



# Récit de pratiques

Un modèle de projet  
collaboratif local pour  
pérenniser le travail  
de proximité sur le  
territoire de la  
MRC de Memphrémagog

Projet Équipe Ressources Relais (ÉRR)



*memphré  
en mouvement*  
... partenaires pour les 0-17 ans!

Marielle  Thibaudeau  
Consultante en évaluation de programme  
& psychoéducatrice

 **AVENIR D'ENFANTS**  
DES COMMUNAUTÉS ENGAGÉES

28 juillet 2020

# C

---

## Crédit

### **Intervenants de l'Équipe Ressources Relais en 2020 :**

Antoine Hooper, intervenant jeunes  
Jessica Laliberté, intervenante Office Municipale d'Habitation et santé mentale  
Janie Lefebvre, intervenante familles et jeunes adultes  
Annie Mathieu, coordonnatrice  
Jason Miller-Fortin, intervenant territoires  
Nancy Pelletier, intervenante personnes âgées

### **Membres du comité exécutif 2020 de l'ÉRR :**

Josée Boily, Directrice du Carrefour Jeunesse-Emploi Memphrémagog  
Richard Caron, Organisateur communautaire CIUSSS de l'Estrie-CHUS  
Jessica Lafrance, Gestionnaire de l'ÉRR et directrice d'Han-Droits  
Annie Mathieu, Coordinatrice de l'ÉRR  
Patrick Martineau, Directeur de la Maison des Jeunes l'Exit  
Mélicha Rivard, Coordinatrice de Memphré en Mouvement... partenaires pour les 0-17 ans

### **Organismes membres du comité de partenaires 2020 de l'ÉRR :**

Association des Townshippers  
Carrefour Jeunesse-Emploi Memphrémagog  
Centre l'Élan  
CIUSSS de l'Estrie-CHUS  
Corporation Jeunesse Memphrémagog  
Han-Droits  
Memphré en Mouvement... partenaires pour les 0-17 ans  
Office municipal d'Habitation de Magog  
Table des aînés Memphrémagog  
Zone Libre

### **Rédaction :**

Marielle Thibaudeau, psychoéducatrice et consultante en conception, en implantation et en évaluation de programme

### **Graphisme :**

Charles-Antoine Leblanc, Virage multimédia

### **Remerciements :**

Nous tenons à remercier Avenir d'Enfants pour leur soutien financier à ce projet. Nous désirons également souligner le travail des membres du conseil exécutif. Merci pour votre capacité à faire confiance, votre souplesse et votre sens de l'innovation dans toutes les sphères de l'ÉRR. Un merci spécial également aux partenaires qui ont contribué de près ou de loin à ce projet d'envergure, de même qu'à tous ceux qui travaillent sans relâche pour mettre en lumière les besoins des personnes les plus vulnérables.

# T

## Table des matières

Mise en contexte.....	4
<b>Pourquoi un récit de pratiques?.....</b>	<b>4</b>
Méthodologie.....	6
<b>Comment faire émerger les apprentissages?.....</b>	<b>6</b>
Présentation du projet collectif.....	7
<b>Qu'est-ce que l'Équipe Ressources Relais (ÉRR)?.....</b>	<b>7</b>
<b>Quelle est la mission de l'ÉRR ? .....</b>	<b>7</b>
<b>Qu'est-ce que l'intervention de proximité pour l'ÉRR?.....</b>	<b>8</b>
<b>Auprès de qui l'ÉRR intervient-elle? .....</b>	<b>8</b>
<b>Quel est le modèle de gouvernance?.....</b>	<b>10</b>
<b>De quelle manière le projet collectif est-il financé?.....</b>	<b>12</b>
<b>En quoi ce projet se démarque? .....</b>	<b>13</b>
Les origines du projet collectif.....	14
<b>Comment un tel projet a-t-il vu le jour?.....</b>	<b>14</b>
Les motivations des partenaires.....	15
<b>Pourquoi les organisations ont-elles décidé de se joindre à ce projet collectif?.....</b>	<b>15</b>
<b>Quelles étaient les motivations des partenaires et des intervenants?.....</b>	<b>16</b>
Les conditions gagnantes .....	17
<b>Quels sont les leviers d'une gouvernance collaborative?.....</b>	<b>17</b>
<b>Qu'est-ce qui facilite l'obtention du financement d'un projet collectif?.....</b>	<b>20</b>
<b>Qu'est-ce qu'il ne faut pas oublier pour soutenir les travailleurs de proximité?.....</b>	<b>20</b>
Les défis et les solutions .....	22
<b>Comment favoriser l'adhésion à un modèle d'intervention? .....</b>	<b>22</b>
<b>Comment oser se faire confiance au point de mettre l'argent en commun?.....</b>	<b>22</b>
<b>Comment faire pour qu'une bonne idée se réalise?.....</b>	<b>24</b>
<b>Comment maintenir l'implication des partenaires dans le temps?.....</b>	<b>24</b>
Les retombées.....	25
<b>Quel sont les retombées d'un tel projet ?.....</b>	<b>25</b>
Conclusion et mot de la fin.....	26
Annexe A :	
Les principales problématiques rencontrées par les travailleurs de proximité selon le groupe d'âge.....	27

# M

## Mise en contexte

Le regroupement local de partenaires, *Memphré en Mouvement... partenaires pour les 0-17 ans (MEM)*, a pour mission de mobiliser et de concerter tous les acteurs de la communauté afin de mettre en place des actions favorisant la qualité de vie et le bien-être des 0-17 ans, et ce, en cohérence avec les réalités de vie des différents types de familles de la MRC de Memphrémagog. Dans le cadre de ce document, le regroupement souhaite mettre en valeur les pratiques gagnantes d'un projet collaboratif innovant qui a permis de consolider avec succès le travail de proximité sur son territoire.

En Estrie, les preuves de l'efficacité du travail de proximité ne sont plus à faire. Plusieurs territoires adhèrent au fait qu'il permet de rejoindre les clientèles vulnérables afin de créer des liens entre les personnes qui vivent des difficultés et les ressources d'aide. Les partenaires des territoires sont convaincus de l'importance du travail de proximité pour les personnes, les familles et la communauté. Cependant, ils sont tous confrontés au défi de la pérennité du financement.

## Pourquoi un récit de pratiques?

### Le présent document vise trois objectifs:

- Mettre en valeur la structure innovante de l'*Équipe Ressources Relais* et la collaboration des partenaires intersectoriels impliqués à construire un travail de proximité avec les familles ainsi qu'un continuum de services intersectoriels 0-100 ans.
- Documenter la mise en place et les conditions de succès de l'*Équipe Ressources Relais*. Ce projet collectif original a suscité beaucoup d'engouement dans la MRC et les acteurs désiraient pouvoir comprendre en profondeur les éléments essentiels de cette initiative.
- Accroître la capacité d'agir des acteurs qui souhaiteraient s'en inspirer en faisant émerger les principaux apprentissages. Ce document pourra à la fois soutenir des territoires qui souhaitent s'inspirer de ce modèle pour structurer le travail de proximité ou qui désirent démarrer un projet collectif. Il s'agit d'un outil de plus pour soutenir la pérennisation du travail de proximité dans les régions.





« La structure d'un organisme dans lequel je m'investis est super importante dans la décision de m'impliquer ou pas. Celle de l'ÉRR, j'y adhère pleinement, je trouve que c'est très novateur et ça permet de garder beaucoup d'autonomie, de créativité et de spontanéité. Il y a très peu de cadres restrictifs, donc on peut rêver et vraiment agir pour le mieux de la personne. **Ça, c'est GRAND.** »



# M

## Méthodologie

### Comment faire émerger les apprentissages?

Afin de documenter les pratiques, des entrevues individuelles et de groupe ont été réalisées. Il a été possible de collecter les témoignages des membres fondateurs et des partenaires qui ont été activement impliqués dans le projet. Les informations présentées dans ce document reposent donc sur les réflexions de deux partenaires membres fondateurs de l'ÉRR, de deux travailleurs de proximité de l'ÉRR et de trois partenaires membres du conseil exécutif.

#### Ce récit de pratiques a pour but de dégager les apprentissages liés à :

- la structure collaborative portée par plusieurs partenaires intersectoriels du milieu;
- le mode de gouvernance soutenu par un conseil exécutif composé de partenaires intersectoriels et multi-réseaux impliqués sur une base volontaire;
- les pratiques innovantes en matière de recherche de financement;
- les conditions de réussite et les principaux défis d'un projet collaboratif;
- les retombées d'une telle initiative.



# P

## Présentation du projet collectif

### Qu'est-ce que l'Équipe Ressources Relais?

L'ÉRR est un projet novateur soutenu par une structure de gestion collective visant à favoriser la continuité et la stabilité du travail de proximité sur le territoire de la MRC Memphrémagog. Le projet est collectif, car pour exister il lui faut l'apport de plusieurs partenaires intersectoriels qui mettent leurs ressources et leurs expertises en commun afin de mettre sur pied un service de travail de proximité destiné à une population vulnérable, de tout âge, volontaire et qui se sent désaffiliée du système.

### Quelle est la mission de l'ÉRR<sup>2</sup> ?

L'Équipe Ressources Relais vise à rejoindre, informer, accompagner et référer les personnes de tous âges (femmes, hommes, jeunes, adultes, aînés, familles) vivant en marge des structures sociales (ou à risque de rupture avec celles-ci), non rejointes par les services d'aide traditionnels déjà en place dans la région de Memphrémagog.

#### Objectif général :

- Assurer une présence régulière auprès des personnes vivant en marge ou ayant des besoins spécifiques, en les accompagnant dans leur trajectoire et leur espace de vie, dans le but de contribuer à briser leur isolement et favoriser leur inclusion sociale.

#### Objectifs spécifiques :

- Agir en tant que personne-relais entre les citoyens vivant des difficultés et les ressources d'aide existantes;
- Créer des liens de confiance significatifs au moyen d'une intervention de proximité, afin de répondre aux besoins diversifiés de la population de notre territoire;
- Maintenir une présence dans les espaces formels et informels rassemblant les populations en difficulté afin de créer un filet de sécurité pour celles-ci.

<sup>1</sup> Document de référence - Équipe Ressources Relais, 2015

## Qu'est-ce que l'intervention de proximité pour l'ÉRR?

Le travail de proximité vise l'amélioration de la qualité de vie globale de la population vulnérable sur les plans économique et social. La clientèle est souvent marginalisée et ne fréquente donc pas ou très peu les ressources communautaires et autres services de santé et services sociaux. L'importance du travail de proximité repose sur la présence des travailleurs sur le terrain, là où se trouve leur clientèle.

Les intervenants de proximité sont diplômés dans un domaine d'études relié à la relation d'aide. L'intervenant travaille dans le respect de la personne, le non-jugement, et l'accueil de la différence, à améliorer la qualité de vie des populations à risque. Il vise le développement de l'autonomie des personnes, leur pouvoir d'action collective et d'entraide.

En 2020, l'ÉRR était composée de cinq intervenants terrain qui font tous de l'intervention de proximité dans l'objectif de rejoindre les personnes vulnérables. Ces clientèles se sont, de par leur parcours de vie, désaffiliées du système social pour des raisons personnelles et systémiques. Les travailleurs de proximité déploient donc des efforts avec beaucoup de souplesse. Ils créent un pont entre ces personnes et les services dont ils ont besoin, le tout, afin de les sortir de l'isolement, de bonifier leur filet de sécurité pour qu'ils aient une meilleure qualité de vie de façon générale.

## Auprès de qui l'ÉRR intervient-elle?

Les travailleurs de proximité de l'ÉRR travaillent auprès de clientèles âgées de 0 à 100 ans. Ils vont à la rencontre des jeunes, des adultes, des familles et des aînés. Les problématiques rencontrées sont diverses : logement, consommation, vécu émotionnel, isolement et bien d'autres. Pour mieux comprendre les problématiques les plus fréquemment rencontrées par les travailleurs de proximité, consultez le tableau synthèse des principales problématiques selon le groupe d'âge en 2019-2020 à l'annexe A.







## Quel est le modèle de gouvernance?

L'ÉRR est formée par un comité de partenaires intersectoriels composé de dix organismes. Ce qui unit les membres de ce comité, c'est le besoin de pérenniser l'intervention des travailleurs de proximité afin de rejoindre leur clientèle. Au tout début du projet, le choix de l'organisme porteur a été établi. Ce dernier est responsable des demandes de subvention, mais obtient un soutien des autres organismes et particulièrement de l'organisateur communautaire du CSSS à cet effet.

Un conseil exécutif (CE) composé actuellement de cinq partenaires intersectoriels a été formé dès le tout début du projet pour voir au bon déroulement de ce dernier et offrir un soutien à l'organisme porteur. Le CE a la mission de voir au bon déroulement du projet collectif et d'offrir son soutien à l'organisme porteur dans la gestion de celui-ci. Pour ce faire, les partenaires du conseil se divisent en sous-comités afin de partager les tâches relatives aux ressources humaines, au financement, à l'administration et aux communications. Les rencontres du CE permettent de faire le point sur les divers mandats et de prendre des décisions importantes ayant un impact sur l'administration de l'ÉRR. Le conseil se rencontre une fois par mois. C'est lui qui conçoit l'ordre du jour du comité de partenaires qui a lieu deux fois par année pour présenter aux membres le bilan des activités et le bilan financier. Le CE est un soutien important pour l'organisme porteur pour l'épauler dans la gestion complexe de ce projet. Ainsi des procédures et des façons de fonctionner sont fréquemment mises à jour pour s'adapter à la réalité du projet. Cette façon de travailler conjointe et soutenue dynamise les collaborations et permet un échange d'informations optimal, pour le mieux du projet.

L'organisme porteur a un rôle important à jouer. Cet organisme offre ses locaux afin que les travailleurs de proximité de l'ÉRR puissent avoir un lieu de travail fixe. Évidemment, les travailleurs de proximité ne sont pas toujours dans ce bureau, car la nature de leur travail est d'être sur le terrain, dans les lieux fréquentés par les personnes de la communauté (parcs, épiceries, banques alimentaires, etc.). L'organisme porteur agit également à titre d'employeur officiel. Il procède à l'embauche des intervenants, effectue le paiement et la gestion des salaires, fait la gestion et l'organisation du budget, s'assure de la mise en place et du respect des règles de santé et de sécurité au travail et assure un suivi régulier avec ses employés.

Les montants des subventions obtenus pour dédommager des frais de gestion sont répartis entre les partenaires communautaires du conseil exécutif afin de reconnaître, en partie, le temps consacré à l'ÉRR. Les proportions peuvent varier selon la charge de chacun. Évidemment, il est possible que le montant octroyé ne corresponde pas exactement au temps effectué, mais cette reconnaissance est tout de même appréciée par les membres et leurs organisations.

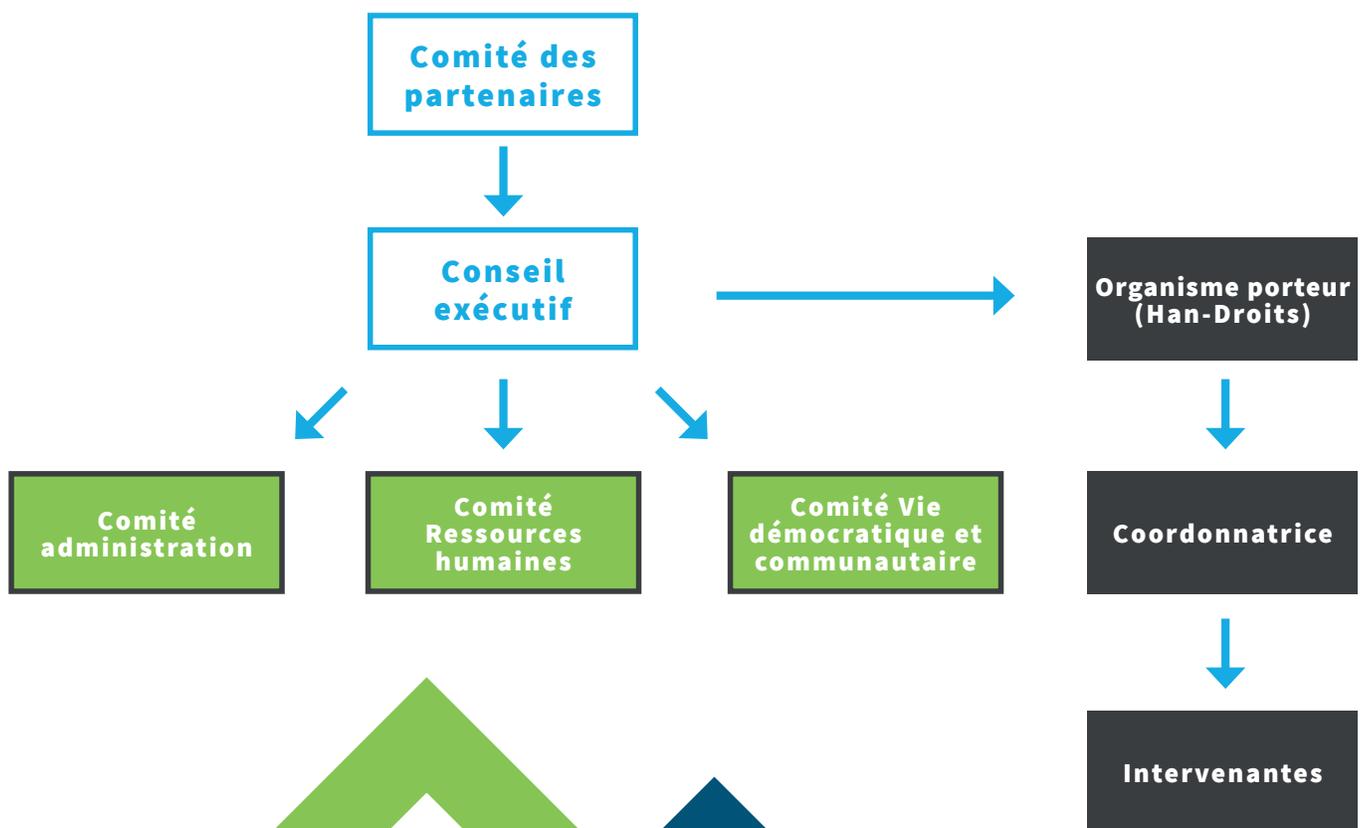


« Nous trouvons que la gestion démocratique de notre projet est une de ses grandes forces. »



Au fil du temps, la fréquence des rencontres des deux comités s'est adaptée. Lors de la mise en place du projet collectif, les comités se rencontraient plus fréquemment, car l'intensité du démarrage demandait plus d'énergie. De plus, le partage des tâches a aussi évolué afin d'atteindre la formule la plus efficace pour les partenaires et les travailleurs de proximité.

**Le schéma suivant illustre le modèle de gouvernance de l'ÉRR en 2020.**





« C'est donc le partenariat de plusieurs acteurs qui proviennent de différentes concertations qui a donné un groupe de travail que nous avons appelé le comité des partenaires. Ce comité, via le conseil exécutif, s'est donné une structure, des règles de fonctionnement, un modèle d'intervention en essayant de tenir compte de chacune des clientèles. »



## De quelle manière le projet collectif est-il financé?

Le projet est soutenu par des organismes partenaires qui sont en lien avec différents ministères, de par leur mission respective. Ils peuvent donc rester à l'affût des subventions disponibles permettant de soutenir le travail de l'ÉRR d'une façon beaucoup plus large qu'un seul organisme. Cette collaboration rend le potentiel de financement très riche et le travail de proximité 0-100 ans enfin possible, car toutes les clientèles sont représentées par les organismes partenaires. L'hétérogénéité de ceux-ci améliore donc les possibilités de financement.

Le financement d'ÉRR est très précaire et non récurrent; le nombre, l'ampleur et la durée des subventions varient d'une année à l'autre. Par exemple, en 2019-2020, l'ÉRR pouvait compter sur une dizaine de bailleurs de fonds pour assurer ses services. L'ÉRR s'engage à réaliser tous les projets inscrits dans chacune des demandes et à compléter la reddition de comptes de chacune des subventions reçues. C'est un travail exigeant, mais la rigueur de celui-ci permet de favoriser l'obtention de nouvelles subventions et les informations contenues dans les redditions de comptes peuvent aussi servir de base à de nouvelles demandes.



## En quoi ce projet se démarque?

Le projet collectif *ÉRR* est innovant à plusieurs niveaux et les citations suivantes expriment parfaitement les divers aspects novateurs de ce projet.



### La clientèle :

« Le projet s'adresse à toutes les clientèles, il rallie différents organismes qui ne travaillent pas toujours ensemble. Habituellement on travaille avec les partenaires qui travaillent avec la même clientèle. »

### Les travailleurs de proximité :

« L'hétérogénéité des travailleurs de proximité est novateur, car ils sont dans des milieux différents et ils se rencontrent et bâtissent une ligne commune : intervenir auprès des clientèles vulnérables. Des populations sont aussi rejointes par l'offre de services très diverse (ex. travailleur de rang, dans les HLM, auprès des aînés, des familles, etc.). Ça couvre pratiquement 0-100 ans et c'est très intéressant, surtout pour une équipe de 5-6 personnes. »

« L'esprit collaboratif que le projet a créé est vraiment beau et riche socialement. La diversité des organismes partenaires donne un grand respect et une belle reconnaissance envers les travailleurs de proximité. On ne répond pas juste à la mission de son organisme, il faut que ce soit plus grand que ça. Je sais que comme intervenant, on devrait toujours avoir cette posture-là, mais c'est facile humainement de glisser. »

### Le partenariat :

« De mon angle comme partenaire gestionnaire, ce qui est innovant c'est de travailler ensemble d'une façon différente. De le faire sachant que dans les premières années, nous n'allions pas avoir 100% de ce que nous faisons quand nous étions seuls, mais que dans les années à venir, nous allons être plus fort ensemble. »

« L'innovation c'est notre capacité à faire confiance à notre groupe de partenaires. Notre capacité de risquer de perdre (perdre l'appui de certains membres, perdre certains projets individuels, etc.), mais faire assez confiance pour convaincre chaque conseil d'administration et chaque partenaire d'investir dans ce projet collectif. »

### Financement:

« Les partenaires ne gardent pas l'argent des subventions qu'ils réussissent à aller chercher pour leur propre organisation, l'argent est mis en commun pour faire vivre une équipe. Faire des demandes de subvention individuellement dans nos milieux ne permet pas autant de résultats et les subventions s'éteignent. »

« Un bel exemple de coopération, c'est le cœur du projet, ensemble on est plus fort.<sup>3</sup> »



<sup>3</sup> Toutes les citations proviennent des échanges lors des entrevues.





## Les origines du projet collectif

### Comment un tel projet a-t-il vu le jour?

Le début de l'aventure de l'*Équipe Ressources Relais* remonte à 2013 lors d'une rencontre orchestrée par la *Table de développement social Memphrémagog* ayant comme objectif de déterminer les projets à déposer au Plan d'action gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale (PAGSIS) pour les prochaines années. Lors de cette rencontre, les besoins de pérennisation des travailleurs de proximité dans différents projets du territoire ont émergé comme une priorité commune. Avant ce moment, plusieurs projets de travailleurs de milieu, de rue, de corridor et d'insertion socioprofessionnelle avaient été mis en place successivement au gré de l'émergence des besoins de la MRC. Or, aucun projet n'avait duré, faute de financement.

Ainsi, les partenaires faisaient face à des défis communs :

- La charge de travail liée aux demandes de subvention;
- Les demandes de subvention qui sont de courte durée (quelques semaines à quelques années);
- L'incapacité financière à maintenir en emploi les travailleurs de proximité après la subvention;
- La perte de l'expertise des travailleurs de proximité et du lien de confiance développé avec la clientèle.



« Nous avons fait un processus de consultation publique au sujet du PAGSIS et nous étions plusieurs organismes qui offraient du travail de rue/proximité/de corridor/de réinsertion socio-professionnelle. Nous nous sommes dits : pourquoi ne pas nous regrouper? Nous pourrions ensemble faire un projet commun, toutes clientèles confondues, et aller chercher plus de financement. Nous nous sommes réunis 6-7 partenaires pour déposer une demande et c'est de là qu'est né l'ÉRR. »





## Les motivations des partenaires

### Pourquoi les organisations ont-elles décidé de se joindre à ce projet collectif?

Couverte sous différents angles, la motivation organisationnelle des partenaires impliqués dans l'ÉRR est la même, et ce, peu importe qu'ils proviennent d'une institution publique ou d'un organisme communautaire, et sans égard à la nature de leur mission, l'employabilité, la prévention des dépendances ou autres. Ainsi les organisations ont toutes le désir de bien soutenir et rejoindre une clientèle qui ne connaît pas leurs services. Plusieurs organismes constatent qu'ils sont méconnus des personnes qui en auraient grandement besoin et qui pourraient être rejointes par du travail de proximité.

Les partenaires, leurs gestionnaires et leur conseil d'administration ont vu dans ce projet collectif la possibilité de soutenir un plus grand nombre de personnes vulnérables par la capacité à développer du travail de proximité couvrant plus d'une clientèle, sur tout le territoire de Memphrémagog. Pourquoi toutes les clientèles? Car les différents financements obtenus par les missions respectives des organismes permettaient un continuum de services de 0 à 100 ans, toutes clientèles confondues. Les partenaires voyaient aussi dans ce projet la possibilité de mieux faire connaître leurs services auprès des organismes impliqués, donc des intervenants et aussi de la clientèle ciblée. Par le fait même, le référencement serait plus facile. L'adaptation des services pourrait aussi être améliorée, car les travailleurs de proximité partageraient la voix de la rue et permettraient de mieux comprendre les freins de certaines personnes à recevoir des services particuliers à l'intérieur des organismes impliqués.



« En tant que partenaire, ça permet une plus grande plage d'intervention, car nous sommes en lien avec l'intervenant de proximité d'ÉRR. Avec le consentement du jeune, nous partageons de l'information avec l'intervenant de proximité qui peut le voir dans divers contextes (partys, procédures judiciaires, etc.). Ça crée un meilleur soutien et une meilleure intervention. »



## Quelles étaient les motivations des partenaires et des intervenants?

Il est intéressant de faire émerger les motivations plus personnelles des partenaires impliqués dans l'ÉRR. Dans ce cas-ci, elles sont spécifiques à chaque individu, en fonction de ses forces, ses valeurs ou ses aspirations. Les pages précédentes ont mis en lumière le fait que le projet collectif est bénéfique pour la clientèle et pour l'organisation. Ce regard plus intime permet de constater que le projet collectif est bénéfique aussi pour les personnes qui s'y impliquent activement et vient les nourrir en touchant des aspects spécifiques à leurs aptitudes ou à leurs croyances.



« Le travail de proximité, j'y crois vraiment, quand tu peux entrer dans le quotidien d'une personne, créer un lien de confiance et faire un changement, je sais à quel point c'est important. »

« Avec l'ÉRR, ça allait de soi, le projet avait besoin d'un bon partenariat et de quelqu'un d'expérience en ressources humaines et en gestion. J'avais l'impression que je pouvais être profitable à la création d'une structure différente avec le souci d'aider une clientèle en difficulté. »

« Je n'étais pas très rassurée au début du projet et quand ça a été le temps de prendre ma place, je doutais, car la structure était très innovante. À mon arrivée, nous avons mis des mécanismes en place: la satisfaction des employés, une gestion participative, etc. C'est ça qui m'a attirée. Je voulais être près de mes employés. »

« J'aime les gens, nos intervenants, je les ai vus travailler et je veux que leur travail soit reconnu et que ça se démontre aussi dans leurs conditions de travail. Quand on voit tout le temps investi dans un projet, je veux que cela réussisse. »

« Je suis une développeuse, j'aime créer et bâtir des projets. De voir naître ÉRR sachant qu'il répond aux besoins des plus vulnérables, c'était ça ma motivation. »





# Les conditions gagnantes

## Quels sont les leviers d'une gouvernance collaborative?

La communication est essentielle pour développer la gouvernance d'un projet collectif. C'est pourquoi l'ÉRR a choisi de créer un conseil exécutif de partenaires volontaires afin de s'impliquer dans tous les volets de l'administration du projet. Une gestion égalitaire et démocratique a certainement favorisé la solidarité de ceux-ci. Des sous-comités ont ensuite été créés afin de partager les différentes tâches et volets permettant l'organisation du projet (ex. : ressources humaines, communication, gestion, etc.). Finalement, le tout s'est fait en développant une vision commune avec les membres du comité de partenaires afin de s'assurer de leur adhésion.



« Nous avons les sous, mais comment administrer, qui fait quoi et qui décide? Quand est arrivé ce moment, nous avons développé des règles de fonctionnement démocratique. »



**La vision commune** doit être claire et déterminée dès le départ. Ici, aider les personnes les plus vulnérables a été le moteur d'engagement des acteurs. Ce projet n'aurait pu perdurer si les partenaires avaient eu un regard centré sur leur clientèle spécifique. Ce changement de paradigme a demandé beaucoup de maturité et une confiance sans bornes dans le processus enclenché.



« On ne peut s'impliquer avec le sentiment d'y être seulement pour sa clientèle. Il faut avoir une vision plus macro et c'est la force que nous avons: personne ne ressent que nous ne parlons pas assez d'une clientèle en particulier. C'est le besoin de la population qui est prioritaire, tous les gens qui ont en commun d'être vulnérables. Nous sommes tous gagnants de cette façon. »





### **La gestion conjointe et démocratique**

permet aux membres du conseil exécutif d'avoir une voix, d'apporter leur expertise et de se sentir partie prenante d'un projet d'envergure. Bien que cet engagement nécessite beaucoup de temps, l'efficacité est décuplée, car les savoirs sont complémentaires au sein du CE et la répartition du travail en sous-comités favorise une mise en œuvre rapide. Il faut aussi mentionner que les partenaires sont volontaires à participer aux sous-comités de travail.

**La transparence** dans la gestion est un élément essentiel à court et à long terme, et ce, dans toutes les sphères du projet :

- Les états financiers sont présentés régulièrement et discutés ensemble;
- La progression du projet avec ses forces et ses défis est partagée à chaque rencontre du CE;
- La recherche de solutions est collective et toujours orientée vers la vision commune;
- Les zones de divergence sont nommées et les discussions ont lieu en personne;
- Les partenaires restent connectés par courriel entre les rencontres, au besoin.



« Il faut qu'il y ait de la cohérence, une vision commune, les mêmes objectifs, une clarté entre tout le monde, sinon ça ne fonctionne pas. »



### **La neutralité**

Dans ce contexte, un partenaire neutre (ex. : organisateur communautaire du CIUSSS) siégeant sur le conseil exécutif est stratégique. Il peut soutenir la démarche, aider à l'animation des rencontres et des discussions afin de maintenir le groupe solidaire. De plus, il est aussi aidant d'avoir un partenaire qui représente toutes

les clientèles que nous souhaitons rejoindre. Ceci favorise le déploiement de l'expertise de chacun et l'adoption d'un regard plus large sur l'ensemble des dynamiques et des besoins du territoire.

### **L'organisme porteur**

L'organisme porteur joue également un rôle important. Cet organisme, en administrant le projet et en offrant ses locaux, est en lien constant avec l'équipe d'intervenants. Ainsi, il peut répondre plus facilement à divers aspects du quotidien de l'équipe et informer les partenaires; cela rend la gestion plus efficiente. La direction veille également au respect des normes, du code d'éthique et du bien-être des employés.

C'est l'organisme porteur qui effectue la gestion du budget en s'assurant de faire régulièrement des états financiers. Le temps de travail pour une tâche de cette ampleur n'est pas à sous-estimer ; dans ce cas-ci, c'est plus de 50% du travail total, il faut donc avoir une structure interne solide et performante. La direction s'occupe aussi de mettre en place les mécanismes de partenariats gagnants pour l'équipe (ententes, rencontres avec les nouveaux partenaires communautaires et institutionnels, etc.).

Une adjointe administrative s'occupe de mettre le budget et les comptes à jour, d'effectuer les paies, le remboursement des frais de déplacement et de « rue » des employés. Une coordonnatrice est responsable de l'intervention terrain, des rencontres d'équipe et individuelles, des stratégies d'intervention innovante et de mettre à jour des outils de pratique pour les intervenants.

### **Le conseil exécutif**

Il est pertinent qu'un travailleur de proximité ou un coordonnateur de l'équipe d'intervention soit présent durant une rencontre ou une partie de rencontre du conseil exécutif. Ce lien permet

une gestion participative qui est grandement appréciée par les employés. De plus, le conseil peut mieux comprendre les enjeux de leur travail afin de prendre de bonnes décisions. Il est toutefois important que les points portant sur la gestion du financement et les ressources humaines soient traités sans le coordonnateur ni les intervenants afin de permettre des échanges confidentiels sur différents aspects ou pour éviter de créer de l'anxiété reliée à la précarité du financement.

### **Les outils administratifs**

Le développement de divers outils administratifs est central au bon déroulement de la gestion d'un projet collectif. Pour ce faire, les partenaires se sont inspirés de modèles déjà existants dans d'autres structures qu'ils ont adaptés à leur couleur. La gouvernance et les documents administratifs sont travaillés avec le conseil exécutif, mais ils doivent être aussi adoptés par le comité de partenaires. Une vision claire de tous les partenaires impliqués de près ou de loin dans le projet favorise le maintien du partenariat et l'efficacité de la structure.

Voici quelques exemples de divers outils administratifs utilisés ou développés par l'ÉRR :

- Les règles de fonctionnement du comité des partenaires;
- Le code d'éthique ;
- Le document d'accueil des nouveaux intervenants;
- Le dossier de l'employé ;
- La description des mandats ;
- Le schéma d'intervention;
- Un logiciel statistique d'intervention;
- Le Bilan annuel.

## L'implication des partenaires

Le modèle de gouvernance évolue avec les années. L'expérience et la maturité du projet ont permis d'améliorer son efficacité. Pour fonctionner, il faut que les gens s'engagent réellement. À titre d'exemple, le conseil exécutif se réunit encore une fois par mois pour voir au bon fonctionnement du projet collectif. Cependant, pour les premières étapes de sa mise en place, les partenaires du conseil exécutif ont dû investir encore plus de temps, et davantage pour l'organisme porteur.

## Qu'est-ce qui facilite l'obtention du financement d'un projet collectif?

La pierre angulaire du projet collectif est l'obtention de diverses sources de financement. Il devient alors primordial d'être à l'affût de toutes demandes de financement qui pourraient potentiellement s'arrimer avec le projet collectif. Ce rôle repose sur chacun des partenaires qui connaissent les programmes des ministères qui les desservent et des différents bailleurs de fonds. Il est aussi gagnant que des partenaires qui siègent sur plusieurs tables de concertation et qui ont une posture stratégique assument plus spécifiquement ce rôle de vigilance face aux demandes de subvention.

Considérant la spécificité d'ÉRR, il est important d'aller au-delà de la simple demande de subvention, car le projet peut s'avérer difficile à comprendre pour un bailleur de fonds. Il devient donc primordial de développer une approche personnalisée avec ceux-ci. Il ne faut pas hésiter à prendre le téléphone et à convoquer des rencontres pour bien expliquer l'unicité du projet collectif, les bénéfices pour la clientèle et démontrer la manière dont le projet répond

aux priorités du bailleur de fonds. Par exemple, lors d'une rencontre avec un bailleur de fonds, un membre du conseil exécutif peut, en plus d'expliquer la spécificité de ÉRR, faire valoir l'avantage d'investir dans ce projet collectif. Une fois le soutien financier obtenu, il ne faut pas négliger la communication entourant les bilans à la suite des activités réalisées. Cette communication renforce le lien et vient appuyer la pertinence d'avoir misé sur ÉRR.

Les démarches de représentation pour aider à la compréhension du projet sont importantes également pour l'adhésion des partenaires locaux, régionaux et provinciaux. Cela permet de démystifier la structure, la mission, le partenariat, le travail des intervenants de proximité et les retombées du projet. Ainsi, le partenariat et le soutien financier deviennent alors possibles.

Le fait d'avoir plusieurs bailleurs de fonds apporte toutefois un enjeu de taille, soit de devoir réaliser de nombreuses redditions de compte, qui surviennent à divers moments et demandent différentes informations. Il importe de développer un mécanisme efficace et adapté pour suivre la réalisation des activités, des bilans et des redditions de comptes. Les redditions sont faites de manière rigoureuse afin de démontrer les réalisations et les résultats obtenus.

## Qu'est-ce qu'il ne faut pas oublier pour soutenir les travailleurs de proximité?

### Un message commun

Ce document ne vise pas à faire la promotion du travail de proximité, mais il semble toutefois pertinent d'expliquer que plusieurs étapes ont été essentielles à la compréhension et à l'adhésion de cette approche sur le territoire.

Selon l'expérience de l'ÉRR, la présentation du rôle, de la mission et des tâches de ces intervenants ne doit pas uniquement reposer sur ceux-ci. Tous les partenaires doivent parler le même langage et faire la promotion de ce genre d'intervention ensemble et séparément. Avec le temps, le travail de proximité a été reconnu et soutenu par l'ensemble du milieu, sous ses différentes formes.

### **Une connaissance mutuelle**

Une tournée des organismes semble essentielle pour faire le pont entre les travailleurs de proximité et les organismes. C'est une relation multidimensionnelle : plus les travailleurs de proximité connaissent les services des organismes, plus ils peuvent y référer leur clientèle. Par ailleurs, plus les organismes connaissent les travailleurs de proximité, plus ils ont accès à la réalité des personnes vulnérables et de leurs besoins. Clairement, cette connaissance mutuelle renforce le lien de confiance et favorise une réponse adéquate aux multiples besoins de la clientèle.

### **Une base de données**

Un logiciel pour enregistrer les données et compiler les statistiques est essentiel pour pouvoir produire les nombreux bilans lors de redditions de compte. Les travailleurs doivent pouvoir indiquer les références qu'ils font, la catégorie d'âge des clients ainsi que les problématiques vécues par les clients.

### **La force d'une équipe de travail**

Lorsque les subventions le permettent, il est gagnant d'avoir plusieurs intervenants avec des expertises complémentaires afin de mieux desservir tout le territoire et toutes les clientèles. La mixité des genres semble aussi aider à rejoindre tout le monde et à être présent dans plusieurs contextes (fêtes communautaires familiales, bars, etc.).

À plus long terme, la création d'un poste de coordination est aussi un élément gagnant, car la personne peut prendre en charge le soutien professionnel des intervenants, les demandes de subvention et les réunions d'équipe, tout en étant présente sur le conseil exécutif. De plus, avec les années, elle peut soutenir la standardisation des procédures afin de s'assurer de la continuité de l'approche, de la mission de ÉRR et de la cohérence des statistiques liées aux interventions en prévision des divers bilans. Cette personne peut aussi siéger ou être présente sur divers tables et comités de partenaires afin de soutenir la mobilisation et représenter ÉRR et être sur le terrain lors de situation plus complexe.

### **Le roulement de personnel**

Afin d'éviter le roulement de personnel et donc la perte d'expertise et du lien de confiance avec la clientèle, de bonnes conditions de travail sont primordiales. Bien qu'il soit parfois difficile d'être compétitif sur le plan salarial dans le milieu communautaire, le fait de favoriser une autonomie des intervenants, un espace de transfert d'apprentissages, des formations inspirantes, des horaires flexibles, plusieurs semaines de vacances et beaucoup de créativité semble permettre un engagement à long terme. La transparence prônée au sein de la gouvernance se répercute positivement auprès des intervenants. Le mode de gestion participative contribue à leur sentiment d'appartenance et permet la valorisation de leur unicité et la reconnaissance de leurs apports. Il est aussi aidant que la direction générale de l'organisme porteur participe aux réunions d'équipe afin d'entendre les préoccupations, de participer à la recherche de solutions et d'établir avec l'équipe les balises de leurs travaux. Cette implication enlève le sentiment d'isolement que peuvent vivre les travailleurs de proximité.



## Les défis et les solutions

### Comment favoriser l'adhésion à un modèle d'intervention?

L'enjeu de l'adhésion au modèle d'intervention est survenu dès le début du projet collectif. Chaque organisation avait sa terminologie et son modèle d'intervention de proximité, que ce soit le travail de rue, le travail de corridor, le travail de quartier ou le travail de proximité. L'important a été de trouver un terme, mais surtout un modèle d'intervention où chacun s'y retrouvait. Pour ce faire, l'ÉRR a fait des recherches dans les modèles déjà existants. Ils se sont référés aux travaux d'Annie Fontaine, qui définissait et illustrait en quatre cadrans les nuances de ce que le groupe a convenu d'appeler de travail de proximité. Par la suite, ils ont démontré que toutes les clientèles étaient incluses dans ce modèle<sup>4</sup>.



« Le groupe avait trouvé un cadre d'intervention à quatre cadrans qui venait différencier les types de travail de proximité. Cela a été très rassembleur, car ça nous a permis de bien définir la façon dont nous allions travailler. Avec ce modèle, nous avons la certitude de pouvoir démontrer aux partenaires que les intervenants allaient pouvoir agir auprès de toutes les clientèles. C'est la base de notre vision commune de l'intervention. »



### Comment oser se faire confiance au point de mettre l'argent en commun?

La première étape est d'oser lancer l'idée de la mise en commun afin de durer dans le temps. Cette idée fait souvent consensus, mais dans les faits, cela nécessite de faire un pas de côté et de mettre certains projets individuels sur la glace afin de diriger les énergies vers un projet à moyen/long terme, sans garantie de réussite. Il faut user de patience et de relances pour que l'idée fasse son bout de chemin auprès d'un groupe de partenaires audacieux qui plongeront dans l'aventure. Centrer les efforts vers les objectifs communs reste un atout majeur pour mobiliser les partenaires.

<sup>4</sup> Réf : FONTAINE, Annie. Balises et Enjeux de définition du travail de rue, Document de réflexion en progression, ATTRueQ, P.17, 2004



« Est-ce qu'on a l'audace de lancer l'idée de projet géré collectivement et de prendre le risque de mettre en commun toutes les sommes reçues par le territoire pour réaliser du travail de proximité auprès de toutes les clientèles? On perd peut-être en contrôle, mais on a plus de chance de durer plus longtemps. Il faut du courage, car poser la question c'est de risquer de peut-être se faire dire : Mets-toi dans mes souliers, j'ai un C.A., regarde mon contexte financier, le risque n'en vaut pas la chandelle, etc. »



Puis, le travail de développement d'un modèle d'intervention et de gouvernance doit s'amorcer. En parallèle, il est important de rallier les partenaires financiers locaux, régionaux et provinciaux. Les partenaires doivent être patients et maintenir une vision à long terme. Le principe d'équité et non d'égalité s'applique. Ainsi, il est possible qu'un organisme puisse investir des sommes reçues pour un projet concerté en travail de proximité une année et ne plus pouvoir le faire deux ans plus tard, et vice-versa. Face à la clientèle ciblée, le même principe s'applique. Au départ, il se peut que la mission spécifique d'un partenaire ne soit pas entièrement réalisée, mais d'année en année, la clientèle de l'ensemble des partenaires sera desservie.



« Tout le monde n'était pas à zéro, certains avaient de l'argent d'autres pas un sou. Il y a toujours une certaine compétition au niveau du financement, ce qui est normal parce que tout le monde en manque. C'est facile pour un groupe sans financement de démarrer un projet, mais pour un organisme avec de l'argent en banque, le mettre en commun est risqué. Il faut se dire que le jour où je n'en aurai pas, ce sera au tour des partenaires d'investir, cela demande d'oser se faire confiance. »



## Comment faire pour qu'une bonne idée se réalise?

Comme tous les autres projets, la matérialisation d'une idée devient possible grâce à un financement. Les partenaires ont su tirer profit du momentum du financement relié au PAGSIS et de la planification collective qui avait été amorcée. C'est ainsi que l'ÉRR a vu le jour doucement avant l'obtention d'une subvention substantielle. Ce démarrage graduel a permis de créer des espaces de réflexion entre partenaires pour bâtir une structure solide et collaborative permettant le déploiement du travail de proximité à plus large échelle. Il est important de mentionner qu'au départ, il n'y avait que deux intervenants, dont un qui était déjà à l'emploi de l'organisme porteur.

## Comment maintenir l'implication des partenaires dans le temps?

La mobilisation des partenaires à long terme est un défi dans tous les milieux, le projet de l'ÉRR n'en fait pas exception. Il n'y a évidemment pas de recette miracle pour maintenir la mobilisation, mais certaines stratégies ont porté fruit:

- L'implication sur une base volontaire des partenaires et le respect des engagements possibles semblent favoriser la mobilisation à long terme.
- Trouver un équilibre dans la répartition des tâches est important: il faut donc trouver des espaces pour l'aborder, en avoir une compréhension commune et l'ajuster dans le respect de chacun. Qui est la meilleure personne, en ce moment, pour s'acquitter de la tâche? Le tout est réfléchi en fonction des expertises diverses pour un rendement efficace.
- La valorisation de l'apport de chaque collaborateur pour qu'ils se sentent tous partie prenante dans l'aventure reste un élément clé. Les rencontres des comités de partenaires portent, en autres, cette intention partagée.
- Finalement, la communication est encore et toujours le noyau dur. Aborder les sujets épineux, garder le cap, adapter les stratégies, apprendre de nos erreurs et rester attentifs aux besoins des partenaires restent primordial.



# L

## Les retombées

### Quelles sont les retombées d'un tel projet ?

L'Équipe Ressources Relais a bien évidemment des effets sur les personnes isolées et marginalisées rejointes par les travailleurs de proximité. Il a également des retombées sur d'autres paramètres inattendus:

- La création de nouveaux partenariats avec des collaborateurs moins traditionnels;
- La contamination positive de nouvelles méthodes de travail (ex. : partage d'informations, optimisation des références, compréhension commune du travail de proximité, etc.);
- Une vision plus grande face au potentiel des projets collectifs;
- La fierté des partenaires et le goût d'en donner plus;
- Le soutien entre pairs, par la création d'une équipe d'intervenants de proximité;
- La bonification des pratiques et la remise en question des gouvernances;
- De nouvelles façons de promouvoir les services ;
- Et certainement beaucoup d'autres.



« Cette énergie d'engagement qui se vit dans notre groupe déteint sur d'autres instances de concertation du territoire. Les succès vécus ici, le positivisme, l'acharnement, le respect de chacun, la compréhension des manières de travailler des organismes, c'est la richesse de chacun plutôt que la méfiance qui est partagée. »



« Nous sommes entourés de gens de qualité et ça fait élever la qualité de l'investissement de chacun. Je le savais déjà, mais l'expérience ÉRR m'a permis de le constater à plusieurs reprises. »





## Conclusion et mot de la fin



« Par la force de son leadership et l'impact positif admirable chez les clientèles desservies, Équipe Ressources Relais est devenu un ancrage majeur dans la lutte à la pauvreté et l'exclusion sociale sur le territoire de la MRC de Memphrémagog. Nous récoltons maintenant les fruits de ce travail audacieux, car la voix de la rue est entendue et reconnue auprès des organismes et des institutions du territoire. Nous souhaitons vraiment que les acteurs prennent conscience, avec ce récit, qu'il existe une autre façon de travailler ensemble et que de décloisonner les structures nous a permis d'atteindre les objectifs souhaités. Il suffit parfois de mettre les conditions en place pour faire émerger ce qui semble impossible. Nous pensons qu'une situation dépend toujours de la façon dont elle est regardée, et si nous osions sortir un peu plus du cadre, plus souvent? »

Les membres du conseil exécutif

« Ce qui est le plus surprenant pour moi, c'est la façon dont intuitivement les acteurs ont travaillé avec une approche systémique pour répondre à toutes les clientèles vulnérables du territoire. Et ce, dans une logique dynamique et plurielle, valorisant la complémentarité des expertises et le transfert de connaissances plutôt qu'une pensée unique et linéaire. C'est inspirant de côtoyer des individus qui travaillent et se mobilisent des années durant dans un projet qui dépasse leur propre mission au bénéfice de toute une population. »

Mélissa Rivard,  
coordonnatrice de Memphré en Mouvement

« J'adore travailler et faire la gestion de façon participative avec les intervenants, et ce, au quotidien. Ça rend le travail bureaucratique beaucoup plus humain et concret. Nous savons que les intervenants portent la « voix de la rue » ainsi que leurs besoins, ce qui fait en sorte que nous travaillons avec et pour la population vulnérable. De plus, c'est une belle richesse de partager l'expertise de tous les partenaires du projet Ressources Relais. Chaque organisme représente une clientèle différente, ce qui rend l'équipe polyvalente et leurs interventions personnalisées. »

Jessica Lafrance,  
directrice Han-Droits

« La force de l'équipe Ressources Relais réside dans la structure que les partenaires ont développé ensemble afin d'épauler l'organisme porteur dans la gestion du projet. Ainsi tous ensemble, nous soutenons Hand-droits à la hauteur de nos capacités dans la gestion du projet qui nous tient tous à cœur. Pour réaliser un tel partenariat, il faut être capable de voir les effets à long terme et ne pas chercher des résultats à court terme pour chacune de nos organisations. Cela est gagnant pour tous, incluant la population! »

Josée Boily,  
directrice générale du Carrefour  
Jeunesse-emploi Memphrémagog



## Annexe A : Les principales problématiques rencontrées par les travailleurs de proximité selon le groupe d'âge en 2019-2020

Groupe d'âge	Problématiques	Explication
Tous	<b>Logement</b>	Le faible revenu combiné à divers autres facteurs de risque fait que n'importe quelle difficulté a un impact sur la stabilité du logement.
	<b>Transport</b>	De manière générale, le transport est un problème sur le territoire, mais abordé de différentes façons selon la situation.
Jeunes	<b>Consommation et dépendances</b>	Chez les jeunes, la consommation est abordée comme de l'exploration. Cela devient plus problématique dans la trentaine, et ce, jusqu'aux aînés.
Adultes (35 à 55 ans)	<b>Accès aux services</b>	Pour les personnes de 35 à 55 ans, il y a peu d'offres de services. Si la personne n'a pas d'enfant, si elle n'est pas issue de l'immigration, si elle n'est pas en situation d'itinérance, il est difficile de lui trouver un service. Il faut les soutenir avant que le problème ne s'aggrave.
Familles	<b>Vécu émotionnel</b>	Faire partie du quotidien des gens permet de partager des moments de réjouissance mais aussi des situations de crise. Répond à un besoin de ventiler soit en lien avec la crise, une histoire passée le tout dans le but de réguler et d'accueillir les émotions.
	<b>Soutien pour les ressources</b>	Les familles ont souvent beaucoup d'offres de soutien, mais elles sont très éclatées. Par exemple un soutien d'une fondation pour le matériel scolaire, un autre pour les lunettes, démarche RQAP, pension alimentaire, subventions ministérielles, etc.) Il est donc facile de s'y perdre. Les familles ont besoin d'accompagnement pour les diverses démarches.
Aînés	<b>Deuil des capacités physiques</b>	Les aînés font face à des limites corporelles qui varient avec le temps. Apprendre à vivre avec cette nouvelle réalité est difficile. Ce n'est pas juste le deuil de perdre des personnes chères, c'est aussi le deuil de soi.
	<b>Isolement</b>	Puisque les capacités physiques des aînés diminuent, ils ont moins de mobilité. Ce phénomène engendre beaucoup d'isolement.
	<b>Consommation et dépendances</b>	Les problèmes de consommation et de dépendance diverses sont également présents.

Pour plus d'information, nous invitons les organismes à venir nous visiter pour vivre le fonctionnement d'ÉRR. Il nous fera plaisir de cerner les similitudes et les différences des territoires pour vous aider à réfléchir aux moyens d'adapter cette formule à la réalité de chacun. Le respect des couleurs locales représente un élément clé pour le déploiement optimal de cette pratique.

