



ÉVÉNEMENT *PARTENARIAT EN ACTION*
Synthèse de la journée
30 janvier 2009

CSSS de Bordeaux-Cartierville-Saint-Laurent
Conseil local des intervenants communautaires de Bordeaux-Cartierville
Comité des organismes sociaux de Saint-Laurent

Centre de santé et de services sociaux
de Bordeaux-Cartierville-Saint-Laurent

CENTRE AFFILIÉ UNIVERSITAIRE



Conseil Local des Intervenants Communautaires



Rédaction

Julie Paquette, CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent
En collaboration avec les membres du comité organisateur de l'événement

Transcription des enregistrements d'ateliers

Mariama Dupuis, CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent

Révision linguistique

Ghislaine Binette, CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent
Julie Poulin, CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent

Membres du comité organisateur de l'événement

Sébastien Lanouette, Comité des organismes sociaux de Saint-Laurent
Nathalie Fortin, Conseil local des intervenants communautaires de Bordeaux-Cartierville
Danielle Dubois, CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent
Julie Paquette, CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent
Louise Mercier, CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent

Ont aussi contribué à la réalisation de l'événement

Claudine Labbé, Comité des organismes sociaux de Saint-Laurent
Julie Madore, Comité des organismes sociaux de Saint-Laurent
Marilena Huluban, Conseil local des intervenants communautaires de Bordeaux-Cartierville
Alex Battaglini, CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent
Denise Trudeau, CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent
Ghislaine Binette, CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent
Liette Hacala, CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent
Raymonde Secours, CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent
Robert Julien, CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent
Johanne Roy, Hôpital du Sacré-Cœur de Montréal

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont participé à cette journée. Les conférenciers, les animateurs, les représentants du territoire ainsi que les acteurs locaux présents ont tous contribué à stimuler la réflexion sur le partenariat prenant forme sur le territoire.

Nous souhaitons également souligner le soutien reçu de l'ensemble des personnes ayant contribué, d'une manière ou d'une autre, à l'organisation de cette rencontre.

Au revoir!



Daniel Corbeil



Danielle Dubois



Nathalie Fortin



Claudine Labbé

TABLE DES MATIÈRES

I – INTRODUCTION.....	1
II – PROGRAMME DE LA JOURNÉE DU 30 JANVIER 2009.....	2
III – PROPOSITION D'ÉNONCÉS DE PRINCIPE POUR GUIDER LE PARTENARIAT	3
IV – PANEL D'INVITÉS.....	3
Monsieur Yves Lévesque, président de la Coalition montréalaise des tables de quartier	4
Monsieur Hughes Matte, directeur général adjoint du CSSS de la Vieille-Capitale	4
Madame Lyse Brunet, directrice générale de Québec Enfants.....	5
Monsieur Denis Bourque, professeur à l'Université du Québec en Outaouais	5
V – ATELIERS DE DISCUSSION.....	6
Commentaires généraux sur le partenariat ou la proposition globale d'énoncés de principes	6
Commentaires sur chacun des énoncés proposés.....	7
Énoncé 1 – Les partenaires doivent se connaître et reconnaître les spécificités ainsi que l'expertise propres à chacun	7
Énoncé 2 – Les partenaires doivent s'ouvrir à une diversité de points de vue et accepter des réalités d'action différentes.....	7
Énoncé 3 – Les partenaires doivent tenir compte de la place et du rôle de chacun ainsi que des rapports de pouvoir qui façonnent leurs interactions	8
Énoncé 4 – Les partenaires doivent être soucieux des impacts des modes d'allocation des ressources sur leur collaboration	9
Énoncé 5 – Les partenaires doivent dégager ensemble des objectifs communs pour arriver à des solutions intégrées, co-construites et novatrices	10
Énoncé 6 – Les partenaires doivent reconnaître la contribution de chacun et partager équitablement les retombées de leur collaboration	11
VI – RÉSULTATS DU VOTE SUR LES ÉNONCÉS DE PRINCIPE.....	13
A) Vote sur la pertinence des énoncés.....	14
B) Vote sur l'état de situation sur le territoire	14
VII – CONCLUSION.....	15
ANNEXE I	17
ANNEXE II	19

I – INTRODUCTION

Le développement des communautés, l'action intersectorielle au sens large et la mise en place d'un réseau local de services de santé et de services sociaux doivent s'appuyer sur un partenariat fort. Ce travail collaboratif doit permettre la reconnaissance des spécificités de chaque partenaire et une diversité des points de vue, tout en permettant un partage de pouvoirs, une saine coopération et des retombées équitables. En fait, le partenariat se présente maintenant comme un cadre d'action de plus en plus incontournable au sein des collectivités.

C'est dans cette optique que le Centre de santé et de services sociaux (CSSS) de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent, le Conseil local des intervenants communautaires de Bordeaux-Cartierville (CLIC) et le Comité des organismes sociaux de Saint-Laurent (COSSL) ont convié, le 30 janvier 2009, plusieurs acteurs du territoire de Bordeaux-Cartierville et de Saint-Laurent à une journée d'échange sous le thème de l'action partenariale. Cet événement s'inscrivait alors dans la foulée des travaux d'élaboration du « projet clinique » initiés depuis quelques années et de l'organisation de deux journées d'échange (le 20 juin 2006 et le 30 janvier 2007) rassemblant de nombreux partenaires du milieu. Qui plus est, la thématique centrale de cette journée rejoignait les intérêts et les préoccupations de plusieurs acteurs du territoire impliqués dans une ou plusieurs structures partenariales.

L'événement *Partenariat en action* avait pour objectif général de susciter une réflexion contribuant au développement de partenariats de qualité à Bordeaux-Cartierville et à Saint-Laurent. En plus d'échanger sur les leviers et les défis que présente le partenariat, les participants de cette journée ont contribué à amorcer un bilan des collaborations locales dans divers contextes d'intervention ainsi qu'à dégager des énoncés de principe qui devraient guider les actions partenariales déployées sur le territoire.

Le présent document, une synthèse des principaux contenus échangés lors de cet événement!

Bonne lecture!

II – PROGRAMME DE LA JOURNÉE DU 30 JANVIER 2009

8 h 30	ACCUEIL DES PARTICIPANTS – café et brioches
9 h 00	Mot de bienvenue M. Daniel Corbeil, directeur général du CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent
9 h 10	Présentation des objectifs et du déroulement de la journée Mme Danielle Dubois, directrice de la qualité et de la mission universitaire du CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent Mme Nathalie Fortin, coordonnatrice du CLIC
9 h 20	Présentation des énoncés de principe Mme Danielle Dubois, directrice de la qualité et de la mission universitaire du CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent Mme Nathalie Fortin, coordonnatrice du CLIC
9 h 45	Panel d’invités – 1^{ère} partie M. Yves Lévesque, président de la Coalition montréalaise des tables de quartier M. Hughes Matte, directeur général adjoint du CSSS de la Vieille-Capitale
10 h 30	PAUSE SANTÉ
10 h 45	Panel d’invités – 2^{ème} partie Mme Lyse Brunet, directrice générale de Québec Enfants M. Denis Bourque, professeur, Département de travail social et des sciences sociales de l’Université du Québec en Outaouais
12 h 00	DÎNER – SERVI SUR PLACE
13 h 15	Ateliers d’échange simultanés
15 h 00	PAUSE SANTÉ
15 h 15	Vote sur les énoncés de principe Mme Danielle Dubois, directrice de la qualité et de la mission universitaire du CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent Mme Nathalie Fortin, coordonnatrice du CLIC
16 h 00	Mot de la fin M. Sébastien Lanouette, directeur du COSSL Mme Nathalie Fortin, coordonnatrice du CLIC

III – PROPOSITION D'ÉNONCÉS DE PRINCIPE POUR GUIDER LE PARTENARIAT

En début de journée, une proposition d'énoncés de principe devant guider l'action partenariale a été soumise aux participants. Cette proposition avait pour objectif de stimuler, tout au long de la journée, les réflexions et les échanges autour de la définition d'un « partenariat de qualité ». Tour à tour, les panélistes puis les participants ont été invités à se prononcer sur les énoncés proposés.

Les membres du comité organisateur de l'événement ont délibérément choisi de traiter du partenariat plutôt que de la concertation. Tout en étant ouverts au débat sur cette question, les membres du comité adhéraient à la vision suivante, à savoir que le partenariat se définit davantage comme une association entre des individus ou entre des organisations dans le but de réaliser une ou plusieurs actions communes, alors que la concertation renvoie plutôt à la construction de consensus larges entre plusieurs acteurs autour d'enjeux, de problématiques ou de priorités à établir.

Les six énoncés de principe formulés par les membres du comité organisateur constituent en quelque sorte un relevé des conditions essentielles pour un partenariat réussi. Érigés sur la base d'expériences sur le terrain, et de certains travaux de recherche¹, ces énoncés tiennent compte de plusieurs dimensions de l'action partenariale sans toutefois les couvrir de manière exhaustive. D'autres aspects, tels la participation citoyenne ou la transparence et la circulation de l'information, auraient pu également être introduits. Les énoncés de principe pour l'action partenariale proposés en début de journée étaient les suivants :

Pour un partenariat en action

à Bordeaux-Cartierville et à Saint-Laurent :

1. les partenaires doivent se connaître et reconnaître les spécificités ainsi que l'expertise propres à chacun;
2. les partenaires doivent s'ouvrir à une diversité de points de vue et accepter des réalités d'action différentes;
3. les partenaires doivent tenir compte de la place et du rôle de chacun ainsi que des rapports de pouvoir qui façonnent leurs interactions;
4. les partenaires doivent être soucieux des impacts des modes d'allocation des ressources sur leur collaboration;
5. les partenaires doivent dégager ensemble des objectifs communs pour arriver à des solutions intégrées, co-construites et novatrices;
6. les partenaires doivent reconnaître la contribution de chacun et partager équitablement les retombées de leur collaboration.

¹ Principaux travaux consultés :

Bilodeau, A. et coll., 2008. *Outil diagnostique de l'action en partenariat*, Montréal, Université de Montréal, Chaire Approches communautaires et inégalités sociales.

Bilodeau, A. et coll., 2003. *Le partenariat : comment ça marche? Mieux s'outiller pour réussir*, Montréal, Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre, Direction de santé publique.

Bourque, Denis, 2008. *Concertation et partenariat. Entre levier et piège du développement des communautés*, Québec, Presses de l'Université Laval.

Leroux, R. et coll., 2002. *La santé des communautés : perspective pour la contribution de la santé publique au développement social et au développement des communautés. Revue de littérature*, Québec, Institut national de santé publique.

IV – PANEL D'INVITÉS

Quatre panélistes ont été invités à discuter de la proposition d'énoncés de principe présentée préalablement aux participants. Possédant une expertise terrain ou théorique en la matière, ces personnes ont échangé plus précisément sur les exigences, les limites, les défis actuels du partenariat de même que sur l'application possible des énoncés proposés.²

Monsieur Yves Lévesque, président de la Coalition montréalaise des tables de quartier

Pour Monsieur Lévesque, l'une des questions primordiales à se poser est : pour qui et pourquoi l'action partenariale est-elle nécessaire? Le partenariat ne constitue pas une fin en soi, mais un moyen par lequel différents acteurs s'unissent pour faire avancer une cause commune, réaliser un projet collectif. Cet objectif ne devrait jamais être perdu de vue, car il est l'essence même de l'action partenariale. En ce sens, la participation à une telle action collective devrait toujours être libre, jamais imposée.

La création d'une telle capacité collective d'agir pose plusieurs défis selon Monsieur Lévesque. Comme le suggèrent les énoncés de principe proposés, le respect et la reconnaissance des particularités de chaque partenaire sont incontournables et demandent un temps d'approvisionnement. L'attention portée aux spécificités de chacun peut aussi signifier la prise en compte de la « solidité » des organismes représentés. Par exemple, il faut considérer ce que représente la participation à un partenariat pour des organismes communautaires dont la mission de base repose souvent sur un financement précaire et qui font face à un roulement de personnel généralement élevé. Enfin, cette modalité d'action impose également des compromis et un partage du pouvoir qui obligent les partenaires à laisser de côté leurs « intérêts corporatistes » respectifs.

Monsieur Hughes Matte, directeur général adjoint du CSSS de la Vieille-Capitale

S'appuyant, entre autres, sur l'expérience du CSSS de la Vieille-Capitale et de ses partenaires du réseau local de services qui se sont dotés en 2005 d'un cadre de référence régional pour l'adoption d'une politique de partenariat, Monsieur Matte a partagé sa vision du partenariat. Selon lui, certains principes sont incontournables : une finalité orientée vers la santé et le bien-être de la population, l'autonomie des partenaires, une adhésion volontaire, une collaboration articulée autour de projets communs et d'intérêts partagés et, finalement, la reconnaissance de la contribution de chacun des partenaires.

Pour Monsieur Matte, il importe de bien circonscrire ce qu'est le partenariat et ce qu'il n'est pas (ex. : il n'est pas une fusion d'activités, une symbiose), de reconnaître que tout ne se réalise pas en partenariat, de s'appuyer sur l'histoire des relations de collaboration sur un territoire et de baliser le projet des partenaires par un cadre de référence. Pour un CSSS, ces balises permettraient ainsi de faire face plus aisément à certains enjeux associés au partenariat tels que des rapports de force inégaux entre partenaires très distincts (ex. : ressources humaines et financières disparates), une éventuelle alliance qui se préoccupe uniquement des modalités d'organisation de services, le risque de perte d'autonomie pour certains partenaires ou une action centrée uniquement sur des territoires administratifs (vs les territoires vécus ou d'utilisation de services réels).

² Les résumés des propos des panélistes présentés dans cette section n'ont pas été rédigés par ces derniers. Il s'agit donc d'interprétations libres de ces présentations.

Madame Lyse Brunet, directrice générale de Québec Enfants

D'entrée de jeu, Madame Brunet a rappelé que, comme le phénomène de la concertation, celui du partenariat est relativement nouveau au Québec. Ce désir de rassembler des partenaires locaux pour travailler ensemble à un projet commun est venu d'une volonté d'éviter le travail en silo et du constat que chaque organisme, œuvrant isolément, ne possède qu'une partie des solutions nécessaires pour améliorer le bien-être des individus et développer les collectivités.

Bien sûr, le partenariat demande temps et efforts. Pour les partenaires, un des plus grands défis est certainement de reconnaître la spécificité des autres acteurs (mode de fonctionnement, enjeux, ressources, etc.) et d'accepter que le projet commun en soit teinté. Compte tenu des exigences du partenariat, les organismes auraient tout intérêt à bien choisir les structures partenariales où ils souhaitent s'investir et à identifier des représentants avec des qualités de rassembleur. Bien sûr, le travail en partenariat ne règle pas tout et il ne peut se substituer à la mission de base des organismes sur un territoire. Cependant, il s'agit, selon Madame Brunet, d'un nouveau mode d'action et d'influence, dont les retombées sont certainement plus grandes que la juxtaposition d'initiatives isolées.

Monsieur Denis Bourque, professeur à l'Université du Québec en Outaouais

Monsieur Bourque a soulevé d'emblée l'importance de s'interroger sur les objectifs poursuivis et les modes de fonctionnement des partenariats locaux qui se sont multipliés au Québec au cours des dernières années. Soulevant la problématique de l'*hyperactivité du partenariat* (i.e. l'addition et/ou le croisement de partenariats sur un même territoire), il a proposé aux participants de réfléchir au sens et à la finalité même de l'action partenariale.

Un partenariat, c'est définitivement plus qu'un projet réunissant différents acteurs qui acceptent de dialoguer pour implanter un programme public. C'est un projet co-construit sur la base des connaissances et des expertises de chaque partenaire qui vise en premier lieu le bien-être d'une population. Cette mise en commun exige bien sûr la prise en compte d'une diversité de points de vue (incluant ceux des citoyens concernés), mais aussi un pluralisme affirmé qui se traduit par une ouverture aux logiques d'action et aux intérêts organisationnels spécifiques de tous les acteurs. Pour Monsieur Bourque, divers éléments de contexte (logique d'action, programme de financement, entente de gestion, etc.) influencent également les orientations et la finalité des partenariats. Toutefois, le rôle des acteurs locaux est d'autant déterminant pour leur donner sens. Pourquoi voulons-nous et devrions-nous agir en partenariat? Quel sens, direction et fonctionnement souhaitons-nous donner à ce partenariat? Sommes-nous prêts à assumer les exigences de l'action partenariale? Voilà des questions que devrait se poser tout acteur sur le terrain.

V – ATELIERS DE DISCUSSION

En après-midi, cinq ateliers de discussion rassemblant chacun une quinzaine de participants ont eu lieu simultanément. Ces espaces d'échange avaient pour objectif de valider la pertinence des énoncés de principe proposés en début de journée ainsi que de jeter un regard sur l'application actuelle de ces principes sur le territoire de Bordeaux-Cartierville et de Saint-Laurent. Des participants provenant de divers milieux (communautaire, institutionnel, bailleur de fonds ou autres) ont donc eu l'occasion de partager leurs points de vue sur les retombées, les exigences, les limites et les défis des initiatives partenariales, tels que vécus sur le territoire. Ces discussions ont également permis d'amorcer une appréciation des partenariats entretenus dans ces deux quartiers.

La section qui suit relève les principales réflexions et suggestions partagées lors de ces ateliers.

Merci aux animateurs des ateliers

Nathalie Caissy, CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent
Marie Chevalier, CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent
André Gobeil, Direction de santé publique, Agence de la santé et des services sociaux de Montréal
François Richer, Conseil local des intervenants communautaires de Bordeaux-Cartierville
Sophie St-Cyr, CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent

Commentaires généraux sur le partenariat ou la proposition globale d'énoncés de principes

- Les valeurs devant guider l'action partenariale présentées lors du panel par Monsieur Matte ont plu à plusieurs participants. Ces valeurs sont le respect (en particulier le respect de l'autonomie), l'engagement librement consenti et la transparence.
- Selon plusieurs, la proposition d'énoncés de principe devrait aussi inclure un passage sur :
 - l'importance de l'arrimage et de la complémentarité dans une optique de continuité de services. Une des retombées principales de l'action en partenariat serait en effet la création d'un maillage entre les organismes du territoire au profit de la population.
 - la finalité même du partenariat, c'est-à-dire le bien-être de la population et le développement social.
- Ces énoncés de principe ne peuvent prendre véritablement sens que si l'on essaie de les appliquer ou de valider leur application au sein de projets concrets. Autrement, les discussions restent floues et théoriques.
- On a souligné l'importance de réaliser périodiquement une évaluation des partenariats, de faire le portrait de ce qui va bien et moins bien pour réajuster le tir de façon régulière et pouvoir bénéficier de réels *partenariats en action*.

Commentaires sur chacun des énoncés proposés

Énoncé 1 – Les partenaires doivent se connaître et reconnaître les spécificités ainsi que l'expertise propres à chacun

- Bien qu'à la base de tout travail partenarial, cette connaissance et cette reconnaissance semblent ne pouvoir se développer qu'avec le temps, qu'en travaillant ensemble de façon prolongée. Or, les nombreux mouvements de personnel au sein de plusieurs organismes, qu'ils soient communautaires ou institutionnels, freinent malheureusement souvent l'établissement de rapports propices au partenariat.
- Il ne faut pas sous-estimer l'importance des relations humaines, de personnes à personnes, dans le développement de partenariats fructueux.
- Se connaître et se reconnaître, cela va également plus loin que le fait de devenir familier avec les représentants d'organismes qui participent comme nous à une action partenariale. Cela signifie également arriver à bien saisir la mission, les services offerts, les enjeux, les structures, les modes de fonctionnement et le langage des autres partenaires.
- La reconnaissance des spécificités propres à chacun semble essentielle pour égaliser les relations entre des partenaires qui ont parfois des moyens financiers très disparates, mais qui ont tous des ressources incontournables en termes d'expertise, de connaissance de la population et de liens avec certains groupes, etc.
- Ce principe devrait aussi inclure les capacités et les limites de chaque partenaire. Nous utilisons bien souvent le partenariat pour aller plus loin que ce que chaque organisme, agissant isolément, pourrait accomplir. En ce sens, la prise en compte des compétences, des possibilités, mais aussi des limites spécifiques de chacun devrait aller de soi.
- Faut-il nécessairement se connaître avant d'agir en partenariat ou est-ce en travaillant en partenariat que nous pouvons arriver à nous connaître et reconnaître l'expertise de chacun? Un partenariat réussi semble se construire bien souvent par l'action autour d'un projet concret qui, bien souvent, débouche sur un nouveau projet et une meilleure compréhension et cohérence entre les partenaires.
- Une bonne connaissance entre partenaires et un partenariat fonctionnel ne devraient toutefois pas constituer des raisons pour ne pas chercher à inclure de nouveaux joueurs. Autrement dit, une structure partenariale ne doit pas être vue comme un vase clos, mais bien comme un projet qui doit continuellement se renouveler.

Énoncé 2 – Les partenaires doivent s'ouvrir à une diversité de points de vue et accepter des réalités d'action différentes

- L'ouverture à une diversité de points de vue est l'un des avantages majeurs du partenariat. C'est en travaillant de façon collective qu'on arrive le plus souvent à faire émerger des solutions et des initiatives qui n'auraient pas pu voir le jour sans qu'un échange ou une confrontation d'idées ait lieu.
- Accepter la réalité d'action des autres partenaires, c'est parfois tout un défi puisque, dans certaines situations, cela peut même limiter le travail partenarial. Par exemple, la confidentialité quant aux

renseignements personnels que doivent observer certains partenaires institutionnels vient parfois entraver la continuité des services puisque les partenaires communautaires n'ont pas accès à certaines informations.

- Avant d'être ouvert et d'accepter la diversité, il faut, d'abord et avant tout, être sensibilisé à cette diversité. Après, il semble aussi nécessaire d'outiller les acteurs pour travailler avec cette diversité de points de vue et de modes de fonctionnement.
- Cet énoncé pourrait aussi faire référence à l'importance de s'ouvrir aux nouvelles façons de travailler et d'être prêt à innover; bref, sortir des sentiers battus et être capable de remettre en question nos façons de procéder afin de répondre aux transformations continues qui colorent les populations habitant nos territoires.
- Être ouvert à une diversité de points de vue, c'est aussi se soucier des idées, des perceptions, et des besoins des citoyens et les valoriser. Mais comment rejoindre les citoyens de nos territoires caractérisés par une forte proportion d'immigrants et de nouveaux arrivants? Est-ce que cela doit absolument se concrétiser par l'engagement du citoyen ou l'occupation d'un siège dans une instance partenariale? Il faut trouver des moyens autres pour rejoindre la population et prendre le pouls de ses besoins et de ses aspirations. La réalisation de sondages, de consultations, de groupes de discussion, d'études de besoins constituent des moyens alternatifs.
- Quelles sont les limites de cet énoncé? Doit-on fermer les yeux sur l'attitude corporatiste et opportuniste d'un partenaire parce que l'on essaie d'être ouvert à la diversité des points de vue et des manières de faire? Jusqu'où l'ouverture et l'acceptation peuvent-elles aller?
- Pour arriver à travailler ensemble, ne devons-nous pas d'emblée partager les mêmes valeurs? Le partenariat ne semble pas fonctionner lorsqu'il est forcé. Le maillage entre les partenaires doit se faire naturellement.
- Travailler en partenariat ne devrait pas signifier l'absence de confrontation et de débats. Or, en ce moment, parce que le partenariat est souvent rattaché à un financement, les échanges de points de vue divergents semblent moins fréquents. Certains groupes dont les positionnements sont plus radicaux auraient d'ailleurs tendance à se retirer des concertations et des partenariats puisqu'il y aurait moins d'espace pour exprimer leurs idées.

Énoncé 3 – Les partenaires doivent tenir compte de la place et du rôle de chacun ainsi que des rapports de pouvoir qui façonnent leurs interactions

- Il y a parfois des rapports de force inégaux au sein des actions partenariales, à la fois entre organismes et entre représentants. Les partenaires représentent des organismes très distincts et souvent inégaux en termes de ressources, d'influence ou d'autonomie. D'autre part, les représentants ont souvent des mandats très différents au sein même de leur organisme et cela a une incidence sur leur capacité à saisir les enjeux ou endosser une position.
- La diversité des milieux de provenance ainsi que des rôles des représentants au sein des partenariats peuvent inévitablement créer un décalage entre les acteurs. La prise en compte de l'existence de certains rapports de force, mais surtout la démocratisation des interactions et des relations deviennent donc capitales. Ce qui ajoute au défi, c'est qu'en fonction des enjeux, des problématiques et des contextes, les

rapports de pouvoir peuvent aussi se modifier. Celui qui est dans une position plus faible ou isolée peut devenir parfois plus influent et vice et versa.

- Le travail partenarial souffre parfois de manque de transparence. Des partenaires peuvent avoir parfois des agendas cachés ou ne dévoilent pas certains enjeux politiques ou stratégiques. Il n'y a pas de mal à ce que chacun possède sa raison propre de participer à une action partenariale, toutefois celle-ci devrait idéalement être clairement exposée. Pour y arriver, certains partenariats ont d'ailleurs formalisé leur mode de fonctionnement avec l'adoption d'un protocole qui exige la divulgation des intérêts pour chaque membre.
- Il est capital de reconnaître ce que chaque partenaire apporte à une initiative partenariale. Il n'est pas rare qu'un partenaire possède plus de ressources financières que les autres, mais que l'expertise nécessaire soit détenue par ses partenaires.
- Les rapports de pouvoir peuvent prendre de multiples formes et la majorité d'entre eux semblent pouvoir être relativisés au sein des partenariats en donnant, par exemple, la même importance aux acteurs en présence. Cependant, lorsque ces rapports de force prennent assise au sein d'ententes de gestion truffées de conditions, d'ultimatums et de redditions de compte, la possibilité de démocratiser les relations s'amenuise.
- Le pouvoir d'un organisme est subtil et peut prendre différentes formes. Bien sûr, il se définit souvent par les ressources financières que l'on possède, mais il peut s'agir également du temps que l'on dispose, des informations que l'on détient, du charisme ou du leadership d'un représentant.
- Il semble y avoir un certain malaise envers les organismes qui agissent à la fois comme partenaires et bailleurs de fonds au sein des instances partenariales. Ce double chapeau peut gêner d'autres partenaires qui se sentent surveillés ou moins à l'aise de s'exprimer librement. Dans ces situations, un cadre de partenariat serait probablement très aidant.
- Pour être complet, cet énoncé devrait inclure un passage qui précise pourquoi il faut tenir compte des rapports de pouvoir : pour que chaque partenaire ait droit de parole, etc.
- Plusieurs rapports de pouvoir présents au sein des partenariats semblent associés au non-partage de l'information. Ne pas faire circuler une information, cela peut devenir un moyen de dominer les autres.
- La clarification des rôles et des modes de fonctionnement dès l'ébauche d'un partenariat semble essentielle pour éviter des relations inéquitable entre partenaires.
- Dans cet énoncé, le libellé « tenir compte » est flou, il pourrait être remplacé par « clarifier ». C'est ce que les partenaires devraient faire ensemble, soit clarifier la place et le rôle de chacun pour éviter des rapports de pouvoir qui peuvent survenir entre certains acteurs. Parfois, il est important pour un acteur de spécifier que, dans un contexte X, il participe comme partenaire et que, dans un contexte Y, il intervient à titre de bailleur de fond.

Énoncé 4 – Les partenaires doivent être soucieux des impacts des modes d'allocation des ressources sur leur collaboration

- Les partenaires locaux sont de plus en plus soucieux des impacts des modes d'allocation des ressources, mais cette préoccupation ne semble pas être partagée pour l'instant par les bailleurs de fonds qui imposent

bien souvent leurs manières de faire. Cela s'ajoute aussi aux modes d'allocations des ressources en silo (sectorisés) qui ne correspondent en rien à la réalité du terrain. Le partenariat devrait aussi se vivre au niveau des bailleurs de fonds.

- De plus en plus fréquemment, certains acteurs agissent à la fois comme partenaires alliés et comme bailleurs de fonds au sein des partenariats. Ce double rôle peut interférer avec les rapports de force entre les acteurs, la collaboration et avec la dynamique partenariale. Pour les représentants d'organismes devant assumer ce double mandat, cette position ne serait pas très confortable. L'intégrité et la transparence serait essentielles pour éviter les conflits d'intérêts, les malentendus, etc.
- Lorsqu'un partenaire se retrouve en situation de bailleurs de fonds, ou encore dans une situation d'entente de services, les liens de collaboration peuvent parfois se transformer en relation de sous-traitance. D'où l'importance de travailler à maintenir une certaine égalité entre les partenaires.
- Certains participants ont distingué deux types de partenariats. Un premier qui émerge directement de la communauté et qui se construit petit à petit en fonction des besoins et des caractéristiques de la communauté (type *bottom up*) et un autre davantage orienté vers l'obtention de financement qui est plus souvent « pré-formaté » pour répondre aux exigences des organismes subventionnaires et des programmes publics (type *top-down*). Dans les deux cas, l'objectif serait toutefois d'améliorer le bien-être de la collectivité.
- Pour l'obtention de financement, le partenariat devient parfois difficile car certains partenaires deviennent aussi des concurrents qui souhaitent obtenir la même subvention.
- Pour pouvoir être présents et actifs autour d'un partenariat, les organismes ont d'abord et avant tout besoin que leur mission de base soit financée et qu'ils aient du personnel permanent qui peut participer aux travaux. C'est une condition essentielle.
- Est-ce que le souci des impacts des modes d'allocation des ressources constitue vraiment un principe de l'action partenariale ou s'agit-il plutôt d'un enjeu ou d'une condition de fonctionnement? Cet aspect semble d'ailleurs abordé par l'énoncé 3 qui traite des rapports de pouvoir.

Énoncé 5 – Les partenaires doivent dégager ensemble des objectifs communs pour arriver à des solutions intégrées, co-construites et novatrices

- Avant de dégager des objectifs de façon conjointe, il est incontournable que les partenaires identifient la ou les problématiques qui nécessitent une intervention; qu'ils s'assoient ensemble pour établir un diagnostic avec lequel tous les acteurs sont à l'aise.
- Au-delà de l'identification collective des objectifs à travailler en fonction des besoins du territoire, il faut s'assurer que ces objectifs soient réalistes, à la hauteur des moyens du milieu. Des objectifs irréalistes peuvent avoir un effet pervers. Puisqu'ils sont impossibles à atteindre, ils peuvent démotiver les acteurs et fragiliser le partenariat.
- C'est tout un défi que d'arriver à dégager ensemble des objectifs et des solutions quand les partenaires sont guidés par des agendas et des échéanciers très différents et qu'ils produisent leur planification sur des calendriers distincts. Comment synchroniser nos actions, nos mécanismes de planification pour avancer

dans la même direction et au même rythme? Est-ce qu'un réseau local de services pourrait éventuellement arriver à cela?

- Il serait plus facile d'identifier collectivement des objectifs et des solutions en limitant les ambitions et en identifiant une seule problématique ou un seul territoire d'action (ex. : par un RUI).
- Certains organismes, principalement ceux issus du milieu communautaire, se trouvent parfois déchirés entre, d'un côté, la préservation de leur mission et de leur autonomie et, de l'autre côté, la participation à des projets collectifs qui s'éloignent un peu de leur mandat premier. Doit-on rester coûte que coûte fidèles à une mission de base ou doit-on être ouverts au renouvellement de son mandat en participant à de nouveaux projets? En tenant compte des modes de financement actuel, un organisme, quel qu'il soit, peut-il agir en partenariat et participer à dégager des objectifs avec d'autres acteurs, tout en se limitant à agir en fonction de sa mission première? L'idéal recherché n'est-il pas que chaque organisme sur un territoire puisse prolonger un peu sa mission (allonger le bras un peu) pour en arriver à des zones de chevauchement et de collaboration entre l'ensemble des organismes au profit des populations locales?
- L'action partenariale est un phénomène relativement nouveau qui nécessite d'adopter de nouvelles façons de faire. Pour agir en partenariat, il faut travailler de manière conjointe avec plusieurs acteurs, avancer de façon simultanée, décroiser des chasses gardées. Pour des personnes qui ont connu d'autres modes de fonctionnement, la transition vers ce nouveau cadre d'action peut s'avérer difficile. Cependant, avec la complexité des problématiques auxquelles nous devons faire face maintenant, le partenariat se présente de plus en plus comme une nécessité, un incontournable.
- Cet énoncé devrait concerner aussi, et encore une fois, les bailleurs de fonds et les instances publiques qui orientent les actions sur le terrain par leur mode de financement et leurs orientations stratégiques. Si ces joueurs clés agissaient collectivement à leur niveau, le travail concerté et partenarial sur la scène locale serait grandement facilité.
- Le principe doit-il être de se doter d'objectifs communs ou de partager une vision commune du développement social ou du bien-être des populations? Encore ici la question se pose : est-ce véritablement un principe ou s'agit-il plutôt d'un enjeu ou d'une condition de participation?
- Plusieurs participants se sont questionnés sur la pertinence de préciser l'aspect novateur des solutions trouvées. Travailler en partenariat, c'est forcément faire les choses différemment et développer des solutions nouvelles. Qui plus est, il ne faudrait pas s'attendre à ce que l'innovation s'applique aussi au mode de financement. Au contraire, cet aspect devrait idéalement être plus stable si l'on souhaite que les partenaires puissent avoir le temps et l'énergie de développer des projets sur le terrain. Enfin, ce qui peut être banal dans un milieu peut être totalement novateur dans un autre, cela dépend des histoires locales.

Énoncé 6 – Les partenaires doivent reconnaître la contribution de chacun et partager équitablement les retombées de leur collaboration

- Pour reconnaître la contribution de chacun des partenaires, il faut d'abord admettre que l'action en partenariat apporte une valeur ajoutée, qu'elle permet d'aller plus loin que ce que chacun aurait pu faire en travaillant seul de son côté.
- La contribution ne peut pas se mesurer uniquement en termes de ressources financières ou humaines investies. Il peut s'agir d'une expertise, d'informations privilégiées, d'une légitimité, etc.

- Pour que chaque partenaire soit reconnu à sa juste valeur, il devient essentiel de clarifier quel est le rôle de chacun des acteurs et comment ces derniers contribuent à l'atteinte des objectifs que l'on s'est collectivement donné.
- Que signifie exactement le mot « retombées »? Des ressources financières, de la reconnaissance, de l'expertise, de la visibilité, des bénéfices pour la communauté? Le terme est flou.
- Dans un partenariat, il est aussi essentiel de souligner les avancées et les réussites. C'est souvent en célébrant le fruit de nos actions que l'on prend le temps de nommer la contribution de chaque partenaire et la manière dont chacun a permis de faire la différence. Les succès de l'action partenariale ne seraient pas assez soulignés.
- Cet énoncé évoque finalement la notion et la valeur du respect mutuel.
- Le terme « équitablement » ne semble pas faire l'unanimité. Certains trouvent qu'il porte à confusion et suggèrent de reformuler l'énoncé comme suit : « Les partenaires doivent reconnaître la contribution de chacun et partager ensemble les retombées ». D'autres, au contraire, considèrent que ce terme permet de souligner que chaque partenaire participe de façon différente, à la hauteur de ses moyens, mais que tous peuvent en retirer quelque chose de positif, même si les retombées ne sont pas identiques pour tous.

VI – RÉSULTATS DU VOTE SUR LES ÉNONCÉS DE PRINCIPE

Après avoir échangé en ateliers, les participants ont été conviés en fin de journée à se prononcer plus spécifiquement sur les énoncés de principe soumis en matinée par le biais d'un exercice de vote. Cette activité s'est déroulée en deux temps : 1) un vote sur la pertinence et 2) un vote sur l'état de situation sur le territoire pour chacun des énoncés de principe proposés.

La présente section fait état des résultats globaux obtenus. Compte tenu du petit nombre de répondants (entre 38 et 47, selon les questions) et de leur non-représentativité de l'ensemble des acteurs du territoire, le lecteur est invité à analyser et interpréter ces résultats avec réserve.

Rappel des énoncés proposés

Pour un **partenariat en action**

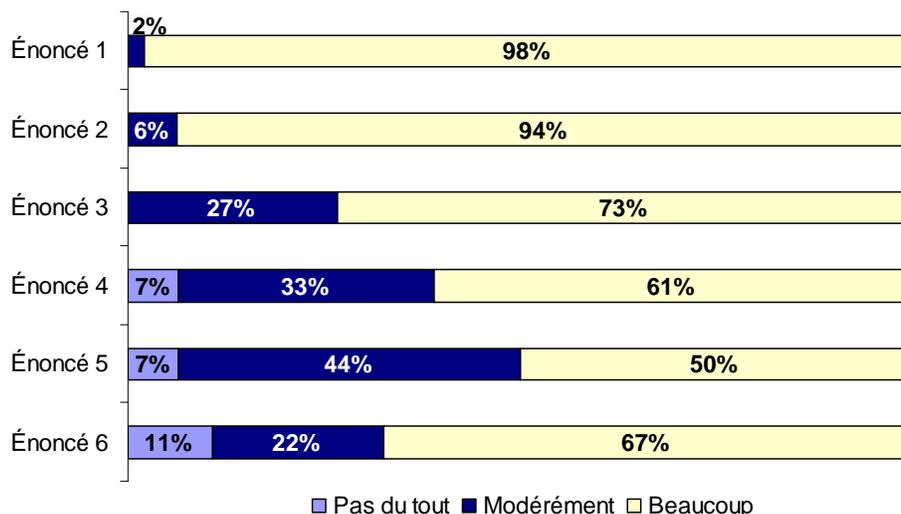
à Bordeaux-Cartierville et à Saint-Laurent :

1. les partenaires doivent se connaître et reconnaître les spécificités ainsi que l'expertise propres à chacun;
2. les partenaires doivent s'ouvrir à une diversité de points de vue et accepter des réalités d'action différentes;
3. les partenaires doivent tenir compte de la place et du rôle de chacun ainsi que des rapports de pouvoir qui façonnent leurs interactions;
4. les partenaires doivent être soucieux des impacts des modes d'allocation des ressources sur leur collaboration;
5. les partenaires doivent dégager ensemble des objectifs communs pour arriver à des solutions intégrées, co-construites et novatrices;
6. les partenaires doivent reconnaître la contribution de chacun et partager équitablement les retombées de leur collaboration.

A) Vote sur la pertinence des énoncés

Globalement, nous pouvons conclure que les participants qui se sont prêtés à l'exercice du vote trouvaient les principes d'action en partenariat proposés fort pertinents, en particulier les énoncés 1, 2 et 3. La pertinence des énoncés 4, 5 et 6 a toutefois été jugée un peu moins grande.

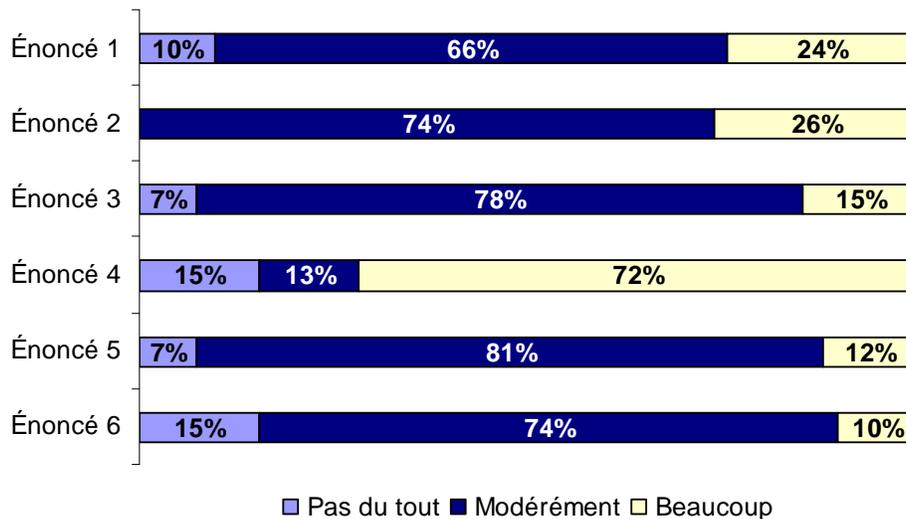
Graphique 1 Résultats du vote sur la pertinence des énoncés de principes proposés



B) Vote sur l'état de situation sur le territoire

En ce qui concerne l'état de situation, les répondants ont pour la plupart qualifié de modérée l'application actuelle, sur le territoire de Bordeaux-Cartierville-Saint-Laurent, des principes d'action en partenariat suggérés. Seul l'énoncé 4 a été considéré comme étant appliqué de manière soutenue par les partenaires du territoire.

Graphique 2 Résultats du vote sur l'état de situation sur le territoire



VII – CONCLUSION

Pour certains participants, l'événement *Partenariat en action* fut une occasion de découvrir l'action partenariale sous de multiples facettes. Pour d'autres, il a constitué un précieux moment d'échange sur un mode d'action bien présent dans leur travail quotidien. En somme, cette journée riche en discussion a certainement permis de pousser plus loin la réflexion sur les conditions de réussite de l'action partenariale et aura, nous l'espérons, donné envie aux acteurs locaux de travailler au sein de partenariats fructueux qui sauront répondre aux besoins de la population de Bordeaux-Cartierville et Saint-Laurent. Chose certaine, peu importe leur port d'attache, leurs valeurs, leurs missions et leurs façons de faire, tous les participants présents avaient en commun le désir sincère d'améliorer la santé, le bien-être et le cadre de vie des citoyens du territoire.

De surcroît, l'organisation même de cette journée a contribué à solidifier la collaboration intersectorielle au sein du milieu. Le CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent, le Conseil local des intervenants communautaires de Bordeaux-Cartierville (CLIC) et le Comité des organismes sociaux de Saint-Laurent (COSSL) sont ainsi très fiers d'avoir travaillé conjointement à la préparation de cette journée s'apparentant elle-même à une expérience partenariale.

Les organismes organisateurs tiennent à remercier tous les acteurs présents de leur intérêt et de leur participation. Enfin, ces derniers se proposent d'évaluer, au cours des prochains mois, la possibilité d'utiliser le matériel recueilli pour rédiger une déclaration de principes guidant l'action partenariale sur le territoire de Bordeaux-Cartierville et de Saint-Laurent à laquelle tous les acteurs du milieu seraient conviés d'adhérer. Finalement, il est également entendu qu'un portrait permettant de rendre compte du partenariat sur le territoire devrait être réalisé.

Au plaisir d'agir ensemble pour le bien-être de la population!

ANNEXES

ANNEXE I

Liste des participants (par ordre alphabétique)

Alonso Vargas, Mireya,	Fondation de la Visite
Arsenault, Marie-Line	CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent
Basque, Manon	CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent
Battaglini, Alex	CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent
Beauvais, François	CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent
Bédard, Jean-Luc	CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent
Bilodeau, Sylvie	Institut Raymond-Dewar
Blain, Lucie	CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent
Boily, Manon	CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent
Boissonneault, Évelyne	Éco-quartier Cartierville
Boulangier, Marie-Ève	Comité des organismes sociaux de Saint-Laurent
Bourque, Denis	Université du Québec en Outaouais
Brossard, Johanne	Arrondissement d'Ahuntsic-Cartierville
Brunet, Lyse	Québec Enfants
Buttino, Lino	Commission scolaire English Montréal
Caissy, Nathalie	CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent
Carpentier, Julie	CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent
Cesta, Dora	Commission scolaire English Montreal
Charles, Pierre-Constantin	Centraide
Chartier, Jean-Pierre	CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent
Chevalier, Marie	CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent
Chulak, Luc	Maison des jeunes de Bordeaux-Cartierville
Corbeil, Daniel	CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent
Courchesne, Diane	CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent
Cournoyer, Johanne	CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent
Cyr, Marianne	Carrefour jeunesse emploi Saint-Laurent
Décarie, Patricia	CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent
Drouvin, Estelle	Carrefour foi et spiritualité
Dubois, Lucille	R.U.I. Place Benoît
Dubois, Danielle	CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent
Ducharme, Élise	INRS-Urbanisation, Culture et Société
Duval, Michel	CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent
Eid, Stéphane	Service de Police de la Ville de Montréal (SPVM) poste 10
Elhadad, Francine	Arrondissement d'Ahuntsic-Cartierville
Escalante, Ruben	YMCA Saint-Laurent
Fam, Abdou Lat	CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent
Faouri, Maysoun	Concertation Femme
Félix, Prasman-Gabriel	Ressources jeunesse de Saint-Laurent
Ferland, Miren	CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent
Foisy-Hotte, Mireille	Conseil local des intervenants communautaires de Bordeaux-Cartierville
Fortin, Nathalie	Conseil local des intervenants communautaires de Bordeaux-Cartierville
Fournier, Georges	CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent
Franzidis, Catherine	CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent
Gabbay, Éliane	Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles
Gagné, Anne-Marie	CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent

Giguère, Louise	RAP Jeunesse
Gingras, Pierre	Carrefour Jeunesse-Emploi ABC
Gobeil, André	Direction de santé publique de Montréal
Gosselin, Josée	CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent
Hacala, Liette	CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent
Henquet, Chantal	Hôpital du Sacré-Cœur de Montréal
Henri, Laure	Conseil local des intervenants communautaires de Bordeaux-Cartierville
Huluban, Marilena	Centre d'Action bénévole Bordeaux-Cartierville
Julien, Robert	CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent
Kamion, Fabrice	Conseil local des intervenants communautaires de Bordeaux-Cartierville
Kavege, Jean-Pierre	Conseil local des intervenants communautaires de Bordeaux-Cartierville
Konté, Henriette	Centre d'action bénévole et communautaire de Saint-Laurent
Korcz, Stephen	Maison des Parents de Bordeaux-Cartierville
Lacombe, Lise	Arrondissement de Saint-Laurent
Lacroix, Dorothée	CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent
Ladouceur, Sylvie	CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent
Lalancette, Sandra	CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent
Lancôt, Louise	Groupe CDH
Lanouette, Sébastien	Comité des organismes sociaux de Saint-Laurent
Lapointe, Hélène	Société de gestion COGIR
Larocque, Marjolaine	CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent
Leskaj, Lazé	Centre d'appui aux communautés immigrantes
Lévesque, Yves	Coalition montréalaise des tables de quartier
Masson, France	Centre jeunesse de Montréal
Matte, Hughes	CSSS de la Vieille-Capitale
Mercier, Louise	CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent
Morel, Julie	CEGEP Saint-Laurent
Mourad, Maya	CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent
Nadler, Howard	Centre jeunesse Batshaw
Paquette, Julie	CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent
Paradis, Claudine	Résidence Rosalie-Cadron
Perrier, Nicole	CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent
Postras, Lyne	Centraide
Primard, Katline	CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent
Remete, France	CSSS de l'Ouest de l'Île
Rémy, Élyse	Éco-quartier Cartierville
Ricard, Lynda	CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent
Richer, François	Conseil local des intervenants communautaires de Bordeaux-Cartierville
Rolland, Pierrette	Hôpital du Sacré-Cœur de Montréal
Roy, Geneviève	CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent
Savard, Valérie	Carrefour jeunesse-emploi Ahuntsic Bordeaux-Cartierville
Secours, Raymonde	CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent
Soucy, Frédéric	Société de gestion COGIR
St-Cyr, Sophie	CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent
Steavu, Cornelia	CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent
Tassé, Michel	CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent
Thériault, Danielle	CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent
Tremblay, René	La Corbeille Bordeaux-Cartierville
Trudeau, Denise	CSSS de Bordeaux-Cartierville–Saint-Laurent
Véronneau, Anne	Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys

ANNEXE II

ÉVALUATION DE LA JOURNÉE PAR LES PARTICIPANTS				
<p>Encerclez le chiffre qui correspond le mieux à votre niveau de satisfaction.</p> <p><u>1</u> correspond <u>au moins</u> satisfaisant et <u>4</u> correspond <u>au plus</u> satisfaisant.</p>	Totallement en désaccord	Plutôt en désaccord	Plutôt d'accord	Totallement en accord
ORGANISATION				
La durée et le rythme de l'événement convenaient et le nombre de participants était approprié.	0	5	20	27
Les activités proposées au cours de la journée (panel, ateliers de discussion, vote, etc.) étaient appropriées.	0	2	20	28
L'environnement favorisait un climat de travail adéquat.	0	1	15	34
OBJECTIFS				
Les objectifs de la journée rejoignaient vos besoins.	0	8	29	14
Les objectifs de l'événement ont été atteints.	0	5	30	14
CONTENU				
Le contenu abordé durant l'événement était pertinent et suffisant par rapport aux objectifs énoncés.	0	3	26	23
Le contenu de l'événement a enrichi vos connaissances et/ou vos réflexions.	1	4	26	20
ANIMATION ET PRÉSENTATION				
Les animateurs et les présentateurs ont suscité votre intérêt et votre participation.	0	3	14	35
Les animateurs et les présentateurs étaient accessibles et à l'écoute des participants.	0	1	12	38
ACQUISITION ET RÉINVESTISSEMENT DES CONNAISSANCES				
Cet événement a apporté des pistes utiles pour l'organisme que vous représentez.	1	9	23	18

ÉVALUATION DE LA JOURNÉE PAR LES PARTICIPANTS

Commentaires :

- Notre animatrice d'atelier a su animer avec brio l'atelier et a permis à tous de s'exprimer. Bravo à l'organisation.
- Je crois qu'il aurait été intéressant de permettre à plus de gens de participer, une diversité de partenaires aurait enrichi la discussion de mon atelier. Repas excellent. Manque d'indications claires à l'arrivée à l'intérieur de la bâtisse. Merci beaucoup!
- Il y'a eu une mauvaise diffusion de l'information dans le choix des participants au forum, il aurait été bien d'impliquer les chefs de services et organismes communautaires dans la prise de contact des partenaires de chacun afin que tous les types de partenaires soient présents. (ex. : CH, GMF, Scolaire, etc.)
- Buffet très bon!, Il aurait pu être utile de mentionner dès le début de la journée l'utilité exacte de la composition de ces énoncés (ex. : à insérer dans un plan d'action, etc.) Quel sera l'impact exact de nos propos? Le terme « énoncé de principe » signifie quoi pour vous? Important de suivre le processus, de faire une évaluation du partenariat local et de se donner des moyens pour évaluer périodiquement, réajuster les mécanismes de partenariat mis en place. Il y'a des petits ratés au niveau de l'organisation (ex. : power point) qui ont créé des irritants. L'activité du vote a été trop longue en termes de temps. Comment passer des principes à la réalité? Intérêt d'avoir énoncé des principes communautaires.
- Pas assez de membres des organismes communautaires. Pas assez de relations dans les présentations pour les organismes institutionnels (ex : arrondissements, CH, etc.). Je déplore la faible participation des partenaires du CSSS. Comment s'est faite l'invitation à cette journée?
- Je suis pour le partenariat, mais je ne me sentais pas concerné. Je travaille en partenariat et je considère qu'on le voit davantage dans l'action que dans la théorie. La théorie, c'est important si elle fait référence à du concret.
- Pas suffisamment d'organismes communautaires de Saint-Laurent. Il aurait été intéressant d'inviter les directions des écoles à cet événement. La notion de partenariat étant toute nouvelle dans la culture scolaire...Ouvrir les invitations (aux écoles notamment). Dommage qu'il n'y avait pas plus d'organismes communautaires.
- Lunch et service superbe. Écologique...bravo!
- La plénière était très bien : excellents conférenciers. Les ateliers étaient très dynamiques! Le vote était moins pertinent, moins intéressant. Merci! Très belle journée!