

Évaluation du partenariat *(RÉ)SO 16-35*

(Juin 2020 - juin 2021)

Charlie Martineau et Steve Jacob

Université Laval

Septembre 2021



Table des matières

1. Introduction.....	4
2. Méthode	6
3. État d’avancement du programme	7
i. Axe 1	7
ii. Axe 2	9
iii. Autres activités.....	11
4. Facteurs facilitants et freinant la réalisation du programme.....	13
i. Rayonnement du programme	13
ii. Mobilisation entre partenaires.....	14
iii. Enjeux de recrutement.....	14
iv. Approbations éthiques.....	15
v. Délestage et impacts sur la recherche	16
5. Gestion des ressources	17
i. Ressources humaines.....	17
ii. Ressources intellectuelles.....	18
iii. Ressources financières	19
iv. Ressources matérielles	20
6. Fonctionnement du partenariat.....	20

i.	Compréhension du (RÉ)SO 16-35 et de ses enjeux	20
ii.	Compréhension du volet recherche du (RÉ)SO 16-35	22
iii.	Relation entre les membres du (RÉ)SO 16-35	24
iv.	Implication et motivation des acteurs.....	27
v.	Communications.....	29
vi.	Participation à la prise de décision	31
7.	Bilan général	34
8.	Conclusions et pistes d'amélioration.....	35
	Bibliographie	39
	Annexe A.....	40
	Annexe B.....	46

1. Introduction

Le programme de recherche en partenariat *(RÉ)SO 16-35* s'intéresse aux jeunes judiciairisés de 16 à 35 ans et a comme principal objectif d'analyser et favoriser leur trajectoire de désistement de la délinquance et de (ré)intégration sociocommunautaire. La programmation scientifique prévoit qu'une évaluation approfondie du partenariat soit entreprise à trois moments clés du programme : au début (an 1), à mi-parcours (an 4) et à la fin (an 7). Le comité d'évaluation a estimé, après la réalisation de l'évaluation de l'an 1, qu'il serait pertinent de procéder annuellement à des entrevues avec des acteurs clés parmi l'équipe de direction, les partenaires de la communauté et les partenaires chercheurs du programme de recherche. Cette évaluation annuelle a pour buts : 1- de documenter les perceptions, les propos et les souvenirs des acteurs du partenariat et les principaux résultats de l'année écoulée afin d'éviter de potentielles pertes d'informations au fil du temps et; 2- d'assurer une adaptation et une amélioration continue de la qualité du partenariat. Ce rapport présente une analyse des entrevues réalisées avec des acteurs clés du partenariat *(RÉ)SO 16-35* en vue de documenter le suivi des activités ayant eu lieu de juin 2020 à juin 2021.

La direction du programme *(RÉ)SO 16-35* est bicéphale avec une directrice scientifique et un directeur communautaire. La structure de gouvernance réunit également les responsables d'axe avec des partenaires chercheurs et des partenaires de la communauté visant à mettre en œuvre la programmation scientifique. La structure comporte également plusieurs comités. Ceux-ci rassemblent des partenaires-chercheurs universitaires et non universitaires et des partenaires d'organismes communautaires et du réseau public. La structure de gouvernance (voir figure 1) comprend un comité d'évaluation dont le mandat est d'assurer l'évaluation du partenariat.

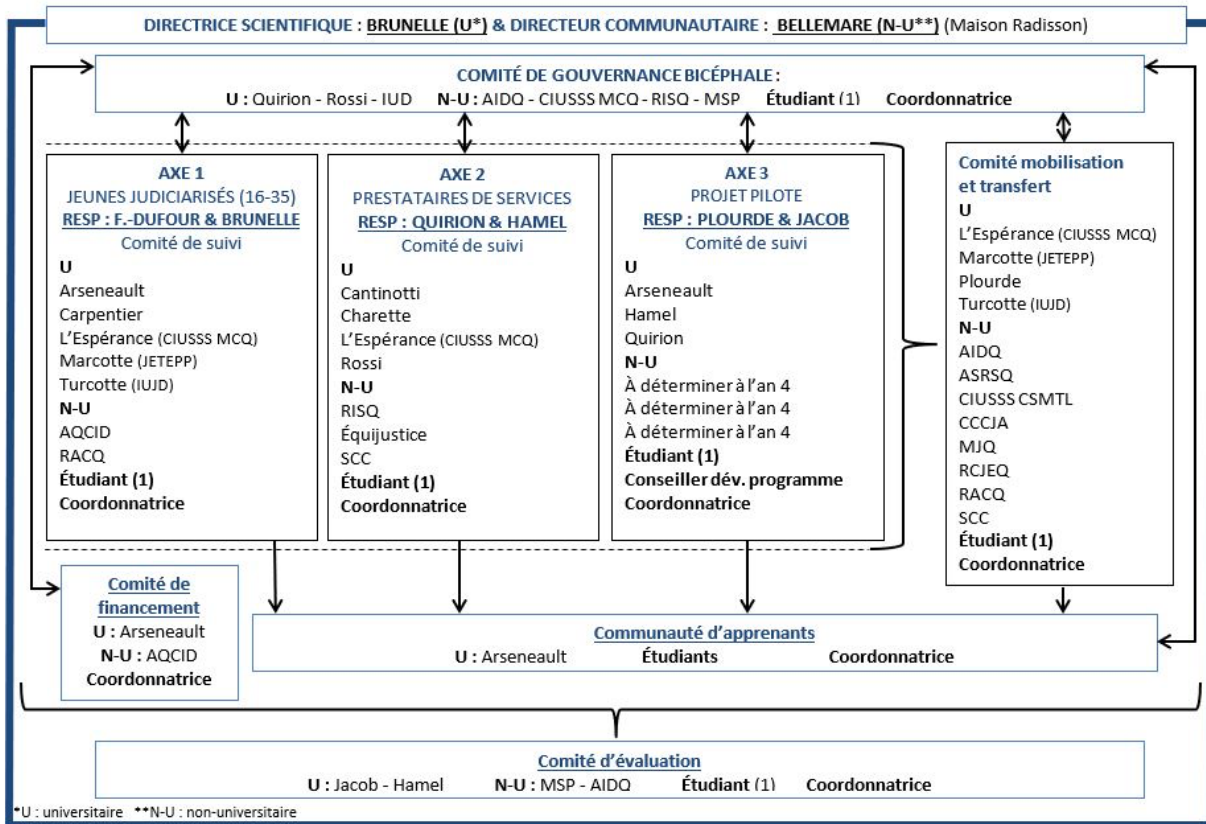


Figure 1. Structure de gouvernance du (RÉ)SO 16-35.

Le rapport actuel se veut en continuité avec les rapports d'évaluation de 2018-2019 et de 2019-2020. Le rapport de 2019-2020 brossait un bilan positif du développement du partenariat. La programmation, bien qu'en étant seulement à sa deuxième année, satisfaisait un grand nombre de partenaires qui voyaient une nette amélioration au niveau des échanges entre partenaires qui appréciaient le programme de recherche en partenariat en développement. Les partenaires du milieu témoignaient de leurs attentes à l'égard des premiers résultats de recherche qui pourraient leur être utiles dans leurs activités. Les partenaires du milieu de la recherche étaient également satisfaits de l'avancement du partenariat à l'an 2. Eux-mêmes réalisaient la portée du projet et les retombées que ce dernier pourrait avoir sur le milieu. Ils étaient également ravis de voir la participation augmenter et appréciaient l'effort collectif fait pendant la pandémie. Les embuches

les plus importantes de l'an 2 étaient certainement le congé de maladie de la directrice scientifique et le début de la pandémie de la Covid-19 au mois de mars 2020.

Le rapport actuel permet de poursuivre sur cette lancée en recueillant les commentaires et les perceptions des acteurs clés du partenariat pour la période allant de juin 2020 à juin 2021. Cette période chevauche l'an 3 et l'an 4 de la programmation. Cela signifie que le rapport actuel tient compte de la synthèse des activités de l'an 3 présentée aux membres du *(RÉ)SO 16-35* lors de son Assemblée générale annuelle (AGA) du 20 mai 2021 et s'étend aux activités se déroulant jusqu'en juin 2021. Le rapport actuel se réfèrera donc à cette période (juin 2020 - juin 2021) lorsqu'il sera question de « l'an 3 » plus loin dans le texte.

Il est important de souligner que dans ce rapport, tout comme le faisait le rapport de 2019-2020, seul le point de vue des membres ayant participé aux entretiens semi-dirigés sera pris en compte pour évaluer la structure et le fonctionnement du partenariat. Contrairement à l'évaluation de l'an 1, cette évaluation ne fera pas l'analyse des procès-verbaux (PV) des différents comités du partenariat *(RÉ)SO 16-35*. Ceux-ci seront plutôt utilisés dans l'évaluation de l'an 4. Par ailleurs, le questionnaire de l'an dernier a été mis à jour, tout en s'assurant de garder le même modèle d'entretien pour revenir sur des enjeux soulevés à l'an 2 et évaluer l'évolution du partenariat de l'an 2 à l'an 3.

2. Méthode

Cette évaluation du *(RÉ)SO 16-35* repose sur des entrevues semi-dirigées qui nous permettent de brosser un portrait du partenariat entre juin 2020 et juin 2021. La catégorisation des données collectées est inspirée des dimensions et des sous-dimensions du modèle théorique de Browne et coll. (2007), modèle ayant servi à la réalisation de l'évaluation du partenariat *(RÉ)SO*

16-35 de l'an 1 (2018-2019) (Bissonnette et Jacob, 2019, pp. 5 à 9). Les éléments du modèle théorique de Browne et coll. (2007) ont servi à l'élaboration de la grille d'entretien et à l'analyse thématique des données récoltées en vue de la rédaction de ce rapport.

Les entretiens ont été réalisés entre le 21 juin et le 23 juillet 2021 dans le but de recueillir des informations sur la dernière année du partenariat *(RÉ)SO 16-35*. Tout comme pour l'évaluation de l'an 2, des entretiens ont été effectués avec les responsables d'axes, les directeurs scientifiques et communautaires et la coordination, mais également des partenaires ayant activement participé aux travaux du *(RÉ)SO 16-35*. Étant donné le contexte sanitaire au moment des entretiens, ces derniers ont été réalisés par téléphone ou visioconférence, par le biais des applications Teams et Zoom selon les préférences de chacun. Les participants ont été informés de la nature anonyme des entretiens. Ils ont ensuite consenti à ce qu'elles soient enregistrées afin d'assurer une plus grande précision des résultats de cette évaluation. Il est important de noter que cette année les entretiens n'ont généralement pas dépassé la limite de temps prévue, soit de 20 à 30 minutes. L'entretien le plus court est d'une durée de 22 minutes et le plus long de 58 minutes. La catégorisation des éléments nouveaux rapportés dans les entretiens s'inspire du modèle théorique de Browne et coll. (2007) et est ordonnée selon les questions du canevas d'entrevue.

3. État d'avancement du programme

i. Axe 1

L'axe 1 vise à décrire les trajectoires de désistement de la délinquance et de la (ré)intégration sociocommunautaire des jeunes ayant été en contact avec le système judiciaire ou

correctionnel. L'étude qualitative est faite en deux temps, où doivent être conduites à 18 mois d'intervalle deux séries d'entretiens qualitatifs semi-dirigés. Au moment des entretiens pour la réalisation de l'évaluation de l'an 3, des analyses ont été réalisées sur le premier temps des entrevues et la deuxième série d'entrevues a été retardée en raison de la pandémie. Contrairement à l'axe 2, les questionnaires pour l'axe 1 n'avaient pas été prévus pour être administrés en ligne. Il a donc fallu faire des demandes de modifications éthiques pour pouvoir passer de rencontres présentielles à des rencontres en ligne, ce qui a également retardé la progression du projet. Le deuxième temps a toutefois pu commencer à l'automne. L'objectif pour celui-ci était de revoir minimalement la moitié des 168 jeunes rencontrés au premier temps de la recherche. Ce sont toutefois seulement 56 participants de ce groupe qui ont pu être interviewés en date du 6 juillet 2021. La coordination estime qu'il sera difficile de rejoindre davantage de participants au moment des entretiens en juillet 2021. En effet, la pandémie a entraîné beaucoup de mouvement au sein du groupe de répondants, faisant en sorte qu'il est difficile de maintenir le contact avec les jeunes judiciairisés pendant cette période. Les résultats de l'étude qualitative pourront notamment servir à des analyses statistiques sur la base de données mise à disposition par le MSP pour le projet 1B. Au moment où ce rapport est rédigé, les répondants croient que la retranscription des entretiens pour le deuxième temps pourra se terminer à l'été 2021, que la codification se terminera à l'automne et que les analyses transversales se feront à l'hiver et au printemps 2022.

Par ailleurs, le rapport de 2019-2020 soulignait l'importance de la communication et du partage d'information au niveau de la codirection de l'axe 1. À ce titre, il convient de mentionner que la plupart des répondants ont souligné la qualité du travail et la collaboration entre les coresponsables de l'axe 1, la directrice scientifique Natacha Brunelle et Isabelle F. Dufour au

cours de la dernière année. En effet, plus de communications régulières entre celles-ci ont été remarquées et l'augmentation de la fréquence des rencontres avec les assistants est appréciée. De manière générale, les répondants estiment qu'il se fait une très bonne gestion de l'axe 1 à l'an 3.

ii. Axe 2

L'objectif de l'analyse de réseau est essentiellement de faire un portrait des liens qui unissent les différents acteurs sur des régions cibles dans une analyse. Ce projet a été grandement affecté par la pandémie. Comme mentionné dans le rapport de juin 2019-2020, les activités s'amorçaient quand le Québec a été mis sur « pause » au mois de mars. Le questionnaire s'offrait déjà en ligne, ce que plusieurs partenaires ont souligné comme une chance dans les circonstances. Malgré le nombre d'intervenants contactés afin de remplir les questionnaires, le recrutement a été difficile. Non seulement la collecte des données a été arrêtée, mais elle a dû être recommencée u complet, en ne tenant pas compte des données recueillies dans les mois précédents le début de la pandémie. En effet, il était considéré que le confinement et les mesures sanitaires affecteraient trop la nature des données et des résultats obtenus entre les deux périodes. La reprise des activités de l'axe 2 n'a pu avoir lieu qu'en octobre 2020 afin de s'assurer qu'une certaine reprise des activités était effective depuis au moins trois mois dans la plupart des milieux d'intervention.

Le contexte de la pandémie complexifie grandement le recrutement et fait en sorte de réduire le nombre d'intervenants pouvant participer aux activités de recherche, si bien que sur les 250 participants visés, seulement 97 ont répondu à l'appel. Bien qu'il y ait eu un retard important, les partenaires de l'axe 2 jugent qu'ils ont tout de même fait de leur mieux en fonction des circonstances. Certains partenaires de l'équipe de recherche indiquent que s'ils n'ont pas

complètement pu rattraper leur retard, ils estiment tout de même avoir repris un bon rythme de travail qui leur permet de compléter la collecte de données sur l'analyse réseau en date de juin 2021.

La cartographie conceptuelle qui vise principalement à identifier les composantes principales et les différentes dimensions des collaborations intersectorielles du point de vue des intervenants a également débuté au courant de la dernière année. Les questionnaires se déroulent également en ligne et rejoignent la même population cible que l'analyse de réseau. L'analyse des résultats débute tout juste en juin 2021. À cette période les membres consultés estiment que cette étape se terminera vers la fin de l'été. Ils pourront alors envoyer le troisième questionnaire afin de finaliser la cartographie conceptuelle auprès des participants ayant répondu au deuxième questionnaire.

Concernant la méthode d'analyse de groupe (MAG), si le projet en est encore à ses débuts pendant la période couverte par ce rapport, les partenaires ont déjà pris de l'avance sur le projet en formant un comité consultatif. En effet, il a été jugé nécessaire par les partenaires d'en créer un puisqu'il s'agit d'une méthode qui demande une certaine intensité et où les participants doivent problématiser entre eux sur une période de trois jours consécutifs. Cela requiert donc beaucoup de préparation. Les personnes formant le comité consultatif sont issues de divers milieux et organisations prenant part au projet. À l'été 2020, les responsables de l'axe 2 se questionnaient encore sur le déroulement de ce projet et la réponse qu'ils devaient attendre des partenaires. Il en ressort une bonne satisfaction à ce niveau à l'an 3. Les partenaires se sont mobilisés, ce qui a permis à l'équipe de l'axe 2 de préparer une stratégie de recrutement et d'élaborer des demandes de certifications éthiques en vue de préparer la MAG, et ce, en étant en avance sur l'échéancier initialement prévu.

iii. Autres activités

En ce qui concerne le transfert de connaissances, il y a eu peu ou pas de retard cette année. En effet, entre juin 2020 et juin 2021, les partenaires sont demeurés très présents. À titre d'exemple, voici quelques événements marquants qui ont eu lieu au courant de l'an 3 :

- Le lancement scientifique du Centre international de criminologie (CICC) comparée le 26 au 30 octobre 2020, auquel plusieurs conférenciers et candidats à la maîtrise et au doctorat ont fait des présentations (le 26 en particulier pour ce qui concerne notre partenariat (RÉ)SO 16-35);
- La présentation d'Isabelle F.-Dufour et de C. Arseneault au Colloque international sur le rôle des intervenants dans l'abandon des carrières criminelles (aussi Colloque sur le désistement assisté en ligne) les 26-28-29 octobre 2020 et 2 novembre en avant-midi, en collaboration avec le CICC, le Centre de recherche universitaire sur les jeunes et les familles (CRUJeF) et l'Université Laval;
- La présentation des données préliminaires sur les services en dépendance du point de vue des personnes judiciairisées de 16 à 35 ans faite par Natacha Brunelle, Nadia L'Espérance (CIUSSS MCQ) et Julie-Soleil Meeson (AIDQ) lors du midi-conférence coorganisé avec l'Institut universitaire sur les dépendances (IUD), le 9 février 2021, un événement qui a rejoint près de 300 personnes en ligne;
- La participation au Congrès ACFAS 2021 au mois de mai 2021, avec trois présentations, soit celle de Philippe Mercier et Natacha Brunelle sur la (ré)intégration sociocommunautaire des Québécois.es judiciairisé.es entre 16 et 35 ans ayant vécu une

situation d'itinérance, celle de de Natasha Brunelle, Nadia L'espérance, Julie Soleil Meeson, Sabrina Lapointe et Marie Drolet Noël sur le désistement de la délinquance et services en dépendance à partir du point de vue des personnes judiciairisées, puis celle de Roxanne C.-Dubé sur l'adolescence et la vie adulte entre la judiciarisation et le désistement du crime pour les jeunes Québécois judiciairisés de 16 à 35 ans.

La forte implication des partenaires dans différents événements tout au long de l'année a été soulignée par les répondants comme un facteur de rayonnement important du partenariat de recherche et a également été très appréciée.

Par ailleurs, six abrégés de recherches ont été ajoutés sur le site web du *(RÉ)SO 16-35* entre juin 2020 et juin 2021. Deux articles scientifiques de Anta Niang ont également été publiés en mai et juin 2021 et un article scientifique de S. Hamel et B. Quirion a été accepté dans la revue *Criminologie*. En outre, une capsule produite par le *(RÉ)SO 16-35* sur l'alliance qui unit l'organisme communautaire Pech et le Service de police de Québec est parue en octobre 2020 sur la page Facebook et le site web de *(RÉ)SO 16-35*. Une autre capsule est en cours de production au moment de la rédaction de ce rapport. Ainsi, malgré la pandémie, les partenaires s'entendent pour dire que l'an 3 a été riche en transfert des connaissances et ils sont satisfaits des activités proposées par le *(RÉ)SO 16-35*.

4. Facteurs facilitants et freinant la réalisation du programme

i. Rayonnement du programme

Plusieurs partenaires ont partagé leur contentement quant au rayonnement du programme dans la dernière année. Les partenaires estiment qu'il est plus connu dans le milieu de l'intervention que par les années précédentes. Les membres trouvent aussi que ce sont les activités organisées à l'an 3 qui ont offert beaucoup de publicité au projet et qui ont grandement contribué à augmenter la visibilité du *(RÉ)SO 16-35*. La parution des premiers résultats de l'axe 1 permet également à plus de personnes de prendre conscience de l'importance des projets et d'apprécier le potentiel que le *(RÉ)SO 16-35* peut leur apporter en termes organisationnels. Selon les personnes ayant participé aux entretiens, un effet de « bouche à oreille » s'observe de plus en plus et le *(RÉ)SO 16-35* est de plus en plus connu dans le milieu. En effet, quand l'équipe du *(RÉ)SO 16-35* entre en contact avec de nouveaux organismes, il n'est pas rare que ceux-ci connaissent déjà le partenariat par le biais de leur propre réseau. Il en est de même au sein des organismes publics, où malgré de nombreux « changements de chaises », le *(RÉ)SO 16-35* est de plus en plus connu du milieu. Il s'agit ici, pour plusieurs partenaires du *(RÉ)SO 16-35* d'une réalisation importante de l'an 3. Plusieurs membres sont aussi ravis de constater que de plus en plus d'organismes s'intéressent à cette programmation et souhaitent contribuer à ses activités. L'an 3 amène de nouveaux partenaires importants, comme le MSSS.

Par ailleurs, les membres rencontrés considèrent également l'exposition du Tableau vivant sur le concept du désistement de la délinquance comme un autre moyen de faire rayonner le partenariat. L'objectif de cette exposition est d'illustrer et d'expliquer le concept du désistement de la délinquance à l'aide de l'image de la photographie d'identité judiciaire.

Plusieurs entrevues médiatiques ont été accordées sur ce tableau vivant par les représentants du *(RÉ)SO 16-35* entre novembre et décembre 2020, avec la chaîne télévisée Noovo, l'Hebdo Journal et le Néo UQTR. Il s'agit d'une autre belle réussite selon les partenaires.

ii. Mobilisation entre partenaires

À l'interne, des partenaires du milieu ont également mentionné le contact privilégié avec une grande variété d'acteurs que leur permet le *(RÉ)SO 16-35*. À ce titre, beaucoup de partenaires, cette fois tant du milieu de la recherche que de la communauté ont félicité le travail de collaboration qui a eu lieu dans la dernière année. Malgré toute l'instabilité qu'a pu amener la crise sanitaire sur le déroulement des projets, il y a eu un effort de mobilisation, non seulement au niveau des équipes de travail, mais aussi à un niveau plus global chez les partenaires du *(RÉ)SO 16-35*. À ce titre les partenaires félicitent le travail du comité de mobilisation qui a été sollicité pour résoudre le problème de savoir comment mobiliser les partenaires dans une période où la disponibilité du personnel est grandement variable d'une organisation et d'un milieu à l'autre. Également, les contacts réguliers et personnalisés avec la direction sont aussi ressortis comme des facteurs favorisant pour la mobilisation des partenaires. Le travail de qualité de la directrice scientifique et du directeur communautaire est revenu très souvent dans les entretiens.

iii. Enjeux de recrutement

Unanimement les partenaires ont indiqué que la pandémie a été le facteur ayant occasionné le plus de retards dans le cadre des projets de recherche du *(RÉ)SO 16-35*. Le rapport de 2019-2020 mentionnait la difficulté de rejoindre les jeunes judiciairisés en temps de pandémie et c'est un

commentaire qui est abondamment revenu chez les partenaires rencontrés pour l'évaluation de l'an 3. Un mouvement important dans le bassin de recrutement des personnes judiciairisées s'est produit et il est devenu parfois impossible de demeurer en contact avec ceux rencontrés lors du premier temps de mesure. Certains sont si durement touchés par la crise qu'ils ne peuvent plus être rencontrés (rechute, récidive, relocalisation, etc.). Le phénomène s'est également posé à l'axe 2 où les personnes visées étaient spécifiquement des intervenants qui ont dû composer avec une hausse importante de leur charge de travail, ce qui complique considérablement la prise de contact. Ce faisant, les partenaires n'ont pas pu rejoindre autant d'intervenants que prévu.

iv. Approbations éthiques

Des partenaires ont émis des regrets par rapport à la méthode mise en place pour mobiliser les intervenants dans le cadre de l'axe 2. En effet, des modifications au devis qui nécessitent des approbations éthiques ont dû être faites en cours de route concernant la stratégie de recrutement. Un comité d'éthique d'une université voulait s'assurer d'éviter que les intervenants subissent une pression induite de leurs employeurs pour participer au projet. Ainsi, plutôt que d'établir le contact par le biais d'un supérieur immédiat, il a fallu passer par une autre personne-ressource dans chacun des établissements. Des partenaires estiment que cette stratégie, bien que venant de bonnes intentions, a nui au recrutement de manière significative. Pour les membres du milieu de la recherche, cela leur aurait rendu la tâche plus complexe pour contacter les intervenants et les inviter à participer au projet. Avec un peu de recul, ils croient qu'il aurait été préférable de défendre davantage la première stratégie auprès du comité d'éthique. D'autres partenaires issus du milieu de la communauté disent aussi en entretien que ce type d'enjeu ne se pose habituellement pas dans les organisations. Au contraire, à leur avis, les messages acheminés par

les adjointes administratives ou d'autres contacts ont eu pour effet de se perdre dans les boîtes courriel des intervenants, qui y accordaient moins d'importance parce que ceux-ci ne venaient pas d'un supérieur. Il est important de souligner que malgré tout, les partenaires chercheurs mentionnent qu'ils ont fait de leur mieux pour composer avec la situation et trouver de nouvelles façons d'entrer en contact avec les intervenants. En effet, lorsqu'ils ont réalisé que les courriels amenaient un taux de réponse bas, les partenaires chercheurs ont changé de stratégie pour contacter davantage les intervenants par téléphone. Des partenaires de la communauté ont participé aussi à ces efforts de recrutement supplémentaires et plus personnalisés avec eux. C'est d'ailleurs une méthode qui a été après coup jugée être une bonne pratique, car cela a permis aux différents partenaires de créer un contact personnalisé avec les intervenants.

v. Délestage et impacts sur la recherche

Par ailleurs, la pandémie a entraîné beaucoup de délestage dans les milieux d'intervention, particulièrement dans certains organismes publics. Si dans certains organismes les professionnels disposaient de plus de temps pour se consacrer aux activités du partenariat, d'autres ont dû complètement arrêter leur participation aux activités de recherche. Il s'agit, au sens de plusieurs partenaires, d'un frein pour les projets de l'axe 2. En effet, dans le cadre de projets comme l'analyse de réseau ou la cartographie conceptuelle, il est important de pouvoir solliciter le plus d'acteurs possible dans le milieu, afin de pouvoir établir les liens de collaboration entre les acteurs. Les partenaires estiment que l'arrêt des activités de recherche dans ces organismes en temps de COVID-19 a nui aux projets parce que ce sont des partenaires qui n'auront pas pu être adéquatement positionnés dans le réseau d'acteurs du désistement de la délinquance et de la (ré)intégration sociocommunautaire des jeunes judiciarisés. Malgré tout, les activités de recherche du *(RÉ)SO 16-35* ont continué et l'ensemble des partenaires présents sur les différents

comités et sous-comités ont élaboré de nouvelles stratégies pour pallier l'absence de ces acteurs. Ainsi, un travail de représentation important auprès des organismes a été fait pour avoir des autorisations permettant à des intervenants de leur milieu de participer à des groupes de discussion. L'objectif est de donner une voix à ces absents pour avoir les résultats les plus fidèles à la réalité possible.

5. Gestion des ressources

i. Ressources humaines

En dehors des problèmes de recrutement au sein des organismes, que nous venons d'aborder, les partenaires jugent qu'il se fait une bonne gestion des ressources humaines au sein du *(RÉ)SO 16-35*. En effet, ils estiment que le congé de maladie Natacha Brunelle à l'an 2 a eu un effet « électrochoc » et que la réorganisation qui en a émergé à l'an 3 est désormais plus fonctionnelle. L'avancement de l'axe 1 et le commencement de l'axe 2 permet d'enlever un peu de pression de la directrice scientifique, ce qui est considéré comme bénéfique pour le partenariat en général.

L'an 3 souligne également le départ de Jocelyn Gadbois, ancien auxiliaire de recherche pour le *(RÉ)SO 16-35*. C'est à lui que l'on doit la conception du tableau vivant au musée POP à Trois-Rivières¹. Il était aussi très impliqué au sein du partenariat, les partenaires estiment donc

¹ Il est possible d'avoir accès à une version en ligne du tableau vivant sur le site du *(RÉ)SO 16-35* dans la section *publications*. Récupéré sur : <https://reso1635.fse.ulaval.ca/publications/projetsartistiques/>

que son départ risque d'entraîner une perte d'expertise et de transfert des connaissances. En ce sens, le remplacer a représenté un enjeu.

Enfin, le rapport de 2019-2020 mentionnait que de voir Geneviève Garceau travailler à temps plein pour le *(RÉ)SO 16-35* serait « extraordinaire »². C'est au courant de la troisième année que cette dernière a finalement pu commencer à travailler à temps plein pour le partenariat, au grand plaisir de ses collègues. Le poste de Jocelyn Gadbois a été pourvu après le départ de ce dernier par Marie-Hélène Gilbert Lambert. Cette dernière s'occupait d'un volet plus axé sur la recherche pendant que Geneviève Garceau travaillait plutôt sur le volet gestion. Dans l'ensemble les partenaires jugent qu'il y a eu une bonne équipe de coordination à l'an 3. Tous les postes à la coordination ont également été pourvus pendant cette période. Les commentaires à l'égard de Geneviève Garceau venant des partenaires ont été tout aussi élogieux que ceux qui ont été faits dans le rapport 2019-2020. En effet, la majorité a souligné la qualité de son travail et a mentionné voir la différence dans l'avancement des projets maintenant qu'elle est à temps plein.

ii. Ressources intellectuelles

Si le nombre d'étudiants embauché est demeuré plutôt stable au courant de l'année, le nombre d'heures effectuées par ceux-ci a représenté un frein à l'an 3. En effet, dans le cadre des activités de l'axe 1, les partenaires ont souligné la difficulté qu'a été de constituer une équipe étudiante faisant suffisamment d'heures pour faire avancer les analyses à un bon rythme. Des partenaires pensent que cela pourrait mener à un retard sur la planification prévue pour l'axe 1.

² Rapport 2019-2020

Un autre commentaire a aussi été reçu mentionnant qu'il aurait été plus difficile pour les auxiliaires de recherche de s'intégrer au projet cette année en raison du travail à distance. Il semble aussi y avoir un niveau de motivation très variable au sein de la communauté étudiante travaillant pour le *(RÉ)SO 16-35* à l'an 3. Il n'y a pas de consensus entre les membres du partenariat sur les causes de cette instabilité au niveau des étudiants. L'enjeu qui revient le plus souvent est celui des divergences au niveau des attentes des étudiants lorsque comparées à celles des responsables d'axe, des comités de suivi ou de l'équipe de direction. Certains mentionnent même un fossé intergénérationnel lorsqu'il en vient à l'approche vis-à-vis l'emploi. Il semble donc important de réfléchir à cet enjeu et trouver des moyens de mieux définir les attentes envers les étudiants, que ce soit au niveau de la description dans les offres d'emploi ou au moment de l'embauche. Malgré tout, plusieurs insistent pour dire que parmi les étudiants engagés, il y en a qui sont restés très motivés et pleinement impliqués dans les projets tout au long de la durée de leur contrat.

iii. Ressources financières

L'ensemble des partenaires consultés sont satisfaits de la gestion du budget et des ressources financières disponibles à la réalisation des projets de juin 2020 à juin 2021. Un supplément du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada a été accordé pendant l'année afin de combler certains besoins d'ordre financier, notamment concernant le retard de certaines activités de recherche. Les partenaires se sont également beaucoup impliqués à l'an 3, ce qui est important pour la rédaction du rapport de mi-parcours en octobre prochain en vue de la poursuite du financement du partenariat. En juin 2021, il reste encore un surplus budgétaire qui s'explique

notamment par la baisse des dépenses en raison de la pandémie (aucun déplacement, voyage, etc.). Ce surplus sera réorganisé pour les prochaines années.

iv. Ressources matérielles

S'il y a pu avoir des enjeux au niveau des ressources matérielles au sein du *(RÉ)SO 16-35* à l'an 3, aucun partenaire n'en a fait part au courant des entretiens. Cela s'explique notamment parce qu'entre juin 2020 et juin 2021, le travail à distance est devenu chose courante et l'accès à l'ameublement ou à l'environnement de travail n'est plus un enjeu aussi important qu'avant le mois de mars 2020. Certains partenaires parlent également des bons côtés de la participation en ligne aux rencontres, notamment pour la gestion du temps et des déplacements. La plateforme de l'Université Laval est aussi disponible et utilisée par les assistants de recherche et les chercheurs.

6. Fonctionnement du partenariat

i. Compréhension du (RÉ)SO 16-35 et de ses enjeux

Chez les partenaires du milieu comme chez les partenaires de recherche, il y a un taux de satisfaction global très élevé quant à la compréhension du *(RÉ)SO 16-35*. Un effort a été fait de part et d'autre afin de s'assurer que la mission, les objectifs et les résultats espérés du projet soient compris par tout le monde. Les infolettres ont permis un suivi régulier de l'avancement des projets et une capsule d'information portant sur l'axe 2 (ainsi que sur le projet en général) a également circulé dans des milieux d'intervention afin de rendre les activités du *(RÉ)SO 16-35* plus concrètes.

Les partenaires de la communauté ont aussi mentionné bien comprendre le projet. Le niveau de connaissance varie généralement d'un partenaire à l'autre. Ceux qui sont impliqués dans le *(RÉ)SO 16-35* depuis le tout début ou dans plusieurs comités s'intéressent beaucoup aux différents projets du réseau et ont une connaissance plus fine des différents enjeux qui ont cours. En contrepartie, certains partenaires vont s'intéresser davantage à ce qui se passe dans leur comité uniquement et se fier à l'AGA ou aux communications du *(RÉ)SO 16-35* pour s'informer du reste entre les rencontres. D'où l'importance de continuer les bonnes pratiques mises en place à l'an 2 et 3 en matière de communication, que ce soit par le biais du site web, de Facebook, de l'infolettre ou des capsules.

Le rapport de 2019-2020 mentionnait des tensions au niveau de la collaboration entre les partenaires : « ils peuvent éprouver à certains moments des difficultés à se comprendre étant donné les différences relatives à la culture institutionnelle propre à chaque organisation » (Bissonnette & Jacob, 2020, p. 19). Cette observation concernait surtout les enjeux conceptuels et les différences qui se ressentaient entre partenaires de la communauté et du milieu de la recherche. À l'an 3, les différences institutionnelles évoquées à titre d'exemple par les partenaires concernent plus généralement la complexité qui relève parfois de la collaboration avec des organismes publics en temps de pandémie. Ce sont des organismes qui par leur nature ont moins de flexibilité et avec lesquels il s'est parfois révélé plus complexe de collaborer. Leur réalité institutionnelle est en ce sens bien différente des autres membres du *(RÉ)SO 16-35* (organismes communautaires, chercheurs, etc.). Cependant, les partenaires comprennent aussi que ces enjeux sont généralement hors du contrôle des professionnels avec lesquels ils collaborent. Plusieurs soulignent donc dans ce contexte l'importance de travailler tout en considérant les spécificités et les contraintes de chacun.

ii. Compréhension du volet recherche du (RÉ)SO 16-35

La section précédente évoque la difficulté à se comprendre entre partenaires du milieu de la recherche et partenaires de la communauté sur des enjeux conceptuels. À ce titre, le rapport de 2019-2020 mentionne : « Le fonctionnement des organisations participant au programme, de même que le jargon qu'elles emploient diffère d'un partenaire à l'autre. Le défi consiste alors à développer un langage commun permettant de mieux se comprendre surtout quand il s'agit d'enjeux conceptuels » (Bissonnette & Jacob, 2020, p. 19). Si les partenaires reconnaissent que cet enjeu se présente encore souvent dans les rencontres, la majorité de partenaires rencontrés a estimé qu'il ne représentait pas un frein à proprement parler pour le programme, sinon une contrainte à laquelle ils étaient préparés. En effet, les membres jugent normal que les différences de milieu entraînent parfois des différences de terminologies. La majorité des membres soulignent en entretien les efforts des partenaires de la recherche pour vulgariser davantage leurs propos. Ceux-ci sont même allés jusqu'à avertir les autres membres dans leurs présentations lorsqu'un passage risque d'être plus complexe. Malgré tout, c'est un problème qui se pose toujours selon certains partenaires de la communauté. En effet, il est fréquent chez les membres plus récents de ne pas bien comprendre certains enjeux discutés. Ceux-ci soulignent que ce n'est pas parce que cet enjeu ne représente pas un frein qu'il ne devrait pas faire partie des considérations des chercheurs. Si, en général, dans les comités, les partenaires se disent plus à l'aise d'ouvrir la discussion puisqu'ils se connaissent mieux que dans les dernières années, quelques partenaires de la communauté mentionnent devoir régulièrement effectuer des recherches en parallèle pour bien comprendre les enjeux discutés dans les rencontres. Pour certains partenaires de la communauté, les discussions sur des enjeux méthodologiques leurs

semblent plus « arides ». D'autres ont éprouvé de la difficulté à saisir tous les enjeux discutés dans les comités car ils avaient manqué des réunions précédentes ou rejoint récemment le comité. Enfin, des partenaires de la communauté, qui siègent uniquement sur un comité, estiment avoir une connaissance « parcellaire » des travaux du partenariat.

Dans les comités, les partenaires voient un changement positif de vision et d'objectif dans les discussions. En effet, les partenaires expliquent ce phénomène par le fait que plus les projets avancent, plus ils sont amenés à se positionner dans les comités et plus les enjeux se concrétisent. Bien qu'ils se fient toujours aux responsables d'axes pour alimenter les discussions et pour comprendre les enjeux les plus complexes, à l'an 3, la majorité des membres rencontrés jugent comprendre suffisamment les projets de recherche afin de réagir de façon constructive dans les discussions de comité.

En outre, une autre crainte énoncée dans le rapport de 2019-2020 venait des partenaires du milieu la recherche, qui craignaient que les partenaires de la communauté n'arrivent pas à bien concevoir à quel point leur contribution pouvait être utile pour la recherche. Malgré un effort constaté venant des partenaires de la recherche à cet égard, il semblerait que cet enjeu soit toujours présent à l'an 3. Quelques partenaires de milieu ont en effet mentionné ne pas voir comment leur organisation en particulier pourrait apporter une contribution à la programmation de recherche, notamment parce qu'ils n'ont pas encore eu la chance de s'impliquer beaucoup dans le programme. Certains sont également d'avis que le *(RÉ)SO 16-35* leur est plus profitable qu'eux ne le sont pour le partenariat.

Un grand nombre de partenaires rencontrés disent cependant être très familiers avec le volet recherche du *(RÉ)SO 16-35* et s'ils ne peuvent pas confirmer comprendre le volet recherche aussi bien que les responsables d'axes, ils jugent en être très proches. Ils comprennent également

la pertinence de leur présence dans le projet et jugent être dans un partenariat « donnant-donnant ». Il est important de noter que si l’an 3 a permis une amélioration concernant la connaissance générale du volet de recherche comparativement à l’an 2, la plupart des partenaires de recherche soulignent que ce sera vraiment la MAG à venir dans l’axe 2 qui mènera à l’aboutissement du principe de co-construction qui s’est graduellement formé depuis le début du partenariat.

iii. Relation entre les membres du (RÉ)SO 16-35

Beaucoup de partenaires rencontrés ont souligné que de vivre la pandémie a resserré les liens entre les membres du *(RÉ)SO 16-35*. En effet, ceux-ci ont fait de leur mieux pour tirer le meilleur parti de la situation malgré les différents obstacles inhérents à la crise de la Covid-19. L’esprit de collégialité et l’importance accordée au travail d’équipe sont également largement soulignés. Les partenaires de la communauté ont notamment aidé pour déterminer les moments clés pour arrêter ou reprendre la recherche. Si au printemps et à l’été 2020, les partenaires de l’axe 2 se questionnaient à savoir s’ils pourraient reprendre le rythme escompté, tous ont été satisfaits de voir que l’automne 2020 a permis non seulement la reprise des activités, mais aussi de mettre en place de nouvelles initiatives.

Par ailleurs, le rapport 2019-2020 mentionnait l’importance de consulter les partenaires du milieu de la communauté pour la réalisation de la MAG et suggérait également la création d’un comité de travail afin de « favoriser les opportunités d’action et en même temps développer des liens de collaboration plus étroits » (Bissonnette & Jacob, 2020, p. 21). Cette suggestion a non seulement été entendue, mais réalisée au courant de l’an 3. Selon plusieurs, cette initiative a

permis de resserrer les liens de collaboration pour mener la MAG à se concrétiser tout en tenant compte des contraintes et des besoins du milieu.

Des partenaires ont également souligné que la mise en place de rencontres spécifiques a eu pour effet de renforcer la relation de confiance au sein du *(RÉ)SO 16-35*. Comme un plus petit nombre de partenaires s'y sont rencontrés, les discussions ont été jugées très riches en partage de connaissances. Également, la participation des partenaires dans la création des capsules a été mentionnée comme l'un des facteurs aidant à maintenir le lien de confiance.

Les partenaires rencontrés sont très satisfaits de la relation de confiance qui s'est établie dans les dernières années au sein du *(RÉ)SO 16-35*. En entretien, beaucoup de partenaires de recherche ont souligné une évolution au niveau de la compréhension du *(RÉ)SO 16-35* et de ses enjeux. En effet, si depuis le début du partenariat, il y a une bonne compréhension du projet, ce qui a changé à l'an 3 est le fait que les partenaires du milieu sont de plus en plus conscients des impacts directs que le projet peut avoir dans leur fonctionnement. Plusieurs partenaires ont donné à titre d'exemple les récents travaux qui ont eu lieu afin répondre à une question amenée par l'AIDQ sur les services en dépendance lors de l'AGA de l'an 2. La directrice scientifique a jugé la question très pertinente et ayant déjà les données, l'équipe du *(RÉ)SO 16-35* a orienté les premières analyses pour produire *L'analyse thématique transversale des perceptions des jeunes judiciairisées entre 16 et 35 ans, sur les services en dépendance* qui a mené plus tard au Midi-conférence co-organisé avec l'IUD sur les services en dépendance du point de vue des personnes judiciairisées de 16 à 35 ans. Il s'agit aussi d'un exemple qui est revenu souvent dans les entretiens parce que les partenaires ont apprécié la grande versatilité dont a fait preuve le *(RÉ)SO 16-35* et qui a permis de saisir un grand nombre d'opportunités qui n'étaient pas prévues au départ. De plus, les membres rencontrés apprécient le fait que la demande de subvention initiale

du partenariat ne soit pas considéré comme une limite, mais plutôt comme une balise permettant de s'adapter à la réalité du milieu. La relation de confiance qui en ressort en est donc grandie. La directrice scientifique Natacha Brunelle et le directeur communautaire Daniel Bellemare ont également reçu le *Prix partenariat — Michel Landry* au nom du *(RÉ)SO 16-35* remis par l'AIDQ et le RISQ en décembre 2020. Le prix félicite également l'implication de la Maison Radisson. Il a pour objectif de souligner la « contribution exemplaire d'un partenariat recherche à la mobilisation des connaissances, à l'élaboration de nouvelles approches ou à la bonification des interventions dans le champ de la toxicomanie » (*(RÉ)SO 16-35*, 2020). C'est un bel exemple d'appréciation par les pairs qui revient plusieurs fois dans les entretiens. Les partenaires estiment en effet qu'il s'agit d'un bon indicateur de la qualité de la relation au sein du partenariat.

L'une des grandes particularités du réseau est de rassembler un nombre important de membres, chacun ayant leurs propres spécificités. Ainsi, tel que le soulignent les partenaires dans les entretiens, la relation de confiance se construit au fur et à mesure que le programme avance et qu'il se concrétise dans les esprits. À l'an 3, les partenaires ont l'impression de beaucoup mieux se connaître et de voir un bon lien de confiance s'établir. Une expression est sur toutes les lèvres cette année : la co-construction. Également, beaucoup ont remarqué l'effort mené par les partenaires du milieu de la recherche, qui initient le mouvement et développent eux-mêmes un langage plus neutre, ce qui favorise ce sentiment d'égalité entre partenaires. Ceux-ci apprécient aussi le fait que ce soit un enjeu abordé dans les comités du *(RÉ)SO 16-35*. Selon plusieurs, la perspective de co-construction a été beaucoup plus concrète à l'an 3 et la spécificité de chacun a été prise en compte et valorisée, ce qui est d'autant plus motivant pour les partenaires du milieu. Bien que la plupart des membres n'ont eu que des propos positifs envers l'état de développement en co-construction du projet au terme de cette année, certains mentionnent tout de même que tous

les partenaires n'ont pas intégré de la même façon cette notion et qu'elle est encore à travailler. En effet, si le principe se ressent bien à l'an 3, ces partenaires estiment qu'il faut encore recadrer la relation et revenir sur le principe de hiérarchisation entre les membres. Plusieurs partenaires de la recherche mentionnent à cet égard qu'ils souhaiteraient que cette question ne soit plus un enjeu et que, naturellement, tous soient considérés en fonction de leurs forces et de leurs spécificités. Ce sont des principes qui prennent du temps à se mettre en place, mais les partenaires estiment qu'il y a eu beaucoup de progrès à ce niveau.

iv. Implication et motivation des acteurs

Les participants rencontrés lors des entretiens de l'évaluation de l'an 3 s'entendent généralement pour dire qu'une grande majorité des partenaires participent activement aux projets. De plus, la plupart des participants contribuent à la diffusion des connaissances produites par le *(RÉ)SO 16-35* en partageant ou relayant des informations transmises à l'extérieur du partenariat.

Par ailleurs, il y a beaucoup de partenaires et ceux-ci ne sont pas impliqués de la même façon ou avec la même intensité dans les projets. Malgré tout, selon les partenaires, il y en a qui se démarquent par leur implication. De plus, les partenaires chercheurs et de la communauté qui ont été rencontrés estiment qu'il y a assez de personnes et que celles-ci sont suffisamment impliquées dans les comités pour que les absences ne se fassent pas trop remarquer, bien qu'il y en ait toujours. Il y a également un changement qui se sent à l'an 3 au niveau de la perception de la motivation et de la participation des acteurs. Des partenaires mentionnent que dans les premières années, ils étaient pris dans la logique où les comités étaient vus un peu comme des assemblées dont l'objectif était le transfert d'informations. Cependant, les partenaires estiment

qu'au moment de travailler sur l'axe 2, la participation est devenue beaucoup plus active et il semble aussi y avoir eu un regain de motivation.

Voyant aussi plus clairement les résultats et les bénéfices de leur participation au *(RÉ)SO 16-35*, avec l'axe 1, les partenaires se présentent plus aux rencontres et participent davantage. La création de sous-comités a aussi été félicitée par plusieurs partenaires : « il y est vraiment possible d'y voir des échanges et des discussions très constructifs ».

Il va sans dire que la crise sanitaire a eu des effets sur la participation, surtout pour les organismes ayant été les plus touchés par la crise. En effet, les partenaires mentionnent que la hausse de la charge de travail a compliqué la tâche pour beaucoup de membres, ce qui a empêché des partenaires de s'impliquer autant qu'ils l'auraient souhaité. Cependant, la pandémie a également eu des effets positifs dans l'ensemble sur la participation à l'an 3. En effet, si auparavant les rencontres se faisaient en hybride, soit avec des gens en présentiel et d'autres en visioconférence, le passage complètement en ligne a fait augmenter considérablement le nombre de personnes présentes aux AGA. Ainsi, si la première année l'on pouvait compter sur une douzaine de participants, 39 se sont présentés à l'AGA du 20 mai 2021. Les rencontres en ligne ont un taux d'appréciation très élevé chez les partenaires. Plusieurs ont souligné apprécier davantage les rencontres en ligne, parce que cela leur permet d'économiser beaucoup de temps en organisation et en déplacement. Également, ils préfèrent l'interface qui leur permet de voir leurs collègues. Si les rencontres en ligne ont permis à un plus grand nombre de personnes de se présenter, certains partenaires ont toutefois insisté que cela ne devrait pas empêcher les prochaines AGA de retomber en hybride après la pandémie. En effet, s'ils jugent le niveau de collaboration très élevé, le fait que de ne pas avoir eu d'événements en présentiel au courant de l'année a tout de même eu un impact sur les relations. En entretien, des partenaires soulignent

que le côté « humain » des rencontres en présentiel manque à plusieurs. Il est temps, selon eux, de rapprocher les partenaires, de les mobiliser et de « refédérer » les équipes de travail. Le Colloque Jeunes judiciarisés aux défis particuliers à l'UQTR en 2020 a été cité à titre d'exemple de formule en présentiel très largement appréciée des partenaires. Selon plusieurs, ce sont des événements qui donnent envie de s'impliquer dans le partenariat et qui permettent de resserrer les liens.

v. *Communications*

Globalement, les partenaires sont satisfaits du partage d'informations qui se fait dans le *(RÉ)SO 16-35*. Tel qu'évoqué précédemment, les partenaires ont utilisé abondamment les outils en ligne mis à leur disposition pour s'informer sur ce qui se passe dans le partenariat. Le fait d'avoir des procès-verbaux qui sont détaillés a aussi été très apprécié par les partenaires. De plus, les communications abondantes sur les différentes plateformes du *(RÉ)SO 16-35* ont aussi permis aux partenaires de faire rayonner le partenariat et de maintenir l'intérêt au sein de leurs organismes.

Les courriels et le téléphone sont utilisés sur une base régulière plus que toutes autres plateformes de communication chez l'ensemble des partenaires rencontrés. Quelques personnes, bien qu'elles ne représentent pas la majorité, ont souligné l'importance de coordonner le partage d'informations sur les plateformes pour assurer une certaine uniformité dans le transfert d'informations. En effet, ces dernières, sans avoir l'impression que le partenariat utilise trop de canaux de partage d'information différents, souhaitent simplement signifier que cela pourrait mener ultimement à une perte d'informations. Malgré tout, l'idée proposée dans le rapport de

2019-2020 d'utiliser une plateforme commune comme le logiciel Slack ne s'est pas révélée aussi populaire que l'an dernier. En effet, la majorité souligne que le site web du *(RÉ)SO 16-35* et l'infolettre suffisent amplement pour accéder à l'information relative au partenariat et que les courriels suffisent pour communiquer. Cet enjeu ne représenterait donc plus un frein en termes de communications à l'an 3.

De surcroît, la mise en place de l'infolettre a été soulignée comme un point fort de cette année, surtout en considérant le passage des activités en ligne. Les partenaires travaillant sur différents comités ont aimé avoir des suivis sur les axes du projet ponctuellement. Certains membres disent même qu'ils aimeraient voir l'infolettre changer de fréquence de publication pour revenir plus souvent dans leurs boîtes courriel. Les principales raisons avancées sont pour avoir un accès régulier à l'information et pour pouvoir partager l'infolettre plus souvent dans leurs équipes.

Comme mentionné en début de rapport, l'un des défis au niveau des communications cette année était surtout de trouver un moyen d'arriver à rejoindre les intervenants et le personnel dans les organisations partenaires en temps de crise. En effet, pendant cette période, beaucoup d'informations et de demandes se sont perdues dans toute la grande vague de courriels hebdomadaires que ces derniers pouvaient recevoir, surtout dans le cadre du recrutement par l'axe 2. Le téléphone est devenu l'un des outils les plus efficaces en ce sens.

Une capsule vidéo de la collection Porteurs d'initiatives ont également été publiées à l'an 3. Si la qualité de la production et de l'information diffusée est soulignée, les résultats sont mitigés. En effet, cela s'explique par le fait que YouTube est bloqué chez plusieurs utilisateurs en provenance d'organisations gouvernementales. Les sites de partage de vidéo et de diffusion sont généralement bloqués d'office et les professionnels doivent faire des demandes individuelles pour

accéder au site. Ce faisant, il est parfois impossible pour les responsables de partager l'information dans ces instances sans entraîner des complications. Publier les capsules à même le site web du *(RÉ)SO 16-35* auquel plusieurs professionnels ont déjà accès assurerait un meilleur partage de l'information. Des partenaires ont aussi suggéré à l'équipe responsable de la publication des capsules d'offrir des descriptions plus détaillées sous les vidéos pour ceux qui apprécient moins cette formule. Cela permettrait également de capter l'intérêt, selon des membres. Malgré tout, il demeure que la majorité des commentaires liés aux capsules sont appréciatifs et les partenaires estiment que le partage de capsules se fait plus rapidement au sein des organismes communautaires.

En général, tous soulignent être très satisfaits des différentes initiatives mises en place par le *(RÉ)SO 16-35* et croient que le partage d'informations est très inclusif entre les membres. Il y a également une bonne volonté venant de la direction pour mettre en place le plus de stratégies possibles pour le faire. Des partenaires disent même que l'équipe du *(RÉ)SO 16-35* pourrait difficilement faire davantage en matière de communications et il en revient surtout aux organisations de stimuler le partage à l'interne. En effet, ceux qui ont le moins accès à l'information sont également ceux qui participent le moins aux activités et projets du *(RÉ)SO 16-35* et, en ce sens, représentent une minorité.

vi. Participation à la prise de décision

La participation a augmenté à l'an 3 et avec elle la participation à la prise de décision. Davantage de partenaires s'impliquent et sur une base plus régulière que dans les années précédentes grâce notamment au passage des activités en ligne. Tous les partenaires du milieu se

disent impliqués dans la prise de décision, bien qu'à différents niveaux et en fonction de leurs rôles dans le (RÉ)SO 16-35. Des partenaires de la communauté soulignent qu'il y a de plus en plus de familiarité entre les organisations et que souvent, leurs intérêts se rejoignent, ce qui les incite à poser des questions ou à discuter de certains enjeux ensemble lors des rencontres de comité. Ainsi, il est rare de voir des partenaires participer aux rencontres pour uniquement regarder et écouter. Les membres indiquent que ceux qui y sont présents sont directement sollicités dans l'objectif d'aboutir à la meilleure décision possible.

Les partenaires du milieu de la recherche sont généralement très satisfaits de la participation et de la façon dont se déroule la prise de décision. Également, ils répondent aux demandes des rapports précédents en s'assurant d'interpeller les partenaires de la communauté avec une approche plus concrète. Les partenaires ciblés sont généralement très enclins à participer. La plupart des membres ont mentionné qu'il est fréquent de voir les mêmes personnes s'impliquer plus que d'autres. Ainsi, il est arrivé souvent de voir des partenaires du milieu de la recherche consulter des partenaires de la communauté pour des besoins plus concrets, par exemple, pour régler un problème, pour formuler des questions ou pour élaborer une démarche méthodologique particulière. Des membres se demandent si en ciblant toujours les mêmes personnes, ils ne s'empêchent pas de découvrir d'autres partenaires qui sont là, qui attendent, mais qui n'ont pas encore eu l'occasion de s'impliquer davantage. Il est donc suggéré d'élargir le cercle de partenaires habituellement ciblé, dans la mesure du possible, afin de donner la chance à plus de membres de s'impliquer. Cela permettrait de diversifier les échanges et d'être plus inclusifs.

Par ailleurs il est jugé que la question de savoir comment les partenaires de la communauté apportent à la recherche n'est plus à se poser. Tous s'entendent pour dire que c'est

la grande variété des milieux qui fait la richesse du réseau *(RÉ)SO 16-35*. S'il a été plus long dans l'an 2 avant que les partenaires du milieu de la recherche développent le réflexe de consulter régulièrement les autres partenaires, ceux-ci soulignent que c'est devenu une plus grande préoccupation à l'an 3. Par ailleurs, les partenaires de la communauté ne sont pas consultés systématiquement sur tous les sujets, mais ils ont l'occasion de se prononcer sur les enjeux les plus importants qui sont amenés dans les rencontres de comités. Si certains enjeux demeurent discutés seulement au sein de l'équipe de chercheurs, ce sont ceux qui sont les plus reliés aux méthodes de recherche, à la gestion des assistants de recherche ou à la bureaucratie universitaire et des comités d'éthique.

La majorité des membres rencontrés insistent sur le fait qu'ils se sentent très impliqués dans la prise de décision. La plupart mentionnent à titre d'exemple le fait que les décisions se prennent généralement de manière consensuelle. En effet, l'abondance de discussions et d'échanges favorise l'entente entre les partenaires au moment de prendre une décision. Par ailleurs, à la connaissance de ces derniers, il n'a jamais été nécessaire de procéder par un autre moyen (ex. vote) pour arriver à s'entendre, ce qui témoignerait de l'efficacité de la prise de décision collégiale au sein du partenariat.

Dans un autre ordre d'idées, le rapport de 2019-2020 mentionnait une préoccupation concernant la planification des comités et la structure de gouvernance. En effet, comme ceux-ci datent du début du partenariat, le rapport avançait l'hypothèse que certains partenaires pourraient ne pas être pleinement satisfaits de leurs comités. Il n'y a pas eu d'allusion ou de commentaires à cet égard venant des partenaires rencontrés cette année, sinon que les membres sont satisfaits de leur rôle au sein du partenariat et de la façon dont se déroulent les rencontres de comité. En outre,

certains partenaires ont même mentionné vouloir être davantage impliqués au sein de leurs propres comités pour l'année à venir.

7. Bilan général

Tous les membres rencontrés brossent un bilan positif de la dernière année (juin 2020 — juin 2021). Tous ont souligné la grande flexibilité des partenaires qui ont dû s'adapter à de nouvelles contraintes inhérentes à la COVID-19. De manière générale, ils expriment aussi un sentiment de responsabilité de tenir le meilleur parti des informations reçues au sujet des projets de recherche. Plusieurs sont également satisfaits de constater que cette période plus difficile a tout de même permis de rapprocher les partenaires et que la relation partenaires-direction du *(RÉ)SO 16-35* est demeurée très solide au courant de l'année.

En outre, il est important de souligner le travail de plus en plus en co-construction qui se voit dans les comités et sous-comités. Les partenaires estiment qu'un gros effort a été fait pour que tous aient le sentiment d'être sur un pied d'égalité, tout en considérant les spécificités de chacun. C'est quelque chose que les partenaires du milieu de la recherche en particulier ont souligné. Bien qu'il y ait une amélioration à l'an 3, quelques membres mentionnent tout de même que ce n'est pas encore parfaitement intégré. En ce sens, tous s'entendent pour dire qu'il faut continuer d'éviter la hiérarchisation entre les membres et favoriser l'avancement du projet le plus possible en co-construction.

Par ailleurs, un rayonnement important du programme de recherche en partenariat marque également l'an 3. Des partenaires viennent s'ajouter au programme, ce qui atteste du fait qu'il est mieux connu du secteur de l'intervention en juin 2021. Cela est dû entre autres à la participation

des membres à des colloques en ligne et au bouche-à-oreille qui s'est produit dans le milieu. Quelques partenaires soulignent aussi que le congé de maladie de Natacha Brunelle a entraîné une période de réadaptation à l'an 2 qui fait en sorte que le partage des tâches dans le *(RÉ)SO 16-35* est plus équilibré à l'an 3.

Pour plusieurs partenaires du milieu, le fait d'être en collaboration avec des chercheurs et d'autres partenaires qui veulent faire en sorte que le système soit plus efficace, accessible, adapté et plus pertinent en soi pour les jeunes judiciarisés est un facteur de réussite important du *(RÉ)SO 16-35*. En s'impliquant dans le *(RÉ)SO 16-35* et en étant à l'affut des différents projets de recherche, les partenaires alimentent leur réflexion et pensent « en dehors de la boîte », grâce à ce milieu qui bouillonne de nouvelles idées. Ce qui est cependant le plus important de souligner, au terme de l'an 3, presque tous les partenaires l'ont dit en entretien : malgré une année difficile et parfois complexe, personne ne perd de vue le cap pour la finalité du *(RÉ)SO 16-35*, soit de faire de son mieux pour accompagner les jeunes judiciarisées. En entretien, plusieurs déclarent : « l'objectif, on ne l'a pas perdu de vue ! ».

8. Conclusions et pistes d'amélioration

Après une année de pandémie, quelques commentaires venant des partenaires datant de 2019-2020 ont changé ou ne sont pas revenus cette année. Comme les partenaires de la communauté rencontrés dans le cadre de ce rapport ne sont pas les mêmes que l'an dernier, certains sujets ont également été omis, compte tenu du fait que ceux-ci ont des réalités différentes. Il faut aussi souligner que le rapport précédent inclut le mois de mars 2020 qui concorde avec le moment où le Québec a été « mis sur pause » et où le sentiment de crise était le

plus fort. Ainsi, des enjeux comme celui des ressources matérielles (espace de travail, matériel de bureau, etc.) au sein même du *(RÉ)SO 16-35*, ne représentent plus un enjeu à proprement parler au moment des entretiens menés pour l'évaluation de l'an 3, car les partenaires se sont habitués au télétravail. Par ailleurs, une partie de cette section du rapport de 2019-2020 était dédiée au besoin d'injecter davantage de ressources dans le milieu communautaire. L'accent a beaucoup été mis sur cet aspect à l'époque puisque les partenaires se relevaient tout juste des premiers mois de la crise sanitaire. À l'an 3, cet enjeu n'a pas été abondamment soulevé dans les entretiens et n'a donc pas été ajouté dans ce rapport. Bien que ce soit toujours valide et d'importance, l'objectif était de demeurer le plus fidèle possible aux commentaires reçus.

Dans l'ensemble, les partenaires ont une vision qui se ressemble beaucoup du *(RÉ)SO 16-35* et ce, autant en ce qui concerne la mission du partenariat que ses différents projets de recherche. La plupart des membres disent être très familiers avec les projets, certains presque aussi bien que les responsables d'axes, puisqu'ils sont là depuis les tout débuts du *(RÉ)SO 16-35*. Dans les entretiens, lorsqu'il était temps de demander des idées et des pistes d'amélioration, presque tous les membres ont répondu que le partenariat devrait continuer sur la lancée de l'an 3 : travailler de concert, éviter la hiérarchisation, continuer de faire rayonner le programme et organiser des événements pour mieux se connaître. Par ailleurs, les questions évoquées par les partenaires sont davantage tournées vers l'avenir. Des enjeux comme l'avancement et les résultats des axes 1 et 2 reviennent comme des sources d'inquiétude. La MAG à venir à l'an 4 fait aussi beaucoup de curieux ; les partenaires ont hâte de voir comment le tout va se dérouler. Malgré tout, deux enjeux nécessitant de l'amélioration sont ressortis dans les entretiens :

- 1- Un besoin a été identifié au niveau des communications entre les axes. En effet, les partenaires questionnés sur cet enjeu ont eu des réponses mitigées. Bien que le projet

pilote (axe 3) réunisse les résultats de l'axe 1 et 2, des partenaires s'inquiètent de voir comment les 3 axes vont finir par s'articuler ensemble. Ils ont l'impression que trop peu de collaboration et d'échanges ont eu lieu en ce sens. C'est un phénomène qui avait été brièvement soulevé dans le rapport de 2019-2020. À l'an 3, le sentiment de travailler en « silo » est encore présent chez certains partenaires. Des efforts ont été faits dans ce sens cette année, par exemple, certains résultats de l'axe 1 ont été lus par les représentants de l'axe 2. Le fait que plusieurs partenaires se retrouvent sur les mêmes comités est également mentionné comme un facteur contribuant à la communication entre les axes. Certains jugent cependant que ce n'est pas suffisant afin « d'arrimer » les projets des trois axes. En ce sens, il est suggéré au comité de gouvernance de réfléchir à cette question. L'idée de former un comité ou un sous-comité spécifiquement à cet effet a également été soulevée dans les entretiens.

- 2- Par ailleurs, si les partenaires ont l'impression qu'à la fin de l'an 3 les différents rôles et -responsabilités de tous sont généralement bien définis, selon certains, c'est au coût de nombreux défis qui ont demandé beaucoup d'ajustements et d'adaptation. C'est donc dans cet ordre d'idée qu'il a été proposé de planifier un mécanisme qui permettrait de pallier certains besoins dans des contextes dits « d'urgences ». Dans les situations où des membres sont dans l'impossibilité de participer activement au partenariat (congé de maladie ou désistement, par exemple), il n'y a pas de plan B qui permet de redistribuer équitablement les responsabilités à l'avance et d'éviter des retards dans les projets de recherche. Avec le congé de maladie de la directrice scientifique à l'an 2, le contexte de la pandémie qui se poursuit ainsi que les difficultés relatives à l'embauche étudiante, il a été suggéré de trouver des moyens de pouvoir permettre aux partenaires de s'adapter rapidement et avec souplesse en cas

d'imprévus. Cela éviterait également de mettre une pression inattendue sur un autre membre du partenariat ou d'entraîner des retards dans les projets. La flexibilité et la capacité d'adaptation des partenaires au sein du *(RÉ)SO 16-35* ayant été également soulignées cette année comme des points forts, il serait intéressant de revenir sur cette question pour le rapport de l'an prochain³. Quoiqu'il en soit, qu'il y ait ou non la mise en place d'un tel mécanisme dans les années à venir, plusieurs partenaires estiment que le partage d'information inclusif, la forte implication des partenaires et les contacts réguliers avec la direction sont parmi les facteurs dominants qui auront permis au *(RÉ)SO 16-35* de faire face aux défis de l'an 3.

Finalement, il est aussi important de noter qu'au moment des présents entretiens pour l'évaluation du partenariat, soit en juin et juillet 2021, après une année ponctuée par les restrictions d'ordre sanitaire et de confinement, les partenaires sont satisfaits de constater un retour vers la normale et remettent beaucoup en perspective la dernière année et les circonstances dans lesquelles les projets se sont déroulés. Il était parfois difficile pour les membres rencontrés de faire sortir de nouveaux enjeux nécessitant de l'amélioration. En effet, la plupart estiment que ces derniers perdent de leur pertinence lorsque remis en perspective avec le contexte pandémique ou n'en trouvent tout simplement pas.

L'ensemble des partenaires rencontrés sont heureux de laisser derrière eux cette année exceptionnelle et soulignent la grande solidarité qui a habité le *(RÉ)SO 16-35* pendant cette période d'instabilité.

³ Note : Il faut prendre en considération que cet enjeu n'a pas pu être discuté avec tous les partenaires puisqu'il a été soulevé à la fin de la période d'entretiens.

Bibliographie

Bissonnette, A., & Jacob, S. (2020). *Évaluation du partenariat (RÉ)SO 16-35 (2019-2020)*.

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.

(RÉ)SO 16-35. (2020). Infolettre décembre 2020.

<https://reso1635.fse.ulaval.ca/publications/infolettres/>

Annexe A

Guide d'entrevue pour les responsables d'axe et la direction

Été 2021

1. Introduction

- i. Pourriez-vous me décrire l'état d'avancement des activités de votre axe/projet ?

Réponse :

- ii. D'autres activités ont-elles été entamées depuis la dernière entrevue en juillet 2020 ?

Réponse :

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

Réponse :

- b. Retarder

Réponse :

- i. D'autres événements, comme la Covid-19, ont-ils pu entraver l'avancement du projet cette année ?

Réponse :

- c. L'équipe possède-t-elle les ressources nécessaires à la poursuite du projet (ex. : humaines, matérielles et financières) ?

Réponse :

- d. Pour directrice scientifique, directeur communautaire et coordonnatrice
- i. Il a été avancé à l'an 1 qu'il serait nécessaire de faire l'embauche d'une nouvelle personne à la coordination. À l'an 2, ce besoin a temporairement été comblé par des étudiants dans les périodes où la charge de travail était plus intense, bien que ce ne soit pas une situation qui ait été jugée « idéale ou viable à long terme ». À l'an 3, la nécessité de pourvoir à un poste à la coordination est-il encore présent ? A-t-il été comblé ?

Réponse :

- ii. Pouvez-vous me dire comment ça se passe maintenant en termes de coordination ?

Réponse :

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 ?

Réponse :

- i. Semblent-ils toujours aussi motivés que l'année dernière ?

Réponse :

- b. Il semblerait que les membres universitaires aient réussi à établir une relation de confiance avec les partenaires à l'an 1 du projet. Cette relation se serait maintenue, voire améliorée à l'an 2. À l'an 3, ressentez-vous que cette relation de confiance s'est maintenue, s'est améliorée ou s'est détériorée ?

Réponse :

- i. Comment se manifeste-t-elle aujourd'hui ?

Réponse :

- ii. Qu'est-ce qui a changé ?

Réponse :

- iii. Manque-t-il quelque chose pour parfaire cette relation selon vous ?

Réponse :

- c. L'implication des partenaires du milieu répond-elle à vos besoins ?

Réponse :

- i. Les entretiens effectués l'an dernier ont mené au constat qu'il y a une bonne compréhension générale du projet, bien qu'il subsisterait toujours des difficultés de collaboration résultant des réalités institutionnelles différentes des partenaires. Le principal défi soulevé serait celui de développer un

langage commun permettant de mieux se comprendre. Des solutions ont-elles été apportées afin de favoriser la collaboration et limiter les écarts institutionnels ?

Réponse :

- ii. Au terme de la deuxième 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 ?

Réponse :

1. Si un climat de confiance s'observe généralement entre les membres, il a toutefois été mentionné dans les entretiens de l'été dernier que des partenaires du milieu auraient hésité à s'impliquer pleinement au projet, notamment parce qu'ils avaient peur de voir les résultats de la recherche profiter davantage au réseau public qu'à leurs organismes. Ces inquiétudes se font-elles toujours ressentir à l'an 3 ?

Réponse :

- iii. Les participants comprennent-ils mieux comment la recherche s'insère au projet ?

Réponse :

- d. En date d'aujourd'hui, comment circule l'information entre les membres ?

Réponse :

- i. Est-elle inclusive aux partenaires du milieu ?

Réponse :

1. À l'an 2, des besoins subsistaient toujours dans l'utilisation des outils de communication, notamment en ce qui concerne la plateforme de l'Université Laval. Des logiciels professionnels alternatifs ont été suggérés, comme Slack ou Teams, pour faciliter les échanges entre les membres. La plateforme de l'Université Laval est-elle maintenant accessible à tous ? Un nouveau logiciel a-t-il été choisi à l'an 3 pour favoriser la communication entre les membres ?

Réponse :

- ii. Les partenaires du milieu sont-ils associés à la prise de décision ?

Réponse :

1. L'inclusion des partenaires du milieu dans la prise de décision a ressorti comme un point fort du partenariat en 2019-2020. Les partenaires ont-ils été toujours aussi inclus dans la prise de décision cette année ?

Réponse :

2. D'autres mesures ou initiatives ont-elles été mises en place afin d'accroître leur participation à la prise de décision ?

Réponse :

4. Quel bilan faites-vous depuis notre première entrevue en juillet dernier ?

Réponse :

5. Est-ce qu'il y a des points que nous n'avons pas abordés aujourd'hui ou des pistes d'amélioration pour l'avenir que vous aimeriez discuter ?

Réponse :

Annexe B

Guide d'entrevue des partenaires du milieu

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 ?)

Réponse :

2. Quels sont les facteurs ou événements qui ont pu faciliter ou retarder les activités du programme de recherche ?
 - a. Faciliter (ex. : échange d'information ?)

Réponse :

- b. Retarder (ex : disponibilités limitées/autres priorités ?)

Réponse :

- c. Selon vous, l'équipe (tant les chercheurs que les partenaires du milieu) possède-t-elle les ressources nécessaires à la réalisation du programme (ex. : humaines, matérielles et financières) ?

Réponse :

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) ?

Réponse :

- b. Ressentez-vous une relation de confiance entre les membres universitaires et les partenaires du milieu ?

Réponse :

- i. si oui comment se manifeste-t-elle ?

Réponse :

- ii. si non qu'est-ce qui manque selon vous ?

Réponse :

- c. Croyez-vous que votre implication au partenariat favorise l'atteinte des objectifs du programme ?

Réponse :

- i. Croyez-vous que votre participation permet de répondre aux besoins de votre organisation ?

Réponse :

- ii. Comment comprenez-vous le programme et ses enjeux ?

Réponse :

- iii. Croyez-vous comprendre le programme 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 ?

Réponse :

- iv. Selon vous, quelle est l'importance de la recherche dans le programme ?

Réponse :

- v. Comment décrivez-vous le travail de collaboration entre les chercheurs et les partenaires du milieu afin d'atteindre les objectifs du programme (faible, modéré, élevé) ?

Réponse :

1. Vous sentez-vous réellement impliqué dans le programme ?

Réponse :

- d. Comment circule l'information entre les membres du partenariat (accès efficace à la plateforme web de l'Université Laval) ?

Réponse :

- 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.*) ?

Réponse :

- ii. Êtes-vous associé à la prise de décision ?

Réponse :

4. Quel bilan faites-vous jusqu'à présent ?

Réponse :

5. Est-ce qu'il y a des points que nous n'avons pas abordés aujourd'hui ou des pistes d'amélioration que vous aimeriez discuter ?

Réponse :