

# SE VOIR COMME UN PARTENAIRE

Guide sur le développement de partenariats communautaires



## REMERCIEMENTS

La réalisation de cette trousse d'outils est le fruit d'un travail collectif. Nous aimerions tout d'abord souligner le travail des membres du comité consultatif, sans qui ce guide ne serait pas aussi bien ancré dans la réalité des organisations qui œuvrent directement auprès de la clientèle en situation d'itinérance. De sincères remerciements sont donc adressés à :

- **Sara Peddle**, directrice générale du David Busby Centre et de l'Alliance to End Homelessness du comté de Simcoe (Barrie, Ontario)
- **Sheldon Pollett**, directeur général du Choices for youth (St. John's, Terre-Neuve et Labrador)
- **Marc Provost**, directeur général de l'Armée du Salut (Ottawa, Ontario)
- **Wally Czech**, spécialiste, Logement D'Abord, Ville de Lethbridge (Lethbridge, Alberta)

pour leur enthousiasme à l'égard du projet, la mise en commun de leurs expériences et leurs judicieux conseils.

De même, nous remercions Mary-Jane McKitterick, gestionnaire en planification communautaire auprès de l'organisme A

Way Home; Bruce Pearce, travailleur en développement communautaire auprès de End Homelessness, à St. John's, et Dawn Vickers, coordonnatrice des services de soutien communautaires et à la famille, Développement sociocommunautaire, de la Ville de Lethbridge, qui ont contribué à ce projet en partageant leur expertise, leurs outils et leurs conseils en matière de développement de partenariats communautaires.

Enfin, la Stratégie des partenariats de lutte contre l'itinérance souhaite également remercier les professionnels du Laboratoire d'innovation d'Emploi et Développement social Canada pour l'animation de la journée de discussions qui a mené à la création conjointe de cette trousse, et la Dre Nathalie Burlone, de l'Université d'Ottawa, pour avoir accepté d'agir comme partenaire de ce projet. Après la journée de discussions tenue au Laboratoire d'innovation, la Dre Burlone a tenu des discussions individuelles avec les membres du comité consultatif et a mis par écrit la sagesse collective du comité et celle de ses membres. Le contenu de cette trousse est donc en grande partie, le fruit de ces discussions individuelles et de groupe.

Vous pouvez télécharger cette publication en ligne sur le site [canada.ca/publiccentre-EDSC](http://canada.ca/publiccentre-EDSC). Ce document est aussi offert sur demande en médias substituts (gros caractères, braille, audio sur cassette, audio sur DC, fichiers de texte sur disquette, fichiers de texte sur DC ou DAISY) auprès du 1 800 O-Canada (1-800-622-6232). Si vous utilisez un télécopieur (ATS), composez le 1-800-926-9105.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2017

Pour des renseignements sur les droits de reproduction : [droitdauteur.copyright@HRSDC-RHDCC.gc.ca](mailto:droitdauteur.copyright@HRSDC-RHDCC.gc.ca)

PAPIER

N° de cat. : Em4-15/2017F

ISBN/ISSN : 978-0-660-08133-5

PDF

N° de cat. : Em4-15/2017F-PDF

ISBN/ISSN : 978-0-660-08131-1

EDSC

N° de cat. : SSD-185-03-17F

## TABLE DES MATIÈRES

<b>REMERCIEMENTS</b>	ii
<b>TRAITER L'ITINÉRANCE PAR L'ENTREMISE DE PARTENARIATS COMMUNAUTAIRES</b>	3
Objectifs des partenariats	3
Qu'est-ce qui contribue à la réussite des partenariats	4
Types de partenariats	5
<b>PRÉPARATION D'UN PARTENARIAT COMMUNAUTAIRE RÉUSSI</b>	8
L'établissement d'un partenariat réussi dépend de plusieurs circonstances; certaines, que vous contrôlez, et d'autres, qui nécessitent plus de souplesse et d'adaptation. Les conditions gagnantes peuvent se regrouper sous trois mesures larges : l'introspection, la pensée systémique et l'analyse des attitudes et des connaissances.	
L'introspection	8
Mettre le CLIENT AU CENTRE des discussions, des décisions et des actions	8
Comprendre ce qui FONCTIONNE et ce qui ne fonctionne pas dans notre organisation	8
Mettre l'accent sur ce qui est POSITIF	9
S'ouvrir au CHANGEMENT	9
Aller au-delà des GUERRES DE TERRITOIRE	10
Une pensée systémique	10
Penser le changement de façon systémique	10
Choisir le bon argumentaire de ventes : ou mettre en valeur les AVANTAGES d'un partenariat	10
S'investir ACTIVEMENT	11
Élaborer un PLAN D'ACTION communautaire	11
Viser un BUT COMMUN	11
Communiquer et résoudre des conflits	12
Examiner de nouveau les attitudes et les connaissances	12
Cultiver et incarner le LEADERSHIP	12
Profiter d'occasions de FORMATION	13
Être RÉALISTE	13
Trouver le point d'équilibre entre l'autonomie et la collaboration	14
Être PASSIONNÉ!	14

<b>DÉVELOPPER UN PARTENARIAT EN CINQ PHASES</b>	15
Phase 1 – Préparation de l'organisation	18
Composantes	18
Étude de cas	20
Astuces	21
Outils	23
Phase 2 – Identification et rencontre des partenaires	27
Composantes	27
Étude de cas	30
Astuces	31
Outils	33
Phase 3 – Élaboration et ratification des ententes	36
Composantes	36
Étude de cas	38
Astuces	38
Outils	39
Phase 4 – Consolidation et élargissement des partenariats	43
Composantes	43
Étude de cas	44
Astuces	45
Outils	46
Phase 5 – Évaluation des partenariats	51
Composantes	51
Étude de cas	52
Astuces	53
Outils	54
<b>EN CONCLUSION</b>	56
<b>RESSOURCES</b>	57
<b>ANNEXE A</b>	73
<b>ANNEXE B</b>	83

# TRAITER L'ITINÉRANCE PAR L'ENTREMISE DE PARTENARIATS COMMUNAUTAIRES

L'itinérance est un problème social complexe. Elle revêt plusieurs facettes, prend de nombreuses formes et touche différentes populations de diverses façons. L'implication de différents secteurs (services de santé, travailleurs sociaux, services correctionnels, fournisseurs de logements, etc.) et le travail en partenariat avec toute une gamme d'organismes ont montré qu'il était possible de traiter ce problème avec succès. De fait, certaines communautés sont sur le point de réduire l'itinérance chronique, ce qui est une première, et d'autres y travaillent. Rassembler des experts et des prestataires de services de l'univers des services aux sans-abri est souvent l'une des premières étapes les plus importantes pour aider une communauté à traiter de façon systématique le problème de l'itinérance.

Mais qu'est-ce qu'un partenariat? Pourquoi faire appel à un partenariat pour traiter l'itinérance? Comment réussir un partenariat? Dans le

contexte de l'approche Logement d'abord, par exemple, on ne peut pas s'attendre à ce qu'un seul organisme fournisse tous les services, ce qui n'est de toute façon pas recommandé. Différents secteurs et différentes agences, aux expertises diverses et complémentaires, se rassemblent pour que les personnes sans abri quittent la rue ou les refuges d'urgence et s'installent dans un logement permanent, en bénéficiant de soutiens qui varient selon les besoins et les objectifs des clients. La communauté se donne la main pour déterminer les services existants et les entités pouvant fournir une aide, ainsi que les lacunes dans la gamme de services nécessaires pour que les clients conservent leur logement. Avec un partenariat, il est plus aisé de fournir une approche intégrée permettant aux clients d'avoir accès aux services dont ils ont besoin pour conserver leur logement. La taille et la forme des partenariats, ainsi que la gamme de services disponibles, varieront d'une communauté à l'autre.

## OBJECTIFS DES PARTENARIATS

Que votre organisme soit ou non déjà bien engagé avec des partenaires communautaires pour traiter les besoins de vos clients, élaborer un plan communautaire annuel, mettre en œuvre un programme Logement d'abord, ou que vous ne sachiez pas par où ni quand commencer pour approcher des organismes qui pourraient vous aider à mieux répondre à vos objectifs,

cette boîte à outils est conçue pour vous aider à formaliser des partenariats. Cette boîte à outils part du principe que vous connaissez très bien la réalité de l'itinérance, que vous connaissez vos clients et votre communauté, que vous avez certaines

<sup>1</sup> Pour en savoir plus sur l'approche Logement d'abord de la Stratégie des partenariats de lutte contre l'itinérance, ainsi que sur les considérations et les principes, veuillez consulter le site Web suivant : <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/communautaires/sans-abri/logement-abord.html>

ressources à votre disposition et que vous vous investissez totalement dans votre mission. Voici quelques exemples de différents types de partenariats.

### OBJECTIFS

- Mettre en œuvre un système d'assistance coordonné à l'échelle de la communauté ou une approche Logement d'abord.
- Améliorer la qualité du travail fourni et faire une utilisation optimale des ressources disponibles.
- Éviter le chevauchement des services et des efforts.
- Faire preuve de créativité et découvrir les services que personne ne fournit.
- Créer et entretenir des coalitions.
- Élargir le réseau de logements disponibles et soutenir les besoins des clients.
- Partager une vision.
- Mieux servir les clients provenant de groupes démographiques divers.
- Contribuer au processus de renforcement des communautés.
- Élaborer ou mettre à jour un plan communautaire.
- Participer à un dialogue national.
- Soumettre des demandes conjointes de financement.

### QU'EST-CE QUI CONTRIBUE À LA RÉUSSITE DES PARTENARIATS

- Comprendre ce qui a bien fonctionné et ce qui a moins bien réussi dans un partenariat précédent.
- Connaître les forces de son organisme.

- Savoir comment communiquer et être capable de voir la façon dont les produits et services offerts peuvent être complétés (offre de services).
- Être présent aux diverses rencontres et événements, se faire connaître et ce, même si le rôle à jouer est imprécis.
- S'assurer de la meilleure représentation sectorielle lors de l'organisation de rencontres ou d'événements.
- Être réaliste quant à ce que l'organisme peut réellement réaliser.
- Faire preuve d'ouverture afin de compléter l'offre de services; éviter toute approche rigide.

Comme vous le voyez, vous n'êtes pas seul dans ce processus! D'autres organismes et d'autres personnes peuvent vous aider à atteindre vos objectifs de bien des façons. Pour comprendre le processus qui mène à l'établissement de partenariats durables entre organismes, travailleurs et autres acteurs de la société civile, vous devez vous considérer comme un partenaire. De plus, avec l'expérience et les connaissances que vous accumulez, vous pouvez certainement contribuer à orienter d'autres intervenants dans leur processus d'établissement de partenariats.

Donc, comment fonctionne cette boîte à outils? Elle compte trois sections. La première décrit les conditions et les attitudes gagnantes permettant d'établir un partenariat communautaire avec succès. La deuxième, Établissement des partenariats communautaires, a été scindée en cinq phases, de la planification d'un partenariat jusqu'à l'étape de la fin en bonne et due forme du partenariat, s'il y a lieu. Pour chaque phase, cette section propose des composantes, des études de cas, des astuces, des outils et des listes de vérification.

## TYPES DE PARTENARIATS

Pour faciliter l'accès et le maintien d'une personne en logement, il faut faire appel à différents partenaires, et ce pour diverses raisons. Voici quelques exemples :



### Établir des partenariats avec des groupes communautaires complémentaires

Partager les savoir-faire, éviter les chevauchements, regrouper le financement, améliorer ou exploiter pleinement les ressources, faciliter le recrutement de bénévoles, compléter l'offre de services, offrir des loisirs à la clientèle, etc.



### Établir des partenariats avec les gestionnaires d'immeubles

Fournir un accès continu à des logements décents pour la clientèle, instaurer une approche plus empathique à l'égard des besoins des clients, assurer des services de suivi et de soutien aux clients, prévenir les expulsions et assurer la réussite du relogement, favoriser le développement des compétences de base et les possibilités d'emplois pour les clients.



### Établir des partenariats avec les services d'urgence et paramédicaux

Assurer un meilleur système de

communication, planifier la sortie d'un établissement et l'intégration communautaire, mettre en commun de l'information sur la clientèle et entrer en contact avec des gestionnaires de cas et des intervenants appropriés en matière de soutien.



### Établir des partenariats avec divers fournisseurs et entreprises commerciales

Obtenir l'accès à des dons en nature, à de la nourriture et des accessoires pour animaux domestiques, à des vêtements et/ou des meubles, et pour obtenir également des dons du secteur privé.



### Établir des partenariats avec les services correctionnels et de justice

Assurer la planification adéquate de la sortie d'un établissement et aider les clients dans leur démarche de réinsertion sociale, entrer en contact avec des gestionnaires de cas et des intervenants appropriés en matière de soutien, éliminer la porte tournante (de la rue à la prison et de retour à la rue).

## TYPES DE PARTENARIATS (cont.)



### **Établir des partenariats avec diverses organisations publiques et à but non lucratif en santé mentale**

Aider les clients à l'égard de leurs problématiques, faciliter l'accès à des spécialistes de la santé, à des examens et à des consultations, fournir des services sans rendez-vous aux clients à l'intérieur de l'établissement (sur place), accompagner les clients lors des visites médicales.



### **Établir des partenariats avec la municipalité**

Assurer une planification urbaine adéquate et des services de transport public sécuritaires, interagir avec les intervenants des programmes sociaux, obtenir du soutien à l'égard de la réglementation municipale, se pencher sur la question des parcs, aider les clients à profiter des services de loisirs ou d'activités sportives, créer des aires de services.



### **Établir des partenariats avec diverses entreprises privées de services**

Avoir accès à des services de réparation, de déménagement/ de transport, des services de soins dentaires et d'optométrie, des services vétérinaires, des services de coiffure, des services d'aide à l'emploi, de développement des compétences et de sensibilisation au développement communautaire (par exemple, s'associer à une entreprise qui fait la promotion des activités mises de l'avant par le partenariat).



### **Établir des partenariats avec des associations du voisinage ou des associations culturelles**

Accueillir les nouveaux résidents, soutenir l'intégration communautaire, fournir des services de traduction ou d'interprétation, assurer l'accès à des services compétents d'intégration culturelle, atténuer la tendance à la réaction « d'accord, mais pas dans ma cour » ou la résistance à l'accueil de personnes « différentes » au sein de la communauté.



Les **études de cas**, tirées de situations réelles, ont été incluses afin d'illustrer ce qui s'est fait sur le terrain. Le cas échéant, les **outils**, comme les appels téléphoniques ou les messages et modèles de courriels, ont été inclus pour que vous n'ayez pas à réinventer la roue. Utilisez les ou adaptez-les, selon vos besoins.



Les **astuces** désignent les questions que vous devez vous poser, les considérations, les rappels, les conseils, ainsi que les pratiques exemplaires recueillies auprès de différentes sources, y compris auprès des experts de Logement d'abord et des partenariats communautaires, ainsi qu'auprès des représentants communautaires de la Stratégie des partenariats de lutte contre l'itinérance. Ces astuces vous aideront à étendre ou à renforcer vos partenariats.

Les **outils et les listes de vérification**, intégrés à la fin de chaque phase, visent à s'assurer que vous n'omettez pas d'étapes importantes lors de l'établissement de vos partenariats. La nécessité de répondre à chacun des éléments dépend de votre degré d'avancement dans l'établissement de partenariats pour votre organisme. Notez qu'il est important de se questionner honnêtement à chacune des phases afin d'avoir une image juste de la situation où se trouve votre organisme.

Les première et deuxième phases sont certainement les plus longues et les plus difficiles à mener de concert avec les tâches quotidiennes. Toutefois, les efforts en valent la peine s'ils débouchent sur des collaborations à long terme et des complémentarités de services.

Finalement, la troisième partie vous présente une bibliographie annotée des ressources supplémentaires qui pourraient vous être utiles. En fonction de votre degré d'avancement dans le processus d'établissement de partenariats, ou de la phase du processus qui vous pose problème, vous pouvez passer directement à la section qui répond le mieux à vos besoins.

Tout au long de ce guide, vous serez appelé à examiner votre organisme, à vous questionner en tant que négociateur, à revoir vos pratiques et vos réflexes, et à être ouvert au changement. Tout cela peut être un peu déstabilisant, mais il est important de comprendre que certaines étapes sont incontournables pour aboutir à une entente avec un partenaire et atteindre vos objectifs. En définitive, ce sont vos clients qui bénéficieront de vos efforts collectifs.

# PRÉPARATION D'UN PARTENARIAT COMMUNAUTAIRE RÉUSSI

L'établissement d'un partenariat réussi dépend de plusieurs circonstances; certaines, que vous contrôlez, et d'autres, qui nécessitent plus de souplesse et d'adaptation. Les conditions

gagnantes peuvent se regrouper sous trois mesures larges : l'introspection, la pensée systémique et l'analyse des attitudes et des connaissances.

## L'INTROSPECTION

### METTRE LE CLIENT AU CENTRE DES DISCUSSIONS, DES DÉCISIONS ET DES ACTIONS

Lorsque vous essaieriez de fournir un logement à vos clients, dans l'idéal un logement permanent, dès que possible, vous devrez très probablement compter sur les ressources communautaires pour non seulement fournir ce logement, mais aussi pour donner à vos clients tous les services dont ils ont besoin pour conserver leur logement et vivre de façon indépendante.

#### POSEZ-VOUS LES QUESTIONS SUIVANTES :

- Quelles sont les forces de la communauté?
- Quels sont les organismes de ma communauté qui savent fournir un service spécifique?
- Qui savent servir une population particulière?
- De quels services le client aura-t-il besoin pour rester autonome?
- Comment trouver un logement permanent à plus de personnes?

- De quoi avons-nous besoin pour y parvenir?
- Qui peut nous aider à atteindre ces objectifs?
- De quoi les personnes ont-elles besoin pour conserver leur logement et atteindre leurs objectifs?

### COMPRENDRE CE QUI FONCTIONNE ET CE QUI NE FONCTIONNE PAS DANS NOTRE ORGANISATION

Pour que les organisations se complètent, elles se doivent d'être honnêtes avec elles-mêmes et prendre le temps de réfléchir au travail qu'elles accomplissent le mieux et à celui qui, malheureusement, ne donne pas les résultats escomptés. L'objectif est d'éviter de répéter les mêmes erreurs. Peut-être existe-t-il un autre organisme dans votre communauté qui excelle dans ce domaine et c'est très bien! Unis pour mieux servir.

**POSEZ-VOUS LES QUESTIONS SUIVANTES :**

- Quelle est la situation actuelle de l'organisation (personnel, conditions économiques, prestation de services, entre autres)?
- Qu'est-ce que l'organisation accomplit le mieux?
- Qu'est-ce qui ne donne pas les résultats escomptés?
- Comment ne pas répéter les mêmes erreurs?

**METTRE L'ACCENT SUR CE QUI EST POSITIF**

Bien comprendre ce qui ne fonctionne pas est une chose. S'éterniser sur ce qui va mal est contreproductif. Travailler en partenariat c'est également choisir de se mettre en mode solution parce qu'il y a toutes sortes de ressources disponibles, un rôle pour chacun des partenaires et... une solution pour chacun des problèmes.

**POSEZ-VOUS LES QUESTIONS SUIVANTES :**

- De quelles ressources l'organisation dispose-t-elle (RH, conditions financières, expertise, diversité, expérience, entre autres)?
- L'organisation est-elle en mode solution ou en mode problème?
- Quelles sont les ressources externes disponibles? Vers qui nous diriger pour demander de l'aide ou s'orienter?

**S'OUVRIRE AU CHANGEMENT**

Le travail en partenariat demande souvent de changer de perspective quant à la façon d'accomplir les mêmes tâches. Une attitude d'ouverture est par conséquent incontournable. Une ouverture au changement diffusée dans tout l'organisme est le premier pas vers la transformation organisationnelle requise pour développer des partenariats qui bénéficieront aux clients. Cela peut vouloir dire que vous devez être ouvert à la possibilité de remettre en question la mission ou les valeurs de votre organisme. Changer la mission de l'organisme ou sa charte de valeurs peut être une bonne stratégie pour affirmer haut et fort le renouvellement de sa culture de partenariat. Travailler en partenariat peut également dire de renoncer, en partie, à faire les choses comme avant. Par ailleurs, être ouvert au changement ne veut pas non plus dire de changer complètement son travail. La clé du succès c'est être capable d'ajuster nos façons de travailler pour compléter le travail d'une autre organisation.

**POSEZ-VOUS LES QUESTIONS SUIVANTES :**

- L'organisation est-elle prête à changer sa perspective quant à la manière d'accomplir les tâches? Dans ce cas, l'organisme est-il prêt à changer?
- Certains aspects de l'organisme doivent-ils évoluer? Si oui, quelles sont les premières actions à entreprendre pour transformer l'organisation?
- Qu'est-ce qui doit être changé dans la mission ou dans la culture de l'organisation?
- Comment ajuster les savoirs faire et les savoirs être pour compléter le travail d'une autre organisation?

## ALLER AU-DELÀ DES GUERRES DE TERRITOIRE

Dans un monde aux ressources limitées, il serait futile de nier que parfois la compétition existe dans le milieu communautaire, et ce, en raison du peu de ressources financières, entre autres, dont les organisations disposent. Toutefois, dépasser les comportements territoriaux et réfléchir autrement que dans une logique de droits acquis pavent la voie vers un renforcement des capacités collectives. Travailler de concert ou s'inspirer de l'expérience d'organisations concurrentes

permet de combler les lacunes dans la prestation de services.

### POSEZ-VOUS LES QUESTIONS SUIVANTES :

- Comment renforcer les capacités collectives?
- Quelles peuvent être les premières actions pour travailler de concert avec d'autres?
- Quelles sont les organisations inspirantes dans votre collectivité ou ailleurs? Comment vos travaux se complèteraient-ils? Pourriez-vous servir de guide ou de mentor?

## UNE PENSÉE SYSTÉMIQUE

### PENSER LE CHANGEMENT DE FAÇON SYSTÉMIQUE

Concrètement, cela veut dire comprendre qu'une action posée, peu importe où, dans la grande toile que tissent les organisations œuvrant auprès de personnes en situation d'itinérance aura invariablement des répercussions. C'est l'effet papillon<sup>2</sup> ! Les partenariats induisent une transformation dans les systèmes... et pour le mieux! Penser en système c'est comprendre les points de liaisons invisibles entre les entités qui tissent cette toile. Simplement vouloir changer le système ne le fera pas changer.

### POSEZ-VOUS LES QUESTIONS SUIVANTES :

- Quelles sont les répercussions des actions posées par l'organisation?
- Comment les organisations concurrentes sont-elles liées?
- L'organisation est-elle prête à dépasser les intentions et passer à l'action?

### CHOISIR LE BON ARGUMENTAIRE DE VENTES : OU METTRE EN VALEUR LES AVANTAGES D'UN PARTENARIAT

Lorsqu'une organisation est à la recherche de partenaires, certains seront forcément plus réticents à s'investir sans garantie. C'est alors le moment de vanter les mérites du travail collaboratif, lequel comble non seulement les lacunes existantes, mais permet aussi d'appuyer et de rassurer les partenaires. Développer des relations partenariales, c'est s'inscrire dans une vision élargie de la clientèle desservie et participer à une conversation étendue à propos et de ses besoins.

Par exemple, lorsqu'un gestionnaire d'immeuble ou un propriétaire s'engage à fournir un certain nombre de logements, l'organisation partenaire peut lui garantir que le loyer sera payé à temps ou qu'un autre locataire sera trouvé en cas de problème. Ces arrangements mutuels bénéficient à tous : au propriétaire qui ne se sent plus seul dans cette aventure, au client qui sera relocalisé plutôt qu'évincé, à l'organisation qui renforce ses liens de confiance avec les gestionnaires d'immeubles ou les propriétaires.

<sup>2</sup> Source : <http://www.merriam-webster.com/dictionary/butterfly%20effect>

Effet papillon : « Propriété des systèmes chaotiques (comme l'atmosphère) où de petits changements des conditions initiales peuvent entraîner une variation à grande échelle et imprévisible de l'état futur du système ».

**POSEZ-VOUS LES QUESTIONS SUIVANTES :**

- l'organisation sait-elle vanter les mérites d'un partenariat?
- Quels sont les arrangements mutuels qui peuvent être mis de l'avant?
- L'organisation s'efforce-t-elle de renforcer les liens de confiance entre les partenaires?

**S'INVESTIR ACTIVEMENT**

Il faut choisir de s'investir activement et non en apparence. Un partenaire impliqué est un partenaire qui ne se contente pas d'être présent aux réunions, mais qui prend activement part à la discussion et aux décisions, peu importe le rôle qu'il joue. Tout partenaire a quelque chose à offrir : du temps, des ressources, de l'appui à un projet, une voix. Et, parfois, ce qui au premier abord apparaît comme un doublon est peut-être plus un complément.

**POSEZ-VOUS LES QUESTIONS SUIVANTES :**

- Comment mieux prendre part aux discussions?
- Qu'est-ce que l'organisation peut offrir? Du temps? Des ressources? Un appui? Expertise? Infrastructure?
- L'impression de duplication des services est-elle bien réelle? Servons-nous les mêmes clients? Proposons-nous les mêmes services? Au même endroit? Les mêmes jours?

**ÉLABORER UN PLAN D'ACTION COMMUNAUTAIRE**

C'est l'investissement dans une planification concrète et rassembleuse qui fait émerger le partenariat, qui permet de créer quelque chose qui satisfera les parties prenantes. Peu importe le point de départ ou la raison d'être du plan d'action, ce plan demeure un catalyseur important. Il convient cependant de bien réfléchir aux détails qui feront que les partenaires se reconnaîtront dans ce qui est proposé et s'investiront dans l'atteinte des objectifs établis<sup>3</sup>.

**POSEZ-VOUS LES QUESTIONS SUIVANTES :**

- Quels sont les éléments à inclure dans le plan d'action?
- Quels sont les rôles de chacun des partenaires?
- Comment faire en sorte que les partenaires se reconnaissent dans le plan d'action?

**VISER UN BUT COMMUN**

Aller au-delà des guerres de territoires, penser en système et développer un plan d'action communautaire dépendent de l'objectif identifié. Par exemple, dans le contexte de l'approche Logement d'abord, l'ultime but est de permettre « *l'accès immédiat à un logement en occupation stable sans condition préparatoire telle que le suivi d'un traitement psychiatrique ou la sobriété* ». L'atteinte de cet objectif nécessite de s'entendre sur des actions intermédiaires communes et partagées, de vraiment comprendre à quoi elles ressemblent ou devraient ressembler.

**POSEZ-VOUS LES QUESTIONS SUIVANTES :**

- Quelles sont les actions à court, moyen et long termes à prévoir?
- À quoi devraient concrètement ressembler les actions à poser?
- À quoi servent les actions qui ont été identifiées?

<sup>3</sup> Pour en savoir plus sur la planification communautaire, veuillez consulter le site Web d'Emploi et Développement social Canada à : <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/communautaires/sans-abri/logement-abord/approche/considerations-cles.html>; pour la mesure du rendement des systèmes de lutte contre l'itinérance de l'Observatoire canadien sur l'itinérance, rendez-vous à : <http://homelesshub.ca/resource/performance-measurement-homeless-systems>.

## COMMUNIQUER ET RÉSOUDRE DES CONFLITS

Se fixer un but commun nécessite d'explorer les zones potentielles de conflit, de chevauchement. Savoir comment et quand communiquer devient alors très important. Pour trouver les solutions adéquates, nous devons mesurer l'écart entre ce qui est disponible dans la communauté et ce dont le client a besoin, et avoir une conversation honnête afin de déterminer les rôles de chacun. Les canaux de communication doivent rester ouverts (p. ex. des séances d'information régulières). Vous devrez peut-être vous référer à l'objectif initial, déterminer ce qui a changé (le personnel, la situation financière ou les nouveaux acteurs) ou ce qui doit changer.

### POSEZ-VOUS LES QUESTIONS SUIVANTES :

- Quelles sont les zones de conflit potentielles entre partenaires?
- Quel est l'écart entre les besoins des clients et les ressources disponibles?
- Quels sont les solutions possibles à la lumière des rôles de chacun?

## EXAMINER DE NOUVEAU LES ATTITUDES ET LES CONNAISSANCES

### CULTIVER ET INCARNER LE LEADERSHIP

La réussite du travail en partenariat dépend trop souvent d'un champion qui se démarque malgré la présence d'un grand nombre d'intervenants. Il est donc essentiel de nourrir, de cultiver et de faire croître le leadership local afin de donner à chacun l'occasion d'agir en tant que fer de lance du groupe et de laisser les autres briller. Idéalement, chacun des membres engagés dans un partenariat devrait être en mesure de démontrer concrètement son sentiment d'appartenance et de responsabilité envers le groupe et la clientèle desservie plutôt que de n'être qu'une voix parmi d'autres. Cette attitude est également importante à favoriser pour entretenir des partenariats avec les différents ordres de gouvernement et organismes de services (par exemple, les policiers et les ambulanciers). De pe-

tits changements dans le leadership d'un partenariat peuvent engendrer d'importantes transformations dans la communauté. Lorsque vous cultivez le leadership dans la communauté et que vous investissez dans le renforcement des capacités, les chefs de file moins efficaces sont écartés.

### POSEZ-VOUS LES QUESTIONS SUIVANTES :

- Qui sont les vrais leaders dans la communauté? Quels sont les organismes incontournables dans votre communauté?
- Comment inclure les partenaires communautaires les plus dévoués?
- Qui est la personne la mieux placée dans la communauté pour inciter les autres à penser différemment? Qui communique avec tel ou tel secteur?

## PROFITER D'OCCASIONS DE FORMATION

L'éducation est la clé! Même les plus grands chefs de file devront composer avec de la résistance ou de l'opposition. Cela n'est pas insurmontable pour autant que l'on sache bien informer nos partenaires. Les occasions de formation peuvent prendre plusieurs formes, notamment des rencontres entre partenaires et clients qui peuvent réduire les oppositions en rehaussant le degré de compréhension et de sensibilisation à l'égard d'une question ou d'une situation. La tenue d'ateliers ou de séminaires portant sur des enjeux spécifiques est également un gage de succès. Ces occasions de formation amènent les partenaires en place et potentiels à prendre du recul; elles confirment en outre que le changement est possible et fournissent un appui nécessaire malgré le peu de temps et de ressources à la disposition des partenaires.

### POSEZ-VOUS LES QUESTIONS SUIVANTES :

- Quels clients pourraient être mis à contribution? Comment les faire participer de façon significative?
- Quels types d'ateliers pourraient être développés pour les partenaires potentiels?
- Quelles sont les résistances et comment les faire tomber?
- Quelle est votre stratégie de communication?

## ÊTRE RÉALISTE

Un partenariat réussi peut mener à de belles expériences. Toutefois, il est fondamental pour un partenaire de ne pas avoir les « yeux plus grands que la panse ». Le danger est d'accepter des responsabilités au-delà de ses capacités, et de ne pas être en mesure d'accomplir le travail promis. Il est donc préférable de travailler efficacement, plutôt que d'être surchargé de travail avec des engagements impossibles à respecter. Les partenaires doivent se concentrer sur ce qu'ils ont la capacité de bien faire.

### POSEZ-VOUS LES QUESTIONS SUIVANTES :

- Quelle est la capacité de l'organisation à accepter des tâches supplémentaires?
- Quelles tâches pourraient être compromises si de nouvelles responsabilités s'ajoutent?
- Quelles sont les tâches que l'organisation sait bien faire?
- Les tâches supplémentaires cadrent-elles avec le mandat de l'organisme?

## TROUVER LE POINT D'ÉQUILIBRE ENTRE L'AUTONOMIE ET LA COLLABORATION

Les organisations qui travaillent en partenariat doivent en quelque sorte établir leur collaboration à l'intersection des chevauchements, ni plus, ni moins. Travailler sans relâche vers un but commun tout en maintenant son autonomie dans d'autres domaines, sans abandonner le reste de son mandat, voilà ce que veut dire le partenariat.

### POSEZ-VOUS LES QUESTIONS SUIVANTES :

- Où commencent et où finissent les chevauchements avec d'autres organisations? Par exemple, avez-vous tous les deux besoins d'une caravane d'intervention ou pouvez-vous la partager?
- Quels sont les secteurs où l'organisation doit conserver son autonomie (RH, partage des effectifs ou des locaux)?
- Quelle partie du mandat de l'organisation peut être revue et quelle partie doit être renforcée?

## ÊTRE PASSIONNÉ!

C'est la condition essentielle pour s'engager dans un partenariat. Être un bon partenaire, c'est être en mesure de donner, de partager et de lâcher prise parce que le client est au centre des décisions; comme l'a dit un représentant communautaire : « Si vous n'êtes pas suffisamment passionné par ce que vous faites, le jeu n'en vaut pas la chandelle ».

### POSEZ-VOUS LES QUESTIONS SUIVANTES :

- Qu'en coûte-t-il de lâcher prise?
- Quels sont les avantages à donner (du temps, des ressources, des appuis, etc.)?
- Vous considérez-vous suffisamment engagé et enthousiaste? ?



# DÉVELOPPER UN PARTENARIAT EN CINQ PHASES



**N**ous avons cerné cinq phases dans le développement d'un partenariat. Elles impliquent un questionnement profond au sujet de l'organisation elle-même, de ses partenaires, de son environnement et de ses clients, ainsi qu'une série d'étapes à suivre. Nous avons également inclus des conseils, des questions utiles, des pratiques exemplaires, des exemples et des modèles ou

outils qui aident les organisations à mieux comprendre leur mission, à suivre le processus et à tenir compte de facteurs importants.

Procéder en continu à une réflexion, une évaluation et des ajustements signifie que certaines étapes (obtention d'informations, définition d'objectifs et planification) détermineront la marche à suivre. Ces cinq phases sont :

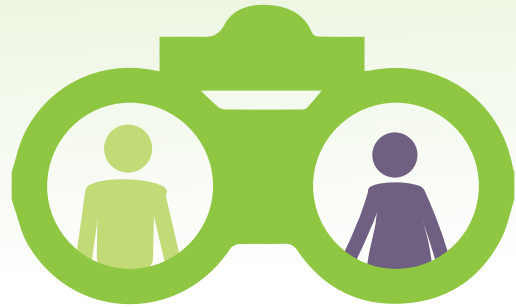
## 1. PHASE DE PRÉPARATION DE L'ORGANISATION

Cette première phase est indispensable au succès des partenariats établis, mais elle est également garante des possibilités futures d'ententes à long terme. Si vous vous trouvez à cette étape du processus de partenariat, vous devez déterminer les services ou soutiens dont votre communauté a besoin, clarifier ce que votre organisation souhaite réaliser (et avec qui), déterminer ce que votre organisation doit acquérir et les ressources dont elle dispose pour ce faire, réfléchir à votre intérêt quant à d'éventuels partenariats (ainsi qu'aux avantages et coûts impliqués) et faire une priorité de la mise en commun d'informations avec votre personnel et vos partenaires potentiels.



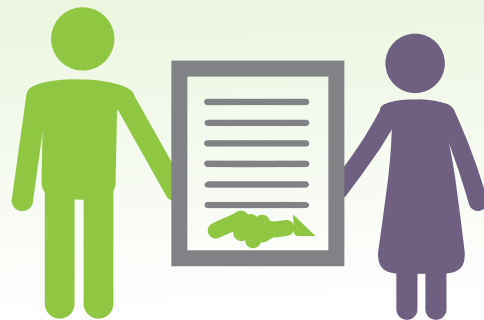
## 2. PHASE D'IDENTIFICATION DES PARTENAIRES

La deuxième phase doit être entreprise minutieusement. Le travail de préparation initial, s'il est bien mené, devrait permettre à l'organisation de bien connaître son milieu, d'avoir identifié des décideurs-clé, et peut-être même un champion qui l'aidera à prendre contact avec d'éventuels partenaires. Pour trouver de tels partenaires, vous devez adopter une approche horizontale au sein de votre communauté. Vous devez donc tout d'abord vous assurer que toutes les organisations concernées contribuent individuellement au même objectif grâce à leur complémentarité.



## 3. PHASE DE RATIFICATION DES ENTENTES AVEC LES PARTENAIRES

La troisième phase consiste à doter le partenariat d'une structure formelle; une telle structure est essentielle lorsque vient le temps d'évaluer les résultats. Divers outils sont à la disposition des organisations pour s'assurer que les objectifs établis seront atteints et que les actions conséquentes seront effectivement accomplies. Par exemple, définir des priorités et un échéancier est essentiel pour des résultats réalistes. Là encore, il ne faut pas négliger le caractère systémique du processus. Par exemple, la phase de formalisation peut forcer une organisation à revenir à la phase initiale de recherche de partenaires si les tentatives de formalisation aboutissent à un cul-de-sac.



#### 4. PHASE DE CONSOLIDATION ET DE DÉVELOPPEMENT DES PARTENARIATS

Cette phase engage les organisations à renforcer les liens avec leurs partenaires et à profiter de l'expérience acquise pour étendre leurs réseaux. Il est également important de soutenir les intervenants de première ligne et de consacrer des ressources à l'entretien et au développement du partenariat. Ceci peut être accompli par l'organisation de journées d'étude ou l'établissement d'un calendrier de rencontres régulières.



#### 5. PHASE D'ÉVALUATION DES PARTENARIATS

Les actions posées et les décisions prises dans les quatre phases précédentes doivent être revues périodiquement. Cette phase ne signale pas nécessairement la fin du processus. Les parties prenantes d'un partenariat sont imputables et leurs actions doivent faire l'objet d'une évaluation tout au long du processus. Parfois, il est nécessaire de mettre fin au partenariat, bien que cette décision ne soit pas facile à prendre.



Le développement d'un partenariat n'est pas linéaire, c'est un processus itératif. Bien qu'il comprenne certaines phases et étapes spécifiques, il doit être révisé ou évalué en cours de route lorsque les organisations font des progrès. Certaines phases doivent intervenir en priorité, d'autres doivent se dérouler tout au long du processus. Chaque phase est associée avec un jalon de développement des services. Les jalons doivent en permanence être évalués et réévalués comme suit :

- Le besoin est-il toujours d'actualité?
- Percevez-vous des lacunes ou des insuffisances?
- Comment le partenariat doit-il évoluer?

## PHASE 1 - PRÉPARATION DE L'ORGANISATION



### COMPOSANTES

#### 1. DÉTERMINER L'ÉLÉMENT DÉCLENCHEUR

- Observez votre milieu : Y a-t-il des situations problématiques, des anomalies, des lacunes qui nuisent à votre clientèle (décès, niveau de stress ou d'inquiétude accru dans la communauté, plaintes de la part de clients)?
- Écoutez votre milieu: Y a-t-il des organisations ou des collègues insatisfaits du soutien apporté à la clientèle? Que vous disent les clients?
- Entendez vos bailleurs de fonds : Recevez-vous des signaux concernant d'éventuelles suppressions/augmentations de fonds pour de nouvelles initiatives conjointes?

#### 2. CLARIFIER LES OBJECTIFS

- Que voulez-vous accomplir? Faites une liste aussi exhaustive et claire que possible des buts ou des besoins perçus à l'étape précédente.
- Quel sont les buts visés par un éventuel partenariat? Faites la liste des buts que vous désirez atteindre en vous associant à d'autres organisations (approche unifiée; mise en place de groupes de travail ou d'équipes qui se pencheront sur certaines questions, par exemple sur les éléments déclencheurs).
- Hiérarchisez les buts en ordre d'importance (la démarche peut varier selon la communauté ou le voisinage, le secteur ou la population; il peut s'agir, par exemple, de trouver des activités de jour intéressantes pour les clients).
- Mobilisez tous les intervenants concernés par la démarche (votre équipe, les employés, les clients).

### 3. ÉVALUER SES BESOINS

- Quels sont les besoins de votre organisation? Cette étape est tout aussi importante que la précédente. Soyez honnête avec vous-même quant à l'état actuel des besoins de votre organisation (déterminez les lacunes et penchez-vous sur le roulement du personnel, les plaintes des clients, l'insatisfaction qui ressort de sondages).
- Ne vous perdez pas dans une réflexion qui piétine quant aux façons possibles d'évaluer vos besoins. L'évaluation des besoins peut porter sur des éléments très précis ou sur l'ensemble du système, selon la situation contextuelle de votre organisation.

### 4. CERNER SES MOTIVATIONS

- Qu'est-ce qui vous motive à travailler en partenariat (les processus en place ne sont pas assez efficaces; les ressources doivent être mises à contribution; il faut mobiliser davantage de personnes; il faut mettre en valeur une approche qui permet de sensibiliser l'ensemble de la communauté)?
- Identifier les éléments qui vous incitent à travailler avec des partenaires sur le plan des besoins, des ressources, des contraintes, des opportunités, des personnes, des clientèles.
- Qu'est-ce qui freine votre engagement dans un partenariat (une expérience négative; des groupes intéressés uniquement par leur propre programme; l'inaptitude à adopter une démarche collective)?

### 5. DÉTERMINER LES RESSOURCES À SA DISPOSITION

- Votre organisation n'a pas que des besoins (que vous avez identifiés à l'étape précédente); elle a aussi des ressources. Que peut-elle apporter au partenariat? Vous devez considérer l'apport de votre organisation comme une valeur ajoutée. Soyez cependant réaliste quant à la quantité d'engagements possibles!
- Quelles sont vos compétences et vos capacités?
- Quelles sont vos ressources temporelles, humaines, financières?
- Quels sont les différents rôles que vous et votre organisation pourriez jouer?

### 6. ÉVALUEZ LES COÛTS ET LES AVANTAGES

- S'engager dans un partenariat procure des avantages, mais un tel engagement a aussi un coût. Quels est le rapport coût-avantages pour votre organisation?
- S'engager dans un partenariat ne doit pas devenir un fardeau pour l'organisation ou conduire à moins bien faire son travail quotidien. Quelles conséquences peuvent déjà être anticipées à l'égard d'un éventuel partenariat?
- Encore une fois, soyez réaliste!

## 7. PARTAGER L'INFORMATION

- Étape essentielle, elle doit être entreprise aussitôt que possible!
- Le partage d'information va dans les deux sens : fournir de l'information et être ouvert à ce que nos partenaires peuvent nous apporter.
- Le partage d'information doit aussi se faire à l'intérieur de votre propre organisation de façon à inviter graduellement vos employés à penser de façon systémique plutôt qu'en silo.
- Donnez et recevez de l'information—directeurs, gestionnaires, intervenants—de première ligne avant d'approcher un partenaire (par exemple, en prenant connaissance ensemble d'une lettre pouvant donner lieu à une entente).

Le partage d'information conduit à se questionner sur les façons d'aborder un partenaire potentiel, de déterminer ce qu'il faut inclure dans le plan de communication ou la stratégie de sensibilisation, sur ce que cela représente, sur ce qui doit être dit, etc..

### ÉTUDE DE CAS

L'agence de Pat aide principalement des adultes de plus de 18 ans. Pat a constaté que lorsque ses travailleurs des services de sensibilisation de nuit parcouraient les rues, ils rencontraient de jeunes adultes. Pat sait que l'agence X de la communauté est spécialisée dans l'aide aux jeunes de 18 à 25 ans et qu'elle fournit des services plus adaptés aux besoins de cette tranche d'âge. Cependant, l'agence X ne propose ses services de prise en charge que pendant les heures de bureau normales. L'agence de Pat finirait par prendre en charge des jeunes adultes, alors que ses services ne ciblent pas spécifiquement ce public.

Pat est persuadée qu'il existe un meilleur moyen d'aider ces clients. Il s'agit peut-être d'un domaine de collaboration potentiel. Avant d'organiser une réunion, Pat prépare une liste des services et des programmes proposés; des lacunes constatées en matière de prestation de service et des intérêts et de la valeur ajoutée d'un partenariat avec d'autres agences.

## ASTUCES



Lorsque vous préparez votre organisation, pensez aux éléments importants suivants qui pourraient vous être utiles.

### ÉVALUATION DES BESOINS (CETTE ACTION PEUT ÊTRE INTÉGRÉE À CHAQUE ÉTAPE DU PROCESSUS)

Arrêtez, Commencez et Continuez :

- Quelles sont les actions/activités que votre organisation doit arrêter de faire (par exemple, trop de réunions prévues)?
- Quelles sont les actions/activités que votre organisation doit commencer à faire (sur la base des leçons apprises; les pratiques fructueuses d'une conférence; sur la base d'évaluations ou de rétroactions)?
- Quelles sont les actions/activités que votre organisation doit continuer de faire? (Que réussissons-nous?)

Vos clients peuvent guider ce processus!

### PLANIFICATION EN PETITS GROUPES

Votre comité consultatif regroupe trop de personnes? Créez un petit groupe décisionnel (de taille raisonnable) qui entretiendra des liens avec les intervenants de première ligne pour garder le cap.

## APPRENEZ DES AUTRES

- Dans votre processus, prévoyez d'importer certains niveaux de soutien d'autres communautés qui ont de l'expérience en la matière. Par exemple, visitez des organisations similaires à la vôtre, même si elles se trouvent en dehors de votre zone de service ou en dehors de votre province. Cela vous aidera à vous dynamiser, à valider vos idées, à faire d'intéressantes découvertes, à rencontrer de nouvelles personnes et à en savoir un peu plus sur la manière dont l'organisation gère ses partenariats.
- Envisagez d'établir un programme d'échange de personnel ou des occasions d'observation sur place du travail d'autres organisations. Les membres du personnel peuvent partager les connaissances qu'ils ont acquises avec leurs collègues. Votre organisation dispose peut-être de fonds pour des formations ou des déplacements liés à ces initiatives. Lorsqu'ils participent à des conférences ou à d'autres événements, assurez-vous que les membres de votre personnel ramènent ce qu'ils ont appris au reste de l'équipe. Lors des réunions du personnel régulières, accordez du temps au passage en revue des connaissances.
- Il ne vous est pas possible d'organiser des visites? Vous pouvez inviter des personnes d'autres communautés en tant que mentors. Celles-ci vous aideront dans vos efforts et partageront avec vous leurs connaissances et leurs ressources. Faites-les participer de manière judicieuse (par exemple, demandez-leur de rejoindre votre conseil d'administration), intégrez-les à votre processus et investissez dans votre réussite! Cela peut être particulièrement important dans les communautés plus isolées.
- Utilisez une approche coordonnée pour proposer des formations. Certaines communautés rassemblent leurs ressources afin d'organiser des formations conjointes pour le personnel de différentes agences. Les besoins sont évalués au niveau communautaire, et les occasions d'apprentissage sont fournies en fonction

des priorités identifiées. La communauté entière en bénéficie!

- Ne laissez pas l'argent limiter vos possibilités. Vous pouvez envisager d'organiser des événements virtuels. Certaines communautés ont utilisé Skype ou FaceTime pour organiser des visites ou des sessions de partage des connaissances virtuelles avec des agences situées partout au Canada.

### AUTO-ÉVALUATION SUR UNE ÉCHELLE

Sur une échelle de zéro à dix, dix étant la résolution du problème ou la réussite d'un projet, qu'est-ce qui vous ressemble le plus? Revenez ensuite en arrière et demandez-vous maintenant où vous vous situez sur une échelle de zéro à dix. Si par exemple, vous vous situez à trois, à quoi ce trois ressemble-t-il? Au lieu de vous demander comment passer de trois à dix, discutez du parcours à emprunter pour passer de trois à quatre, ou de trois à trois et demi. Autrement dit, ayez des objectifs réalistes. En transformant les grands objectifs en tâches réalisables, vous serez en mesure de voir des progrès, de sentir que vous avancez, et que vous générez réellement du changement.

### FAITES DES LISTES DE VÉRIFICATION

Il est important d'identifier votre capacité d'action, d'effectuer un exercice de cartographie des actifs, de monter une liste des diverses ressources dans la communauté de même que des manques à combler. Vous pouvez embaucher un consultant pour vous aider dans ce processus!

Un bon exemple est le sondage pour la mise en correspondance des systèmes créé par la Housing First System Coordination Initiative de la ville de St. John's qui divise le processus de cartographie en différentes parties :

- inventaire de programme (cartographier les caractéristiques générales du programme);
- prestation de services (cartographier les renseignements précis sur les services offerts par le programme, son objectif et les participants ciblés);
- données et recherche (cartographier quelles données [financières et autres] doivent être recueillies à propos du programme);
- participation à la coordination du système (cartographier comment les mesures sont coordonnées parmi les fournisseurs de services et le niveau d'engagement en vue d'améliorer les efforts coordonnés). Vous pouvez trouver le document à l'annexe A.

### UTILISEZ LES RESSOURCES EXISTANTES

Pourquoi réinventer la roue? Plusieurs organisations produisent du matériel fort utile qui met à profit les leçons tirées des meilleures pratiques partenariales. Par exemple, l'Espace de travail communautaire sur l'itinérance ([www.espaceitinerance.ca](http://www.espaceitinerance.ca)), site interactif, permettant de poser des questions et de recevoir des réponses (pour d'autres ressources, consultez la dernière section de ce document).



## OUTILS

### A) LISTE DE VÉRIFICATION - PHASE DE PRÉPARATION DE L'ORGANISATION

#### DÉTERMINER L'ÉLÉMENT DÉCLENCHÉUR

- Situations problématiques
- Anomalies
- Lacunes dans les services aux clients
- Organisations ou collègues insatisfaits quant au soutien apporté à la clientèle
- Signaux concernant d'éventuelles suppressions/augmentations de fonds pour de nouvelles initiatives conjointes

Suivi/Commentaires

---



---



---



---

#### CLARIFIER LES OBJECTIFS

- Les buts et les besoins de l'organisation
- Les buts à atteindre par le partenariat  
Hiérarchiser les buts identifiés en ordre d'importance

---



---



---

- Les ressources espérées provenant des partenaires  
Hiérarchiser les ressources identifiées en ordre d'importance

---



---



---

- Engagement des personnes concernées dans le processus

---



---

**DÉTERMINER LES BESOINS DE L'ORGANISATION**

Les besoins à court terme

---



---

Les besoins à moyen terme

---



---

Les besoins à long terme

---



---

**DÉTERMINEZ LES AVANTAGES ET LES INCONVÉNIENTS D'UN TRAVAIL EN PARTENARIAT EN CE QUI A TRAIT AUX ÉLÉMENTS SUIVANTS :**

	Avantages	Inconvénients
Besoins		
Ressources		
Occasions		
Personnes engagées		
Clientèle		



---

## DÉTERMINEZ LES RESSOURCES ET LES LIMITES DE L'ORGANISATION

	Ressources	Limites
Compétences de l'organisation		
Ressources temporelles		
Ressources humaines		
Ressources financières		
Rôles que l'organisation peut jouer		
Conséquences prévues		

**ÉVALUEZ LES COÛTS ET LES AVANTAGES POUR :**

L'organisation

---

---

---

La qualité du travail quotidien

---

---

---

**AVEZ-VOUS RASSEMBLÉ ET PARTAGÉ DES INFORMATIONS AVEC VOS PARTENAIRES POTENTIELS?**

---

---

---

---

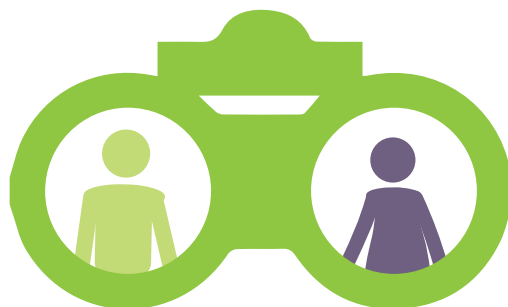
**AVEZ-VOUS PARTAGÉ ET REÇU DES INFORMATIONS AU SEIN DE L'ORGANISATION AVEC/DES**

Directeurs

Responsables

Intervenants de première ligne

## PHASE 2 - IDENTIFICATION ET RENCONTRE DES PARTENAIRES



### COMPOSANTES

#### 1. SE FORMER À L'APPROCHE SYSTÉMIQUE

- Travailler en partenariat signifie passer d'une gestion verticale à une gestion horizontale.
- Pouvez-vous consulter une organisation ou une personne pour mieux vous éduquer sur la pensée systémique?
- Comment évaluez honnêtement votre ouverture au changement?
- Que connaissez-vous de votre communauté?
- Quels sont les liens visibles et invisibles entre les organisations qui servent votre clientèle?
- Pouvez-vous désigner quelqu'un dans votre organisation qui joue ou jouera un rôle d'intermédiaire pour vous renseigner sur les liens existants?

#### 2. FAIRE APPEL À LA COMMUNAUTÉ

- Par où commencer pour trouver d'éventuels partenaires? Une première démarche consiste à consulter la communauté pour qu'elle appuie votre recherche d'information (notamment au sujet des services fournis,

des différents secteurs et de leurs activités – agences de soins de santé/de santé mentale, de services correctionnels, etc.).

- Quel organisme ou quelle personne dans votre communauté pourrait vous donner le coup de main initial qui vous permettra de démarrer votre recherche de partenaires provenant de divers secteurs (par exemple des organisations ayant des ressources financières et matérielles, de l'expertise, etc.)?
- Lorsque vous aurez un organisme ou une personne en vue, établissez le contact pour solliciter son soutien.

#### 3. IDENTIFIER LES DÉCIDEURS CLÉS

- Une autre façon de commencer à créer un réseau de partenaires est d'identifier les décideurs clés dans votre communauté.
- Qui sont les décideurs les plus connus? Qui sont les décideurs qui travaillent dans l'ombre? Pensez de façon créative, en mettant de côté vos réflexes naturels afin de faire appel à des organisations auxquelles vous n'auriez pas nécessairement pensé. Y a-t-il des gens d'affaires ou de divers secteurs que vous pourriez contacter

(établissements scolaires, collèges, banques, TI, entreprises sociales, etc.)?

- Connaissez-vous des gens qui connaissent des gens? Quel membre de votre organisation / communauté a le meilleur réseau? Cette personne pourrait faire les invitations aux partenaires initiaux.

#### 4. CONNAÎTRE ET CONTACTER SES PARTENAIRES

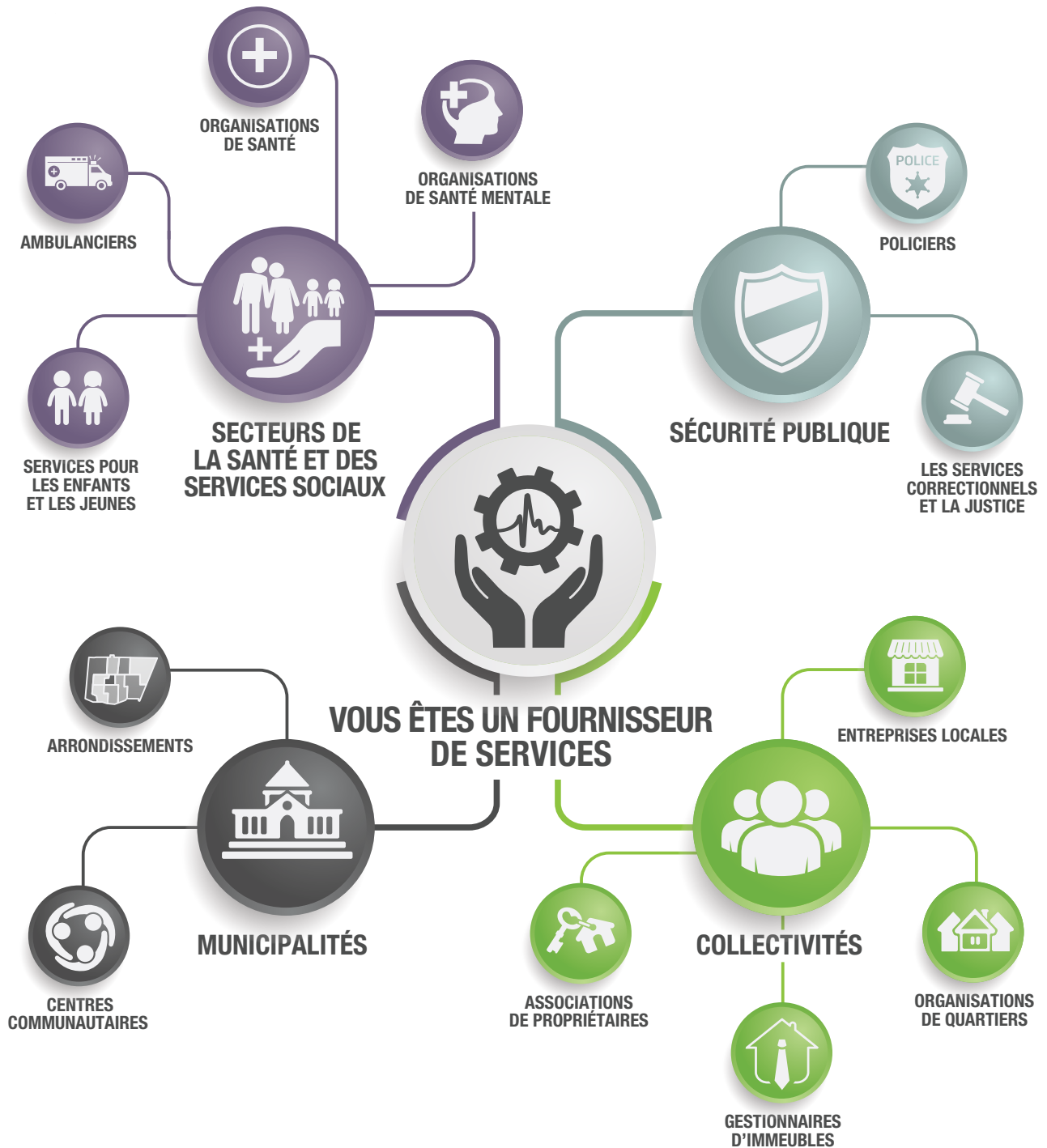
- La meilleure façon de connaître ses partenaires potentiels est de les inviter à une première rencontre informelle. Arrivez préparé, en ayant réfléchi aux diverses questions posées à la phase de préparation de l'organisation, notamment à ce que vous voulez réaliser au moyen du partenariat (vous pourriez avoir un document d'information à distribuer).

- Informez-vous sur le partenaire avant la rencontre et réfléchissez préalablement aux zones de complémentarité possibles (vision, objectifs, capacités, expertise, intérêts, difficultés, clients, etc.).
- Partagez de l'information sur votre propre organisation (par exemple, votre vision, vos objectifs et vos forces). Il est essentiel que la communication se fasse dans les deux sens.
- Posez des questions au sujet des actions communes possibles (par exemple au sujet de la coordination des efforts de sensibilisation et d'aiguillage des clients vers des organismes ayant fait l'objet d'un choix éclairé; au sujet des compétences culturelles, des besoins en matière de services, des groupes d'âge, d'une démarche axée sur une clientèle masculine ou féminine, etc.).

#### EXEMPLE DE SONDAGE POUR LA MISE EN CORRESPONDANCE DE SYSTÈMES

Pour mettre en œuvre une approche communautaire coordonnée, EHSJ (End Homelessness St. John's) a senti qu'elle avait besoin de mieux comprendre le paysage de prestation de services local. Pour cela, l'organisation a engagé un consultant afin de développer un sondage pour la mise en correspondance de systèmes à partager avec les agences de la communauté. Ce sondage en ligne a été utilisé pour : (EHSJ, p. 14)

- « Identifier les différents programmes et services actuellement offerts aux itinérants et aux groupes à risque.
- Classer ces derniers en fonction des types de programme (logement de transition, abris d'urgence, accueil, services de sensibilisation pour la santé, etc.).
- Évaluer la capacité actuelle (nombre de lits, nombre de participants servis par an, etc.).
- Identifier les donateurs du programme et leurs attentes.
- Analyser le rôle (officiel) pour lequel les programmes sont financés par rapport à leur fonctionnement opérationnel réel (par exemple, un programme financé pour fournir des logements de transition, mais qui, en pratique, fonctionne comme un logement supervisé à long terme).
- Identifier les points d'articulation entre les programmes et les systèmes publics (notamment, hôpitaux, prisons, etc.).
- Évaluer les processus de gestion des données actuels.
- Clarifier les populations cibles, les processus de référence, la hiérarchisation et les critères d'éligibilité. »



## 5. ÉVALUER LA COMPATIBILITÉ

- Après avoir trouvé les partenaires, et avant de formaliser les ententes, il est important d'évaluer le degré de compatibilité entre votre organisation et la leur. Demandez-vous:
  - Est-ce que le partenariat est en lien avec le plan stratégique de l'organisation?
  - Quelles sont les zones de chevauchement et de complémentarité?
- Le partenariat peut-il débuter rapidement où dépend-il de la transformation de votre organisation?

Remarque : Si votre organisation n'a pas encore trouvé de partenaires à la fin de cette phase, revenez sur les éléments de la phase 1 et réexaminez-les pour surmonter cette impasse.

### ÉTUDE DE CAS

Pat a demandé une réunion avec l'agence X afin de discuter d'un partenariat éventuel pour mieux répondre aux besoins de leurs clients respectifs et améliorer les rapports entre les deux agences. La réunion s'est avérée très utile. Les deux agences ont parlé de leur organisation respective, des services et des programmes qu'elles fournissaient, ainsi que des lacunes qu'elles avaient observées en matière de services. Les deux agences ont découvert des choses qu'elles ignoraient l'une de l'autre. L'agence X ignorait totalement que l'agence de Pat proposait autant de services de sensibilisation ou qu'elle rencontrait tellement de jeunes dans le cadre de ces services. Pat a appris que l'agence X disposait d'une personne de contact 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24, mais pas pour les références. Les deux agences ont découvert des avantages à une collaboration pour mieux servir leurs clients.

Grâce à ce nouveau partenariat, l'agence de Pat et l'agence X ont adapté leur manière de travailler pour mieux servir des clients plus jeunes. Les travailleurs des services de sensibilisation de Pat ont été informés qu'ils pouvaient offrir des options aux personnes de 18 à 25 ans qu'ils rencontraient. Ces travailleurs connaissent et comprennent désormais tous les services proposés par l'agence X et peuvent aider leurs clients à prendre une décision plus éclairée quant à l'agence à laquelle ils doivent s'adresser. Pat a également des brochures présentant tous les services offerts par l'agence X et, à présent, grâce à ce nouveau partenariat, les clients de Pat ont également accès à ces services (par exemple, cours de cuisine, plan de budget personnel, etc.). Quant à l'agence X, elle fournit aux travailleurs des services de sensibilisation de Pat une ligne directe vers une personne formée pour gérer les cas qui lui sont signalés, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7.

Comme le dirait Pat : « En fin de compte, l'intérêt du client prime toujours. Tout le monde est gagnant! »



## ASTUCES



### POSEZ-VOUS LES BONNES QUESTIONS

Quelle est votre capacité d'action? Comment évaluez-vous le niveau d'accord commun au sein de votre communauté? Quelles sont les personnes déjà à la table de discussion? Qui en est absent? Qui devrait y être et pourquoi?

### FAITES UNE LISTE DES PARTENAIRES INTÉRESSÉS ET POTENTIELS

Vous savez déjà que certaines organisations sont intéressées par un partenariat ou que d'autres vaudraient la peine d'être approchées? Commencez par ouvrir un dossier! Dressez la liste de ces organisations en incluant un bref aperçu de ce qu'elles ont fait ou pourraient faire en complémentarité avec les organisations de votre liste actuelle, en ajoutant la principale raison pour laquelle il faudrait, selon vous, communiquer avec elles. (Par exemple : Y a-t-il un chevauchement des services? Que recherchez-vous? Que savez-vous? Que devriez-vous savoir?) Ce dossier peut être partagé ou archivé et être conservé par l'organisation si vous devez poursuivre la démarche.

Les renseignements tirés du dossier seront utiles pendant la première réunion. Certaines organisations sont peut-être plus susceptibles de se joindre à un partenariat si elles savent que d'autres y participent déjà. Les gens ne veulent pas être laissés de côté!

### APPRENEZ DES AUTRES

Nous aimons penser que nous faisons très bien les choses seul. Permettez-vous d'être surpris et étonné par le professionnalisme des autres. Il est important de reconnaître qu'il y a toujours quelque chose à apprendre et que des améliorations sont toujours possibles.

### PRÉPARATION À UNE RÉUNION, À UNE SÉANCE D'INFORMATION OU À UN ATELIER

- Soyez clair au sujet du but principal et des objectifs visés par le partenariat.
- Décrivez le problème/l'enjeu et les avenues envisagées.
- Présentez les avantages de la démarche.
- Ayez un bref document d'information à distribuer.
- Assurez-vous d'avoir élaboré au préalable une stratégie de sensibilisation.
- Trouvez des façons d'inclure vos clients d'une manière concrète.

### FAITES VOS RECHERCHES ET TENEZ-VOUS INFORMÉ

Avant votre premier contact avec un partenaire potentiel, visitez son site Web, voyez comment il se perçoit (sa vision et son mandat) et comment il agit dans le monde (les services qu'il offre), puis examinez son plan stratégique. Si vous connaissez d'autres organisations avec lesquelles ce partenaire collabore, informez-vous pour savoir comment leur partenariat se passe.

Conseil : Insérez toutes les informations découvertes et susceptibles d'être utiles dans un tableau. Cela vous aidera à planifier votre première réunion de contact et à cibler vos questions.

### INVITEZ DES ORGANISATIONS CONCURRENTES

Trop souvent, les partenaires sollicités proviennent d'organisations que l'on connaît ou qui nous ressemblent. Bien souvent, les organisations sont réticentes à devenir partenaires par manque d'information et parce qu'elles ne connaissent pas les autres organisations impliquées. Prenez le temps de les rencontrer, de leur expliquer votre travail, votre vision, de les inclure et surtout, d'en apprendre davantage sur eux. Ils deviendront peut-être vos meilleurs alliés! Conseil : Évitez les questions trop per-

sonnelles et les questions relatives au budget, au nombre d'employés ou aux problèmes de l'organisation.

### **SERVEZ-VOUS DU NUMÉRO 2-1-1**

Vous ne savez pas par où commencer pour trouver des partenaires potentiels? Si le service existe dans votre communauté, composez le 211 pour obtenir des renseignements sur les services sociaux et de santé gouvernementaux et communautaires. Il existe également un site Web : <http://www.211.org/>. Le service 211 n'est pas offert dans votre province? Ce n'est pas un problème, vous pouvez effectuer une recherche générale dans votre navigateur Internet.

### **ÉTABLISSEZ DES NORMES DE FONCTIONNEMENT**

Voyez le partenariat comme un travail d'équipe similaire à celui que vous gérez dans votre propre organisation. Établissez des normes de fonctionnement avec vos partenaires, comme vous le feriez pour vos employés ou collègues. Incluez-les dans une lettre d'entente ou dans votre protocole d'entente.

### **INVITEZ DES PARTICIPANTS OU DES CLIENTS**

Les personnes ayant un vécu pertinent ou un utilisateur de services sont des atouts intéressants dans un conseil d'administration ou dans un comité consultatif. Leur présence change la dynamique et fait avancer les projets. Il faut cependant s'assurer que ces personnes prennent part aux travaux dans un environnement favorable à leur collaboration. Leur contribution doit être plus que symbolique. Certains disent d'ailleurs que bon nombre de réunions seraient probablement moins longues si les personnes concernées prenaient part à la discussion!

Conseil : Vous pouvez leur verser des honoraires pour leur participation. Soyez attentif aux pratiques culturellement sensibles, et tenez compte de la diversité et de la vulnérabilité des clients.

### **PRIVILÉGIEZ LES RENCONTRES UN À UN**

Certaines personnes ne sont pas à l'aise pour parler devant de grands groupes. Les rencontres un à un facilitent les échanges réels et permet surtout d'entendre ce que les gens plus timides qui n'osent pas intervenir en grands groupes ont à dire. Cela permet de connaître d'autres points de vue et de dresser un portrait plus fidèle de la situation. Avant les réunions de groupe planifiées, ou pour les suivis, prévoyez des entretiens individuels si nécessaire. Ces rencontres n'ont pas besoin d'être longues.

### **ORGANISEZ DES RENCONTRES AVEC LES ACTEURS CLÉS**

Invitez tous les partenaires potentiels à des rencontres régulières qui permettent de mieux comprendre les forces et les faiblesses de l'offre de services de votre réseau communautaire. L'objectif est simple : schématiser le système tel qu'il est, à un moment précis (services existants). Quelles sont les lacunes? Quels sont les objectifs à atteindre? De là, le grand groupe peut être décomposé en sous-groupes axés vers l'action. Insistez sur la participation des organisations qui, de prime abord, ne veulent pas participer. Si vous êtes cette organisation, rappelez-vous que vous êtes une partie prenante et qu'en tant que telle, vous DEVEZ être présent.

### **EXPLOREZ DES PARTENARIATS CRÉATIFS**

Soyez créatifs quant à ce que vous demandez à vos partenaires! Les partenaires ne doivent pas nécessairement fournir des services, des locaux ou des ressources financières. Parfois, tout ce dont vous avez besoin est de leur visibilité, en personne ou en leur demandant d'afficher leurs logos, par exemple. Explorez différentes facettes du partenariat et de nouveaux domaines de collaboration potentiels (par exemple, la prestation de services coordonnés, la gestion d'informations intégrée, le partage de normes de service).

## OUTILS

---

### A) EXEMPLE DE SCRIPT D'APPEL TÉLÉPHONIQUE POUR PRENDRE CONTACT AVEC UN PARTENAIRE

Bonjour (nom de famille)

**Présentation :**

Je m'appelle (nom au complet) et j'occupe le poste de (titre du poste) à (nom de l'organisation).

**Contexte :**

*Option 1* (même secteur) : Nous travaillons dans le même domaine et dans le même secteur, soit (nom du secteur géographique). Je crois que nous aurions avantage à mieux nous connaître.

ou

*Option 2* (différent secteur) : je travaille dans le domaine X et dans le secteur X. Je crois que votre organisation pourrait travailler dans un autre domaine qui serait complémentaire au nôtre. Je crois que nous aurions avantage à mieux nous connaître.

**Objectif :**

Avez-vous un peu de temps à me consacrer au téléphone?

**Contexte**

Un des projets importants de mon organisation est (mention du projet) (par exemple : la recherche de logements et de services connexes dans le contexte de l'approche Logement d'abord. Expliquer en quelques phrases ce que fait l'organisation dans ce contexte).

**Demande**

De ce que je connais de votre organisation, je crois qu'un partenariat est possible. Toutefois, avant d'en arriver là, j'aimerais que nous puissions nous rencontrer pour discuter de nos organisations respectives.

Seriez-vous disponible pour une rencontre le (indiquer le moment approximatif)?

**B) EXEMPLE DE COURRIEL POUR PRENDRE CONTACT AVEC UN PARTENAIRE**

À :  
De :  
Sujet : Demande de rencontre - Complémentarité de services

Bonjour Monsieur (nom de famille) / Bonjour Madame (nom de famille)

Je m'appelle (nom au complet) et j'occupe le poste de (titre du poste) à (nom de l'organisation). Je me permets de vous contacter aujourd'hui afin de planifier une rencontre avec vous prochainement. Puisque nous travaillons dans le même domaine et dans le même secteur, soit (nom du secteur géographique), je crois pertinent et utile de mieux connaître et comprendre ce que votre organisation accomplit. Ce sera également l'occasion de vous présenter les services offerts par (nom de son organisation) et d'explorer les possibilités de collaboration.

Si cela vous intéresse, nous pourrions prévoir une conversation téléphonique sous peu. Vous trouverez mes coordonnées au bas du message.

En espérant pouvoir échanger avec vous très bientôt, veuillez agréer, Madame (nom de famille) / Monsieur (nom de famille), mes salutations distinguées.

Prénom, Nom  
Titre  
Nom de l'organisation  
Adresse postale  
Numéro de téléphone  
Site web

## C) LISTE DE VÉRIFICATION - IDENTIFICATION ET RENCONTRE DES PARTENAIRES

### 1-Avez-vous appris des éléments de l'approche systémique dans les situations suivantes:

- Passage d'une gestion verticale à une gestion horizontale
  - Réceptivité au changement
- Niveau de connaissance des ressources existantes dans la communauté
- Niveau de connaissance de ce qu'est l'approche systémique
  - Identification d'une personne capable d'expliquer l'approche systémique
- Liens visibles et invisibles entre les organisations de la communauté
  - Identification d'une personne capable de renseigner sur ces liens

### 2-Avez-vous mobilisé la communauté?

- Consultation de la communauté pour trouver des partenaires
- Identification d'une personne/organisation qui peut vous donner un coup de main initial
- Contact avec cette personne/organisation

### 3-Avez-vous déterminé les décideurs clés?

- Démarche auprès des personnes les mieux placées pour concevoir les partenariats
- Démarche auprès d'organisations moins connues
- Identification de la personne idéale à l'intérieur de notre organisation

### 4-Connaissez-vous vos partenaires? Avez vous communiqué avec eux?

- Identification du type de partenariat désiré
- Approche des partenaires potentiels par téléphone ou par courriel

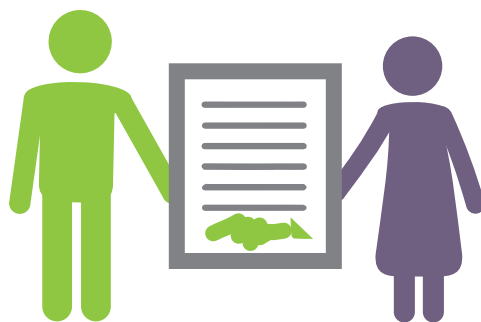
### 5-Êtes-vous prêt à établir un premier contact? Avez vous...

- de l'information à partager à propos de votre propre organisation?
- de l'information au sujet du partenaire contacté?
- des questions à poser?
- des objectifs poursuivis dans le cadre du partenariat?
- des questions sur des actions conjointes possibles?

### 6-Avez-vous évalué la compatibilité du partenaire avec votre organisation en ce qui concerne les éléments suivants :

- lien avec le plan stratégique de l'organisation?
- domaines de chevauchement / de complémentarité?
- degré d'engagement possible du partenaire / degré d'engagement souhaité par votre organisation?
- durée du partenariat?
- début possible du partenariat?

## PHASE 3 - ÉLABORATION ET RATIFICATION DES ENTENTES



### COMPOSANTES

#### 1. COMMENCER PAR UN PARTENAIRE OU PAS!

- Rien ne sert de solliciter tous les partenaires en même temps. Il vaut mieux obtenir des engagements individuels de partenaires clés et poursuivre ensuite la démarche auprès d'autres partenaires éventuels.
- D'autres inviteront le monde! Incluez toutes les personnes susceptibles d'être intéressées. N'oubliez pas d'inviter des personnes ayant différents points de vue!
- Cela dépend vraiment de la situation. Si vous êtes plus à l'aise lors de discussions individuelles, faites ce qui vous semble être le plus approprié.

#### 2. ÉTABLIR DES PRIORITÉS

- L'établissement de priorités est complémentaire à l'établissement d'un but commun en ce qu'elles concrétisent ce que les partenaires entendent mettre en oeuvre pour l'atteindre. Par exemple, certains diront : « Nous ne serons peut-être pas d'accord sur tout, mais c'est une question qui nous passionne tous. Comment pouvons-nous y travailler ensemble? » ou « Sur quel point pouvons-nous tous être d'accord? »
- L'établissement de priorités spécifiques permet de diviser le travail en livrables précis et réalistes.

#### 3. PRÉVOIR UN ÉCHÉANCIER

- L'établissement d'un échéancier à court, moyen et long terme permet d'anticiper quelles actions doivent être exécutées et à quel moment elles doivent l'être.

- Le type de partenariat déterminera l'échéancier. Des partenaires qui travaillent ensemble sur une base quotidienne devront établir un échéancier plus précis. Inversement, des partenaires qui tiennent des rencontres biannuelles n'auront qu'à établir de grandes balises.
- L'échéancier doit être clair et convenu tout au long du partenariat.
- Des échéanciers devront peut-être également être examinés et établis dans l'entente.

#### 4. NÉGOCIER

- Les clauses du partenariat doivent être négociées de façon à éviter les débordements de tâches ou, parfois, pour déterminer lequel des partenaires sera engagé activement et à quel moment.
- La négociation c'est également apprendre à connaître la personnalité de nos interlocuteurs, d'où ils viennent et à reconnaître leurs intentions.
- Soyez prêt pour les négociations : que recherchez-vous chez des partenaires potentiels? Qu'êtes-vous prêt à donner, à concéder, à échanger ou à abandonner (par exemple : temps, ressources, personnel, infrastructure)?

#### 5. ASSIGNER DES RÔLES

- Chacun des partenaires doit avoir un rôle précis. Qui doit faire quoi, quand et comment et avec quelles ressources?
- Assigner des rôles demande parfois d'avoir une conversation très honnête avec nos partenaires sur ce que chacun est réellement en mesure d'accomplir.

#### 6. RATIFIER L'ENTENTE

- Remarque : Certains diront que toute entente de partenariat doit être officialisée. D'autres entretiennent diverses collaborations depuis longtemps, sans jamais signer d'entente.
- Des ententes peuvent être officialisées au moyen d'un protocole d'entente ou d'une lettre d'entente qui énonce les détails de ce que les organisations sont prêtes à apporter. Par exemple : le travail que chaque organisation engagée réalisera, les ressources qu'elle mettra à la disposition des autres partenaires, les employés et les bénévoles, le financement, parfois même une présence aux négociations, ou des intrants. Cela doit être précisé à l'échelon de l'organisation, et non à l'échelon individuel, car les employés sont susceptibles de changer d'organisation.
- Dans votre entente, vous pouvez inclure des mandats énonçant les modalités de collaboration du groupe, les résultats attendus, la fréquence des réunions et la résolution des conflits.
- La signature d'un document officialise le partenariat et l'engagement des parties. Ce document doit « cimenter le partenariat », tout en restant suffisamment flexible pour en assurer la durabilité.
- L'entente de partenariat doit inclure une clause de retrait

Pour un exemple spécifique d'établissement de partenariats avec des propriétaires et des gestionnaires de propriétés, voir la liste de facteurs à prendre en considération à l'Annexe B.

## ÉTUDE DE CAS

Au début de l'année 2016, l'organisation de Pat et les autres organisations au service de clients sans abri se sont impliquées dans la réinstallation de réfugiés syriens. Cette nouvelle réalité met beaucoup de pression sur les épaules du système d'aide aux personnes sans abri dans la communauté. Ces systèmes n'étaient pas prêts à prendre en charge ce nombre de personnes et ce type de clientèle.

Pat a organisé une réunion avec d'autres agences de la communauté impliquées dans le processus. Ensemble, elles ont commencé par identifier les difficultés récurrentes. Ensuite, elles ont répertorié tous les besoins des réfugiés, du moment où ils descendent de l'avion à celui où ils sont confortablement installés dans leur maison. À cette fin, elles ont procédé en adoptant le point de vue du client.

Chaque organisation a identifié ce qu'elle pourrait faire pour aider, et s'est engagée à le faire.

Elles se sont ensuite mises d'accord sur un plan et sur la création de petits groupes de travail chargés de résoudre les problèmes opérationnels. Par exemple, étant donné que les nouveaux réfugiés auraient besoin d'accéder à de nombreux services différents et ne sauraient pas par où commencer : qui les aiderait à s'y retrouver dans le système? Qui les contacterait pour leur remettre des bons pour la boutique de charité et quand? Comment vous adaptez-vous à la procédure?

Le groupe s'est également entendu sur le fait que les petits groupes de travail se réuniraient toutes les 2 à 3 semaines. Le réseau communautaire global, quant à lui, se réunira tous les 2 à 3 mois. À cette occasion, les petits groupes de travail feront leurs rapports sur leurs activités.

## ASTUCES



### ESSAYER ET RÉESSAYER

Se faire dire non ne signifie pas la fin de la conversation. Votre travail consiste à réfléchir à la façon de recadrer la demande, à vous ajuster et à accepter d'aller dans une direction à laquelle vous n'aviez pas pensé. Il se peut également que vous n'ayez pas bien saisi ce qu'un partenaire peut apporter ou encore, que le partenaire n'ait pas encore réalisé que son secteur d'activité croise effectivement le vôtre.

### SACHEZ COMPTER SUR LA PERSONNE LA MIEUX PLACÉE

De nombreux facteurs peuvent avoir une incidence négative sur une entente avec un

partenaire (conflits de personnalités, domaines de spécialisation incompatibles, différentes langues, etc.). Désignez quelqu'un dans votre organisation, ou dans votre communauté, qui sera en mesure de négocier l'entente ou de vous secondar dans ce processus. (Par exemple, tournez-vous vers une personne spécialisée dans la finance pour négocier un budget, ou vers une personne de votre organisation ayant une entente avec votre partenaire potentiel et qui pourra établir le contact avec lui).

### NE VOUS CONTENTEZ JAMAIS D'UNE RÉPONSE NÉGATIVE

Parfois, en dépit de tous les efforts et des meilleures intentions, vous ne parviendrez pas à établir un partenariat approprié, et ce, pour diverses raisons. Mais pensez qu'au moins, vous avez créé un nouveau contact! Vous en savez plus maintenant sur ce partenaire éventuel, et vice versa. Il est possible qu'il vous envoie des clients, et inversement. Ne soyez pas déçu, ce n'est pas un échec.



## OUTILS

### A) PROTOCOLE D'ENTENTE ET ENTENTE

#### Protocole d'entente et entente

entre  
[INSÉRER]  
et  
[INSÉRER]

Ce protocole d'entente et cette entente sont considérés comme une tentative d'une durée de X années à compter de la date de la signature.

1.) \_\_\_\_\_ (Nom de l'agence 1) s'engage dans un partenariat avec  
\_\_\_\_\_ (Nom de l'agence 2).

2.) \_\_\_\_\_ (Nom de l'agence 1)

(Indiquez en quoi consiste le partenariat) :

[A] \_\_\_\_\_ (Nom de l'agence 1) déclare comprendre et accepter ce qui suit :

(Indiquez ce que l'agence 1 accepte de fournir : en nature, en services, en espace de bureau, en argent, etc.)

[B] \_\_\_\_\_ (Nom de l'agence 2) déclare comprendre et accepter ce qui suit :

(Indiquez ce que l'agence 2 accepte de fournir : en nature, en services, en espace de bureau, en argent, etc.)

[C] Il est compris et convenu d'un commun accord par toutes les parties :

\_\_\_\_\_ (Nom de l'agence 1) , et

\_\_\_\_\_ (Nom de l'agence 2) que:

(Indiquez les points sur lesquels les partenaires sont d'accord)

Exemples :

- I) Tous les signataires s'engagent à mettre en œuvre intégralement et à maintenir en vigueur une politique d'assurance complète, pendant toute la durée de cette entente et à leur frais.
- II) Toutes les parties se conformeront aux modalités de la présente entente.
- III) Chaque partenaire peut, à tout moment, mettre fin à l'entente en donnant un préavis écrit de \_\_\_\_\_ jours à l'autre partenaire.
- IV) Chaque partenaire est régi par ses propres politiques et procédures, et ces politiques et procédures prévalent en cas de conflit.
- V) Toutes les parties reconnaissent que \_\_\_\_\_ (*Nom de l'agence 1*) n'est pas responsable des pertes et vols survenant dans l'espace de bureau mis à sa disposition. \_\_\_\_\_ (*Nom de l'agence 2*) accepte de prendre toutes les mesures nécessaires pour protéger les biens.
- VI) Toutes les parties reconnaissent que le personnel de \_\_\_\_\_ (*Nom de l'agence 1*) disposera d'un accès direct, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 à l'espace en cas d'urgence, notamment en cas d'incendie. Tous les autres accès seront soumis à un horaire établi conjointement.
- VII) Toutes les parties acceptent de parler immédiatement l'une avec l'autre pour la résolution de problèmes d'espace, de services ou de personnel.
- VIII) Toutes les parties reconnaissent que le contact d'urgence pour \_\_\_\_\_ (*Nom de l'agence 1*) sera \_\_\_\_\_ (titre) et pourra être joint au numéro suivant : (111) 222 3333, poste 444. La personne à contacter en cas d'urgence pour \_\_\_\_\_ (*Nom de l'agence 2*) sera \_\_\_\_\_ (titre); cette personne pourra être jointe au numéro suivant : (111) 222-3333, poste 444.

Ce protocole d'entente sera en vigueur du

\_\_\_\_\_ (date) au \_\_\_\_\_ (date).

Date: \_\_\_\_\_

Nom : \_\_\_\_\_  
 Titre : \_\_\_\_\_  
 Pour (Agence 1) : \_\_\_\_\_

Date: \_\_\_\_\_

Nom : \_\_\_\_\_  
 Titre : \_\_\_\_\_  
 Pour (Agence 2) : \_\_\_\_\_

FIN

**B) LISTE DE VÉRIFICATION - DÉVELOPPEMENT ET RATIFICATION DES ENTENTES****COMMENCER PAR UN PARTENAIRE - OU PLUSIEURS!**

- 
- Identification du partenariat le plus susceptible de fonctionner

**ÉTABLIR DES PRIORITÉS**

- 
- Priorités complémentaires au but poursuivi
- 
- 
- Priorités réalistes
- 
- 
- Division du travail en livrables spécifiques

**PRÉVOIR UN ÉCHÉANCIER**

- 
- À court terme
- 
- 
- À moyen terme
- 
- 
- À long terme
- 
- 
- Adoption de l'échéancier par les partenaires

**NÉGOCIER**

- 
- Tâches à effectuer
- 
- 
- Échéances
- 
- 
- Intentions
- 
- 
- Ordres du jour
- 
- 
- Ce que chaque partenaire est prêt à céder, à donner, à échanger, etc.

---

**ASSIGNER DES RÔLES**

- Détermination des rôles
  - Détermination des personnes responsables des suivis
  - Détermination de la façon dont les rôles seront assumés
  - Détermination des ressources (et de leur provenance) nécessaires pour effectuer les tâches
  - Détermination des résistances à la prise en charge de certaines tâches
- 
- 
- 

**RATIFIER L'ENTENTE**

- Rédaction d'un protocole d'entente flexible entre les organisations concernées (et non entre des personnes)
- Inclusion des modalités de travail, des résultats attendus, des rôles de chacun, de la fréquence des rencontres, des livrables, de la procédure de gestion des conflits, des dispositions financières, etc.
- Inclusion d'une clause de sortie
- Signature de l'entente

## PHASE 4 - CONSOLIDATION ET ÉLARGISSEMENT DES PARTENARIATS



### COMPOSANTES

#### 1. APPUYER LES INTERVENANTS DE PREMIÈRE LIGNE

- Les intervenants de première ligne sont une des parties prenantes des partenariats. Ce sont eux qui guident l'organisation vers le changement souhaité.
- Fournir des formations et du soutien à ces travailleurs pour qu'eux aussi apprennent à travailler en système est incontournable. (Par exemple, leur communiquer le contenu de la lettre d'entente, leur expliquer leurs rôles dans ce nouveau partenariat ainsi que l'importance de leur contribution dans la prestation des services.).

#### 2. ÉLARGIR LE GROUPE DE PARTENAIRES

- L'élargissement du cercle des partenaires doit se faire graduellement, sans précipiter les choses, sinon cela peut vite devenir accablant.
- Lorsque les bases du partenariat sont solidement établies, l'ajout de partenaires est une option intéressante pour élargir la portée de l'action communautaire.

#### 3. CONSACRER DES RESSOURCES POUR ALIMENTER LE PARTNERIAT

- Quelqu'un doit diriger la barque! Engagez un coordonnateur qui veillera à la conformité du partenariat et au respect des engagements par les partenaires.
- L'embauche d'un coordonnateur pour assurer la coordination des partenariats peut être une avenue intéressante pour les organisations. Cela permet à la direction de l'organisation de déléguer une part importante de la gestion et de se concentrer sur les autres tâches à accomplir.
- Il est important de réserver du temps pour se rencontrer. Tout le monde est très occupé. Si vous ne faites pas d'effort pour vous rencontrer (deux fois par an, par exemple), avec un ordre du jour et des éléments de suivi, le partenariat finira par s'éteindre.
- Si l'un des partenaires dispose de plus d'espace, demandez-lui s'il peut mettre de l'espace de bureau à la disposition du coordonnateur des réunions de groupe, et aussi des agences, s'il y a lieu (c'est également un moyen efficace pour économiser de l'argent, partager les coûts du coordonnateur et se rencontrer plus souvent).

- Si vous n'avez pas assez d'argent pour engager quelqu'un, peut-être que l'un d'entre vous peut offrir gracieusement du soutien dans le cadre du partenariat.

#### 4. ACTIVITÉS DE GESTION COURANTE

- La responsabilisation importe. Veuillez garder des procès-verbaux de vos réunions!
- Prenez des notes lors de rencontres et transformez-les en procès-verbaux.
- Veuillez inclure un sommaire des discussions ainsi que les mesures de suivi sur lesquelles les partenaires se sont entendus. Ceci rend le tout plus clair pour les partenaires et les aide également à ne pas perdre le rythme de qui accomplit quoi, et quand. De plus, ceci assure une responsabilisation commune! Le protocole d'entente peut être utile à ce point-ci.
- Distribuez les procès-verbaux avant les réunions qui suivent. Il est difficile de se dégager de sa responsabilité à l'égard d'une mesure n'ayant pas été prise lorsqu'il y a un compte rendu écrit de la discussion.
- Les procès-verbaux aident également à mesurer les travaux accomplis.

### Étude de cas

L'agence de Pat est au service de clients dont les besoins et le niveau d'acuité sont moyens ou élevés. Généralement, les travailleurs sociaux apportent de l'aide aux clients pour leurs objectifs personnels, mais ils essaient également de leur trouver un logement. Toutefois, Pat savait que la recherche de logements laissait moins de temps aux travailleurs sociaux pour s'occuper du bien-être de leurs clients. Le bien-être des clients est essentiel à la réussite d'un programme.

Pour résoudre le problème et améliorer la prestation de services, l'agence de Pat a prévu d'étendre le réseau existant et de solliciter l'aide d'un nouveau partenaire, l'agence Z. Cette agence est spécialisée dans la recherche de logements pour les clients dont le niveau d'acuité est faible.

Lors d'une première rencontre, les deux agences ont échangé des informations à leur sujet et sur les difficultés qu'elles rencontraient. Elles ont concrètement découvert des synergies et des domaines de collaboration entre elles, suite à quoi, elles ont officialisé leur partenariat par une lettre d'entente. Pat et l'agence Z ont convenu de recourir aux mêmes personnes pour rechercher des logements. L'agence de Pat disposant de plus d'espace de bureau, les personnes employées par l'agence Z pour rechercher des logements installeront leurs bureaux dans les locaux de l'agence de Pat. Cela implique également un accès privilégié aux travailleurs sociaux de Pat et des réunions régulières pour discuter des besoins de logement et de déplacement.

Les nouveaux partenaires ont également déterminé ensemble une série de questions pour évaluer les besoins des clients. En fonction de leurs besoins ou de leur niveau d'acuité, les clients sont désormais redirigés vers l'agence Z (prévention de l'itinérance ou soins moins spécialisés) ou vers l'agence de Pat (services plus intensifs pour les clients dont les besoins sont les plus élevés). En utilisant un même questionnaire dans un processus d'évaluation commun, les clients n'ont pas à répéter leur histoire, ce qu'ils doivent souvent faire lorsqu'ils souhaitent accéder à un service.

Dans l'entente, il est également stipulé que l'agence Z, dont la spécialité est la recherche de logements, réservera 20 % des logements aux clients de Pat dont le niveau d'acuité est de moyen à élevé.

L'entente précise également que les clients de l'agence Z pourront également bénéficier des services offerts par l'agence de Pat, notamment des formations relatives aux compétences vitales.

En officialisant leur entente et en établissant clairement leurs rôles et leurs responsabilités, l'agence de Pat et l'agence Z sont mieux positionnées pour servir plus de clients (avec des besoins de faibles à élevés), proposer davantage de services de meilleure qualité, tout en évitant les chevauchements entre leurs services.

Après un an et quelques ajustements des rôles et des responsabilités, Pat et l'agence Z sont prêts à étendre leur partenariat. Les discussions avec des groupes témoins et des clients ainsi que les sondages réalisés auprès des employés permettent de définir de nouveaux services qui aideront les clients à avoir une vie plus enrichissante et plus d'indépendance. Pat et l'agence Z ont invité deux nouveaux fournisseurs de services à une réunion pour discuter d'une éventuelle collaboration.

---

## ASTUCES




---

### FORMEZ VOTRE CLIENTÈLE

Faites en sorte que vos clients deviennent les meilleurs défenseurs du travail que vous tentez d'accomplir pour eux. Donnez-leur l'occasion d'acquérir des compétences en les appuyant à long terme.

---

### MESUREZ LE TRAVAIL ACCOMPLI

Utilisez des procès-verbaux pour mesurer le travail accompli jusqu'ici.

Utilisez votre échelle (à partir de la phase de préparation pour voir comment vont les choses) et faites les ajustements nécessaires.

---

### N'OUBLIEZ PAS D'INDIQUER PRÉCISÉMENT LES MESURES À PRENDRE

Le changement ne se concrétise pas par la discussion. Il passe par l'action. Avant de terminer une rencontre, assurez vous de définir des actions concrètes, aussi simples soient-elles, que vous et vos partenaires devront accomplir avant la prochaine rencontre.

---

### RETOURNEZ À VOS OBJECTIFS DE DÉPART

Revoyez les objectifs établis à la phase préparatoire afin de cibler des partenaires auxquels vous aviez déjà pensé. Y a-t-il d'autres personnes/organisations que vous pourriez inviter à la table des discussions?

## OUTILS

### A) EXEMPLE D'ORDRE DU JOUR

LOGO de l'organisation

Nom du comité ou de la réunion

Date  
Heure (de... à...)  
Lieu de rencontre

Participants: \_\_\_\_\_

Absents : \_\_\_\_\_

Sujets

	Décision	Discussion	Information
1. Constatation du quorum (faire circuler une feuille de présences)		✓	
2. Lecture et adoption de l'ordre du jour (faire les changements à l'ordre du jour s'il y a lieu)			✓
3. Adoption du procès-verbal de la rencontre précédente meeting (Présenter un résumé des discussions et faire les changements au procès-verbal s'il y a lieu)	✓		
4. Affaire découlant du procès-verbal de la dernière rencontre of the previous meeting (sujets qui nécessitent un suivi de la dernière réunion)			
5. Correspondance reçue (Correspondance reçue concernant le partenariat)	✓		
6. Point d'information	✓	✓	
7. Point X	✓	✓	
8. Point Y	✓	✓	
9. Point Z	✓	✓	
10. Tâches à accomplir pour la prochaine réunion	✓	✓	
11. Évaluation de la réunion	✓	✓	
12. Prochaine réunion (date, heure et endroit)			✓
13. Levée de la réunion			



**B) EXEMPLE DE PROCÈS-VERBAL**

LOGO de l'organisation

Nom du comité ou de la réunion

Date  
Heure (de... à...)  
Lieu de rencontre**1. CONSTATATION DU QUORUM – NOTER LES PRÉSENCES ET LES ABSENCES (ABSENCES MOTIVÉES ET NON MOTIVÉES)**

PRÉSENCES

Nom	Présence	Absence motivée	Absence non motivée

**2. LECTURE ET ADOPTION DE L'ORDRE DU JOUR**

(Noter les changements à l'ordre du jour s'il y a lieu)  
Adoption proposée par : (nom complet de la personne)  
Proposition appuyée par : (nom complet de la personne)  
Proposition adoptée à...

**3. ADOPTION DU PROCÈS-VERBAL DE LA RENCONTRE PRÉCÉDENTE**

(Noter les changements au procès-verbal s'il y a lieu)  
Adoption proposée par : (nom complet de la personne)  
Proposition appuyée par : (nom complet de la personne)  
Proposition adoptée à...

**4. AFFAIRE DÉCOULANT DU PROCÈS-VERBAL DE LA DERNIÈRE RENCONTRE**

Noter les sujets qui nécessitent un suivi de la dernière réunion

---

**5. CORRESPONDANCE REÇUE**

Record the correspondence received

---

**6. POINTS D'INFORMATION**

Record the items discussed and documents distributed

---

**7. POINT X**

Noter les points importants de la discussion et les décisions

Décisions :

Adoption proposée par : (nom complet de la personne)

Proposition appuyée par : (nom complet de la personne)

Proposition adoptée : (à l'unanimité, par une majorité de voix)

---

**8. POINT Y**

Noter les points importants de la discussion et les décisions

Décisions :

Adoption proposée par : (nom complet de la personne)

Proposition appuyée par : (nom complet de la personne)

Proposition adoptée : (à l'unanimité, par une majorité de voix)

---

**9. POINT Z**

Noter les points importants de la discussion et les décisions

Décisions :

Adoption proposée par : (nom complet de la personne)

Proposition appuyée par : (nom complet de la personne)

Proposition adoptée : (à l'unanimité, par une majorité de voix)

---

**10. TÂCHES À ACCOMPLIR POUR LA PROCHAINE RÉUNION**

Noter les points importants de la discussion et les décisions

Décisions :

Adoption proposée par : (nom complet de la personne)

Proposition appuyée par : (nom complet de la personne)

Proposition adoptée : (à l'unanimité, par une majorité de voix)

---

### 11. ÉVALUATION DE LA RÉUNION

Noter les éléments discutés en vue d'améliorations aux réunions

---

### 12. PROCHAINE RÉUNION : (DATE, HEURE ET ENDROIT)

Annoncer la date de la prochaine rencontre ainsi que les consignes

---

### 13. LEVÉE DE LA RÉUNION :

Noter l'heure de fin de la réunion

Levée proposée par : (nom complet de la personne)

Proposition appuyée par : (nom complet de la personne)

Proposition adoptée : (à l'unanimité, par une majorité de voix)

**C) LISTE DE VÉRIFICATION – CONSOLIDATION DES PARTENARIATS**

Suivis

**Avez-vous :**

- appuyé les intervenants de première ligne?
- offert de la formation et du soutien?
- élargi le groupe de partenaires?
- prévu des ressources pour le partenariat comme :
  - embaucher un coordinateur
  - réserver du temps pour se rencontrer
  - trouver un espace de bureau pour les réunions, entre autres
  - demander un soutien en nature

---

---

---

---

---

---

---

---

**Que faites-vous pour entretenir les partenariats?**

- conserver des procès-verbaux des réunions
- prendre des notes pendant les réunions
- inclure un résumé des discussions et des mesures de suivi
- distribuer les procès-verbaux avant les réunions suivantes
- se reporter aux procès-verbaux pour mesurer l'importance du travail accompli

---

---

---

---

---

---

---

---

## PHASE 5 - ÉVALUATION DES PARTENARIATS



### COMPOSANTES

#### 1. ÊTRE IMPUTABLES

- Évaluez périodiquement l'état d'avancement de vos projets en partenariat à la lumière des protocoles d'ententes et des mandats élaborés.
- Déterminez les informations et les données requises pour l'évaluation (reportez-vous à l'entente : Qui récolte ces informations? À quoi sont consacrés les fonds?).

#### 2. MESURER LE SUCCÈS

- La mesure du succès ne se résume pas à des données qualitatives ou quantitatives. Elle dépend des résultats. En d'autres termes, il ne suffit pas seulement d'assurer un service (loger une personne par exemple). Le succès dépend aussi de la suite des choses, notamment du maintien du niveau de services à long terme et de la qualité de vie des clients.
- Mesurer le succès, c'est aussi s'intéresser à optimiser le potentiel d'action de toutes les parties prenantes.

- Interrogez vos clients pour déterminer les progrès réalisés. Que vous disent-ils?
- Ne sous-estimez pas l'importance des gains rapides.

#### 3. METTRE FIN À UN PARTENARIAT

- Il est parfois nécessaire de mettre fin à une entente avec un partenaire. Parfois, l'objectif est atteint et il n'y a aucune raison de poursuivre le partenariat.
- Mettre fin à un partenariat est un processus facilité par un protocole d'entente qui stipule clairement les responsabilités de chacun ainsi que les conditions de retrait.
- Dans ces situations, il est impératif d'être transparent : le partenaire et les bailleurs de fonds sont avisés des insatisfactions avant que la décision de mettre fin au partenariat ne soit prise.
- En cas de différend, ne laissez pas trainer les choses : rencontrez le partenaire, passez l'entente en revue et apportez-y, s'il y a lieu, les modifications nécessaires.
- Vous pourriez envisager l'intervention d'une tierce partie pour résoudre le différend.

- Tirez des leçons de votre expérience : dressez la liste des réalisations, des éléments insatisfaisants, des problèmes de communication et d'adaptation des parties, etc.
- Informez les employés et les intervenants externes de la fin du partenariat.

## ÉTUDE DE CAS

L'agence de Pat compte actuellement 100 clients dans 100 unités. Parmi ces clients, 40 ont des problèmes de santé mentale. L'agence de Pat a contacté l'agence Y, spécialisée dans les services de soutien en matière de santé mentale. Ensemble, les deux agences ont établi un partenariat officiel et se sont entendues sur des normes de prestation de services, des échéanciers de réunions régulières et une évaluation trimestrielle de leur partenariat.

Elles ont déterminé que, des 40 personnes susmentionnées, 20 souffraient de maladies mentales graves. Ces 20 clients, dont les besoins sont les plus élevés, nécessiteront davantage de soins et, par conséquent, de ressources. Pat et l'agence Y ont essayé de quantifier le temps de leur personnel et d'équilibrer la charge de travail en conséquence.

Pat et l'agence Y savent que les clients dont les besoins sont élevés occuperont davantage le personnel, nécessiteront plus de soutien et qu'il faudra leur prodiguer des soins pendant une plus longue période. Dans leur entente, Pat et l'agence Y ont également convenu du besoin de communiquer tous les mois et de réévaluer le partenariat tous les trimestres.

Au cours des négociations, les agences ont défini leur vision de la réussite :

- réduction de 50 % des clients à besoins élevés par la stabilisation de leur situation après 4 mois;
- taux de sortie du programme de 15 % (réorientation vers un programme pour les besoins moins élevés) après 6 mois;
- reloger 10 % des clients après 6 mois;
- prise en charge de deux nouveaux clients par mois.

Lors de la première évaluation (mois 4), tout allait bien. Toutefois, entre le mois 6 et le mois 12, Pat et l'agence Y ont réalisé qu'il fallait apporter certains ajustements à leur partenariat. Au lieu de devoir reloger 10 clients, elles ont dû en reloger 18, presque le double du nombre attendu. Dans le cadre de leur processus d'évaluation, les agences se sont réunies pour discuter des raisons qui sous-tendent ces besoins élevés de relogement des clients. Est-ce un problème ayant trait au logement, au soutien ou aux rôles et responsabilités au sein du partenariat? Les agences se sont posé les questions suivantes :

- Est-ce que les unités étaient appropriées pour les clients? Quelles raisons ont été évoquées pour justifier les besoins de changement? Les clients ne se sentaient-ils plus en sécurité? Ont-ils eu des problèmes avec des voisins? Avec le propriétaire? Le cas échéant, quelles mesures ou actions ont été prises?
- Le niveau de service était-il adéquat? La réduction du niveau de service était-elle trop rapide? Les visites aux clients étaient-elles suffisamment fréquentes? Quelle était la nature de ces visites? Les visites se concentraient-elles sur les vrais problèmes? Y avait-il chevauchement entre les visites de l'agence de Pat et celles de l'agence Y?
- La communication entre les agences était-elle suffisante? Était-elle assez fréquente?
- Qu'est-ce qui a bien fonctionné? Quelles sont les réussites du dernier trimestre?

Sur la base de cette évaluation, Pat et l'agence Y ont décidé d'accroître le nombre de visites aux clients par l'agence Y, d'où une augmentation du nombre d'heures de travail et du nombre d'employés requis. Elles ont également modifié les mesures de réussite :

- en augmentant à 15 % le pourcentage des besoins de relogement après 6 mois;
- en maintenant le niveau des soins pendant 12 mois;
- en augmentant le nombre de visites aux clients par l'agence Y et en faisant des comptes rendus deux fois par semaine à l'agence de Pat;
- en réévaluant la situation après trois mois et en communiquant au moins une fois par mois.

## ASTUCES



### ÉVALUER VOS PARTENARIATS PÉRIODIQUEMENT

Prenez l'habitude d'établir des moments précis d'évaluation. Règle générale, une fois que vous avez accompli le quart de ce que vous vous êtes fixé comme objectif, vous devriez passer en revue ce que vous avez effectivement réalisé, notamment en vous reportant à votre entente.

### REVOYEZ VOS PRATIQUES PÉRIODIQUEMENT ET N'ATTENDEZ PAS QU'UN PROBLÈME SURVIENNE POUR COMMENCER À LE FAIRE!

Au-delà de ce que peuvent contenir les protocoles d'entente, vous devez vous questionner sur l'évolution du partenariat.

- Les rencontres sont-elles assez fréquentes?
- Le travail s'accomplit-il comme prévu?
- La communication entre partenaires est-elle satisfaisante?
- L'information est-elle partagée à la satisfaction de tous?

### METTEZ L'ACCENT SUR LE POSITIF ET FAITES PREUVE DE GRATITUDE

Lorsque nous réalisons une évaluation, nous avons tendance à aller directement au problème, à mettre l'accent sur le négatif. Rendez la discussion constructive : concentrez-vous sur la recherche de solutions, montrez à vos partenaires que vous les appréciez et que leur travail est précieux. Prenez également le temps de discuter de ce qui se passe bien. De la sorte, le dialogue entre les partenaires restera ouvert.

### SACHEZ METTRE FIN ADÉQUATEMENT À UN PARTENARIAT

- Assurez-vous que la fin du partenariat est claire pour tous. La fin du partenariat ne correspond pas nécessairement à un échec. Le travail peut simplement être terminé.
- Faites preuve d'habileté! Parfois, les partenariats évoluent et cessent simplement lorsque le travail est terminé.
- À la fin du partenariat, déterminez les leçons apprises, prenez note de ce qui a fonctionné, de ce qui n'a pas fonctionné, du processus adopté, des personnes qui ont contribué. Demandez-vous ce que vous feriez différemment, examinez les réussites et les échecs. Vous pouvez même ensuite rédiger un rapport récapitulatif.

## OUTILS

---

### A) LISTE DE VÉRIFICATION - ÉVALUATION DES PARTENARIATS

#### **Comment montrez-vous votre responsabilité à l'égard du protocole d'entente et le mandat?**

Envers les bailleurs de fonds

---

---

---

Envers les intervenants de l'organisation

---

---

---

Envers les partenaires

---

---

---

#### **Comment mesurez-vous votre succès?**

Quantitativement (le nombre de services rendus)

---

---

---

Qualitativement (la qualité des services rendus)

---

---

---



À long terme (le maintien du niveau de services rendus)

---

---

---

En fonction du potentiel d'action des parties prenantes

Gains rapides (court terme)

---

---

---

### **Est-il nécessaire de mettre fin au partenariat?**

Conseils et outils :

- N'attendez pas trop longtemps en cas de conflit.
- Informez les parties en cas d'insatisfaction
- Utilisez le protocole d'entente pour mettre fin au partenariat.
- Communiquez la fin du partenariat aux employés de l'organisation qui travaillent à l'externe.
- Tirez des leçons de l'expérience.
  - Liste des succès
  - Contribution des parties
  - Adaptation des parties
  - Problèmes de communication
  - Autre

## EN CONCLUSION

Cette boîte à outils a été conçue pour aider les collectivités de la SPLI dans leurs efforts de prévention et de réduction de l'itinérance au Canada. L'objectif de développement et de solidification des partenariats communautaires a vu le jour à la lumière des difficultés constatées au sein des communautés lors du renouvellement du programme de la SPLI pour la période 2014-2019. Nous espérons que cette boîte à outils a été utile à votre organisation pour l'expansion de

son réseau de partenaires, et pour la démarche consistant à offrir les meilleurs services possible à ses clients, à les loger et à les aider à avoir une vie équilibrée.

Les collectivités ont relevé d'autres aspects plus problématiques de la prévention et de la réduction de l'itinérance. Nous examinerons d'autres moyens de concevoir des outils à l'appui de vos efforts.

# RESSOURCES

## Vidéos

### **Vulnerable LGBT Homeless Youth (2013), 23:26**

**The Current** (*En anglais uniquement*)

<https://curio.ca/en/audio/vulnerable-lgbt-homeless-youth-4383/>

[Traduction] « Parmi les sans-abri canadiens âgés de 16 à 24 ans, on retrouve une proportion de 20 % à 40 % de lesbiennes, gais, bisexuels ou transgenres (LGBT). The Current étudie les difficultés auxquelles font face les jeunes LGBT, qui sont considérés comme les plus vulnérables au sein de la population déjà très vulnérable des personnes sans abri. »

### **The «Housing First» Approach (2008), 23:01**

**The National** (*En anglais uniquement*)

<https://curio.ca/en/video/homelessness-the-housing-first-approach-1043/>

[Traduction] « The National étudie le problème complexe et difficile de l'itinérance à Victoria (C.-B.). Depuis quelques années, l'image pittoresque de cette capitale côtière unique a été ternie par une itinérance accrue. La solution de Victoria? S'inspirer de la ville de Portland (Oregon), où la devise est « le logement d'abord ». Quelles que soient les raisons pour lesquelles les gens se retrouvent à la rue (dépendance à la drogue, maladie mentale, criminalité ou malchance), ils obtiennent un logement d'abord. Ensuite, tout un réseau de travailleurs de soutien qui s'étend à l'échelle de la ville les aide à trouver des solutions à tout autre problème. »

### **Helping the Mentally Ill Homeless (2007), 23:01** (*En anglais uniquement*)

<https://www.youtube.com/watch?v=WmgE3NDUZ3A>

[Traduction] « À la fin du mois d'août 2007, le premier ministre Stephen Harper a annoncé la formation de la Commission de la santé mentale du Canada. Elle permet de lutter contre les stigmates associés à la maladie mentale et de mettre au point une stratégie relative à la santé mentale pour le Canada. L'un de ses plus grands défis consiste à trouver de nouvelles façons d'aider les personnes atteintes de maladies mentales et sans abri. Dans cette histoire de L'actualité en revue, nous allons nous pencher sur le cas d'une femme de la Saskatchewan et sur la lutte désespérée de sa famille pour lui trouver un chez-soi. »

### **Une caravane philosophique pour les sans-abri de Montréal [A philosophical caravan for Montreal's homeless people] (2013), 9:25**

**Second Regard** (*En français uniquement*)

<https://curio.ca/fr/video/une-caravane-philosophique-pour-les-sans-abri-de-montreal-5196/>

« Hiver ou pas, l'itinérance est un phénomène qui continue de prendre de l'ampleur au Québec. Aujourd'hui, il y aurait plus de 50 000 personnes en situation d'itinérance au Québec, dont 35 000

à Montréal. Même s'ils ne suffisent pas, les moyens pour lutter contre ce phénomène d'exclusion sont déjà nombreux. Notamment une initiative hors du commun apparue dans la métropole il y a quelques mois : une caravane philosophique qui parcourt les stations de métro et parcs du centre-ville. La mission de l'organisme idAction Mobile : combattre l'exclusion par l'accès à la réflexion et à la création, apporter aux sans-abri de la nourriture pour l'esprit et le cœur. »

### **Naufragés des villes : l'itinérance [Shipwrecked in the city: Homelessness] (2010), 45:02**

*(En français uniquement)*

<https://curio.ca/fr/video/litinerance-373/>

« L'itinérance est un phénomène qui dérange et qu'on préférerait cacher. Le cliché évoque instantanément le vieux clochard ivrogne. Mais la réalité est différente. L'itinérance révèle bien d'autres visages... Nos deux volontaires sont immergés dans leur nouvelle réalité. Emmanuelle erre toujours. Après plusieurs appels infructueux pour trouver un logement qui cadre dans son budget, elle se résout à dormir dans un refuge pour femmes. Quant à Pierre, il apprécie ses nouveaux colocataires, même si l'appartement n'est pas très propre. Avec l'un d'eux, il part chercher de la nourriture dans une banque alimentaire. Chaque dollar compte. »

### **'Housing First' Could Be The Program To Best End Chronic Homelessness**

**Huffington Post** *(En anglais uniquement)*

[http://www.huffingtonpost.ca/2015/10/22/housing-first-chronic-homelessness\\_n\\_8357176.html](http://www.huffingtonpost.ca/2015/10/22/housing-first-chronic-homelessness_n_8357176.html)

[Traduction] « Sam Tsemberis a compris une chose toute simple qui a déclenché une révolution : nous nous occupons des sans-abri complètement à l'envers : nous traitons les symptômes au lieu des causes. Il a inversé le modèle, et les résultats sont remarquables dans des villes qui utilisent désormais autrement les milliers de dollars qu'elles dépensaient pour s'occuper des sans-abri. Maintenant, certaines villes prétendent avoir presque éradiqué l'itinérance chronique. »

### **Transformation Through Partnerships: Systems Change to End Chronic Homelessness (2009)**

*(En anglais uniquement)*

#### **SAMHSA Health Information Network**

<http://homelesshub.ca/resource/transformation-through-partnerships-systems-change-end-chronic-homelessness#sthash.oGRqksgz.dpuf>

[Traduction] « Le DVD intitulé Transformation through Partnerships est un documentaire primé produit dans le but de montrer comment on peut forger des partenariats communautaires afin de fournir efficacement l'éventail de services nécessaires aux personnes qui sont sans abri et atteintes de maladies mentales ou de troubles liés à la toxicomanie. Il présente une courte explication du modèle de partenariat et illustre comment le centre des services d'urgence du centre-ville de Seattle (Washington) et le projet HOME, à Philadelphie... »

### **Building Communities of Recovery: How Community-Based Partnerships and Recovery Support Organizations Make Recovery Work (2012)**

**SAMHSA Health Information Network** *(En anglais uniquement)*

<http://homelesshub.ca/resource/building-communities-recovery-how-community-based-partnerships-and-recovery-support#sthash.NJTvdmszL.dpuf>

[Traduction] « Décrit comment les collectivités sont organisées et réseautent afin de fournir les services de soutien au rétablissement dont ont besoin les personnes ayant des troubles de santé mentale et des problèmes de toxicomanie, et souligne les efforts déployés pour changer la culture des collectivités et amener ces dernières à accepter et à accueillir les personnes en rétablissement. »

## Documents téléchargeables en ligne

### Guide du partenariat (2000)

#### Développement des ressources humaines Canada

<http://publications.gc.ca/collections/Collection/MP43-373-1-2000F.pdf>

« Les partenariats solides et durables ne sont pas le fruit d'une génération spontanée. Il faut qu'ils soient compris, correctement mis au point et bien entretenus. Nous avons besoin de compétences, de connaissances et d'expérience lorsque nous réunissons des gens pour former des partenariats utiles et productifs. Bon nombre d'entre nous entretiennent des doutes sur l'un ou l'autre des divers aspects des partenariats et, dans le cas contraire, nous sommes peut-être incapables de partager efficacement nos connaissances avec autrui.

Le Guide du Partenariat de l'Unité de l'apprentissage et du perfectionnement lié au marché du travail de Développement des ressources humaines Canada vise à aider les gens à être mieux renseignés sur la nature des partenariats communautaires et à leur suggérer des façons d'être plus efficaces en cette matière. Il fournit des outils et des conseils pour améliorer les partenariats et expose les grandes lignes des éléments nécessaires pour progresser ensemble. »

### Building Effective Partnerships (2004)

#### Association du logement sans but lucratif de la Colombie-Britannique *(En anglais uniquement)*

[http://bcnpha.ca/wp\\_bcnpha/wp-content/uploads/2014/05/Building-Effective-Partnerships-guide.pdf](http://bcnpha.ca/wp_bcnpha/wp-content/uploads/2014/05/Building-Effective-Partnerships-guide.pdf)

[Traduction] « Au début de 2004, l'Association du logement sans but lucratif de la Colombie Britannique (BCNPHA) a entrepris une initiative appelée Building Bridges afin de faciliter le réseautage et les séances d'échange d'information entre les fournisseurs de logements sans but lucratif et les organismes de services communautaires dans le but de réduire l'itinérance dans la région métropolitaine de Vancouver. Le plan consistait à rassembler les gens qui travaillent et qui font du bénévolat dans ces deux secteurs, à effectuer du réseautage, à discuter des buts et des intérêts communs et à étudier la possibilité d'une collaboration et de partenariats plus importants. Le but ultime de la BCNPHA était d'encourager, de renforcer et de faire croître les partenariats entre ces deux secteurs, de fournir aux sans-abri ou aux personnes à risque le logement stable dont ils avaient besoin et de leur procurer un certain degré de soutien de la part des organismes de services communautaires. Leur reconnaissance du fait que les partenariats entre le secteur du logement sans but lucratif et divers secteurs (santé, services sociaux et privé) doivent être encouragés comptait parmi les résultats de l'initiative Building Bridges. Ce besoin de partenariats avait également été établi dans l'étude de 2004 de la BCNPHA intitulée Sustaining the Non-Profit Housing Sector in British Columbia. Les programmes de logements sociaux et le financement du gouvernement deviennent de plus en plus contraignants; il est donc indispensable que les personnes et groupes concernés par la prestation de services accessibles et appropriés à un vaste éventail de citoyens de la province mettent en commun leurs talents et leurs ressources pour préserver le filet de sécurité sociale. Cette initiative de la BCNPHA a pour but d'aider les organismes sans but lucratif, les organismes gouvernementaux et les organisations à but lucratif à jeter les bases de partenariats fructueux. »

### **A Pocket Guide to Building Partnerships (2003)**

**Organisation mondiale de la Santé** (*En anglais uniquement*)

[http://www.stoptb.org/assets/documents/countries/partnerships/building\\_partnerships\\_guide.pdf](http://www.stoptb.org/assets/documents/countries/partnerships/building_partnerships_guide.pdf)

[Traduction] « Afin de rendre le concept de l'établissement de partenariats un peu plus facile à visualiser, nous utilisons l'analogie de l'agriculture : préparer le sol, semer les graines et cultiver les plants en croissance à l'aide des bons outils qui assureront une bonne récolte. »

### **Comment développer des partenariats [How to Develop Partnerships]**

**Canadian Volunteerism Initiative** (*En français uniquement*)

<http://www.sfm.mb.ca/uploads/4%20%20Developper%20des%20partenariats.pdf>

« Cet atelier a pour but de vous familiariser avec divers éléments de base liés au développement de partenariats. Il favorise le développement de groupes bénévoles et vous aidera à renforcer les habiletés de bénévolat au sein de votre organisme ou de votre groupe. »

### **Quatre organismes ont conclu un partenariat pour lutte contre l'itinérance chez les jeunes à Vancouver (2014)**

**Centre de recherche sur la stigmatisation et la résilience chez les jeunes vulnérables**

<http://saravyc.sites.olt.ubc.ca/files/2014/06/Four-Organizations-FR-Web-FINAL.pdf>

« Ce rapport décrit en détail le processus de collaboration intersectoriel entre l'Inner City Youth Program de l'Hôpital St. Paul's, Covenant House Vancouver, Coast Mental Health et BC Housing, d'après une étude entreprise par le SARAVYC et financée par Ressources humaines et Développement social Canada. »

### **Le partenariat : comment ça marche? Mieux s'outiller pour réussir [Partnership: How does it work? Tooling up for success]**

**Direction de santé publique/Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre (2003)** (*En français uniquement*)

[http://www.dsp.santemontreal.qc.ca/publications/publications\\_resume.html?tx\\_wfqbe\\_pi1%5Buid%5D=47](http://www.dsp.santemontreal.qc.ca/publications/publications_resume.html?tx_wfqbe_pi1%5Buid%5D=47)

« On ne peut envisager d'action en santé publique sans la collaboration de partenaires. En quelque sorte, tous les acteurs dont la mission s'intéresse à la santé des populations font face à la nécessité de travailler en partenariat. Mais le partenariat donne-t-il des résultats à la mesure des efforts qu'on y investit? Y a-t-il des façons de faire plus productives que d'autres? Comment faire en sorte que tous les acteurs tirent des avantages du travail en partenariat? Cet outil est l'aboutissement de cinq années de recherches évaluatives ayant porté sur des programmes de santé publique où différentes façons de travailler en partenariat ont été comparées à la lumière des résultats qu'elles ont obtenus. Les conclusions mettent en évidence certaines pratiques de planification et de partenariat produisant de meilleurs résultats que d'autres. Cet outil vous vous aidera à mieux comprendre les dynamiques du partenariat, à éviter les écueils et à analyser les situations afin d'élaborer des stratégies gagnantes. Il s'adresse aux professionnels du réseau de la santé et des services sociaux et aussi aux partenaires des autres secteurs d'activités qui participent à la mission de santé publique. »

**Le partenaire efficace. Seul c'est difficile... En partenariat, ça se porte bien! Vers des partenariats communautaires rassembleurs [Effective partnerships. Working alone is difficult, working in partnership is effective! Toward inclusive community partnerships]**

**Pluri-elles (Manitoba) inc** *(En français uniquement)*

[www.pluri-elles.mb.ca/PDF/le\\_partenaire\\_efficace.pdf](http://www.pluri-elles.mb.ca/PDF/le_partenaire_efficace.pdf)

« En raison de son expertise en la matière, Pluri-elles (Manitoba) inc. a conçu ce guide de formation et d'animation à l'intention des individus, des comités et des organismes intéressés à établir un modèle local de partenariat rassembleur dans un domaine précis : l'alphabétisation familiale. »

**Aboriginal Skills and Employment Training Strategy: Partnership Development Handbook (2014)** *(En anglais uniquement)*

**Employment and Social Development Canada**

[https://www8.hrsdc.gc.ca/content/general/documents/asets\\_partnership\\_handbook\\_nov2014.docx](https://www8.hrsdc.gc.ca/content/general/documents/asets_partnership_handbook_nov2014.docx)

« En 2010, le gouvernement du Canada a établi la Stratégie de formation pour les compétences et l'emploi destinée aux Autochtones (SFCEA). Dans le cadre d'ententes avec des organisations autochtones, la SFCEA fournit du financement pour aider les Autochtones à se préparer au marché du travail et à obtenir et conserver un emploi. Les signataires d'une entente conclue dans le cadre de la SFCEA conçoivent et offrent des programmes et des services d'emploi adaptés aux besoins uniques de leur clientèle. Cette stratégie est axée sur trois priorités stratégiques : le perfectionnement des compétences fondé sur la demande, l'établissement de partenariats et la responsabilisation.

Bien que la SFCEA vise à favoriser l'établissement de partenariats de manière plus ciblée, les partenariats constituent depuis de nombreuses années l'un des piliers des programmes liés au marché du travail destinés aux Autochtones. Les partenariats étaient considérés comme un volet important de la Stratégie de développement des ressources humaines autochtones, qui a précédé la SFCEA. En outre, les programmes dont les modalités ont expiré, tels que le Partenariat pour les compétences et l'emploi des Autochtones et le Fonds d'investissement stratégique pour les compétences et la formation des Autochtones, de même que le Fonds pour les compétences et les partenariats avaient tous comme exigence d'inclure des partenariats comme condition préalable à l'obtention du financement sous forme de contribution auprès d'Emploi et Développement social Canada.

Établir un partenariat n'est pas une tâche facile. Il y a de nombreux défis à relever. Toutefois, les partenariats ont comme résultats des avantages encore plus importants et généralement très positifs, notamment l'accès à des ressources supplémentaires et à une expertise accrue, de meilleurs résultats pour les clients et, finalement, un sentiment de responsabilité mutuelle à l'égard de l'atteinte de résultats supérieurs au sein de la collectivité. »

**Créer des liens communautaires : Modèle d'engagement communautaire pour une meilleure prévention des maladies chroniques (2009)**

**Health Nexus Santé**

[http://fr.nexussante.ca/sites/dev.nexussante.ca/files/resources/ctd\\_handbook\\_francais.pdf](http://fr.nexussante.ca/sites/dev.nexussante.ca/files/resources/ctd_handbook_francais.pdf)

« Ce manuel est destiné aux professionnels de la santé, aux promoteurs/éducateurs en santé et aux groupes/organismes communautaires qui veulent travailler dans plusieurs secteurs et à de multiples échelons afin de tirer profit de leur potentiel mixte et de prévenir les maladies chroniques dans leur collectivité. ».

### **Gouverner pour assurer le succès des partenariats (2010)**

#### **Le Consortium pour la promotion des communautés en santé**

[http://www.reseauucs.ca/images/Resourcues/EnBref\\_AssurerPartenariats.pdf](http://www.reseauucs.ca/images/Resourcues/EnBref_AssurerPartenariats.pdf)

« Ce document présente une variété d'approches et de modèles de gouvernance et offre des suggestions pratiques pour choisir une structure ou une forme de gouvernance susceptible de soutenir les initiatives mises de l'avant par votre partenariat. L'article présente trois principales fonctions de gouvernance et propose plusieurs structures ou styles d'organisation qui conviennent à des partenariats communautaires multisectoriels. On y retrouve également les principes d'une bonne gouvernance. »

### **Le développement de partenariats (2009)**

#### **Centre de ressources cœur à cœur**

[http://www.reseauucs.ca/images/Resourcues/Enbref\\_developpementdepartenariats.pdf](http://www.reseauucs.ca/images/Resourcues/Enbref_developpementdepartenariats.pdf)

Le succès et la longévité de l'initiative « Ontario Heart Health Partnerships – Taking Action for Healthy Living » des 20 dernières années sont le fruit du travail de collaboration de multiples partenaires communautaires dans chacune des 36 coalitions Cœur à Cœur dans la province de l'Ontario. En réalité, ces coalitions ont mobilisé plus de 2 300 partenaires communautaires partout en Ontario et ont généré plus de 13,6 millions de dollars de contributions en nature.

### **Éléments essentiels à la création et au maintien d'un partenariat gagnant [Key components of creating and maintaining a winning partnership] (2011) (En français uniquement)**

#### **Health Nexus Santé**

[http://www.reseauucs.ca/images/Resourcues/EnBref\\_partenariatslementsessentiels.pdf](http://www.reseauucs.ca/images/Resourcues/EnBref_partenariatslementsessentiels.pdf)

« Cette ressource se veut un sommaire des éléments importants de la création et du maintien de partenariats gagnants. Elle vous offrira de l'information synthétisée relativement aux possibilités qu'offrent le partenariat, aux approches de réseautage proactives, à la façon de choisir les partenaires appropriés et aux types de partenariat dont vous avez besoin. Elle vous renseignera sur l'importance d'élaborer des partenariats en s'inspirant du modèle des domaines interactifs (MDI), un modèle de planification qui s'inscrit dans les meilleures pratiques de promotion en matière de santé. Et finalement, elle passera en revue les éléments d'un document d'entente de partenariats. »

### **Evaluating Community Partnerships : Resource List (2012)**

#### **Santé publique Ontario (En anglais uniquement)**

<http://www.publichealthontario.ca/en/erepository/Community%20Partnerships%20Evaluation%20Resource%20List.pdf>

Liste de liens et de documents sur les partenariats et leur évaluation.



## **Building Effective Community Partnerships**

### **Institute for Educational Leadership** *(En anglais uniquement)*

[http://www.ccitoolsforfeds.org/doc/building\\_effective\\_community\\_partnerships.pdf](http://www.ccitoolsforfeds.org/doc/building_effective_community_partnerships.pdf)

« Cette boîte à outils propose des idées et des liens vers d'autres ressources qui permettront d'accroître le potentiel des projets de démonstration entrepris dans le cadre de réformes systémiques. Elle permettra de rassembler des organisations et des particuliers, de définir des objectifs communs et de mettre en œuvre des stratégies pour les atteindre. Elle présente des études de cas et offre une diversité d'outils qui pourraient être utiles aux collectivités qui dressent des plans de mise en œuvre, de surveillance et la durabilité de ces stratégies en fonction des possibilités et des besoins de la collectivité. »

## **Making Community Partnerships Work: A Toolkit (2007)**

### **March of Dimes** *(En anglais uniquement)*

<http://www.aapcho.org/wp/wp-content/uploads/2012/02/Giachello-MakingCommunityPartnershipsWorkToolkit.pdf>

[Traduction] « Cette boîte à outils est fondée sur les leçons tirées par les partenaires nationaux et communautaires ayant participé au projet Genetics Education Needs Evaluation (GENE). Le projet GENE était un programme quinquennal financé par la Health Resources and Services Administration, dont le but était d'évaluer les besoins éducatifs ayant trait à la génétique des collectivités minoritaires qui ne reçoivent pas suffisamment de services. March of Dimes et ses partenaires nationaux (Genetic Alliance et Family Voices) ont travaillé auprès de deux collectivités afin de déterminer quels étaient – sur les plans culturel et linguistique – leurs besoins éducatifs ayant trait à la génétique, et d'établir des plans d'action pour répondre à ces besoins. Cette boîte à outils donne au lecteur une idée de la façon dont ces partenariats communautaires ont été établis. »

## **Community Partnership Resource Guide (2009)**

### **Partenariat de l'amélioration de la qualité et de l'innovation et Health Nexus Santé (Quality Improvement and Innovation Partnership and Health Nexus Santé)** *(En anglais uniquement)*

<http://www.hqontario.ca/portals/0/Documents/qi/qi-rg-community-partnerships-1012-en.pdf>

[Traduction] « Ce guide des partenariats communautaires fournit les outils nécessaires pour créer des réseaux de partenaires communautaires ou pour étendre nos relations avec ceux-ci. Il nous montre diverses manières dont les partenariats communautaires pourraient se manifester et des façons de former et de maintenir ces partenariats. Le guide nous encourage également à regarder au-delà de nos réseaux actuels ou habituels afin d'aider nos clients à avoir la meilleure santé possible. »

## Le rond-point de l'itinérance

### Ressources relatives aux partenariats

#### **Building Successful Collaborations: Ten Principles of Sustainable Partnerships (2011)**

*(En anglais uniquement)*

<http://homelesshub.ca/resource/building-successful-collaborations-ten-principles-sustainable-partnerships>

#### **Toward More Inclusive Neighbourhoods. Building Partnerships With Local Government (1995)**

*(En anglais uniquement)*

<http://homelesshub.ca/resource/toward-more-inclusive-neighbourhoods-building-partnerships-local-government#sthash.em84WBAC.dpuf>

#### **Maximizing Program Services Through Private Sector Partnerships and Relationships: A Guide for Faith- and Community-Based Service Providers (2006)** *(En anglais uniquement)*

<http://homelesshub.ca/resource/maximizing-program-services-through-private-sector-partnerships-and-relationships-guide#sthash.wuZPDkcB.dpuf>

#### **Not a Solo Act: Creating Successful Partnerships to Develop and Operate Supportive Housing (1997)** *(En anglais uniquement)*

##### **Corporation for Supportive Housing**

<http://homelesshub.ca/resource/not-solo-act-creating-successful-partnerships-develop-and-operate-supportive-housing#sthash.eGGNuHyY.dpuf>

[Traduction] « Comme la création et l'exploitation de logements supervisés exigent de l'expertise en promotion immobilière, en prestation de services de soutien et en gestion de propriété avec services de soutien aux locataires, les promoteurs sans but lucratif peuvent rarement faire cavalier seul. Ce mode d'emploi est un guide pour créer des collaborations fructueuses entre au moins deux organisations afin qu'elles puissent jouer ces rôles disparates de façon efficace et efficiente. Il fournit des feuilles de calcul et des exemples de documents juridiques qui aideront les groupes à maximiser leur potentiel de réussite. (KnowledgePlex) ».

#### **The Downtown Outreach Addiction Partnership Team (DOAP) Program (2015)**

##### **The Calgary Alpha House Society** *(En anglais uniquement)*

<http://homelesshub.ca/resource/downtown-outreach-addiction-partnership-team-doap-program-calgary-alpha-house-society#sthash.1LDjcWGO.dpuf>

[Traduction] « Le programme Downtown Outreach Addictions Partnership (DOAP) a été lancé en 2005 en tant qu'intervention de diversion mobile visant à lutter contre l'alcoolisme et la toxicomanie dans les rues et l'état d'ivresse en public. À partir d'une approche axée sur la clientèle, l'équipe du DOAP encourage l'autodétermination et la prise de décisions. Elle défend les intérêts des participants et les aide à naviguer dans des systèmes de services complexes afin de pouvoir accéder plus facilement à des refuges, à des services de santé, à des programmes de traitement de l'alcoolisme et de la toxicomanie et à des services de logement.

Cette étude montre que le rendement du capital investi dans le DOAP est de 9,43 \$ : 1. Les conclusions montrent qu'en aidant les personnes qui sont aux prises avec des problèmes d'alcoolisme et de toxicomanie et avec l'itinérance, le DOAP a également une incidence positive sur les services d'urgence, les hôpitaux et les services de santé de Calgary et sur sa collectivité. Et, surtout, le programme apporte des changements positifs pour les personnes vulnérables qui vivent dans la rue. »

**Affordable Housing Partnerships: Lessons for Melbourne's Transforming Housing Project from Portland, Vancouver and Toronto (2015)** *(En anglais uniquement)*

**Melbourne School of Design**

<http://homelesshub.ca/resource/affordable-housing-partnerships-lessons-melbourne-%E2%80%99s-transforming-housing-project-portland#sthash.CzCNR2Sa.dpuf>

[Traduction] « Le projet Transforming Housing est une initiative de partenariat de recherche active de l'Université de Melbourne, à laquelle participent l'administration locale et le gouvernement d'État, ainsi que des promoteurs privés et sans but lucratif, des investisseurs privés et philanthropes et des défenseurs du droit à un logement abordable. La recherche est actuellement axée sur l'étude d'options pour l'amélioration des politiques et sur des mécanismes d'investissement visant à inciter les partenaires à prendre des mesures. La prochaine étape de la recherche active sera la mise à l'essai des prototypes d'innovation en matière de logement abordable. Elle comportera de quatre à six projets de démonstration et se déroulera dans le cadre d'une compétition internationale de solutions en matière de logement abordable.

Le but de ce document est de résumer comment trois villes ayant un régime de planification apparenté, subissant des pressions démographiques similaires, faisant face à des dilemmes semblables en matière de viabilité financière et présentant des typologies de logement du même ordre élaborent ensemble des approches novatrices et tirent des leçons de tels partenariats pour Melbourne. »

**St. John's Homeless-Serving System Coordination Framework ( 2016)** *(En anglais uniquement)*

<http://homelesshub.ca/resource/st-johns-homeless-serving-system-coordination-framework>

[Traduction] « Dirigé par End Homelessness St. John's (EHSJ), le Plan pour mettre fin à l'itinérance à St. John's (2014-2019) est centré sur l'instauration d'une démarche systémique fondée sur Le logement d'abord. Le but est d'organiser et d'offrir d'une manière coordonnée des services qui répondront aux priorités de la communauté. L'orientation, la conception et la gestion du système d'aide aux sans abri de St. John's doivent contribuer à mettre fin à l'itinérance.. »

---

## Liens utiles

**Outils de création de partenariats (2012)**

**Centre de collaboration nationale des méthodes et outils**

<http://www.nccmt.ca/fr/ressources/interrogez-le-registre/134>

« Cet ensemble d'outils peut être utilisé de façon graduelle pour planifier, instaurer, examiner et soutenir des partenariats. Mise au point pour des initiatives de développement durable, cette ressource procure des stratégies utiles pour les partenariats intersectoriels. »

**Collaboration Multiplier (2011)** *(En anglais uniquement)***Prevention Institute**

<http://www.preventioninstitute.org/component/jlibrary/article/id-44/127.html>

[Traduction] « Collaboration Multiplier est un cadre interactif d'analyse des efforts déployés pour collaborer dans plusieurs domaines. Il oriente les organisations et leur permet d'acquérir une meilleure compréhension des partenaires nécessaires et de la façon de les mobiliser. Cet outil peut également aider les organisations qui travaillent déjà ensemble à déterminer quelles activités leur permettront d'atteindre un but commun, de recenser les composantes absentes susceptibles de contribuer à l'établissement d'une solution, de distinguer les perspectives et les contributions des partenaires et de tirer parti de l'expertise et des ressources disponibles. L'utilisation de Collaboration Multiplier peut aider à jeter les bases d'une compréhension commune et d'un terrain d'entente entre tous les partenaires. »

**Developing Effective Coalitions: An Eight-Step Guide (2002)****Prevention Institute** *(En anglais uniquement)*

<http://www.preventioninstitute.org/component/jlibrary/article/id-104/127.html>

[Traduction] « Ce guide d'établissement de coalitions étape par étape aide à lancer et à stabiliser des partenariats avec succès. Il soutient les défenseurs et les praticiens dans tous les aspects du processus, de la détermination du caractère approprié d'une coalition à la conduite d'évaluations continues, en passant par la sélection des membres, la définition des éléments clés et le maintien de la vitalité. »

**The Tension of Turf: Making it Work for the Coalition (2003)****Prevention Institute** *(En anglais uniquement)*

<http://www.preventioninstitute.org/component/jlibrary/article/id-103/127.html>

[Traduction] « Les participants de coalitions fructueuses apprennent à prévenir et à reconnaître les guerres de territoire dans le cadre d'activités visant à renforcer les partenariats et à susciter leur dynamisme. Tension of Turf est l'outil complémentaire qu'utilise l'Institut dans le cadre de son processus d'établissement de coalitions en huit étapes, intitulé Developing Effective Coalitions: An Eight Step Guide. Il offre un soutien pratique permettant de gérer adroitement la tension dynamique qui apparaît souvent lorsque des gens collaborent. Ce guide aide les coalitions à tirer profit des forces authentiques et constructives découlant de la diversité de leurs points de vue, de leurs compétences et de leurs mandats. »

**Creating and Maintaining Partnerships****Community Tool Box** *(En anglais uniquement)*

<http://ctb.ku.edu/en/creating-and-maintaining-partnerships>

[Traduction] « Cette boîte à outils donne des consignes pour la création d'un partenariat entre diverses organisations afin d'atteindre un but commun. »

## Sources académiques (2010-2016)

### Communication d'informations

**Neideck, Geoff; Siu, Penny; Waters, Alison (2015). "Meeting national information needs on homelessness: Partnerships in developing, collecting and reporting homelessness services statistics". *Statistical Journal of the IAOS*, Vol. 31, Issue 2, pp. 277-284.** (En anglais uniquement)

[Traduction] « En 2008, le Council of Australian Governments a accepté des réformes nationales visant à régler le problème de l'itinérance grâce aux ententes appelées National Agreement on Affordable Housing (NAHA) et National Partnership Agreement on Homelessness (NPAH). L'élaboration de services de collecte de données sur l'itinérance offerts par des spécialistes était essentielle pour répondre aux besoins en information à l'appui de ces réformes. En collaboration avec le Commonwealth et les gouvernements d'État et de territoire, des organisations non gouvernementales fournissant des services, les principaux organismes de lutte contre l'itinérance et un fournisseur de systèmes d'information du secteur privé (Australian Institute of Health and Wealth [AIHW]) ont élaboré un nouveau mécanisme de collecte de données national et ont instauré un instrument de collecte de données novateur ainsi qu'un système de gestion de l'information sur la clientèle appelé SHIP. Ce système permet aux travailleurs sociaux des organisations non gouvernementales d'accomplir facilement les tâches suivantes : saisir l'information sur les clients; gérer les dossiers des clients; surveiller leurs progrès. SHIP permet une collecte harmonieuse de données conforme aux normes nationales en matière de données et facilite leur présentation chaque mois à l'AIHW par l'intermédiaire d'un site Web sécurisé. Le document susmentionné décrit les modalités de solides partenariats ayant permis à 1 500 organisations non gouvernementales fournissant des services partout en Australie d'accéder au nouveau système d'information et de participer à la collecte de données. Il contient en outre des renseignements précieux permettant d'appuyer les activités visant à mesurer l'efficacité des politiques en vertu des ententes NAHA et NPAH, et ce, afin d'obtenir des résultats fructueux pour les clients des services offerts aux itinérants. »

### Partenaires

**Bonugli, Rebecca (2014). "Psychiatric Nursing Faculty Partner with Residents of a Homeless Shelter to Address Medication Safety", *Issues in Mental Health Nursing*, Vol. 35, Issue 3, pp. 220-223.** (En anglais uniquement)

[Traduction] « L'article présente le point de vue de l'auteure sur le partenariat établi entre le refuge de transition pour sans-abri Haven for Hope et la faculté de soins infirmiers de l'Université du Texas dans le but d'assurer l'innocuité des médicaments. L'auteure décrit en détail son expérience de la tenue de groupes de discussion auxquels ont participé des résidents et des membres du personnel de Haven for Hope ainsi que la façon dont les entrevues ont été étudiées afin de trouver des moyens d'améliorer l'innocuité des médicaments. Elle aborde également les stratégies possibles de mise en œuvre de systèmes de distribution de médicaments. »

**Comito, Lauren (2015). "DPL, SFPL Offer Innovative Homeless Services", *Library Journal*, 10/15/2015, Vol. 140, Issue 17, pp. 13-16.** (En anglais uniquement)

[Traduction] « L'article est axé sur les partenariats établis par la Denver Public Library (DPL) et la San Francisco Public Library (SFPL), qui visent à créer des services de programmation bibliothécaires pour les sans-abri. Il mentionne le partenariat noué par la SFPL avec Lava Mae, organisme sans but lucratif consacré à la rénovation d'autobus urbains ayant été mis hors service. L'article aborde également la mesure prise par la bibliothécaire d'instruction de la DPL, Simone Groene-Nieto, d'engager des musiciens locaux avec l'argent du budget de programmation. »

**Dixon, Caitlin; Funston, Leticia; Ryan, Catherine; Wilhelm, Kay. (2011). “Linking young homeless people to mental health services: An exploration of an outreach clinic at a supported youth accommodation service”, *Advances in Mental Health*, Vol. 10, Issue 1, pp. 83-91.**

(En anglais uniquement)

[Traduction] « Une recherche récente révèle que les jeunes vivant dans l’itinérance affichent des taux élevés de détresse psychologique et de maladies mentales; pourtant, ils n’ont souvent pas accès à des services de santé mentale en raison d’un certain nombre d’obstacles. L’accès pourrait être amélioré par une plus grande collaboration entre les organismes, par l’adoption de principes d’intervention précoce, de sensibilisation et de compétence culturelle applicables aux jeunes. Ces recommandations ont été mises en œuvre dans une clinique de sensibilisation novatrice offrant des services au Oasis Youth Support Network, à Sydney (Oasis), par le truchement du programme Early Intervention and Prevention of Disability de l’Hôpital St Vincent (PEIPOD). Le but de cet article est de décrire la clinique et de présenter le point de vue que les travailleurs d’Oasis qui s’occupent des jeunes et l’équipe clinique du PEIPOD ont dégagé en participant à des groupes de discussion. Ces discussions avaient pour but de déterminer dans quelle mesure la clinique : i) a facilité l’accès aux services de santé mentale pour les jeunes; ii) a permis aux jeunes de vivre une expérience positive ayant trait à la prestation d’un service de santé mentale; iii) a renforcé la capacité du personnel d’Oasis de travailler auprès des jeunes vivant avec des besoins complexes et avec la maladie mentale. En outre, cet article rend compte des résultats d’une vérification de toutes les notes versées aux dossiers et des formulaires de triage des 29 clients qui se sont rendus à la clinique de janvier 2010 à janvier 2011. Les conclusions donnent à penser que la nature très diversifiée des comportements de la clientèle d’Oasis constitue un obstacle clé à l’établissement de liens entre les jeunes et les services (de santé mentale). Cet article décrit plusieurs forces des services, y compris le partenariat étroit entre les employés d’Oasis et ceux du PEIPOD et l’accès à une évaluation en santé mentale pour les jeunes dans un lieu convivial pour eux. Les recommandations découlant des entrevues auprès du personnel comprennent l’expansion du modèle de clinique de sensibilisation vers d’autres lieux de service, l’amélioration de la transmission de l’information par le personnel d’Oasis offrant du soutien aux jeunes et la participation du personnel médical à l’évaluation de la clinique. »

**E. Rutherford, Gayle. (2011). “Peeling the layers: a grounded theory of interprofessional co-learning with residents of a homeless shelter”, *Journal of Interprofessional Care*, Vol. 25, Issue 5, pp. 352-358.** (En anglais uniquement)

[Traduction] « Les clients, les patients, les familles et les collectivités doivent être considérés comme des partenaires dans la prestation des soins, et non seulement comme des bénéficiaires (D’Amour, D. et I. Oandasan, *Journal of Interprofessional Care*, 2005, no 19, p. 8-20). Les étudiants en soins de santé ont besoin d’avoir la possibilité de comprendre les concepts tels que l’autodétermination, le partenariat et l’habilitation des membres de la collectivité (Scheyett, A. et M. Diehl, M., *Social Work Education*, 2004, 23, no 4, p. 435-450), dans le cadre d’une formation interprofessionnelle à laquelle participent les membres de la collectivité en tant qu’enseignants et apprenants. Le but de cette recherche théorique à base empirique était de déterminer les conditions qui permettent aux étudiants en santé d’apprendre en compagnie des membres de la collectivité, d’apprendre de ces derniers et d’acquérir des connaissances à leur sujet. Cette étude a eu lieu dans un refuge pour sans-abri où des étudiants en soins infirmiers et en travail social ont profité d’un apprentissage interprofessionnel avec des résidents et des clients du refuge. Les données ont été recueillies durant sept mois par l’entremise d’observation des participants, d’entrevues auprès de ceux-ci et de groupes de discussions. La théorie de coapprentissage interprofessionnel qui en est ressortie

fait état des trois étapes (entrée, participation et émergence) qu'ont vécues les coapprenants à divers degrés d'intensité. Cet article décrit les conditions qui favorisent chacune des étapes du processus de coapprentissage. Cette théorie de coapprentissage interprofessionnel jette les bases de l'amélioration et de l'évaluation ultérieures des programmes de formation interprofessionnelle qui s'efforcent d'inclure activement les membres de la collectivité en tant qu'enseignants et apprenants, les experts et les novices ainsi que les fournisseurs de services, les étudiants et les membres du corps enseignant. »

**Girard, V.; Bonin, J.P.; Tinland, A.; Farnarier, C.; Pelletier, J.F.; Delphin, M.; Rowe, M.; Simeoni, M.C (2014), "Mental health outreach and street policing in the downtown of a large French city", *International Journal of Law & Psychiatry*, Vol. 37, Issue 4, pp. 376-382.**

*(En anglais uniquement)*

[Traduction] « Marseille, deuxième ville en importance de la France, compte une grande population de sans-abri. Une équipe de sensibilisation en santé mentale a été créée en 2005 en réaction aux taux élevés de maladies mentales au sein de cette population. Dans un contexte de politique nationale où la sécurité est une priorité gouvernementale, un nouveau poste de police central a été créé en 2006 à Marseille dans le but de s'attaquer aux problèmes de vols à main armée, de violence et de trafic illicite au centre-ville. Bien qu'il n'existe pas de liens directs entre ces types de problèmes, les policiers sont également responsables des problèmes de sécurité publique et des problèmes comportementaux liés à la présence de sans-abri dans ce quartier. Objectif : Ce rapport portant sur une étude pilote de deux ans (2009-2011) présente le travail de collaboration entre une équipe de sensibilisation en santé mentale et le service de policiers répondant aux besoins cliniques des sans-abri atteints de troubles psychiatriques graves. Il décrit également les interactions entre les sans-abri et les professionnels de la santé mentale et les policiers ainsi que la perception par les sans-abri de la présence de ces deux groupes d'intervenants dans les rues. Méthodes : Les enquêteurs ont adopté une approche comprenant diverses méthodes. Les données ont été recueillies dans le cadre de 40 interactions au moyen d'un bref rapport normalisé par interaction. Des groupes de discussion ont été tenus avec des agents de police, des membres de l'équipe de sensibilisation, des travailleurs pairs et des utilisateurs des services. Les procès-verbaux des réunions de partenariat entre les agents de police et les travailleurs des services de sensibilisation ont également servi de source de données qualitatives. Résultats : Les travailleurs des services de sensibilisation ont été à l'origine d'un peu plus de la moitié (n=21) des rencontres (n=40) entre les policiers et les travailleurs des services de sensibilisation. Des interactions concernaient principalement des personnes souffrant d'une psychose (77 %), dont la grande majorité (80 %) était à un stade de psychose aiguë. Les deux thèmes clés qui sont ressortis de l'analyse des données comprenaient la nature violente de la vie dans la rue et le pourcentage élevé de personnes appartenant à une minorité ethnique parmi les sujets des interactions. De plus, il est ressorti que les pratiques de travailleurs des services de sensibilisation sont parfois semblables à celles des policiers, surtout lorsque les travailleurs des services de sensibilisation utilisent des méthodes coercitives. Selon la description des « utilisateurs » (les sans-abri), les policiers utilisaient parfois moins la coercition que l'équipe des services de sensibilisation, et ils ont mentionné qu'ils craignaient plus les psychiatres que les policiers. Conclusion : Les initiatives officielles menées par les équipes de sensibilisation en santé et les services de police supposent certaines pratiques communes dans la rue. Cette étude montre la possibilité de relations de travail plus étroites entre les deux parties pour aider les sans-abri atteints d'une maladie mentale à recevoir les soins dont ils ont besoin et réduire la coercition inappropriée, y compris l'hospitalisation involontaire et les arrestations. »

**Johnston, Mark; Angell, Susan (2013). “Partnering for Performance at Departments of HUD and VA”, *Public Manager*, Vol. 42, Issue 2, pp. 43-45. (En anglais uniquement)**

[Traduction] « L'article rend compte de la collaboration du département des Anciens combattants (VA) et du département du Logement et de l'Urbanisme (HUD) des États-Unis dans le but de mettre fin à l'itinérance des anciens combattants dans l'ensemble des États-Unis d'ici 2015. Selon l'article, les deux organismes ont réévalué le programme de logement supervisé de HUD-VA (HUD-VASH) et déterminé qu'il valait mieux cibler les anciens combattants sans abri ayant les plus grands besoins, c'est-à-dire ceux qui vivent dans la rue depuis le plus longtemps. Ces deux départements dirigent une initiative du Congrès appelée Veterans Homelessness Prevention Demonstration, qui aide les vétérans de l'Iraq, de l'Afghanistan et d'autres endroits qui sont à risque élevé d'itinérance. »

**Kuver, Rekha (2015). “Voices of Homeless Youth: Community Partnerships in Library Training”. *Young Adult Library Services*, Vol. 13, Issue 2, pp. 10-12. (En anglais uniquement)**

[Traduction] « L'article porte sur la séance de formation sur les jeunes sans-abri commanditée par la Mockingbird Society, par l'intermédiaire de son programme Youth Advocates Ending Homelessness (YAEH), dans le comté de King (Washington). Parmi les sujets abordés, figurent des histoires personnelles, le projet Count Us In visant à mettre fin à l'itinérance et le programme National Safe Place grâce auquel les jeunes en crise obtiennent l'aide d'organismes qualifiés, y compris les bibliothèques. En outre, la séance mettait en vedette plusieurs conférenciers, y compris Lamar Campbell, Megan Gibbard et Courtney Warren. »

**Parker-Radford, David (2015). “Identifying standards to ensure seamless discharge to primary care for homeless people”, *Primary Health Care*, Vol. 25, Issue 3, pp. 28-31.**

*(En anglais uniquement)*

[Traduction] « Les praticiens doivent travailler de concert pour permettre aux personnes qui vivent l'itinérance d'avoir accès à des soins de qualité au moment de faire la transition entre l'hôpital et les services communautaires. En partenariat avec d'autres organisations, le Queen's Nursing Institute communique ses pratiques exemplaires à un réseau de plus de 850 professionnels de la santé qui se spécialisent dans le travail auprès des sans-abri et des personnes vulnérables. Cet article décrit le rôle que les professionnels de la santé de première ligne devraient jouer pour ce qui est de prévenir l'itinérance et de soutenir la population en offrant des soins continus. »

**Passafaro, Belinda; Gomez, Lissette; Weaver-Spencer, Jennifer (2016). “Afterschool programs that support homeless youth: igniting hope and opportunities in the midst of trauma, uncertainty, and displacement”, *Journal of Children & Poverty*. Mar 2016, Vol. 22, Issue 1, pp. 57-66.**

*(En anglais uniquement)*

« Partout aux États-Unis, un grand nombre de programmes parascolaires ont des conséquences constructives et durables dans la vie d'enfants et de jeunes itinérants du fait qu'ils élargissent leurs possibilités d'apprentissage et qu'ils permettent aux jeunes de se développer de façon positive dans un lieu sûr. Dans le présent mémoire, nous établissons le profil de deux organisations offrant des services aux jeunes et de l'After School Division du département de l'Éducation de la Californie afin d'illustrer comment les programmes parascolaires peuvent être un élément de solution pour les enfants et les jeunes sans-abri. Les employés de ces organisations ont fait part de leurs pratiques, de leurs réussites et de leurs difficultés, ainsi que des leçons qu'ils ont tirées. Fait le plus important : ils ont communiqué un message d'espoir et une vision de ce qui est possible pour les jeunes touchés par des expériences traumatisantes, de l'incertitude et des déplacements. »



**Wilkins, Julia; Terlitsky, Amy B (2016). “Strategies for Developing Literacy-Focused Family-School Partnerships”, *Intervention in School & Clinic*, Vol. 51, Issue 4, pp. 203-211.**

*(En anglais uniquement)*

[Traduction] « Le rendement des élèves augmente lorsque les parents prennent part à l'éducation de leur enfant. Cet article décrit les avantages liés à l'établissement de partenariats avec les parents relativement aux activités d'alphabétisation de leur enfant. Les conseils aux enseignants donnent des idées pour maintenir la communication avec les parents, pour les faire participer au milieu scolaire et pour effectuer des visites à domicile; ils présentent également des recommandations particulières concernant le travail en partenariat avec les parents de familles d'accueil et les parents sans abri afin de promouvoir l'alphabétisation des enfants. »

## Partenariats difficiles

**Quirouette, Marianne; Hannah-Moffat, Kelly; Maurutto, Paula (2016), ‘A Precarious Place’: Housing and Clients of Specialized Courts, *British Journal of Criminology*, Vol. 56, Issue 2, pp. 370-388.** *(En anglais uniquement)*

[Traduction] « Les tribunaux spécialisés dépendent de partenariats avec des organismes communautaires pour trancher de multiples questions liées à la délinquance. Malgré leur popularité, on en sait peu au sujet des conséquences de ces partenariats ou de la façon dont les intervenants négocient le soutien du client, les interventions thérapeutiques et les pratiques correctionnelles. Nous avons analysé six entités canadiennes (quatre tribunaux de traitement de la toxicomanie et deux tribunaux communautaires/du mieux-être) en nous concentrant précisément sur la façon dont ces entités conceptualisent les enjeux liés au logement et y réagissent. Nous avons conclu que les pratiques repoussent les limites du châtement et ont des conséquences inattendues relativement : 1) au positionnement de l'itinérance en tant que facteur criminogène; 2) à l'accent mis sur la stabilité à court terme au détriment de solutions à long terme; et 3) à la démarche favorisant une supervision/d'un échange de connaissances plus efficaces. Lorsque les préoccupations d'ordre juridique dominant, le potentiel thérapeutique est compromis, tout comme les efforts de restructuration des mesures de soutien dont ont besoin les délinquants marginalisés dans la collectivité. »

## Modèle Logement d'abord

**Gilmer, Todd P.; Ojeda, Victoria D.; Hiller, Sarah; Stefancic, Ana; Tsemberis, Sam; Palinkas, Lawrence A (2013). “Variations in Full Service Partnerships and Fidelity to the Housing First Model”, *American Journal of Psychiatric Rehabilitation*, Vol. 16, Issue 4, pp. 313-328.**

*(En anglais uniquement)*

[Traduction] « En Californie, la Mental Health Services Act a accordé un financement important aux Full Service Partnerships (FSP) : des programmes qui font ce qu'il faut pour améliorer la stabilité résidentielle et les résultats en matière de santé mentale. L'approche relative au FSP, orientée par l'État, mais dirigée par les intervenants, s'est traduite par la mise sur pied d'une série de programmes comportant des éléments de base commun, mais qui varient du point de vue de leur démarche respective. Cette étude qualitative porte sur les variations des FSP à l'intérieur du cadre de fidélité au modèle Logement d'abord. Des entrevues semi-structurées menées auprès de 21 gestionnaires de programmes FSP recensés grâce à un échantillonnage dirigé ont été codées et analysées afin de cerner les variations entre les programmes du point de vue de leur approche au chapitre du logement et des services. Dans le cadre du processus de comparaison constante, les caractéristiques des FSP ont été condensées en un ensemble de vastes thèmes liés à la fidélité au modèle Logement d'abord. Les trois grands thèmes suivants ont été établis : a) les FSP variaient en fonction de la présence d'éléments clés de Logement d'abord; b) l'orientation axée sur le rétablissement des programmes et l'expérience du personnel

étaient associées à la fidélité; et c) les FSP destinés aux adultes âgés, aux adultes qui sortent du système judiciaire et aux jeunes d'âge transitoire ont procédé à des modifications précises afin d'adapter leurs programmes aux besoins de leur population particulière. Les FSP apportent une quantité considérable de ressources en matière de logement et de traitement communautaires aux sans-abri atteints d'une maladie mentale grave. Cependant, si on les examine individuellement, les variations au chapitre des approches de logement et de traitement sont suffisantes pour soulever la question de l'efficacité de certains programmes par rapport à d'autres. Il serait intéressant d'examiner la variation au chapitre des FSP soulevée dans le cadre de la présente initiative pour analyser l'incidence de la fidélité au modèle Logement d'abord sur les résultats pour les clients, les coûts des programmes et les soins orientés vers le rétablissement. »

**Macnaughton, Eric; Stefancic, Ana; Nelson, Geoffrey; Caplan, Rachel; Townley, Greg; Aubry, Tim; McCullough, Scott; Patterson, Michelle; Stergiopoulos, Vicky; Vallée, Catherine; Tsemberis, Sam; Fleury, Marie-Josée; Piat, Myra; Goering, Paula (2015). "Implementing Housing First Across Sites and Over Time: Later Fidelity and Implementation Evaluation of a Pan-Canadian Multi-site Housing First Program for Homeless People with Mental Illness", *American Journal of Community Psychology*, Vol. 55, Issue 3/4, pp. 279-291. (En anglais uniquement)**

[Traduction] « Cet article porte sur la mise en œuvre d'un projet pilote de recherche sur le modèle Logement d'abord mené à cinq endroits à l'échelle du pays et de la fidélité au modèle observée ultérieurement. La note de fidélité moyenne relative à cinq domaines du modèle Logement d'abord et à dix programmes était élevée durant la première année de mise en œuvre (3,47/4) et plus élevée durant la troisième année de mise en œuvre (3,62/4). Des entrevues qualitatives (36 entrevues menées auprès d'informateurs clés et 17 groupes de discussion) ont révélé que l'expertise du personnel, les partenariats avec d'autres services et le leadership avaient facilité la mise en œuvre, alors que le roulement du personnel, le relogement des participants, l'isolement des participants et les mesures de soutien professionnel/éducatif limitées avaient constitué des obstacles. Les conclusions ont mis en lumière des facteurs de mise en œuvre importants touchant le personnel, les programmes et la collectivité. »

# ANNEXE A

Parmi les exemples d'engagements avec la communauté, citons l'outil de sondage pour la mise en correspondance des systèmes, mis au point pour mettre fin à l'itinérance par le Dr Alina Turner (Turner Research & Strategy). Certaines des questions s'appliquent tout particulièrement à St. John's. Le contenu pourrait être adapté aux besoins de votre communauté. *Veillez noter que cet outils est uniquement disponible en anglais.*

---

## **St. John's Housing First System Coordination Initiative System Mapping Survey**

### Survey Information

Welcome to the Housing First System Coordination Initiative!

As a cornerstone of St. John's Plan to End Homelessness, system coordination is about finding ways of better working together to serve those at risk of or experiencing homelessness in our community.

The purposeful, design and management of St. John's homeless-serving system is critical to meeting the community's objective of ending homelessness. One of the key steps to successful community-based system coordination efforts is the inclusion of thoughts, ideas, and expertise from a diverse range of community stakeholders in the development of a Housing First System Coordination Framework.

To this end, End Homelessness St. John's (EHSJ) has secured the technical assistance of Dr. Alina Turner (Turner Research & Strategy) to work alongside an Advisory Committee to develop the Framework.

A first step in this process is finding out more about how our homeless-serving system currently works from as many providers as possible. This survey is a key means of mapping the current system.

Note that the survey is comprehensive and will likely take about 15-30 min. to complete.

Likely, the lead manager or coordinator of a program would be best suited to fill out the survey; in some instances, this might be the executive director as well.

We encourage you to fill out as much of this survey as possible; results will drive the development of initiatives including new programming, coordinated entry and assessment, performance management and quality assurance.

The closing date for the survey is December 15, 2015 to give us enough time for analysis in preparation of a community consultation process in early December (stay tuned for details).

For more information and assistance - please connect with Alina Turner (Turner Research & Strategy, [turneralina@gmail.com](mailto:turneralina@gmail.com); 403-827-8722).

To connect with End Homelessness St. John's, please contact Bruce Pearce ([bpearce@nl.rogers.com](mailto:bpearce@nl.rogers.com); 709-689-9615).

---

## St. John's Housing First System Coordination Initiative System Mapping Survey

### Program Inventory

This section aims to collect available information about the various programs available in St. John's assisting those at risk of/experiencing homelessness.

Note, that each program will need to fill this survey out separately - even if it operates within one agency.

You may not have all the answers to the questions - do your best! The more information we have, the better our collective knowledge foundation is for system coordination.

1. Program Name

---

2. Agency Name

---

3. Name of Person Filling Survey

---

4. Title of Person Filling Survey

---

5. Program Contact Information

Address

---

Address 2

---

City

Province

Postal Code

---

Email

Address

Phone Number

---

6. What is the target population of the program?

Simply put, the target population of a program is the group of individuals for whom the program was intended and designed. An example would be chronically homeless men with a history of incarceration.

---

7. Is the program serving any of the following? (check all that apply)

- Adults without children
- Adults accompanied by children
- Unaccompanied youth
- Households fleeing domestic violence
- Other (please specify)

8. If this program is being delivered in partnership with another agency, please list these below and briefly describe each partner's roles.

---

9. Please classify it as best you can according to the following program categories.

See below for definitions.

We are following the program definitions outlined in the St. John's Plan to End Homelessness and HPS.

---

Other (please specify)

---

**Emergency Shelters** provide temporary accommodations and essential services for individuals experiencing homelessness. The length of stay is intended to be short, ideally 7-10 days. Shelters provide essential services to the homeless and can play a key role in reducing homelessness as these services often focus efforts on engaging clients in the rehousing process.

**Transitional Housing** provides place-based time-limited support designed to move individuals to independent living or permanent housing. The length of stay is limited and typically less than two years, though it can be as short as a few weeks. Such facilities often support those with dealing with addictions, mental health and domestic violence that can benefit from more intensive supports for a length of time before moving to permanent housing.

**Permanent Supportive Housing (PSH)** provides long-term housing and support to individuals who are homeless and experiencing complex mental health, addiction, and physical health barriers. The important feature of the program is its appropriate level of service for chronically homeless clients who may need support for an indeterminate length of time while striving to move the client to increasing independence. While support services are offered and made readily available, the programs do not require participation in these services to remain in the housing.

**Rapid Rehousing** provides targeted, time-limited financial assistance and support services for those experiencing homelessness in order to help them quickly exit emergency shelters and then

retain housing. The program targets clients with lower acuity levels using case management and financial supports to assist with the cost of housing. The length of support services is usually less than one year as it targets those who can live independently after receiving subsidies and support services.

**Intensive Case Management (ICM)** programs provide longer-term case management and housing support to moderate acuity homeless clients facing addictions and mental health. Programs are able to assist clients in scattered-site housing (market and non- market) through referrals to wrap-around services. ICM programs ultimately aim to move clients toward increasing self-sufficiency. Program participation and housing are not linked so that loss of one does not lead to loss of the other.

**Assertive Community Treatment (ACT)** programs provide longer-term case management and housing support to very high acuity homeless clients facing addictions and mental health. Programs are able to assist clients in scattered-site housing (market and non- market) through direct services. ACT programs ultimately aim to move clients toward increasing self-sufficiency. Program participation and housing are not linked so that loss of one does not lead to loss of the other.

**Affordable Housing** is an intervention for low income households who cannot afford rents based on market prices. Tenants in affordable housing programs should spend no more than 30 percent of their gross income on shelter.

**Outreach** provides basic services and referrals to people who are sleeping rough and require more concentrated engagement into housing. Outreach aims to move those who are living outside into permanent housing by facilitating referrals into appropriate programs.

**Prevention** services provide assistance to individuals and families at imminent risk of becoming homeless. These services may include financial support (rent and utility arrears, damage deposit etc.) with case management to achieve housing stabilization and assistance navigating public systems, such as income assistance. Prevention services in the homeless-serving system can include eviction prevention, shelter diversion, discharge planning and support for broader policies.

## St. John's Housing First System Coordination Initiative System Mapping Survey

### Service Provision

10. Please list the main services provided to program participants. I.e. case management, landlord liaison, rent supports, referrals, shelters, housing unit, etc.

11. Please list the eligibility requirements of the program.

These are requirements that restrict access to the program - such as age (must be under 18), gender (women) or sobriety (must be intoxicated at intake/sober etc.).

12. How does the program prioritize access between applicants who meet eligibility criteria? You may use a particular clinical assessment, or use a first-come-first-served approach.

13. How would you assess the level of acuity of program participants at intake? This is a broad characterization based on your assessment at intake. See below for more on acuity factors.

- High Acuity (high level of needs)
- Moderate Acuity (moderate level of needs)
- Low Acuity (low level of needs)
- Other (please specify)

Acuity refers to the level of needs in the homeless population and considers a number of factors.

#### ACUITY FACTORS

Mental Health  
Substance Use  
Domestic Violence  
Medication  
Physical ability/disability  
Family Situation  
Physical Health  
Homelessness & Housing

History  
Self-Care & Daily Living Skills  
Age,  
Gender,  
Ethnicity  
Life Skills  
Personal Motivation  
Income,

Employment  
Legal Issues  
Education  
Social Supports &  
Connections  
System Interactions  
High Risk Situations

14. What percent of program participants would be considered chronically or episodically homeless a intake? See definitions below.
- 

**Chronically homeless:** A small portion experience long-term and ongoing homelessness as result of complex barriers, particularly related to mental health and addictions. About 40 chronically homeless persons are estimated in St. John's - or 5% of the total homeless population.

**Episodically homeless:** Some people who experience homelessness, experience recurring episodes throughout their lifetime. This group is likelier to face more complex challenges involving health, addictions, mental health or violence. About 10% of the homeless population, or 80 people, are estimated to be in this group.

15. What is the point-in-time program's capacity? For instance, shelters report number of beds, case management reports caseload capacity.
- 

16. About how many participants does the program serve during the course of 1 year?
- 

17. How many applicants are there on the program's waitlist?

- No waitlist kept.
- Please indicate total number on waitlist.
- 

18. What are the program's main referral sources?
-



19. What levels of interaction does the program have with the following support services?

	Receive Referrals From	Refer Clients To	Coordinated Service Delivery	Client-Level Data Sharing	General Information Sharing & Networking
Child, Youth, and Family Services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Emergency Shelters	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transitional Housing programs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outreach programs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rent Supplement programs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Affordable Housing programs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Supportive Housing programs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Case Management Programs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Connections	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Police	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ambulance Services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hospitals	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Addictions Treatment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aboriginal services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mental Health services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veterans	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poverty Reduction Organizations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prevention programs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Other (please specify)

20. Can you provide the total amounts by funding source for the program?

---

## St. John's Housing First System Coordination Initiative System Mapping Survey

### Data & Research

21. What information system(s) is in current use to collect data for the program?

---

22. Is the same information system in use across the agency?

---

23. A Point-in-Time Homeless Count provides a snapshot of the population experiencing homelessness to help us better understand the extent of the issue in a community, as well as key demographic information and self-reported needs.

Please indicate the following with respect to a Count in St. John's.

	Yes	No	Maybe
I/my program would like to be involved in the Count preparation (developing the data set, timing the Count, mapping street survey locations, volunteer training, securing supplies).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I/my program would like to be involved in the Count implementation (survey administration, facility count, volunteer organization).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Other (please specify)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>


## St. John's Housing First System Coordination Initiative System Mapping Survey

### Participation in System Coordination

**This set of questions aims to assess your program's experience of the levels of coordination across providers in the homeless-serving system as well as training and supports needs.**

24. How would you assess your program's willingness and capacity to participate in homeless system-level initiatives to improve coordination?

	High level of interest/ high level of capacity to participate	High level of interest/ low level of capacity to participate	Low level of interest to participate
Developing coordinated entry to diverse providers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Enhancing coordinated service delivery for shared participants between programs/agencies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Improving data sharing between providers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Developing common assessment and prioritization tools across providers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Enhancing community of practice learnings between frontline staff and middle management across programs/agencies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Introducing common performance metrics to track progress across providers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Developing shared standards of practice to ensure service quality is consistent across providers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Introducing a homeless point-in-time count to assess current and emerging trends	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Other comment (please specify)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



25. What supports would your program need to participate in these system coordination activities?

---

26. Do you have any other comments?

---

# ANNEX B

## Exemple de développement d'entente :

Comment établir des partenariats avec des propriétaires et des gestionnaires de propriétés

- **Assigner une personne à la négociation des ententes de location.**  
Traditionnellement, ce sont les intervenants en logement qui doivent trouver les gestionnaires d'immeubles et les clients à loger. Cela peut créer des conflits parce que l'intervenant doit à la fois défendre le client et établir une relation d'affaires avec le propriétaire. Il faut donc faire en sorte que ce ne soit pas les intervenants en logement qui agissent comme intermédiaires avec les gestionnaires d'immeubles puisque l'un et l'autre n'ont pas les mêmes objectifs. Il ne faut pas perdre de vue que le propriétaire est en affaires et doit avoir un vis-à-vis qui parle le même langage.
- **Établir avec les gestionnaires d'immeubles des accords dont les dispositions sont énoncées avec clarté et précision.**  
Par exemple, l'organisation loue le logement et le sous-loue à un client. Les gestionnaires d'immeubles ont donc l'assurance que les problèmes seront pris en charge par l'organisation. La motivation première des gestionnaires d'immeubles est d'être payés à temps et l'assurance que leur propriété sera maintenue en ordre.
- **Sensibiliser les gestionnaires d'immeubles au sujet de la clientèle et des avantages de travailler en partenariat avec l'organisation pour superviser la location.**  
Par exemple, des modules de formation gratuits peuvent être développés autour de l'approche Logement d'abord, à la fois pour les intervenants de première ligne et pour les gestionnaires d'immeubles.
- **Se renseigner sur ce que sont et sur ce que veulent les gestionnaires d'immeubles.**  
Profiter de certaines occasions (par exemple, la Journée nationale du logement ou certains comités organisés par la ville), pour inviter les gestionnaires d'immeubles à faire part de leurs appréhensions et à poser des questions. Cela permet de mieux comprendre les résistances à offrir des logements locatifs à la clientèle. Cela permet aussi de s'assurer que les gestionnaires d'immeubles sont inclus dans la conversation.
- **Comprendre que ce que les gestionnaires d'immeubles veulent c'est être entendus et se sentir appuyés.**
- **Offrir aux gestionnaires d'immeubles de payer certaines réparations ou de développer d'autres unités de logement si l'organisation en a les moyens.**
- **Mobiliser les autorités municipales afin d'identifier et de pénaliser les gestionnaires d'immeubles qui exploitent des logements insalubres.**
- **Ne pas trop promettre.**  
Il vaut mieux avoir une conversation honnête et ne promettre que ce qui peut effectivement être livré.

Montrer aux gestionnaires d'immeubles que le partenariat mène à une réduction des risques et des coûts associés puisque la gestion de la clientèle est prise en charge par l'organisation.