurs mois après, en dehors du terrain de jeux pour aller écrire toutes ces affaires-là t'sais. Tous ces liens-là » (Autres Municipalité 3).

La totalité des participants désire continuer le partenariat sans hésitation : « Ah plus que jamais. Plus que jamais, c'est, c'est, c'est clair » ou encore « Ah oui, moi j'dis que oui, même, même j'dirais même plus que jamais ». Ils croient au projet et veulent sa réussite. Ils ont d'année en année une meilleure connaissance des besoins :

[...] mais ouais moi j'dirais que la motivation elle est encore là certainement, si y'a de quoi elle est peut-être même plus grande, on a une meilleure compréhension des besoins aussi, t'sais à force de l'expérimenter on a vraiment une meilleure compréhension là de qu'est-ce qui fonctionne pis qu'est-ce qui fonctionne pas. (Autres CRDI 1)

Les répondants reconnaissent que l'implication de tous les partenaires est indispensable pour soutenir le milieu et offrir un service de qualité. Chaque partenaire se complète de par son expertise différente. La complémentarité des approches contribue au succès.

RECOMMANDATIONS

Les propos mentionnés par les quinze personnes rencontrées en entrevue permettent d'identifier des recommandations à émettre au comité. L'identification et la présentation de ces dernières ont pour but premier la consolidation du partenariat au sein du Comité pour l'intégration et avec les autres partenaires contribuant ou pouvant contribuer au projet. Ces recommandations ont été nommées par les répondants ou apparaissent suite à l'analyse des propos soutenus lors des entrevues. Voici ces recommandations :

Tableau 2. Principales recommandations issues de l'évaluation des conditions du partenariat

PRINCIPALES RECOMMANDATIONS	
Leadership	Le type de leadership exercé à l'intérieur du Comité semble très bien fonctionner et constitue une force pour l'équipe. Il faut simplement s'assurer que les rôles de chacun soient clairs pour tous.
	Une personne du comité pourrait agir à titre de personne-ressource pour les partenaires s'il y a des questions (administratif ou clinique).
Protocole	Le protocole précisant les rôles et les responsabilités de chacun des

	<p>membres du Comité est un outil jugé essentiel au partenariat. Il est conseillé d'en faire un suivi régulier afin de le mettre à jour (évolution des rôles, nouveaux partenaires, etc.).</p> <p>Certains termes centraux au projet pourraient être définis dans le protocole (ex. : intégration) afin que les partenaires partagent un vocabulaire commun.</p> <p>Chaque partenaire a des attentes envers le projet et le partenariat. Il faudrait prévoir un moment afin que chaque partenaire puisse préciser ses attentes. Ces dernières pourraient être spécifiées dans le protocole.</p> <p>La municipalité s'attend à...</p> <p>Le CISSS s'attend à...</p> <p>La contribution de chacun dans le projet pourrait être précisée dans le protocole. Cela amènerait une certaine reconnaissance aux acteurs impliqués.</p> <p>Les enjeux relatifs à chacune des structures devraient être partagés afin de favoriser la compréhension du contexte de chaque partenaire (ex. : entente de confidentialité).</p>
Communication	<p>Un canal de communication clair et structuré pourrait être établi avec les parents afin de leur expliquer éléments positifs chez leur enfant et les défis à relever.</p> <p>Un protocole de communication pourrait être élaboré afin de pallier à la difficulté au niveau des communications et des disponibilités durant l'été.</p> <p>Dans ce protocole de communication, les informations pertinentes à partager entre les membres pourraient être précisées.</p> <p>Il serait pertinent de se doter d'un plan de visibilité afin de faire connaître le projet.</p>
Nouveaux partenaires	<p>L'ajout de certains partenaires pourrait alors s'avérer pertinent afin de compléter les champs d'action représentés et les expertises mobilisées : scolaire, fondations, privé, milieu communautaire, autres organisations travaillant avec les mêmes jeunes.</p> <p>La création d'un sous-comité avec un ou des membres du comité actuel, des parents et des jeunes pourrait être envisagée. Ce sous-comité pourrait prendre la forme de groupe de discussion. L'intégration pourrait être une solution au financement.</p> <p>Des procédures pour le transfert des dossiers et des connaissances pourraient être adoptées en cas de départ à la retraite ou autre.</p>
Rencontres	<p>Maintenir les rencontres, qui pourraient courtes et nombreuses ou plus longues selon les besoins.</p> <p>Il pourrait y avoir une rencontre avant, pendant et après le camp de jour invitant tous les acteurs (membres du comité, gestionnaires, intervenants, responsables des accompagnateurs).</p>
Conflits	<p>Il est recommandé d'instaurer des mécanismes de gestion et de résolution de conflits. Il est important de mettre en place de tels outils à court terme, le climat de partenariat étant serein.</p>
Ressources	<p>Afin de diminuer le nombre d'enfants au camp de jour des 5-12 ans, il est proposé de répartir le groupe dans deux milieux différents favorisant l'expérience vécue par les jeunes et l'accès à plus de locaux.</p>
Accompagnement	<p>Assurer une plus grande présence et une écoute auprès des jeunes</p>

	qui vivent des difficultés.
	Il serait pertinent de réfléchir au développement de l'accompagnement des 5 à 12 ans.
	Les postes de responsables des accompagnateurs sont considérés comme étant essentiels au projet. Ces derniers sont à conserver.
	Il est conseillé de réfléchir au ratio au niveau de l'accompagnement en fonction des objectifs et des ressources financières disponibles.
Évaluation	Il serait pertinent de se doter de mécanismes pour évaluer le travail en partenariat.
	Le bilan du camp de jour pourrait être acheminé à tous les acteurs concernés.
Autres	Il faudrait réfléchir à la pérennité du projet.
	Réfléchir à la possibilité d'ajouter dans les tâches des intervenants (voir avec employeur) l'implication de la personne au sein du projet.

Voici quelques idées proposées par les personnes rencontrées en entrevue afin de développer le projet :

- ✓ Prolongation du programme TEVA durant l'été (stage 2-3 jours semaine en mécanique ou en menuiserie).
- ✓ Obtenir la reconnaissance du camp comme un camp inclusif et être reconnu à l'échelle de la province comme un modèle à suivre.
- ✓ Se doter d'un cadre de référence.
- ✓ Créer des liens plus importants ou renforcer les liens avec l'AQLPH pour développer une offre de service aux 21 ans et plus.

CONCLUSION

Cette recherche a permis d'analyser la relation partenariale entre les acteurs participant à la réalisation du projet d'intégration des jeunes dans les camps de jour des Îles-de-la-Madeleine. Pour ce faire, des entrevues semi-dirigées ont été menées auprès de neuf membres du comité pour l'intégration et auprès de six autres acteurs impliqués au sein du projet sans toutefois siéger au comité. Rappelons que ce Comité regroupe des acteurs de divers organismes des Îles : la Municipalité des Îles-de-la-Madeleine, le Regroupement Loisir des Îles et le CISSS des Îles (CLSC et CRDITSA). Les autres acteurs œuvrent dans le secteur municipal ou celui de la santé (direction, accompagnement, intervention).

La grille d'entrevue utilisée dans le cadre de cette recherche a permis d'obtenir plusieurs informations sur le travail en partenariat réalisé dans le cadre de l'offre de camp de jour centrée sur l'intégration et l'accompagnement des jeunes ayant des besoins particuliers. On retient que tous les partenaires sont motivés face au projet et souhaitent répondre aux besoins des jeunes et de leurs parents, soit l'intégration sociale et la conciliation travail-famille. Ils se dotent d'outils et ajustent leur démarche afin d'améliorer la gestion du camp de jour et d'assurer un accompagnement de qualité sur le terrain. Le partenariat ne cesse d'évoluer pour garantir le succès du projet. L'engagement concret des partenaires s'avère une condition inestimable. « La réussite du projet passe par la réussite du partenariat ».

RÉFÉRENCES

- Bilodeau, A., Galarneau, M., Fournier, M., et Potvin, L. (2011). L'Outil diagnostique de l'action en partenariat : fondements, élaboration et validation. *Revue canadienne de santé publique*, 102(4), 298-302.
- Bourdeau, B. (2016). *Le partenariat dans l'atteinte d'un objectif commun pour des organisations qui ont des missions différentes*. Mémoire de maîtrise. Département de gestion, d'évaluation et de politique de santé, École de santé publique. Université de Montréal.
- Bourque, D. (2008). *Concertation et partenariat : entre levier et piège du développement des communautés*, Québec, collection Initiatives, Presses de l'Université du Québec.
- Clément, M.-È., Tourigny, M., et 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.
- Comité pour l'intégration des enfants en difficulté au terrain de jeu des Îles. (2016). *Intégration des enfants et des adolescents en difficulté au terrain de jeux et dans les loisirs estivaux des Îles-de-la-Madeleine*. Rapport d'évaluation de la saison été 2016.
- Fortier, J. (2002). *Proposition d'un cadre de référence en concertation*. Mémoire de maîtrise. Département des Sciences du loisir et de la communication sociale. Université du Québec à Trois-Rivières.
- Fortier, J. (2009). *Contribution de la concertation à la démocratisation de la gestion municipale : le cas de la Ville de Trois-Rivières*. Thèse de doctorat, Département d'études urbaines et touristiques, Université du Québec à Montréal.
- Fortier, J. (2015). *Grille d'analyse du partenariat*. Dans le cadre du groupe de partenariat sur la participation sociale des aînés, du savoir à l'action.
- Gauthier, J.-B. et St-Pierre, M. (2012). Les conditions de succès des projets dans le secteur de la santé : l'intégration des équipes de projets. *Journal of Global Business Administration (JGBA)*, 4(1), 18-29.
- Luc, É. (2004). *Le leadership partagé*. Éditions Paramètres, Presses de l'Université de Montréal.
- Noël, A. et Chevrier, H. (2016). *L'intégration de jeunes ayant des incapacités dans les loisirs d'été : avec l'accompagnement individualisé, c'est possible !* Observatoire québécois des réseaux locaux de services (OQRLS).
- Parenteau, J.-L. (2002). Les équipes MRC en santé mentale dans la région Chaudière-Appalaches. Bilan d'une expérience de mise en réseau. *Santé mentale au Québec*, 27(2), 37-53.

- Renaud, L., Caron-Bouchard, M., Gaudreau-Perron, J. & Gayraud, H. (2017). Communauté de pratique dans le domaine de la promotion de la santé : analyse du sentiment d'appartenance et des pratiques de leadership. *Communiquer*, 19, 29-45.
- Suárez-Herrera, J. C., White, D. et Battaglini, A. (2013). La recherche participative en CSSS-CAU : le cas du partenariat ARIMA comme réseau innovateur de traduction des savoirs. *Nouvelles pratiques sociales*, 25(2), 73-88.
- Tremblay, M., Tremblay, P.-A. et Tremblay, S. (2002). *Développement local, économie sociale et démocratie*. Collection Pratiques et politiques sociales et économiques.
- Vachon, B. (1993). *Le développement local : Théorie et Pratique*. Gaétan Morin éditeur.
- Vigoez, M. (1995). Les enjeux de l'arrimage entre le communautaire et le secteur public vus de la fenêtre d'une directrice générale de CLSC. *Nouvelles pratiques sociales*, 8(1), 221-227.
- White-cooper, S., Dawkins, N. U., Kamin, S. L., et Anderson, L. A. (2009). Community-Institutional Partnerships: Understanding Trust Among Partners. *Health Education & Behavior*, 36(2), 334-347.