

# Évaluation du partenariat *(RÉ)SO 16-35* (Juin 2022- Juin 2023)

Lisa-Marie Beaupré et Steve Jacob

Université Laval

Novembre 2023



## Table des matières

<b>1. INTRODUCTION .....</b>	<b>4</b>
<b>2. MÉTHODE.....</b>	<b>6</b>
<b>3. RÉSULTATS.....</b>	<b>7</b>
3.1.État d’avancement du programme .....	7
3.1.1. Axe 1 .....	7
3.1.2. Axe 2.....	7
3.1.3. Axe 3.....	8
3.1.4. Activités transversales .....	9
3.2.Facteurs facilitants .....	9
3.3.Obstacles .....	11
3.4.Gestion des ressources .....	12
3.4.1. Ressources humaines .....	12
3.4.2. Ressources financières et matérielles.....	13
3.5.Communication entre les axes .....	14
3.6.Fonctionnement du partenariat.....	14
3.6.1. Implication et motivation des membres.....	14
3.6.2. Compréhension du (RÉ)SO 16-35 et ses enjeux.....	15
3.6.3. Circulation de l’information .....	17
3.6.4. Relation entre les membres.....	17
3.6.5. Participation à la prise de décision.....	18
3.6.6. Perspective de co-construction .....	20
3.7.Bilan général .....	21
<b>4. CONCLUSION .....</b>	<b>22</b>
4.1. Pistes d’amélioration.....	24
4.2. Limites .....	25
Bibliographie.....	26
Annexes.....	27

**Liste des annexes**

Annexe A : Guide d’entrevue pour les responsables d’axe et la direction .....27

Annexe B : Guide d’entrevue des partenaires du milieu .....31

## 1. INTRODUCTION

Le partenariat de recherche *(RÉ)SO 16-35* poursuit l'objectif de créer un réseau solide entre les organismes publics, communautaires et le milieu de la recherche afin d'analyser et favoriser les trajectoires de désistement de la délinquance et de (ré)intégration sociocommunautaire des jeunes judiciairisés âgés de 16 à 35 ans. Ce partenariat de recherche a comme mission de contribuer à une meilleure intégration des services offerts à cette jeune clientèle afin d'éviter la chronicité de leur problématique et des impacts associés. L'équipe, composée à la fois de partenaires scientifiques et de partenaires du milieu, vise à mieux comprendre les perceptions des personnes judiciairisées elles-mêmes (axe 1) et des prestataires de services (axe 2) en vue d'identifier des stratégies d'actions intersectorielles et de mettre en place un projet-pilote (axe 3).

La structure de gouvernance du programme *(RÉ)SO 16-35* (voir figure 1) est bicéphale (recherche-pratique). Cette structure bicéphale s'observe au sein de la direction qui se compose de Natacha Brunelle, directrice scientifique et de Daniel Bellemare, directeur communautaire, ainsi que dans tous les comités (comité de gouvernance, de suivi de l'axe 1, axe 2 et axe 3, de mobilisation des partenaires et de transfert des connaissances, d'évaluation du partenariat, de financement, ainsi que la communauté d'apprenants). La coordonnatrice et un.e étudiant.e siègent également sur la majorité des comités. La structure de gouvernance valorise un processus de co-construction prenant en compte les idées, les opinions, les savoirs et les savoir-faire de l'ensemble des partenaires scientifiques et du milieu dans l'équipe.

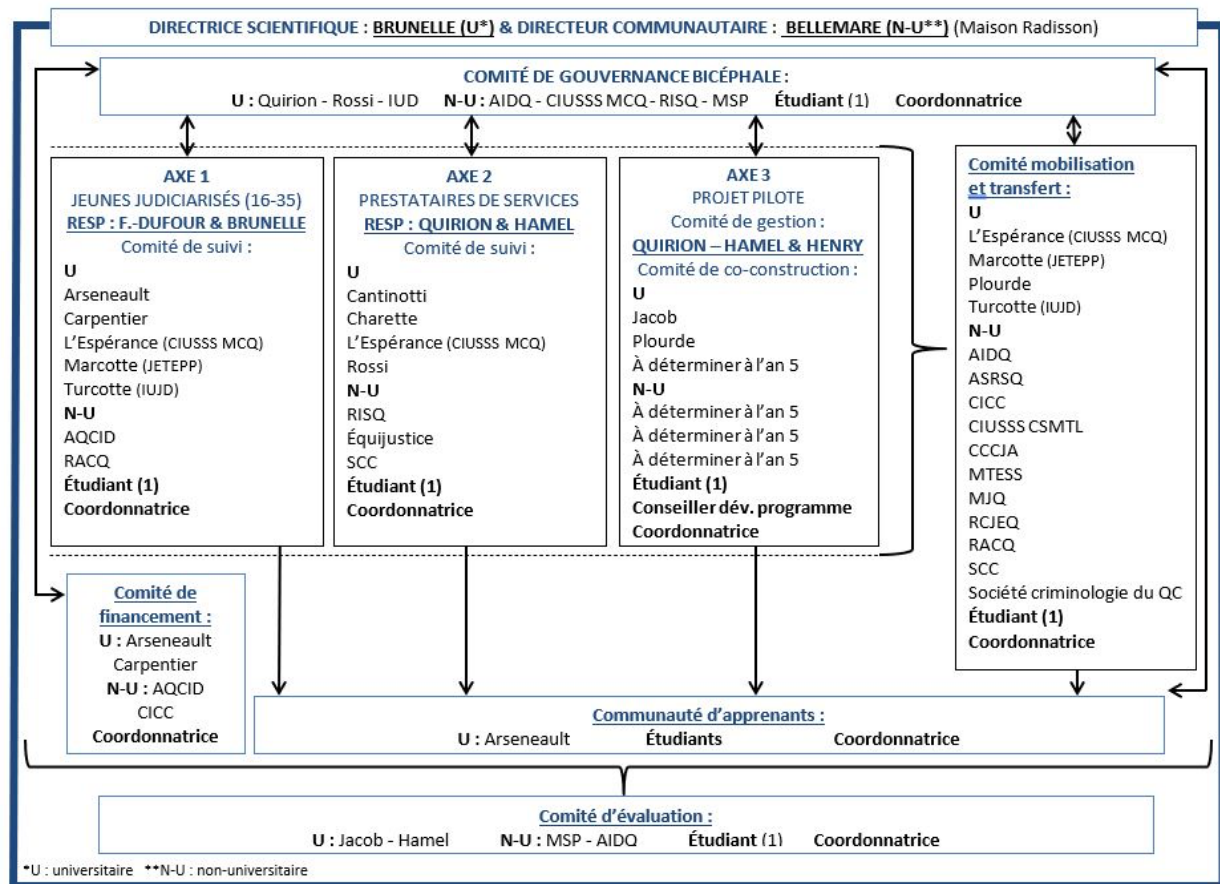


Figure 1. Structure de gouvernance du (RÉ)SO 16-35

Le comité d'évaluation du partenariat a comme mandat de procéder à une évaluation régulière des principales conditions de réussite du partenariat au début (an 1), à mi-parcours (an 4) et à la fin (an 7) de la programmation. Parmi les principales conditions de réussite du partenariat définies par Clément et ses collaborateurs (1995), on retrouve un engagement des membres, un rapport égalitaire et complémentaire entre les partenaires, une

*Dans l'esprit du partenariat, le terme « partenaire » est utilisé pour désigner à la fois les chercheurs (partenaires chercheurs), les gens du milieu (partenaires du milieu ou de la communauté) et les professionnels de recherche qui font partie intégrante du programme.*

préoccupation commune de l'objet de recherche, une reconnaissance mutuelle des partenaires, une

communication efficace, l'établissement conjoint des orientations du programme, et l'organisation d'activités afin de rassembler les partenaires. Entre les évaluations de début de parcours, de mi-parcours et de fin de parcours, il a été jugé pertinent par le comité d'évaluation d'ajouter des évaluations qualitatives annuelles afin d'assurer une amélioration continue de la qualité du partenariat et d'éviter de potentielles pertes d'informations au fil du temps.

Le présent rapport présente les résultats de l'évaluation de la cinquième année d'activité du partenariat *(RÉ)SO 16-35*. Il permet de rassembler les commentaires et les perceptions des principaux acteurs du partenariat pour la période de juin 2022 à juin 2023 afin de brosser un portrait du fonctionnement du partenariat de recherche pour l'an 5.

## 2. MÉTHODE

L'évaluation de la cinquième année d'activité du *(RÉ)SO 16-35* repose sur des entrevues semi-dirigées. Deux guides d'entrevue, un pour les responsables d'axe et la direction (Annexe A) et un pour les partenaires du milieu (Annexe B), ont été utilisés. Ces guides d'entrevue correspondent aux canevas utilisés lors de l'évaluation de l'an 4 (2021-2022) et mis à jour pour l'évaluation de l'an 5 à partir des enjeux soulevés dans le rapport d'évaluation 2021-2022 (Beaupré et Jacob, 2022). Cette façon de procéder permet d'évaluer l'évolution du partenariat entre l'année 4 et l'année 5. Initialement, les grilles d'entrevue ont été construites à partir des dimensions et sous-dimensions du modèle théorique de Browne et al. (2007). L'analyse thématique et la catégorisation des données récoltées ont également été fondées sur ces éléments en vue de la rédaction du présent rapport.

Les entrevues ont été menées par une professionnelle de recherche (Lisa-Marie Beaupré) entre le 5 juin et le 8 août 2023. Six partenaires scientifiques, dont les responsables d'axes, les directeurs

scientifiques et communautaires, et la coordonnatrice, ainsi que sept partenaires du milieu public ou communautaire ont été rencontrés. La quantité et la diversité d'implication des partenaires du milieu au sein du *(RÉ)SO 16-35* ont été pris en considération dans le choix des partenaires sélectionnés pour les entrevues. En fonction des préférences de chacun, les entrevues ont été menées par téléphone (un partenaire) ou visioconférence via l'application Zoom (10 partenaires) ou Microsoft Teams (deux partenaires). La durée des entretiens varie entre 36 et 67 minutes auprès des partenaires scientifiques et entre 24 et 60 minutes auprès des partenaires du milieu. Avec le consentement des participants, les entretiens ont été enregistrés, puis les verbatims ont été transcrits par une auxiliaire de recherche (Isabelle Lavallée). Lors de l'évaluation de l'an 4, une recommandation avait été formulée quant au fait de faire signer un formulaire d'engagement à la confidentialité pour le programme *(RÉ)SO 16-35* aux étudiant.e.s (et professionnel.le.s de recherche) qui travailleraient sur les prochains rapports d'évaluation. Les deux personnes qui ont collaboré à la réalisation de l'évaluation du partenariat de l'an 5 ont signé un tel formulaire.

### **3. RÉSULTATS**

#### **3.1.État d'avancement du programme**

##### **3.1.1. Axe 1**

L'objectifs de l'axe 1 du partenariat est de décrire les trajectoires de désistement de la délinquance et de la (ré)intégration sociocommunautaire des jeunes judiciairisés. Depuis l'évaluation de l'an 4, on mentionne que les activités de l'axe 1 ont beaucoup avancé. Entre autres, la codification de tous les entretiens qualitatifs semi-dirigés du deuxième temps de mesure du projet a été complétée et l'analyse des données est presque terminée. Les membres rencontrés s'entendent pour affirmer que l'axe 1 se situe désormais davantage à une phase de transfert des

connaissances. À cet effet, plusieurs résultats ont été diffusés (rédaction d'un livre, présentations lors de conférences et de colloques, séminaire du *(RÉ)SO 16-35* au courant de la dernière année.

### **3.1.2. Axe 2**

L'axe 2 vise à brosser un portrait de la collaboration entre les différents acteurs du désistement de la délinquance et de la (ré)intégration sociocommunautaire des jeunes judiciairisés. Au moment des entretiens, la collecte des données est terminée. L'analyse de réseau (projet 2A) et la cartographie conceptuelle (projet 2B) ont été réalisées. À l'an 4, un groupe de discussion avait été tenu pour aider à l'interprétation des premiers résultats produits par les projets 2A et 2B. Le verbatim de ce groupe de discussion a été analysé au cours de cette année, ce qui a permis de présenter les résultats préliminaires lors du séminaire du *(RÉ)SO 16-35* en novembre 2022. En ce qui concerne la méthode d'analyse en groupe (MAG; projet 2C), une analyse préliminaire a été effectuée et a été présentée lors du séminaire de novembre 2022. Des analyses restent à faire pour les projets de l'axe 2. Des membres affirment qu'un retard commence à s'installer par rapport à ce qui était initialement prévu quant au transfert des connaissances rattachées à l'axe 2, notamment parce que les responsables de l'axe 2 sont très occupés par les activités de l'axe 3. Dans la prochaine année, on prévoit poursuivre la diffusion des résultats et compléter une deuxième analyse de réseau afin de comparer les résultats avec ceux obtenus lors de la première analyse de réseau.

### **3.1.3. Axe 3**

L'objectif de l'axe 3 consiste à élaborer des stratégies d'actions intersectorielles pour favoriser le désistement de la délinquance et la (ré)intégration sociocommunautaire des jeunes judiciairisés et concevoir, mettre en œuvre, et évaluer l'implantation d'un projet-pilote intersectoriel. Lors de l'évaluation de l'an 4, les activités de l'axe 3 étaient à peine amorcées. À



l'an 5, les activités de l'axe 3 ont été officiellement lancées, et ce, lors du séminaire de *(RÉ)SO 16-35* au mois de novembre 2022 organisé à Drummondville et en ligne. Contrairement à ce qui était prévu au départ, l'axe 3 n'est plus dirigée par des chercheurs responsables. Il est plutôt formé d'un comité de co-construction, constitué de partenaires chercheurs, dont les responsables de l'axe 2, la directrice scientifique, le directeur communautaire, la coordonnatrice, et des partenaires de la communauté. Cette structure de fonctionnement a été retenue afin de favoriser la participation des différents partenaires et de permettre un meilleur ancrage avec les travaux menés antérieurement dans les axes 1 et 2. Depuis sa formation en janvier, les membres (environ 25) se sont réunis à quelques reprises (environ cinq ou six rencontres) afin d'échanger sur l'orientation du projet-pilote. On mentionne que les discussions se déroulent très bien jusqu'à maintenant, ce qui augure bien pour la suite.

#### **3.1.4. Activités transversales**

Le séminaire de *(RÉ)SO 16-35* qui s'est déroulé les 28 et 29 novembre 2022 de façon hybride (en présentiel et en ligne) représente une activité marquante de transfert et de mobilisation des connaissances auprès de l'ensemble des membres du partenariat. Cet événement a permis de réunir différents partenaires et de mettre de l'avant les résultats des axes 1 et 2. La première journée a servi à faire l'état des connaissances et la deuxième journée, à débiter les échanges quant à l'orientation du projet-pilote de l'axe 3. Plusieurs personnes se sont impliquées dans l'organisation de cet important événement qui a connu un énorme succès et une forte participation de la part des différents partenaires.

Les principaux résultats de l'axe 1 ont également fait l'objet d'un livre qui a été soumis à l'éditeur Routledge cette année. Le travail sur le recueil de récits a également repris, avec l'aide de deux étudiantes. De plus, beaucoup de temps est actuellement investi dans la préparation d'une

formation croisée sur la santé mentale et la judiciarisation prévue le 19 octobre 2023 à l'Université de Montréal et en ligne. Enfin, 11 intervenants ont participé à des rotations positionnelles (stages d'immersion) entre huit différentes organisations de la région de la Capitale-Nationale. Ces rotations devraient viser les intervenants de la région du grand Montréal lors de l'an 6.

### **3.2. Facteurs facilitants**

Les partenaires rencontrés ont mis en lumière certains facteurs ou événements ayant pu faciliter les activités du *(RÉ)SO 16-35* au cours de la dernière année. D'abord, presque tous les partenaires s'entendent pour dire que les liens et la confiance entre les différents partenaires se sont solidifiés dans la dernière année, notamment avec la tenue du séminaire à Drummondville. En effet, le séminaire semble avoir grandement facilité les échanges entre les membres, ce qui pourrait avoir contribué à solidifier les liens. Plusieurs partenaires croient que les liens plus solides entre les membres ont eu un effet positif sur le niveau d'engagement et de participation des membres au sein du partenariat dans la dernière année. À cet effet, plusieurs membres se disent impressionnés de la quantité de réponses favorables obtenues pour faire partie du comité de co-construction à la suite du séminaire. Puis, le début des activités de l'axe 3 et la formation du comité de co-construction sont soulignés comme ayant permis de rendre encore plus concrète l'implication des partenaires de la communauté, ce qui semble avoir agi de manière positive sur leur motivation. De plus, un membre applaudit le changement apporté à la façon de diriger ce troisième axe qui s'inscrit davantage dans la philosophie de co-construction que s'il avait été dirigé comme les axes précédents, c'est-à-dire par des responsables d'axe scientifiques. On souligne que cette façon de faire a permis de laisser une place encore plus importante aux partenaires de la communauté pour participer à l'orientation du projet-pilote.

De plus, plusieurs partenaires rencontrés soulignent de manière positive la grande disponibilité de l'équipe de direction et de coordination qui favorise, selon eux, le bon roulement du partenariat. Ils affirment également observer une amélioration au niveau de la diffusion et de la transmission des informations au sein du partenariat. Certains partenaires communautaires ont noté une présence plus active du partenariat sur les réseaux sociaux dans la dernière année, ce qui leur a permis de se sentir plus informés des activités du partenariat. D'autres partenaires rapportent avec enthousiasme le suivi assuré par l'équipe de chercheurs entre les rencontres de comité (p. ex., résumé de rencontre, plan de la prochaine rencontre), car cela accroît l'efficacité et la productivité des rencontres. De nombreux partenaires ont aussi partagé leur contentement quant à la culture du dialogue au sein *(RÉ)SO 16-35* qui, selon eux, favorise les échanges et aide à garder de vue l'objectif commun. Enfin, un des partenaires mentionne que la tenue de rencontres en ligne favorise la participation compte tenu que les partenaires proviennent de plusieurs régions éloignées les unes des autres.

### **3.3.Obstacles**

Les partenaires rencontrés se sont également prononcés sur certains facteurs ou événements ayant pu affecter négativement les activités du *(RÉ)SO 16-35* au cours de la dernière année. Ils sont nombreux à rapporter le roulement/manque de personnel comme ayant été le principal obstacle à la participation. En effet, plusieurs partenaires ont dû quitter le partenariat dans la dernière année, notamment dans l'équipe de transfert des connaissances et à l'axe 3. Ces pertes au niveau des ressources humaines ont eu comme effet d'augmenter la charge de travail d'autres partenaires chercheurs, comme les responsables de l'axe 2, la directrice scientifique et la coordonnatrice, et de retarder certaines activités. Certains partenaires soulignent néanmoins la

bonne résilience du partenariat puisque des solutions ont rapidement été mises en place pour faire face à cette réduction de main d'œuvre.

Ensuite, parmi les partenaires rencontrés, certains affirment qu'il est parfois difficile de réunir tout le monde lors des réunions de comités compte tenu du nombre élevé de participants et des horaires chargés de chacun.

Puis, certains partenaires estiment que la « bureaucratie » est un obstacle au bon fonctionnement du partenariat. Compte tenu que *(RÉ)SO 16-35* ne correspond pas à un projet de recherche standard, on mentionne que les démarches administratives auprès des universités sont parfois plus complexes et exigent plus de temps. Un défi similaire est rapporté par un partenaire affilié à un ministère, c'est-à-dire que les démarches administratives nécessaires à l'obtention d'une autorisation pour participer aux activités de *(RÉ)SO 16-35* sont parfois ardues d'après lui.

Enfin, des partenaires rapportent que la grève des professeurs à l'Université Laval a représenté une embuche compte tenu que certains partenaires ne pouvaient plus participer aux activités du *(RÉ)SO 16-35* pendant cette période. Néanmoins, on mentionne que les activités du partenariat ont continué à avancer malgré l'absence temporaire de ces partenaires.

### **3.4. Gestion des ressources**

#### **3.4.1. Ressources humaines**

Tel que mentionné précédemment dans la section portant sur les obstacles, le manque de main d'œuvre a représenté un défi à l'an 5. Le manque de ressources humaines s'est particulièrement fait sentir au niveau du comité de mobilisation et transfert des connaissances et à la coordination de l'axe 3, avec le départ d'Élise Brousseau-Trahan et de Valérie Aubut. Puisque le roulement de personnel est marqué pour le comité de mobilisation depuis les débuts du

partenariat, il a été décidé de modifier la stratégie en procédant prochainement à l'embauche d'une personne à l'administration afin de dégager la coordonnatrice de *(RÉ)SO 16-35* qui pourra s'impliquer davantage dans la mobilisation et le transfert des connaissances. Ceci devait lui permettre aussi d'assumer le rôle de coordonnatrice de l'axe 3. La plupart des partenaires se disent confiants que le partenariat va continuer à bien fonctionner malgré la présence de ce défi et que des solutions adaptées seront rapidement mises en place. De plus, au-delà de la quantité de ressources humaines, la majorité des partenaires rencontrés se disent très satisfaits de la qualité de l'expertise de chacun des membres actuels du partenariat. Enfin, un membre souligne également positivement la diversité de composition du comité de co-construction de l'axe 3 qu'il considère comme une ressource importante pour les travaux en cours.

#### ***3.4.2. Ressources financières et matérielles***

La majorité des partenaires rencontrés sont d'accord pour affirmer que le partenariat possède les ressources financières et matérielles nécessaires à la réalisation de sa mission. On mentionne que certaines dépenses ont diminué pendant la pandémie en raison de certains changements de pratiques (p. ex., diminution des frais de déplacements), ce qui a permis d'économiser un peu d'argent qui pourra être utilisé pour soutenir davantage le démarrage du projet-pilote. Certains partenaires se disent néanmoins un peu préoccupés par le fait de ne pas avoir suffisamment de fonds pour réaliser et pérenniser un projet-pilote d'envergure. Cependant, on mentionne que les réflexions actuelles entourant l'orientation du projet-pilote tiennent compte des ressources disponibles et que des réflexions sont en cours quant à la pérennisation de l'initiative qui sera mise en œuvre.

### **3.5. Communication entre les axes**

Lors de l'évaluation de l'an 4, plusieurs efforts étaient notés concernant la communication entre les axes et on mentionnait que l'arrimage entre les axes devrait se concrétiser encore plus à l'an 5 avec la création du comité de l'axe 3. Les membres de la direction et de la coordination du partenariat sont d'avis que c'est ce qui s'est produit dans la dernière année, surtout avec la tenue du séminaire à Drummondville. On nomme que l'organisation et la tenue du séminaire a réellement permis de faire le lien entre les trois axes de recherche. De plus, on croit que la continuité entre les deux premiers axes et le troisième est facilitée par le fait que la coordonnatrice, le directeur communautaire du partenariat ainsi qu'une responsable de l'axe 1 et les deux responsables de l'axe 2 siègent également sur le comité de co-construction de l'axe 3 et travaillent à synthétiser les différentes informations retenues lors de ce comité entre les rencontres.

### **3.6. Fonctionnement du partenariat**

#### ***3.6.1. Implication et motivation des membres***

Les avis des partenaires rencontrés concernant l'implication des membres cette année sont variés. Plusieurs affirment que la majorité des acteurs utiles à l'atteinte des résultats au sein du partenariat demeurent impliqués et ont l'impression que les partenaires de la communauté le sont encore plus que les années précédentes avec le démarrage de l'axe 3. Ils croient, pour la plupart, que certains partenaires s'absentent parfois des rencontres en raison de conflits d'horaire et non par manque d'engagement. Certains affirment que les changements de chaise au sein d'organisations partenaires contribuent parfois à une impression de baisse d'implication chez certains partenaires, alors que dans les faits, ces organisations demeurent impliquées. La majorité des partenaires s'entendent pour dire que la pénurie de main d'œuvre au sein des organismes

partenaires a moins affecté la participation des partenaires du milieu à l'an 5 qu'à l'an 4. D'autres affirment que certains partenaires importants manquent au partenariat, comme le ministère de l'Éducation, et que d'autres, comme le Service correctionnel du Canada (SCC), ne s'impliquent pas assez activement. Un membre mentionne qu'il croit qu'avec l'orientation que prendra le projet-pilote dans les prochains mois, certains partenaires vont se sentir encore plus impliqués et d'autres moins. De façon générale, l'ensemble des partenaires scientifiques rencontrés se disent satisfaits du niveau d'implication et de participation des partenaires du milieu. De plus, tous les partenaires du milieu participant aux entretiens affirment se sentir réellement impliqués et croient qu'ils ont leur place dans le partenariat.

À l'an 4, l'ensemble des membres s'entendaient pour dire que le regain de motivation senti à l'an 3 s'était maintenu. À l'an 5, tous les partenaires rencontrés affirment que le niveau de motivation s'est maintenu, voire amélioré. Ils sont nombreux à mentionner que les discussions entourant le projet-pilote suscitent beaucoup d'intérêt chez la plupart des partenaires de *(RÉ)SO 16-35*, ce qui contribue à l'augmentation du niveau de motivation. Des membres mentionnent aussi que les partenaires de la communauté semblent voir plus clairement l'utilité et la pertinence des résultats de la recherche, ce qui favorise leur motivation et leur désir de s'impliquer dans l'axe 3 et le projet-pilote.

### **3.6.2. Compréhension du *(RÉ)SO 16-35* et ses enjeux**

À l'an 4, les partenaires s'entendaient pour dire que les décalages observés au niveau de la compréhension entre partenaires chercheurs et partenaires de la communauté s'étaient atténués et que ceux qui demeuraient portaient davantage sur les réalités de travail de chacun que sur des enjeux conceptuels. À l'an 5, la majorité des partenaires rencontrés affirment avoir observé peu voire aucun décalage entre les deux types de partenaires. Plusieurs avancent que la compréhension

entre partenaires chercheurs et partenaires de la communauté s'est améliorée grâce à la concrétisation du principe de co-construction à l'axe 3. Un des partenaires scientifiques mentionne que des partenaires du milieu estiment parfois que les chercheurs travaillent trop lentement, bien qu'ils comprennent de mieux en mieux la complexité et les exigences des différentes étapes de la recherche.

De plus, la plupart des partenaires chercheurs rencontrés croient que les partenaires du milieu comprennent mieux la pertinence de leur implication dans le partenariat *(RÉ)SO 16-35* et les enjeux qui y sont rattachés à l'an 5. Ils sont d'avis que les opportunités de les mettre en action de façon plus concrète ont été plus nombreuses cette année, notamment avec la tenue du séminaire de Drummondville et le début de l'élaboration du projet-pilote, ce qui a permis aux partenaires du milieu d'appréhender plus clairement leur rôle au sein du partenariat.

De leur côté, les partenaires de la communauté consultés dans le cadre des entrevues mentionnent tous avoir le sentiment que leur implication au sein du *(RÉ)SO 16-35* favorise d'une certaine façon l'atteinte des objectifs du partenariat. Par exemple, certains partenaires du milieu disent détenir une expertise particulière et posséder des connaissances spécifiques sur certains sujets qui ont pu être utiles à un moment ou à un autre du travail du partenariat. Certains soulignent aussi que leur participation favorise l'élargissement du réseau de contacts du partenariat, ce qui peut lui être bénéfique en termes de ressources. De plus, tous les partenaires du milieu rencontrés s'accordent en disant que leur implication dans le partenariat répond en retour aux besoins de leurs organisations. Entre autres, ils sont nombreux à mentionner le fait que leur participation favorise l'élargissement de leur propre réseau de contact et la création de liens de travail utiles avec d'autres partenaires du milieu. Plusieurs partenaires du milieu se disent fiers de participer à un tel



partenariat parce que les valeurs et la mission du *(RÉ)SO 16-35* concordent avec celles de leur organisation (p. ex., donner la parole aux jeunes, transfert des connaissances).

La majorité des partenaires communautaires croit avoir une très bonne compréhension du *(RÉ)SO 16-35* et de ses enjeux, mais certains affirment que leur compréhension diffère de celle de la direction, des responsables d'axes et des partenaires chercheurs. À cet effet, quelques partenaires du milieu soulèvent le fait qu'ils ne comprennent peut-être pas toutes les subtilités du partenariat comme les partenaires chercheurs qui s'y investissent à temps complet. D'autres mentionnent que leur vision du partenariat et de ses enjeux est parfois différente de celle des partenaires scientifiques en raison de leur bagage professionnel différent (p. ex., vision différente des jeunes judiciarisés). Ils ont néanmoins souligné le fait que plus souvent qu'autrement, leurs façons un peu divergentes de concevoir le partenariat et ses enjeux se complètent très bien.

Enfin, plusieurs partenaires du milieu ont rapporté voir le volet de la recherche comme un aspect central et fondamental du partenariat. Pour la majorité d'entre eux, la recherche permet d'obtenir une vision plus objective de la pratique sur le terrain pour ensuite savoir comment améliorer les pratiques. Un partenaire a souhaité préciser que la recherche est, pour lui, un outil pour répondre aux objectifs finaux et non l'aboutissement du projet global.

### ***3.6.3. Circulation de l'information***

Comme l'année dernière, presque tous les partenaires rencontrés ont mis de l'avant que le courriel était la stratégie de circulation de l'information la plus utilisée à l'an 5 au sein du partenariat. Toutefois, il semble que les médias sociaux aient eu une plus grande influence dans la circulation de l'information à l'an 5 que par le passé. Plusieurs partenaires du milieu ont rapporté être abonnés à la page Facebook du *(RÉ)SO 16-35* et certains, à la page LinkedIn (une nouveauté cette année) et y voir passer de l'information pertinente. Il est prévu que la page LinkedIn soit

davantage utilisée pour diffuser l'information pertinente du partenariat dans les prochaines années. La majorité des partenaires soulignent également l'infolettre comme une stratégie de communication efficace et appréciée, tout comme les midi-conférences, l'assemblée générale annuelle et le séminaire. Des partenaires mentionnent aussi que, dans la dernière année, les partenaires ont semblé plus actifs dans la recherche d'informations, par exemple en contactant directement d'autres partenaires ou en consultant le site Web du partenariat. On rapporte aussi que de plus en plus de personnes s'abonnent à l'infolettre via le site Web (311 abonnés à ce jour).

Tous les partenaires rencontrés se disent satisfaits de la circulation de l'information à l'an 5 et affirment que celle-ci est inclusive et accessible à l'ensemble des partenaires. À cet effet, certains partenaires disent avoir observé des efforts fructueux pour favoriser le sentiment d'inclusion des partenaires du milieu dans la circulation de l'information au cours de la dernière année. Par exemple, un partenaire du milieu affirme que lorsque vient le temps de diffuser une information provenant d'un comité spécifique, les membres se posent la question « Qui devrait-on inclure dans la diffusion de cette information ? » et y répondent presque toujours par « Tous les partenaires ». De plus, aucun partenaire questionné ne s'est plaint de se sentir submergé de courriels à l'an 5.

#### **3.6.4. *Relation entre les membres***

Le constat général concernant la relation entre les membres à la cinquième année d'activités demeure le même qu'à la quatrième année, soit que celle-ci s'est maintenue, voire améliorée. Les partenaires scientifiques rencontrés affirment que cette relation de confiance avec les partenaires du milieu s'est manifestée, à l'an 5, par un haut taux de participation aux activités du partenariat (p. ex., au comité de co-construction ou à l'organisation et à la tenue du séminaire), un désir constant de demeurer impliqués, de même qu'une plus forte tendance à solliciter les partenaires

scientifiques et à parler du *(RÉ)SO 16-35* dans leur organisation. Les partenaires de la communauté, quant à eux, ont souligné les rapports harmonieux, la transparence, l'aisance, l'ouverture, l'échange, la reconnaissance des expertises et des opinions de chacun, et la motivation des partenaires comme des manifestations de cette bonne relation de confiance. Des partenaires mentionnent que les efforts déployés pour favoriser la co-construction dans la dernière année ont contribué à l'amélioration de la relation de confiance entre les membres. Alors que la plupart des membres voient difficilement comment la relation de confiance pourrait se parfaire, certains croient que d'augmenter le nombre de rencontres en présentiel pourrait permettre de solidifier encore plus les liens. Un membre a également exprimé une préoccupation pour l'année à venir en ce qui a trait à l'axe 3. Ce membre mentionne qu'une attention particulière devra être portée aux possibles erreurs diplomatiques compte tenu que le projet-pilote impliquera certains aspects politiques possiblement moins bien maîtrisés par les partenaires scientifiques.

### ***3.6.5. Participation à la prise de décision***

Comme à l'an 4, tous les partenaires rencontrés dans le cadre des entrevues de l'évaluation de l'an 5 s'entendent pour dire que les partenaires du milieu sont inclus dans la prise de décision. Plusieurs mentionnent même qu'ils ont été encore plus inclus cette année qu'au cours des années précédentes, notamment avec la mise en place du comité de co-construction et la tenue de ses rencontres. Ils sont nombreux à souligner le fait que la collaboration à la prise de décision fait partie de l'esprit même du *(RÉ)SO 16-35*. Les partenaires du milieu ont ajouté que leur avis est constamment sollicité par les partenaires scientifiques et que ces derniers insistent beaucoup sur la culture du dialogue. L'aspect démocratique des réunions de comité de gouvernance a également été soulevé de manière favorable. Quelques partenaires ont tout de même mentionné ne pas avoir un regard décisionnel sur toutes les décisions du partenariat, ce qu'ils trouvent tout à fait normal.

À l'an 4, des efforts pour diversifier la composition des comités ou des équipes afin qu'ils soient le plus représentatifs possibles des différents secteurs avaient été notés. Des efforts similaires ont été observés dans la dernière année. Par exemple, des partenaires scientifiques ont mentionné s'être souciés de la représentativité dans la composition du comité de l'axe 3 ainsi que de la diversité dans les ateliers du séminaire de l'automne 2022 à Drummondville. D'autres ont plutôt l'impression que cette question de diversité représente un faux débat puisque tous les partenaires sont invités à s'impliquer et qu'il est impossible de forcer leur participation pour s'assurer de la diversité dans la participation à la prise de décision.

### ***3.6.6. Perspective de co-construction***

Des participants à l'évaluation de l'an 4 avaient évoqué la nécessité de fournir des efforts supplémentaires dans l'ensemble du partenariat afin de donner plus de place aux partenaires de la communauté pour participer à la production des connaissances. On espérait, pour la cinquième année d'activité, que les activités de l'axe 3 allaient permettre de concrétiser encore plus cette notion de co-construction. À l'évaluation de l'an 5, tous les membres rencontrés affirment que la notion de co-construction est mieux comprise et vécue de manière plus concrète. Des membres ont nommé qu'il ne s'agit désormais plus seulement d'un concept abstrait, mais bien d'une façon concrète de mener le partenariat, d'autant plus que le comité de l'axe 3 porte ce nom. Les partenaires du milieu rencontrés se disent tous satisfaits de la collaboration au sein du partenariat. L'un d'eux a même qualifié cette collaboration d'exemplaire. D'après les réponses des participants, la perspective de co-construction paraît se manifester principalement par le fait que tous les partenaires se sentent sur un pied d'égalité et que de nombreux allers-retours entre la recherche et la pratique sont faits à toutes les étapes du projet.

### 3.7. Bilan général

Au terme de la cinquième année d'activités, c'est sans équivoque que l'ensemble des partenaires rencontrés en entrevue font un bilan très positif du partenariat *(RÉ)SO 16-35*. Un bon nombre de membres se réjouit de l'avancement du projet dans la dernière année et ce, malgré le personnel réduit pendant une bonne partie de l'année. Ils sont nombreux à exprimer leur contentement vis-à-vis des activités amorcées dans la dernière année (p. ex., séminaire, comité de co-construction). On réitère le fait que le séminaire de Drummondville a marqué un point tournant du partenariat. Plusieurs se disent motivés par le fait que le projet devienne de plus en plus tangible et ont espoir que l'aboutissement sera très favorable pour améliorer les services offerts aux jeunes judiciarisés. Un membre dit espérer que le partenariat *(RÉ)SO 16-35* puisse inspirer d'autres professionnels à travailler dans une perspective de co-construction pour aborder d'autres enjeux. Bien que la plupart des partenaires se disent plein d'espoir, un partenaire partage sa crainte que le projet-pilote se termine avec la fin de la subvention.

Lorsqu'ils portent un regard sur le travail effectué depuis la première année d'activités du partenariat *(RÉ)SO 16-35*, plusieurs partenaires se disent impressionnés de l'avancement du projet et du niveau d'implication des différents partenaires. Des partenaires évoquent de manière positive la vision commune de tous les partenaires impliqués et la richesse des échanges. Un membre affirme que sa participation au partenariat représente une opportunité d'apprentissage très enrichissante.

Enfin, certains membres ont souhaité souligner la contribution et l'engagement important de partenaires spécifiques, comme Geneviève Garceau, la coordonnatrice, Sylvie Hamel et Bastien Quirion, de même que le leadership exemplaire de la directrice scientifique, Natacha Brunelle.

D'autres membres ont fait valoir la résilience de l'équipe du *(RÉ)SO 16-35* qui a réussi à surmonter plusieurs obstacles (p. ex., pandémie mondiale, rotation du personnel) depuis ses débuts.

#### 4. CONCLUSION

À la lumière des résultats de la présente évaluation tenant compte de la perception des principaux membres, il est possible de conclure à un bilan très positif du fonctionnement du partenariat *(RÉ)SO 16-35* à sa cinquième année d'activités.

À la fin de cette année, tous les membres semblent satisfaits, certains même impressionnés, de l'état d'avancement du partenariat. Les axes 1 et 2 paraissent avoir connu un bon développement depuis l'évaluation de l'an 4, notamment en ce qui concerne l'analyse des données et la diffusion de résultats de l'axe 1 et de résultats préliminaires de l'axe 2. Alors qu'on mentionne que l'axe 1 se situe désormais davantage à une phase de transfert des connaissances, on parle de quelques retards à l'axe 2 quant à la diffusion des résultats que l'on attribue à la charge de travail connexe élevée des responsables de cet axe en raison de leur implication dans le comité de co-construction de l'axe 3. L'an 5 marque le lancement officiel des activités de l'axe 3 avec la tenue du tant apprécié séminaire de *(RÉ)SO 16-35* au mois de novembre 2022 à Drummondville et en ligne. Le comité de co-construction s'étant déjà réuni à quelques reprises depuis sa formation en janvier dernier pour discuter de l'élaboration du projet-pilote, tous les membres se disent optimistes et motivés pour la suite des activités de cet axe.

Parmi les facteurs ayant favorisé l'état d'avancement des activités du partenariat à sa cinquième année, les membres ont souligné la solidification de la relation de confiance entre les partenaires, l'augmentation du niveau d'engagement et d'implication des partenaires du milieu, l'accent concret mis sur le principe de co-construction, la disponibilité de la direction et de la

coordonnatrice, ainsi que la communication et la diffusion des informations efficaces. Malgré la présence de quelques obstacles, comme le roulement et des départs au sein du personnel, les horaires chargés des différents partenaires, la bureaucratie élevée dans les universités et certains ministères, et la grève des professeurs de l'Université Laval, les activités ne semblent pas avoir été trop retardées. On salue la bonne résilience de l'équipe du *(RÉ)SO 16-35* à cet effet.

La majorité des partenaires rencontrés se disent très satisfaits de la qualité des ressources humaines actuelles, au-delà de la difficulté qu'a éprouvé le *(RÉ)SO 16-35* à l'an 5 à en maintenir la quantité en raison du roulement du personnel. Tout comme dans les évaluations des années précédentes, plusieurs participants soulignent le travail remarquable de l'équipe de direction et de coordination ainsi que des responsables d'axes. En ce qui a trait aux ressources financières et matérielles, le partenariat semble posséder les ressources nécessaires. Lorsqu'ils regardent vers l'avant, certains partenaires se préoccupent des ressources financières qui seront disponibles pour développer et pérenniser le projet-pilote, mais se disent tout de même rassurés par le fait que cette préoccupation fait déjà partie des réflexions actuelles.

Quant au fonctionnement du partenariat tel que vécu par les partenaires ayant participé à l'évaluation de l'an 5, la plupart des acteurs-clés paraissent toujours aussi impliqués et motivés. Un regain d'implication et de motivation est particulièrement observé chez les partenaires du milieu, que l'on attribue aux activités de l'axe 3. On croit aussi que les activités de l'axe 3 ont favorisé chez les partenaires du milieu une meilleure compréhension des enjeux du *(RÉ)SO 16-35* et de la pertinence de leur implication, de même qu'une meilleure compréhension mutuelle entre partenaires chercheurs et partenaires du milieu. À l'an 5, l'accessibilité et l'inclusivité de l'information qui a circulé à l'intérieur du partenariat est soulignée comme une force. De plus, il semble que les efforts déployés pour favoriser le travail de collaboration en co-construction ont

porté fruits dans la dernière année. Notamment, ces efforts paraissent avoir contribué à l'amélioration de la relation de confiance entre les membres qui s'est traduite par une forte participation aux activités du partenariat, des échanges harmonieux et authentiques, de même que le respect et la reconnaissance des forces de chacun. Le maintien d'une culture du dialogue et d'une collaboration à la prise de décision paraissent au cœur des préoccupations des membres du partenariat. Enfin, il semble que la perspective de co-construction valorisée par le *(RÉ)SO 16-35* depuis ses débuts est aujourd'hui plus concrète que jamais, particulièrement avec la naissance du comité de co-construction de l'axe 3 dans la dernière année.

#### **4.1. Pistes d'amélioration**

L'évaluation a permis de soulever quelques pistes d'amélioration. Tel que mentionné dans le présent rapport, il est déjà prévu de procéder à l'embauche d'une nouvelle personne à l'administration afin que la coordonnatrice puisse s'impliquer davantage dans la mobilisation et le transfert des connaissances et dans l'axe 3, ce qui permettra possiblement de rattraper les retards observés à l'an 5. De plus, un des participants a mentionné que des ressources politiques pourraient être ajoutées au partenariat pour aider l'équipe à naviguer à travers les aspects politiques de l'élaboration et l'implantation du projet-pilote dans les années à venir. Enfin, un membre rencontré en entrevue a émis une recommandation concernant les entrevues servant à l'évaluation du partenariat. En effet, cette personne a souligné le fait que des étudiants devraient être consultés puisqu'ils font partie prenante du partenariat. Puisque plusieurs de ces étudiants font à la fois de la recherche et ont des stages pratiques, ce membre est convaincu qu'ils sont bien placés pour faire le pont entre la réalité des chercheurs et celle des intervenants sur le terrain.



## 4.2. Limites

Quelques limites doivent être prises en considération dans l'interprétation de la présente évaluation de la cinquième année d'activité du partenariat *(RÉ)SO 16-35*. D'abord, puisque les entretiens ont eu lieu entre le 5 juin et le 8 août 2023, il est possible que les réponses de certains partenaires aient été biaisées par leur participation à l'assemblée générale annuelle (AGA) ayant eu lieu le 16 juin 2023, alors que cet événement ne fait pas partie de la période évaluée (juin 2022-juin 2023). De plus, comme dans les évaluations des années précédentes, il est possible que les partenaires rencontrés dans le cadre des entrevues ne soient pas représentatifs de l'ensemble des partenaires compte tenu qu'ils représentent ceux s'étant grandement impliqués dans la dernière année. Il est possible de croire que les partenaires s'étant moins impliqués possèdent un point de vue différent des partenaires plus impliqués quant au fonctionnement du partenariat. De plus, en ne les rencontrant pas en entrevue, les raisons de leur plus faible implication demeurent inconnues.

**Bibliographie**

- Browne, G., Kingston, D., Grdisa, V., & Markle-Reid, M. (2007). Conceptualization and Measurement of Integrated Human Service Networks for Evaluation. *International Journal of Integrated Care*, 7(20), 1-6. doi: 10.5334/ijic.214
- Clément, M., Ouellet, F., Coulombe, L., Côté, C., & Bélanger, L. (1995). Le partenariat de recherche. Éléments de définition et ancrage dans quelques études de cas. *Service social*, 44(2), p. 147-164. doi : <https://doi.org/10.7202/706697ar>
- Beaupré, L.M. & Jacob, S. (2022). *Évaluation du partenariat (RÉ)SO 16-35 (2021-2022)*.

**Annexe A****Guide d'entrevue pour les responsables d'axe et la direction**

Été 2023

1. Introduction
  - i. Pourriez-vous me décrire l'état d'avancement des activités de votre axe / projet / du RÉ(SO)16-35 en général ?
  - ii. Quelles sont les activités qui ont été entamées depuis la dernière entrevue en juin/juillet 2022 ?
2. Selon vous, quels sont les facteurs ou événements qui ont pu faciliter ou retarder les activités du projet au cours de la dernière année ?
  - a. Faciliter
  - b. Retarder
  - c. L'équipe possède-t-elle les ressources nécessaires à la poursuite du projet (ex : humaines, matérielles et financières) ?
  - d. *Pour directrice scientifique, directeur communautaire et coordonnatrice*
    - i. *Lors de l'évaluation du partenariat l'an dernier (an 4), les efforts déployés pour favoriser la communication entre les axes ont été soulignés. On a tout de même mentionné que l'arrimage entre les axes devrait se concrétiser encore plus lors de l'an 5 et que le comité de l'axe 3 favoriserait le lien entre tous les axes. Est-ce que c'est ce que vous avez observé ? Comment se passe la communication entre les axes ?*
3. Je souhaite avoir votre avis sur le fonctionnement du partenariat tel que vous le vivez dans vos activités.
  - a. Tous les acteurs utiles à l'atteinte des résultats au sein du partenariat demeurent-ils impliqués?
    - i. À l'an 3, un regain de motivation s'était fait sentir. À l'an 4, l'ensemble des membres s'entendaient pour dire que ce regain de motivation s'était maintenu. Qu'en est-il cette année ?

- ii. L'an dernier, on mentionnait qu'il était plus difficile pour certains partenaires du milieu de s'impliquer pour des raisons organisationnelles (p. ex., pénurie de main d'œuvre). Est-ce que cela a représenté un enjeu cette année ?
  - iii. L'implication des partenaires du milieu répond-elle à vos besoins ?
- b. À l'an 4, il semble que les principaux décalages observés au niveau de la compréhension entre partenaires chercheurs et partenaires de la communauté portaient davantage sur les réalités de travail de chacun que sur des enjeux conceptuels. Est-ce que ce constat est toujours d'actualité cette année ?
- i. Des partenaires chercheurs rencontrés l'an dernier ont mentionné que les partenaires du milieu présentaient encore, pour la plupart, de la difficulté à bien saisir la pertinence de leur implication. Au terme de la cinquième année d'activité, croyez-vous que les partenaires du milieu comprennent mieux la pertinence de leur implication dans le partenariat et les enjeux qui y sont rattachés ? Pourquoi?
- c. En date d'aujourd'hui, comment circule l'information entre les membres ?
- i. Est-elle inclusive aux partenaires du milieu ?
    - 1. À l'an 4, la majorité des membres se disait satisfaite de la circulation de l'information. Quelques membres disaient néanmoins se sentir parfois submergés de courriels et souhaitaient que les autres canaux de communication soient plus utilisés. Qu'en est-il cette année en ce qui concerne les autres moyens de communication utilisés ?
    - 2. À l'an 4, la fréquence d'envoi de l'infolettre n'avait pas augmenté, mais l'accès avait été facilité par la création d'un lien pour s'y inscrire sur le site Web du partenariat. Est-ce que cette stratégie a favorisé la circulation de l'information à l'an 5, selon vous ?
- d. À l'évaluation de l'an 3, les partenaires semblaient très satisfaits de la relation de confiance qui s'était établie dans les dernières années au sein du *(RÉ)SO 16-35*. À

l'an 4, presque tous les partenaires rencontrés ressentait que celle-ci s'était maintenue, voire améliorée. Qu'en est-il cette année ?

- i. Comment se manifeste-t-elle aujourd'hui ?
  - ii. Qu'est-ce qui a changé ?
  - iii. Est-ce que des efforts ont été déployés cette année pour parfaire la relation de confiance (p. ex., reprise des rencontres en présentiel, plus de rencontres)
  - iv. Manque-t-il quelque chose pour parfaire cette relation selon vous ?
- e. L'ensemble des partenaires rencontrés pendant les entrevues pour l'évaluation de la quatrième année d'activités s'entendaient pour dire que les partenaires du milieu étaient inclus dans la prise de décision. Les partenaires ont-ils été toujours aussi inclus dans la prise de décision cette année ?
- i. À l'an 4, des efforts pour diversifier la composition des comités ou des équipes afin qu'ils soient le plus représentatifs possibles des différents secteurs étaient notés. La plupart des partenaires rencontrés s'entendaient pour dire que des efforts pour maintenir une diversité dans la participation à la prise de décision devraient être maintenus dans les prochaines années. Avez-vous noté de tels efforts cette année ?
  - ii. D'autres mesures ou initiatives ont-elles été mises en place afin d'accroître la participation des partenaires du milieu à la prise de décision ?
- f. À l'an 4, plusieurs membres rapportaient l'impression que la notion de co-construction était majoritairement mieux comprise et que plusieurs partenaires semblaient voir plus clairement son importance. Qu'en est-il cette année?
- i. Certains membres avaient mentionné que la compréhension de la notion de co-construction demeurait variable au sein de la communauté de chercheurs. On avait évoqué la nécessité de fournir des efforts supplémentaires dans l'ensemble du partenariat afin de donner plus de place aux partenaires de la communauté pour participer à la production des connaissances. Est-ce que de tels efforts ont été déployés cette année?

4. Quel bilan faites-vous depuis notre entrevue en juin dernier ?
5. Est-ce qu'il y a des points que nous n'avons pas abordé aujourd'hui que vous aimeriez qu'on discute ?

**Annexe B****Guide d'entrevue des partenaires du milieu**

Été 2023

1. Pourriez-vous me parler de votre implication dans ce partenariat de recherche ? (ex. Depuis quand en faites-vous partie ? De quels comités êtes-vous membres ? À quelles activités avez-vous participé ?)
2. Quels sont les facteurs ou événements qui ont pu faciliter ou retarder les activités du projet de recherche?
  - a. Faciliter (ex : échange d'information ?)
  - b. Retarder (ex : disponibilités limitées/autres priorités ?)
  - c. Selon vous, l'équipe (tant les chercheurs que les partenaires du milieu) possède-t-elle les ressources nécessaires à la réalisation du projet (ex : humaines, matérielles et financières) ?
3. Je souhaite avoir votre avis sur le fonctionnement du partenariat tel que vous le vivez dans vos activités
  - a. Selon vous, tous les acteurs utiles à l'atteinte des résultats au sein du partenariat sont-ils impliqués (ex : intervenants) ?
  - b. Ressentez-vous une relation de confiance entre les membres universitaires et les partenaires du milieu ?
    - i. si oui comment se manifeste-t-elle ?
    - ii. si non qu'est-ce qui manque selon vous ?
  - c. Croyez-vous que votre implication au partenariat favorise l'atteinte des objectifs du projet ?
    - i. Croyez-vous que votre participation permet de répondre aux besoins de votre organisation ?
    - ii. Comment comprenez-vous le projet et ses enjeux ?
    - iii. Croyez-vous comprendre le projet et ses enjeux de la même façon que les responsables d'axe et la direction ainsi que les chercheurs universitaires ? Si non, sur quels points votre compréhension diffère-t-elle de la leur selon vous ?

- iv. Selon vous, quelle est l'importance de la recherche dans le projet ?
- v. Comment décrivez-vous le travail de collaboration entre les chercheurs et les partenaires du milieu afin d'atteindre les objectifs du projet (faible, modéré, élevé) ?

Vous sentez-vous réellement impliqué dans le projet ?

- d. Comment circule l'information entre les membres du partenariat (accès efficace à la plateforme web de l'Université Laval ?) ?
    - i. Est-elle inclusive aux partenaires du milieu (*À savoir si tous les membres du comité participent ou interagissent ensemble pendant le processus et pas seulement dans les rencontres de comité. Par exemple : leur demander à quelle fréquence est-ce que le responsable d'axe fréquente les autres membres du comité.*)?
    - ii. Êtes-vous associé à la prise de décision ?
4. Quel bilan faites-vous jusqu'à présent ?
5. Est-ce qu'il y a des points que nous n'avons pas abordé aujourd'hui que vous aimeriez qu'on discute ?