



ODEN

GUIDE DU PARTENARIAT

DEUXIÈME ÉDITION

TABLE DES MATIÈRES :

Partie Un : Pourquoi devenir partenaire ?	1
Partie Deux : Qu'est-ce qu'un partenariat ?.....	3
Partie Trois : Établissement d'un partenariat.....	5
Partie Quatre : Comment dissoudre un	14
Partie Cinq : Études de cas	16
Partie Six : Ressources et feuilles de travail	37
Ressource 1: Feuille de travail d'autoréflexion de l'organisation	38
Ressource 2: Questions relatives au partenariat – un guide de conversation quand on envisage un partenariat	42
Ressource 3: Analyse FFPM	46
Ressource 4: Modèle de matrice RACI	47
Ressource 5: Exemple de protocole d'entente	48
Ressource 6: Exemple d'accord de partenariat.....	52
Ressource 7: Ressources supplémentaires	58

1

POURQUOI DEVENIR PARTENAIRE

Chaque jour, partout en Ontario, les fournisseurs de services travaillent auprès des demandeurs d'emploi ayant un handicap afin d'identifier leurs capacités et leurs intérêts, les possibilités d'emploi, ainsi que les défis existants et le soutien disponible.

Pour obtenir de bons résultats, les fournisseurs de services ont besoin d'une variété de ressources, telles que l'expertise fonctionnelle, des compétences spécialisées et des solutions de services élaborées. C'est une responsabilité considérable pour un seul fournisseur de services. Et c'est pourquoi le choix de collaborer et d'entrer en partenariat avec les fournisseurs de services dans votre communauté peut être crucial pour le succès général du demandeur d'emploi, ainsi qu'à votre organisation. Cela est aussi vrai dans les grandes régions urbaines, et les petites communautés rurales.

De nombreux fournisseurs de services ont été impliqués dans des partenariats bénéfiques pendant des années, sans jamais officialiser leur relation. D'autres organisations luttent pour offrir une gamme complète de services à leurs clients, et n'ont toujours pas exploré le pouvoir du partenariat et de la collaboration.

Chaque fournisseur de services est différent malgré la similitude de ses mandats et le chevauchement fréquent des populations cibles qu'il dessert. Les fournisseurs trouvent habituellement qu'ils ont des compétences uniques et adaptent leurs prestations en fonction de leur structure de financement et leurs objectifs.

Par exemple, si vous êtes un fournisseur de services aux personnes ayant une déficience intellectuelle, vos services peuvent être axés sur un soutien intensif et à long terme. Si vous êtes un soutien de l'emploi du POSPH ou un fournisseur d'Emploi Ontario, vos prestations peuvent être à plus court terme et allégées.

Toutes les organisations offrent un excellent service aux demandeurs d'emploi ayant un handicap, mais chacune peut être prédisposée pour répondre à des besoins de soutien différents au sein d'une même population. Elles peuvent tirer des avantages considérables d'un partenariat de collaboration.

Nous pouvons accomplir de grandes choses avec des ressources limitées, et notre succès n'augmentera que si nous travaillons ensemble dans nos communautés pour fournir les meilleurs services et solutions d'emploi possible à nos clients et aux entreprises que nous servons.

1

Dans ce guide, les termes organisation, agence, fournisseur de services et fournisseur sont utilisés de façon interchangeable et ne représentent aucun type de fournisseur, sauf indication contraire.

L'avantage de documenter un partenariat

Grâce à la recherche d'ODEN sur les partenariats et les collaborations dans le secteur, nous avons constaté qu'il y a beaucoup de relations organiques à travers la province, toutes formées pour assurer le meilleur résultat possible pour les demandeurs d'emploi et les entreprises. Ces relations qui naissent naturellement sont puissantes parce qu'elles ne sont pas mandatées ou prescrites. Elles se forment plutôt pour offrir la meilleure qualité et partager efficacement les ressources.

Cependant, des études ont révélé qu'un grand nombre de ces collaborations fonctionnent avec peu ou pas de documentation ou de connaissance approfondie au niveau de la direction. On constate également qu'il existe un risque élevé que la relation se termine brusquement si le personnel de première ligne travaillant en collaboration décide de quitter l'organisation.

Documenter les relations, partenariats et collaborations existants de votre organisation assurera la continuité malgré les changements de personnel et éliminera toute confusion possible. Ce guide vous accompagnera avec efficacité et aisance tout au long du processus de documentation.

Si votre organisation n'est impliquée dans aucune collaboration ou aucun partenariat à l'heure actuelle, ce guide aidera dans vos réflexions sur le partage des clients, de compétences et des ressources avec d'autres fournisseurs de services dans votre région.

2

QU'EST-CE QU'UN PARTENARIAT ?

Dans ce guide, *partenariat* et *collaboration* sont traités comme des termes interchangeables, ayant le thème commun de soutenir l'efficacité organisationnelle afin de répondre aux mandats, objectifs et buts, et d'offrir le meilleur service d'emploi possible aux demandeurs d'emploi et entreprises.

Partenariat - Relation où deux ou plusieurs parties ayant des objectifs communs et compatibles conviennent de travailler ensemble dans un but particulier et/ou pendant une certaine période de temps. Cette relation peut être un accord libre de communiquer et de partager des informations à une coentreprise. Les partenariats peuvent être à court ou à long terme. Au moment de former un partenariat, les partenaires doivent avoir une compréhension commune de ce que le partenariat signifie pour eux.¹

Collaboration - Deux ou plusieurs partenaires différents (par exemple, les individus, les organisations, les réseaux) provenant de divers secteurs, groupes et/ou quartiers se réunissent pour atteindre des objectifs communs. Les collaborations visent à développer des personnes et des organisations, entretenir et soutenir des relations mutuellement bénéfiques pour atteindre des objectifs communs qui profiteront à tous les partenaires.²

De nombreuses organisations utilisent le terme **collaboration** pour décrire leur style de travail. Il y a déjà beaucoup d'organisations qui travaillent ensemble, en partageant les meilleures pratiques, les emplois potentiels et en s'échangeant des clients les uns aux autres. Tel est le véritable esprit de collaboration. Cependant, ce n'est que lorsque vous commencez à formaliser le processus et les procédures selon lesquels vous travaillez ensemble que la relation devient véritablement une collaboration ou un partenariat.

Lorsque les fournisseurs de services entrent en partenariat, ils constatent :

- Une meilleure connaissance de l'organisation et une capacité du système de service améliorée;
- Une plus grande innovation et flexibilité pour répondre aux besoins changeants, émergents ou plus complexes des clients;
- Des idées nouvelles et une pensée stratégique;
- L'efficacité et la capacité de maximiser les ressources.

1 Table ronde sur la collaboration. (printemps 2001). *Outils pour créer et maintenir les partenariats*.

2 *Trousse d'outil pour partenariats collaboratifs UWT 2010*.

2

Le but du partenariat

Dans le secteur des services d'emploi, les fournisseurs de services peuvent travailler auprès d'autres organisations pour accroître l'efficacité et améliorer l'efficacité organisationnelle. Lorsque vous formez un partenariat ou une collaboration au profit des demandeurs d'emploi et des entreprises dans votre communauté, vous êtes concentré sur l'efficacité organisationnelle et l'efficacité est naturellement créée en cours de route.

L'efficacité organisationnelle signifie qu'une organisation peut accomplir sa mission déclarée avec plus de succès. Pour les services d'emploi en Ontario, cela signifie améliorer la qualité et rendre plus durables les jumelages entre les demandeurs d'emploi et les entreprises, et offrir une prestation appropriée de services d'accompagnement et de rétention pour assurer le succès pour tous, quels que soient les besoins de soutien.

L'efficacité organisationnelle signifie qu'une organisation peut accomplir son travail plus rapidement et avec moins de ressources. Par exemple, ODEN partage ses besoins de services administratifs : certaines tâches, y compris celles liées aux services de la paie et des ressources humaines, sont fournies par une organisation plus grande qui est mieux préparée à assumer ces fonctions importantes. Cela permet au personnel d'ODEN de se concentrer à fournir le meilleur service possible aux membres du réseau et d'entretenir des relations avec les entreprises de la province.



Utilisez une **Feuille de travail d'autoévaluation organisationnelle** à la page 38 pour explorer les sujets qui doivent être abordés avant de former un partenariat. Cela permettra de vous sensibiliser aux points forts et aux besoins de vos services d'emploi, à ce que vos clients obtiennent de votre service actuel, et à ce que vous pouvez faire avec d'autres organisations pour accroître le succès de vos clients et de l'organisation en général.

La section suivante fournira plus de détails sur l'établissement d'un partenariat avec une ou plusieurs organisations avec lesquelles vous avez choisi de collaborer.

3

ÉTABLISSEMENT D'UN PARTENARIAT

En établissant un partenariat avec d'autres fournisseurs de services, les compétences et les ressources peuvent être mises en commun pour créer des résultats plus fructueux pour les demandeurs d'emploi.

Une fois que vous avez réfléchi sur la façon dont vous pouvez mieux servir les demandeurs d'emploi et les entreprises, et que vous avez identifié une autre organisation dans votre communauté avec laquelle former un partenariat avantageux, vous êtes prêt à aller de l'avant avec l'établissement d'un partenariat.

Suivre les étapes ci-dessous et documenter chaque étape aidera les organisations à établir les bases d'une relation forte et durable.

1. Définir clairement le but du partenariat
2. Déterminer les ressources et les informations nécessaires
3. Identifier les rôles impliqués dans le partenariat
4. Mettre en œuvre un système de gestion du rendement
5. Créer et signer un protocole d'entente ou un accord de partenariat

Vous pouvez mieux préparer les organisations à travailler ensemble en créant un groupe de travail, qu'il soit composé d'une personne de chaque organisation ou de plusieurs représentants. Préparez-vous à vous rencontrer et à suivre ces étapes ensemble.

L'établissement d'un partenariat est un processus qui prend généralement plus d'une réunion. En fonction de la taille et de la portée du partenariat, ainsi que la taille des organisations concernées, ce processus peut souvent prendre plusieurs semaines à plusieurs mois.

La documentation est un élément clé, car elle crée une feuille de route pour votre partenariat. Il est également essentiel pour informer la direction de votre organisation et assurer un soutien continu de la part de toutes les parties. Pour vous aider dans ce processus, chaque étape de cette section contient au moins une feuille de travail ou un modèle que votre groupe de travail peut utiliser.

1. Définir clairement le but du partenariat

Clearly defining the purpose and scope of the collaboration is very important

Définir clairement l'objectif et la portée de la collaboration est très important lors de l'établissement du partenariat.

3

Comprendre pourquoi chaque fournisseur de services est un partenaire, les ressources qu'il met à contribution et les responsabilités qu'il convient d'assumer permettra d'établir un objectif et une portée clairs.

Agence A fournit des services aux clients dans le secteur des services aux personnes ayant une déficience intellectuelle. Elle excelle à aider les personnes ayant un handicap dans le développement des compétences, en fournissant un soutien individuel, aidant les clients à participer à des activités dans la communauté, et collaborer avec la famille, les réseaux et d'autres personnes de soutien.

Agence B fournit des services d'emploi aux clients qui ont un handicap et qui sont admissibles au POSPH ES ou qui peuvent accéder aux services d'un bureau d'Emploi Ontario. Elle excelle à aider les demandeurs d'emploi à identifier leurs intérêts, à préparer les demandeurs d'emploi pour le monde du travail, à obtenir du financement pour les mesures d'adaptation ou les ressources nécessaires à l'emploi et à établir des relations solides avec les employeurs.

Dans cet exemple, si les clients de l'Agence A expriment le désir de travailler, ils peuvent avoir besoin d'aide pour trouver et obtenir un emploi, ainsi que pour s'y préparer. L'Agence A n'est pas spécialisée dans ce type de prestation de services et, bien qu'elle puisse aider ses clients à atteindre cet objectif, il serait plus efficace pour ses clients si elle travaillait en collaboration avec l'Agence B.

L'Agence B peut avoir toutes les compétences nécessaires au sein de son équipe pour préparer, trouver et obtenir un emploi, mais elle n'a pas le personnel nécessaire pour fournir un soutien intensif ou une aide pratique ponctuelle pour assurer le succès du jumelage à long terme. Pour cette raison, il devient bénéfique pour elle de travailler aux côtés de l'Agence A.

Les discussions de partenariat devraient inclure la délimitation de ce que chaque fournisseur de services peut offrir, l'identification des lacunes dans le service et la façon de les traiter, et l'élaboration d'un plan initial ou d'un cheminement permettant au client d'avoir accès aux services de l'Agence A vers B et trouver un emploi.

Ces discussions préliminaires donnent aussi l'occasion aux organisations de discuter des objectifs, du financement et des ressources disponibles et permettent de mieux comprendre si le partenariat exigera un accord formel ou si un protocole d'entente (PE) sera suffisant.

En outre, définir clairement le but de votre partenariat aidera à identifier les personnes qui doivent s'impliquer dans les discussions. Par exemple, le partenariat nécessitera-t-il l'approbation du directeur général de l'organisation, ou sera-t-il approuvé par le gestionnaire du programme ? En fonction de la taille et de la structure d'une organisation, il peut y avoir plusieurs personnes concernées.

3



Ensemble, répondez aux **Questions de partenariat – un guide de conversation quand on envisage un partenariat** à la page 42 afin de définir clairement l'objectif de votre partenariat.

2. Déterminer les ressources et les informations nécessaires

Une fois que vous complétez l'étape précédente et que vous avez une idée claire de la contribution de chaque organisation au partenariat, vous pouvez déterminer les ressources supplémentaires requises et informer la direction de votre organisation de ces besoins.

Évaluation des ressources

Identifier les ressources disponibles et prévoir les ressources financières et humaines nécessaires pour assurer le succès du demandeur d'emploi, ainsi que les objectifs de partenariat des deux organisations.

Créer une liste des ressources déjà disponibles au sein de chaque organisation, telles que l'accès aux programmes et aux ateliers, la planification individuelle de l'emploi, l'accès aux fonds pour les certifications ou les fournitures liées au travail, comme les bottes de sécurité ou la certification SIMDUT, la formation sur le terrain et les soutiens encadrants.

La collecte d'informations

Les fournisseurs de services doivent identifier le type d'information dont ils ont besoin pour leurs programmes et les bailleurs de fonds, et créer un système de partage des documents dans la mesure du possible au sein du partenariat.

Par exemple, le partage des formulaires d'admission et de contact en cas d'urgence et la création de formulaires de consentement qui désignent les deux partenaires réduisent la pression sur le demandeur d'emploi et créent une plus grande efficacité globale pour toutes les parties concernées. Moins de temps est consacré à la collecte d'informations et plus de temps est alloué aux compétences professionnelles, à la recherche et au succès.

Le demandeur d'emploi est au cœur du processus de partenariat et son cheminement doit être bien pensé. Cette composante permet un accès facile aux soutiens et réduit le temps et l'énergie consacrés aux besoins administratifs pour chaque fournisseur de services du partenariat.

3



Remplissez le modèle **d'analyse FFPM** à la page 46 pour déterminer les points forts, les faiblesses, les possibilités ainsi que les menaces relatives à votre partenariat. Utilisez cet exercice pour vous concentrer sur l'identification des ressources financières et humaines déjà en place, ainsi que celles qui sont toujours nécessaires pour un partenariat réussi.

3. Identifier les rôles impliqués dans le partenariat

Chaque fournisseur de services a des rôles et des responsabilités au sein d'un partenariat. Définir ces rôles et ceux qui les exerceront est la prochaine étape dans le cadre d'un partenariat. Cette étape essentielle permettra d'identifier les bonnes personnes pour chaque étape dans le parcours du client, du demandeur d'emploi à l'emploi.

Le partenariat entre fournisseurs de services exige la participation de nombreuses personnes. Il est important que les membres du personnel connaissent leur rôle dans le partenariat, le moment où ils doivent faire appel à leur gestionnaire, à un collègue ou à une autre source de soutien, et les tâches dont ils seront ultimement responsables et pour lesquelles ils doivent rendre compte.

Chaque organisation utilise différents titres de poste. Aux fins de ce guide, les hyperonymes *Spécialiste de l'emploi* et *Formateur en milieu de travail* seront utilisés.

Il y a un demandeur d'emploi ayant un handicap qui a l'objectif d'obtenir un emploi. L'agence POSPH ES ou d'Emploi Ontario (EO) (Agence B) apportera son soutien par l'intermédiaire d'un spécialiste de l'emploi pour l'aide à la recherche d'emploi, la préparation à l'entrevue, les présentations et les négociations avec les employeurs et finalement obtenir un emploi.

L'agence DS (Agence A) fournira un soutien par l'intermédiaire d'un formateur en milieu de travail pour la personne sur le terrain, communiquera avec la famille et d'autres réseaux de soutien au besoin, et assurera que des soutiens connexes sont en place pour assurer la réussite.

L'admission et les évaluations seront fournies par l'organisation que le demandeur d'emploi contacte en premier. Une organisation doit être identifiée comme étant le contact principal et lorsque le demandeur d'emploi entame une autre étape de son parcours, le contact peut être examiné afin de déterminer s'il est toujours le meilleur choix. Par exemple, le contact principal d'un demandeur d'emploi changera lorsque la majorité des soutiens ou des services sont fournis par l'autre organisation.

Travailler avec le modèle RACI

Le modèle RACI est utilisé pour identifier les responsabilités et, par conséquent, éviter toute confusion. Utilisé principalement dans la gestion de projets, le RACI est un excellent outil pour établir des rôles dans le partenariat et les tâches nécessaires pour s'assurer que les besoins des clients sont satisfaits.

Sans rôles et responsabilités clairement définis, il est facile pour des partenariats de se heurter à des difficultés. Quand les gens savent ce qu'on attend d'eux, il leur est plus facile de mener à bien leur travail avec un haut niveau de qualité.

L'acronyme RACI signifie :

Responsable (R) : La personne qui exécute le travail pour accomplir une tâche. En règle générale, c'est une seule personne. Les exemples pourraient être un travailleur à l'admission, un formateur en milieu de travail ou un spécialiste de l'emploi.

Assume la responsabilité (A) : La personne qui est en fin de compte responsable de l'achèvement de la tâche. Cela comprend le pouvoir de prise de décision et le pouvoir de veto. Une seule personne assumant la responsabilité peut être affectée à une tâche. Les exemples pourraient être un gestionnaire de programme, un directeur, un directeur administratif ou un directeur général.

Consulté (C) : Les personnes qui fournissent des informations pour le partenariat et avec qui il y a une communication bidirectionnelle. Il y a habituellement plusieurs personnes, souvent des experts en la matière. Les exemples pourraient être un spécialiste de l'emploi, des travailleurs de soutien ou un formateur en milieu de travail.

Informé (I) : Les personnes informées des progrès et avec lesquelles il y a une communication à sens unique. Ces personnes sont affectées par les résultats de la tâche, ils ont donc besoin d'être tenus à jour. Les exemples pourraient être un directeur administratif, gestionnaire de programme ou membre de la famille.

Comment créer une matrice RACI

1. Identifier toutes les tâches liées à la réalisation du partenariat et les inscrire sur le côté gauche du tableau dans l'ordre d'achèvement, de la première à la dernière. Par exemple: les formulaires d'admission, l'évaluation et les contrôles l'admissibilité, la découverte / planification auprès du client, les étapes de la recherche d'emploi et ainsi de suite.
2. Dans la deuxième colonne à partir de la gauche, désigner l'organisation qui prendra la direction de chaque tâche. Une seule organisation devrait être affectée à chaque tâche.
3. Identifier tous les rôles et les énumérer dans la partie supérieure du tableau. Par exemple : formateur en milieu de travail, spécialiste

- de l'emploi, travailleur responsable de l'admission, gestionnaire du programme, directeur administratif et ainsi de suite.
- Remplir le tableau en identifiant qui a la responsabilité (R) et qui assume la responsabilité (A) pour chaque tâche, ainsi que qui sera consulté (C) et informé (I).
 - S'assurer que chaque tâche a un rôle de responsable (R) et un rôle pour assumer la responsabilité (A).
 - Aucune tâche ne devrait avoir plus d'un responsable assumant la responsabilité (A). Résoudre les conflits où il y a plus d'un rôle assumant la responsabilité d'une tâche particulière.
 - Partager, discuter et adopter votre Matrice RACI avec les personnes identifiées dans les rôles, ainsi que d'autres qui participent activement au partenariat, avant de travailler ensemble.

Exemple d'une matrice RACI

Les organisations ont différentes structures en termes de flux de tâches et de titres de postes. **Cette matrice RACI est fournie à titre d'exemple seulement.** Cet exemple fournira une image plus claire de la façon de créer votre propre matrice pour soutenir votre partenariat en fonction de l'endroit où le demandeur d'emploi commence son parcours, selon le fonctionnement de l'organisation et l'évolution des rôles et des tâches dans votre Matrice RACI.

TÂCHES	NOM DE L'AGENCE	FORMATEUR EN MILIEU DE TRAVAIL	SPÉCIALISTE DE L'EMPLOI	RESPONSABLE DE L'ADMISSION	GESTIONNAIRE DE PROGRAMME	ED / PDG / DIRECTEUR
Formulaires d'admission	Agence B	C	C	R	A	I
Contrôles d'évaluation et d'admissibilité	Agence B	C	C	R	A	I
Découverte / Planification auprès du client	Agence A	R	A	C	C	I
Recherche d'emploi	Agence B	C	R	I	A	I
Jumelage d'emploi	Agence B	C	R	I	A	I
Formateur en milieu de travail	Agence A	R	A	I	I	I



Créez votre propre **Matrice RACI** en utilisant le modèle à la page 47 afin d'identifier et de clarifier les rôles qui feront partie de votre partenariat.

4. Mettre en œuvre un système de gestion du rendement

Tout fournisseur de services a en place un solide système de gestion du rendement pour assurer la qualité du service. Des partenariats forts favorisent la culture d'une amélioration continue entre les partenaires. Ils font des réunions un endroit sûr pour discuter des défis et des succès, et pour offrir des suggestions d'amélioration et formuler des commentaires.

Lors de la formation de votre partenariat, favorisez la communication sur les préoccupations et les réalisations dès le début en :

- Entretien la culture d'une communication ouverte;
- Encourageant la rétroaction;
- Demandant des suggestions d'amélioration par courriel ou par l'intermédiaire de sondages en ligne;
- Vous rencontrant sur une base régulière (peut-être tous les trois mois), avec des réunions et/ou conférences téléphoniques plus fréquentes lorsque vous rencontrez des défis particuliers ou que de nouvelles idées surgissent;
- Menant des retraites pour le personnel ou les équipes du partenariat.

S'assurer que les politiques et les pratiques de communication entre les fournisseurs de services sont documentées et comprises par tous.

Effectuer des examens du partenariat pour gérer le rendement

Procéder à un examen formel des progrès et des difficultés du partenariat au moins deux fois par an. Autant que possible, utiliser un consultant externe ou créer un système interne impartial pour effectuer l'évaluation.

Les examens devraient aborder :

- **Direction**
 - o Les bonnes personnes participent-elles aux processus de prise de décision et d'approbation ?
 - o Sont-elles réceptives et capables de soutenir une ou des équipes ?
- **Division du travail**
 - o Les rôles du partenariat sont-ils identifiés correctement ?
 - o La quantité de travail est-elle égale au bénéfice pour l'organisation ?
 - o Les rôles servent-ils le demandeur d'emploi ?
 - o Réalisez-vous des succès pour le demandeur d'emploi grâce à ces rôles ?

- **Nouvelles possibilités de partenariat**

- o Les fournisseurs de services travaillent-ils ensemble de manière à conduire vers de nouveaux services, de meilleurs résultats et une meilleure utilisation des ressources ?
- o Si oui, y a-t-il des moyens d'élargir le partenariat ?
- o Si non, quelles mesures peuvent être prises pour améliorer les services offerts ?

- **Financement**

- o Les fournisseurs de services sont-ils en mesure de maximiser leur financement pour soutien du personnel et des clients dans ce partenariat ?
- o Y a-t-il de meilleures façons d'utiliser le financement ?
- o Les cibles sont-elles atteintes et les contrats sont-ils respectés pour obtenir le financement gouvernemental ?

- **Visibilité et soutien du public**

- o Le partenariat a-t-il sensibilisé davantage la communauté ?
- o Le nombre d'entreprises coopérant avec les fournisseurs de services a-t-il augmenté ?
- o Les entreprises sont-elles satisfaites du service et du soutien reçus dans le cadre du partenariat ? Astuce : un simple sondage de satisfaction fournira ces informations.
- o Y a-t-il eu une augmentation du nombre de demandeurs d'emploi / clients depuis le début du partenariat ?

Assurez-vous que vos systèmes de production de rapports et de rétroaction sont mis en place pour confirmer que les méthodes de contrôle sont opérationnelles et que chaque partenaire recueille toutes les données nécessaires.



Enquêter sur les systèmes actuels de gestion du rendement au sein de votre organisation, et voir comment ils peuvent être adaptés à l'évaluation et à l'amélioration continue de votre partenariat.

5. Créer et signer un protocole d'entente ou un accord de partenariat

Une fois que vous avez décidé que vos organisations travailleront ensemble, il est recommandé de créer et de signer un protocole d'entente ou, selon la complexité de votre collaboration, vous pourriez avoir besoin d'un accord de partenariat.

Protocole d'entente

Un protocole d'entente (PE) est un accord conclu entre deux ou plusieurs partenaires. Un PE est normalement signé lorsque les organisations conviennent de travailler ensemble et de fournir des services en collaboration. Dans un PE, toutes les parties sont considérées comme égales et conviennent de travailler ensemble de bonne foi. Ceci est différent d'un contrat dans lequel une organisation en paie une autre pour fournir des biens ou des services. Ce PE est également différent d'un contrat entre un donneur et un organisme bénéficiaire. Un PE ne peut pas être utilisé comme substitut d'un contrat juridiquement valable.

Il est approprié d'utiliser un protocole d'entente quand

- Il n'y a pas de financement partagé entre les organismes partenaires.
- Il n'y a que deux ou trois organisations qui travaillent ensemble.
- Les services offerts sont très clairs et bien établis.

Accord de partenariat

Les accords de partenariat sont des documents écrits officiels qui détaillent explicitement la relation entre les partenaires, leurs obligations individuelles et leurs contributions au partenariat. Étant donné que les accords de partenariat devraient couvrir toutes les situations qui pourraient survenir au cours de la vie du partenariat, les documents sont souvent complexes. Par conséquent, il est généralement recommandé d'avoir recours aux services d'un avocat pour la rédaction et la révision du contrat final.

Il est approprié d'utiliser un accord de partenariat quand

- La collaboration nécessite un financement à partager entre les organisations.
- Vous créez des services ensemble, par exemple un cursus d'enseignement ou programmes.
- Il y a plusieurs organisations concernées.



Consultez la page 48 pour un exemple d'un **protocole d'entente** et la page 48 pour un exemple d'un **accord de partenariat**.

4

COMMENT DISSOUDRE UN PARTENARIAT

Les partenariats permettent aux entreprises de combiner leurs ressources et de miser sur leurs forces respectives. Ils permettent aux entreprises de renforcer les domaines dans lesquels elles ne sont pas aussi fortes et de consolider des ressources parfois insuffisantes. Les partenariats offrent également une excellente occasion d'apprendre les uns des autres.

Les partenariats se termineront à un moment donné. Les partenariats prennent fin pour de nombreuses raisons. Le plus souvent, ils se terminent lorsque les parties ont atteint leurs objectifs ou ont réalisé tous les progrès possibles liés à leurs objectifs. Parfois, les partenariats se terminent parce que le financement n'est plus disponible pour leur permettre de continuer leur travail. D'autres fois, les organisations ne peuvent pas travailler avec des conflits ou des différends insurmontables.

Dès le début, votre accord de partenariat ou votre PE devrait contenir une section sur la façon de mettre fin au partenariat. Il devrait également y avoir un accord documenté sur la façon de résoudre les conflits potentiels. Souvent, les organisations disposent d'outils de résolution de conflits bien conçus qui peuvent être utilisés pour créer cette ressource.

De plus, il devrait y avoir un échéancier convenu pour la dissolution du partenariat, par exemple 30, 60 ou 90 jours avec un avis écrit de l'une des parties. Il est important de prévoir suffisamment de temps pour s'assurer que toutes les parties prenantes sont informées de tout changement et qu'elles ne sont pas laissées sans soutien. La dissolution du partenariat ne doit jamais avoir un effet négatif sur vos clients, qu'ils soient des demandeurs d'emploi, des entreprises ou une collectivité dans son ensemble.

Si vous en arrivez au point où vous devez dissoudre un partenariat, deux choix s'offrent à vous : (a) Vous pouvez laisser le partenariat prendre fin à la date convenue; ou (b) Vous pouvez dissoudre le partenariat d'une manière qui reconnaît ses réalisations et établit des bases pour travailler ensemble à l'avenir.

4

Quelle que soit la façon dont vous choisissez de procéder, à mesure que la date de dissolution du partenariat approche, les dirigeants des deux organisations devraient :

- Identifier les principales réalisations du partenariat et reconnaître l'implication de l'ensemble du personnel ;
- Déterminer la façon d'informer les gens à la fois à l'intérieur et à l'extérieur du partenariat de la décision de dissolution ;
- Documenter l'historique du partenariat et les expériences tirées de ses activités;
- Choisir une heure, un lieu et un événement pour célébrer les accomplissements.

5

ÉTUDES DE CAS

En fin de compte, un partenariat solide et bien défini, fondé sur des valeurs et une vision communes, bénéficiera aux demandeurs d'emploi, ainsi qu'aux services aux personnes ayant une déficience intellectuelle, POSPH ES et aux fournisseurs de services d'EO.

Quel que soit le niveau de soutien nécessaire, une organisation qui travaille en partenariat avec d'autres fournisseurs de services peut offrir un service de qualité sans failles à un demandeur d'emploi.

Par exemple, quand un demandeur d'emploi ayant une déficience intellectuelle consulte un établissement POSPH ES qui a conclu un partenariat avec un fournisseur de services aux personnes ayant une déficience intellectuelle, ce demandeur d'emploi aura accès aux services de recherche d'emploi dont il a besoin ainsi qu'à l'aide pratique ponctuelle nécessaire pour conserver un emploi.

Comme le mentionne une organisation impliquée dans un partenariat de l'Est de l'Ontario, « **Quelle que soit la porte sur laquelle vous frappez, vous obtiendrez du service et du soutien.** » Cela se traduit par une réussite pour votre demandeur d'emploi, ainsi que pour les entreprises avec lesquelles vous travaillez et toutes les organisations impliquées dans votre partenariat.

Des études de cas et cheminement des clients

Les études de cas citées dans ce guide comprennent le cheminement du client. Il est important de noter que, tout comme une recherche d'emploi est individualisée, la façon dont un demandeur d'emploi utilise vos services sera également individualisée. Il n'y a pas de cheminement unique pour votre demandeur d'emploi. Il est important de toujours considérer la façon dont vos organisations travailleront ensemble dans votre partenariat pour s'assurer que les services sont sans failles et pour réviser le processus au besoin.

5

Étude de cas n° 1

Community Living Campbellford / Brighton et Réseau de ressources d'aide à l'emploi

« Nous faisons tout ce qu'il faut pour assurer le succès de la personne, y compris le partage des ressources de formateur en milieu de travail chaque fois que nécessaire. »

En 2009, le Programme de soutien à l'emploi de Community Living (CL) Campbellford / Brighton fonctionnait dans ce que l'on considère comme « l'ancien modèle de l'entreprise sociale et du service de groupe. » L'agence a estimé que leur philosophie était centrée sur la personne, mais que leur pratique ne l'était pas. Ils avaient le désir de changer la façon dont ils fournissaient des services, de se concentrer davantage sur les possibilités qui s'offraient au sein de leur communauté et des entreprises locales.

Pour propulser leur prestation de services vers de plus hauts sommets, CL Campbellford / Brighton s'est engagé dans un processus de planification stratégique à l'aide d'un consultant. En conséquence, ils ont déterminé que l'agence créerait un processus formalisé de soutien à l'emploi, fermerait les entreprises sociales et adopterait un modèle d'emploi inclusif et communautaire.

La première étape consistait à développer un processus de présentation interne officiel à l'intention du personnel de soutien à l'emploi. La planification individualisée s'est faite chaque année, mais pour s'assurer que les gens soutenus ont eu l'occasion d'identifier un intérêt en matière d'emploi, l'agence a rencontré tout le monde pour discuter de l'emploi immédiatement. Si la personne avait un objectif d'emploi, alors un formulaire de présentation formelle fut créé lors de la session de planification et fut soumis au programme de soutien à l'emploi.

L'agence a commencé à faire participer les entreprises au moyen d'événements de sensibilisation et de mobilisation des entreprises, tels que des tables rondes et des petits-déjeuners d'affaires, qui permettent d'identifier et d'encourager un Champion des opérations.

Ils ont ensuite commencé à rencontrer les entreprises locales avec l'aide de leur Champion et ont commencé à connaître le succès. Les gens obtenaient de bons emplois et à cause de ce succès, un fournisseur de services local, le Réseau de ressources d'aide à l'emploi (RRAE) était intéressé de partager les soutiens et les ressources. C'est à ce moment que la collaboration et le partenariat ont commencé à se former.

CL Campbellford / Brighton avait identifié le besoin de collaborer avec d'autres professionnels, spécifiquement le RRAE, le prestataire de services de soutien à l'emploi local de POSPH. Au départ, le partenariat ne s'est pas

5

matérialisé et Community Living a fourni une approche de guichet unique pour le soutien à l'emploi.

Cependant, à mesure que la demande augmentait, CL Campbellford / Brighton et RRAE ont développé une relation de travail très étroite fondée sur la valeur et le principe directeur de « Nous faisons tout ce qu'il faut pour assurer le succès de la personne, y compris le partage des ressources de formateur en milieu de travail chaque fois que nécessaire. »

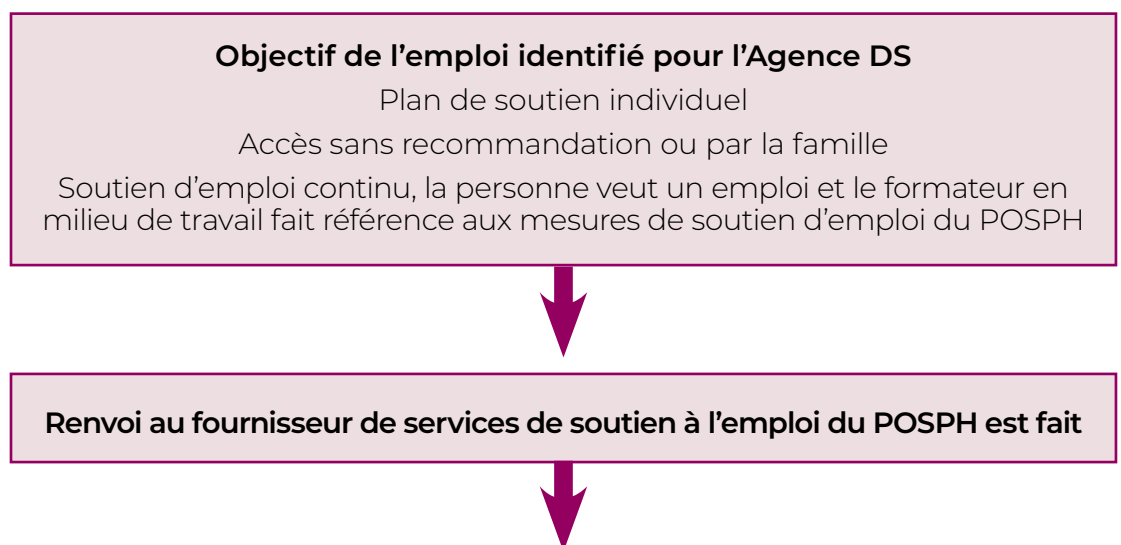
Les neuf dernières années ont connu un succès énorme. Sur les 130 personnes desservies par CL Campbellford / Brighton, plus de 70 pour cent ont atteint leur objectif d'emploi personnel. En tant que fournisseur de services, RRAE s'est également développé et consacre maintenant un formateur en milieu de travail dans chacune des communautés de Campbellford et de Brighton.

La collaboration entre les deux organisations est devenue si fluide qu'en 2018, lorsque CL Campbellford / Brighton a mis en œuvre son programme Transitions d'emploi d'été (TEE) de sept semaines, RRAE a rencontré chaque étudiant à la fin de l'été pour assurer que les soutiens ont été maintenus. Cela signifiait qu'ils prendraient le reste de la formation en milieu de travail nécessaire pour assurer la réussite de chaque élève.

De plus, une planification a déjà été faite pour s'assurer que le RRAE rencontre chacun de ses 32 étudiants TEE en juin 2019 pour les inscrire au service, de sorte que le soutien est continu à la fin de l'été prochain.

Étude de cas n° 1 : Cheminement du client

Ceci est un exemple du processus de cheminement du client pour un partenariat DS et POSPH ES basé sur l'étude de cas de Community Living Campbellford / Brighton et le Réseau de ressources d'aide à l'emploi.



Le graphique continue à la page suivante.

5

Le fournisseur de services du POSPH contacte la personne, la famille ou le personnel de soutien DS pour organiser la réunion d'évaluation

Le fournisseur de services du POSPH mène la réunion d'évaluation avec la personne

Personnel de l'agence DS soutient cette réunion
Le fournisseur de services POSPH estime que la personne est apte au travail ou non par concours

Si la personne est jugée apte au travail par concours

Le fournisseur de services POSPH :

Inscrire le demandeur d'emploi et obtenir un financement basé sur le placement et le maintien

Prospecter des emplois avec le formateur en milieu de travail, fournir du soutien pour le maintien

Apporter du soutien pour les entrevues l'orientation (si nécessaire)

Fournir une communication permanente avec l'Agence DS

Collaborer avec l'Agence DS pour les possibilités d'emploi pour la personne

L'Agence DS pourra :

Prospecter des emplois et partager les occasions d'emploi potentielles avec le fournisseur de services

Continuer à appuyer le formateur en milieu de travail si nécessaire

Entretenir la communication avec le fournisseur de service, la personne et l'entreprise (le cas échéant)

Maintenir du soutien pour le maintien et faire le point auprès de la personne

Si la personne n'est pas jugée apte au travail par concours

Le fournisseur de services POSPH pourra :

Faire des recommandations pour le développement des compétences pour la personne

L'agence DS pourra :

Mener la prospection des emplois, la formation en milieu de travail, et le développement continu des compétences

Continuer à rechercher des occasions d'emploi pour la personne

L'Agence DS consulte le fournisseur de services d'emploi de POSPH lorsque les compétences sont acquises ou si l'Agence DS réussit à obtenir un poste

5

Étude de cas n° 2

Programme d'emploi inclusif : Services d'orientation professionnelle et d'emploi + Centre d'éducation

« Quelle que soit la porte sur laquelle vous frappez, vous obtiendrez du service et du soutien. »

Les services d'orientation professionnelle et d'emploi + Le centre d'éducation (CEE), tous deux situés à Brockville en Ontario, ont formé un partenariat officiel et très structuré pour mieux servir les demandeurs d'emploi ayant un handicap dans leur communauté.

Ce qui a commencé par une approche de collaboration au cas par cas entre les deux organisations s'est avéré si efficace qu'elles ont toutes deux décidé d'officialiser leur partenariat. Ayant récemment conclu la première année de son programme, le Programme de services d'emploi inclusif connaît des taux élevés de maintien de l'emploi et a engagé quatre autres fournisseurs de services dans la communauté pour des services de soutien et de présentation.

Le but du programme du Service d'emploi inclusif est de collaborer et améliorer les débouchés, l'employabilité, ainsi que l'efficacité et la durabilité des résultats d'emploi pour les personnes ayant différents handicaps et/ou obstacles à l'emploi.

Dans un premier temps, il y avait une collaboration informelle pour évaluer les besoins et fournir des services à des clients particuliers nécessitant un soutien plus important. Avec la décision d'aller de l'avant avec un partenariat officiel, les organisations sont en mesure de mieux servir les gens de la communauté, en particulier ceux qui ne correspondent pas aux programmes traditionnels au sein d'une seule organisation. Le personnel du programme constate dans le rapport de partenariat que les demandeurs d'emploi viennent de partout, y compris : Services d'emploi POSPH, services aux personnes ayant une déficience intellectuelle, centres EO, Ontario au Travail, les écoles secondaires et collèges et les programmes de santé mentale communautaires.

Tous les soutiens de client sont fournis par les Services de carrière, l'EEC et d'autres partenaires communautaires qui agissent comme sources de soutien et de présentation au besoin.

Par exemple, un client de CEE qui accède au programme et au financement peut également obtenir de manière continue un formateur en milieu de travail intensif et un soutien de maintien de la part des Services de carrière à la suite de ce partenariat.

5

La collaboration des services entre les agences crée un service holistique intensif pour leurs demandeurs d'emploi. Grâce à ce partenariat, on assiste à une augmentation des occasions d'emploi et à l'assurance qu'un soutien à long terme est en place pour favoriser la réussite.

Les deux services d'orientation professionnelle et CEE soulignent l'importance pour les agences de réfléchir sur ce qu'ils sont et ne sont pas, leurs forces et leurs faiblesses ; d'identifier les lacunes dans les services et où les demandeurs d'emploi ont du mal à réussir ; puis de travailler ensemble pour répondre à ces besoins. Le personnel du programme dit que l'avantage de ce partenariat est que « Quelle que soit la porte sur laquelle vous frappez, vous obtiendrez du service et du soutien. »

Un autre avantage de ce partenariat entre les agences réside dans la capacité d'élargir leur réseau de partenaires communautaires, d'établir des relations supplémentaires entre les différents ministères, et favoriser la collaboration entre les équipes de développement de l'emploi. Par le truchement de ce programme, chacun des partenaires a été en mesure d'aider la communauté d'affaires locale pour créer une main-d'œuvre plus inclusive.

Les partenaires communautaires du Programme d'emploi inclusif (2018/19) :

- CSE Consulting – Brockville, Kemptville et Prescott
- Leeds and Grenville Addictions and Mental Health – Brockville
- St. Lawrence College – Intégration communautaire par le service d'enseignement coopératif – Brockville
- TR Leger School of Adult, Alternative and Continuing Education – Brockville
- Developmental Services of Leeds and Grenville – Brockville

Cadre du programme

Grâce au Programme d'emploi inclusif, les demandeurs d'emploi ayant un large éventail de handicaps peuvent avoir accès à des professionnels pour l'admission et l'évaluation, entrer en contact avec des services pour répondre aux besoins immédiats, tels que la santé, le logement ou les services financiers, et peuvent être adressés au programme détaillé ci-dessous :

Phase 1 : Évaluation fonctionnelle réalisée par les Services de carrière comprenant des modules de programmes spécialisés tels que : travail au sein de l'industrie, tournées des employeurs et échantillonnage d'emplois.

Phase 2 : La formation pré-emploi en classe menée par CEE, et comprenant l'enseignement de la littératie financière, les techniques d'entrevue et les compétences générales, l'exploration du marché du travail, le code

5

vestimentaire gagnant, le soutien avec diverses accréditations en formation selon l'objectif professionnel du demandeur d'emploi.

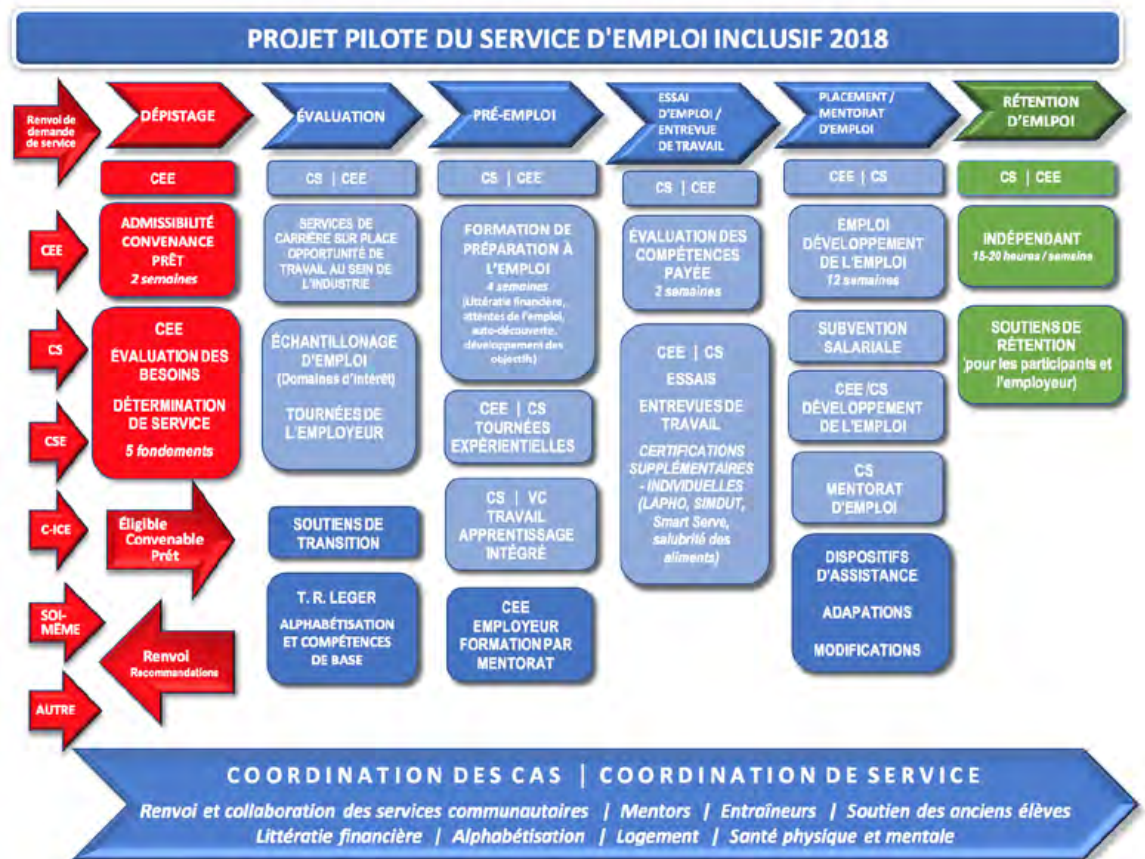
Phase 3 : L'essai d'emploi et/ou l'entrevue au travail sont facilités par Services de carrière et CEE si le client a besoin de ce soutien.

Phase 4 : Développement de l'emploi / placement auprès des employeurs communautaires. Le développement de l'emploi est partagé entre Services de carrière et CEE, entraînant plus d'options pour les demandeurs d'emploi et des jumelages plus rapides pour les entreprises. Une fois embauché, le candidat recevra jusqu'à 12 semaines de formation en milieu de travail et un soutien intensif fournis par Career Services.

Phase 5 : Le maintien de l'emploi et le suivi sont des tâches partagées entre les deux principaux partenaires, Services de carrière et EEC, ce qui comprend l'élaboration d'un plan de soutien de maintien de l'emploi pour assurer le succès à long terme.

Étude de cas n° 2 : Cheminement du client

L'image ci-dessous montre le parcours client pour l'étude de cas du Programme d'emploi inclusif offert par Services d'orientation professionnelle et d'emploi + Centre d'éducation.



5

Étude de cas n° 3

L'impact du partenariat école-prestataire de services d'emploi sur les résultats en matière d'emploi des jeunes ayant un handicap

Introduction

Les partenariats communautaires peuvent aider les écoles à préparer les élèves à l'université, à la carrière, à l'emploi et à la citoyenneté en offrant des possibilités, des soutiens et un enrichissement supplémentaires aux jeunes. Ces types de partenariats sont d'une importance capitale pour les communautés qui soutiennent les jeunes ayant une déficience intellectuelle ou développementale.

Selon les conclusions de la stratégie de réussite des jeunes pour le secteur du développement d'ODEN, la recherche a montré que lorsqu'il existe une collaboration intentionnelle entre les prestataires d'éducation, les prestataires de services d'emploi et les employeurs, les jeunes ayant des déficiences développementales ont un meilleur accès au développement des compétences et aux opportunités nécessaires à la réussite professionnelle. Et bien que la recherche a révélé que les modèles et politiques de financement actuels ont créé des obstacles à la réussite des jeunes ayant une déficience intellectuelle, certaines communautés trouvent des moyens novateurs et pratiques de collaborer pour les éliminer. C'est le cas pour les communautés du comté d'Essex et de Windsor.

L'étude de cas qui suit illustre le partenariat établi entre Community Living Essex County, Community Living Windsor et leurs conseils scolaires régionaux pour soutenir la prestation du programme jobPath dans leurs classes d'éducation spécialisée, encourager l'emploi d'été et engager les jeunes et leurs familles dans des conversations sur l'emploi bien avant l'obtention du diplôme d'études secondaires. En établissant ces relations, les parties prenantes ont créé une collaboration qui garantit que les étudiants ont accès aux compétences liées à l'employabilité et les développent pendant leur scolarité. De plus, les prestataires de services d'emploi ont l'occasion d'apprendre à connaître les étudiants avant qu'ils ne quittent le système éducatif. Cela permet d'adopter une approche de préparation à l'emploi centrée sur la personne qui favorise les résultats en matière d'emploi pour ces communautés.

5

Comprendre la nécessité d'un partenariat

À la fin des années 1990, dans la communauté de Windsor, en Ontario, les familles d'enfants et d'adultes ayant une déficience intellectuelle dépendaient d'un programme appelé « Work Matters » pour aider leurs enfants à acquérir des compétences en matière d'emploi. Le Conseil scolaire catholique du district de Windsor-Essex a offert ce programme au sein de son centre d'éducation des adultes jusqu'en 2017.

Mais selon les prestataires de services d'emploi de la communauté, *Work Matters* n'a pas donné lieu à des taux de réussite élevés, et les étudiants n'ont pas obtenu d'emploi significatif après l'obtention de leur diplôme. En outre, son financement arrivait à son terme en 2017.

Pour aider certaines des familles qui dépendaient de Work Matters, Community Living Windsor a proposé « Work for All » (Le travail pour tous) comme alternative. Work for All est un programme de formation aux compétences professionnelles qui offrait à l'époque, et offre encore aujourd'hui, des opportunités pratiques pour les personnes ayant un handicap intellectuel.

En avril 2015, Community Living Essex County, ainsi que Community Living Windsor, se sont associés pour créer une main-d'œuvre diversifiée et inclusive dans tout le comté d'Essex : Projet **First Choice-Employment (Premier choix-emploi)**. À partir du comité directeur de First Choice-Employment, trois groupes de travail ont poursuivi les objectifs du projet.

L'une des premières choses que le comité directeur a faites a été de créer un sous-comité de l'éducation appelé **Strengthening Relationships (Renforcer les liens)**, composé de représentants des deux conseils scolaires, de Workforce Windsor-Essex, du programme d'intégration communautaire par le biais de l'éducation coopérative (CICE) du Collège St Clair, de Community Living Essex County, de Community Living Windsor et de Student Links (Community Living Ontario). Ce sous-comité évaluera dans quelle mesure les services d'emploi collaborent avec les écoles. Ce comité a préconisé la promotion de jobPath (alors connu sous le nom de JobStart) dans toutes les écoles secondaires de la région.

Développement des compétences en matière d'emploi – Présentation de jobPath.

Le sous-comité de l'éducation s'est familiarisé avec jobPath, un programme de formation préalable à l'emploi conçu pour permettre aux personnes ayant une déficience intellectuelle d'acquérir des compétences professionnelles. Ils ont coordonné la formation jobPath avec Community Living Sarnia, les créateurs du programme jobPath et des ressources associées. Des

5

enseignants et des coordinateurs de l'éducation spécialisée des conseils scolaires locaux de Windsor et d'Essex ont été formés.

jobPath est un programme de six semaines conçu pour aider les demandeurs d'emploi à en savoir plus sur leurs propres intérêts, points forts et compétences. Le programme est une combinaison d'activités en classe, de conférenciers invités et de visites de lieux de travail dans la communauté. Community Living Essex County utilise ce matériel dans le cadre de ses services d'emploi Career Compass.

Le premier programme jobPath en personne de Community Living Essex County a été mené en 2017. La même année, ils ont lancé *Youth in Action: Summer Work Experience (Jeunesse en action : Expérience de travail d'été)*, qui a débuté comme un projet pilote visant à développer et à promouvoir les possibilités d'emploi d'été pour les jeunes qui retournent à l'école, en utilisant le programme JobPath comme outil dans les trois premiers jours du programme d'emploi d'été. Cette démarche s'est appuyée sur des pratiques réussies dans l'ensemble du secteur et sur les réactions des familles et des éducateurs.

Mise en pratique de la théorie

Depuis 2017, 70 étudiants sont passés par le programme d'emploi d'été Youth in Action de Career Compass. Ils ont constaté une augmentation progressive du nombre d'étudiants handicapés accédant au programme Youth in Action ET du nombre d'étudiants diplômés quittant le système éducatif qui souhaitent bénéficier d'aides à l'emploi. CL Essex County estime que la présence intentionnelle et accrue au sein de l'école est à l'origine de l'augmentation du nombre total de jeunes cherchant des aides à l'emploi. La participation lors de la pandémie de COVID-19 a été difficile, mais elle s'est poursuivie.

Community Living Essex County a obtenu des commentaires des conseils scolaires partenaires pour décrire l'importance de cette collaboration :

Maggie Ducharme, responsable du département d'éducation spécialisée à St. Thomas of Villanova, a déclaré : « *Nous avons un excellent partenariat avec CLEC et jobPath depuis plusieurs années. Ils ont offert leur programme à la fois en personne et en ligne pour nos étudiants. Plusieurs de nos étudiants ont également reçu un soutien dans le cadre du programme d'emplois d'été. Nous avons également vu des étudiants trouver un emploi à temps plein après l'école secondaire grâce à leur participation au programme.* »

Le soutien que CL Essex County apporte aux étudiants est important et les familles le reconnaissent. Selon Mme Ducharme, « les familles apprécient l'approche individuelle adoptée avec chaque élève pour découvrir ses forces et ses besoins. » Et lorsqu'il s'agit de la valeur du partenariat, Mme Ducharme

5

déclare : « *Nous apprécions le partenariat que nous avons avec un personnel si attentionné et professionnel. Il est évident qu'ils s'intéressent à nos étudiants et à leurs projets de réussite.* »

Chad Barrette, directeur adjoint de l'école secondaire St. Ann, décrit son expérience : « *Heureusement, Tammy est venue dans ma classe de préparation à la vie active pendant deux semestres pour animer des leçons de jobPath, l'une en personne et l'autre virtuellement. Elle était sympathique et joyeuse et elle a créé des liens avec les étudiants. Elle a donné de nombreuses leçons sur les compétences de préparation à l'emploi et les a rendues pratiques et adaptées au niveau d'apprentissage des étudiants. Elle savait vraiment comment étayer les leçons afin de pouvoir amener les élèves au niveau suivant et elle était sensible au fait que les élèves ne se sentent pas mis à l'écart.* »

M. Barrette commente la capacité du personnel de Career Compass à travailler avec les étudiants et le personnel d'une manière posée et professionnelle. Il indique que l'école apprécie la capacité du prestataire de services à improviser lorsque la technologie ne fonctionne pas, mais surtout à bien travailler avec les élèves : « *Nos étudiants ont vraiment apprécié jobPath ; ils ont acquis de nombreuses compétences non techniques qui ne sont pas naturelles pour beaucoup de leurs camarades de classe. Nous avons pratiqué à maintes reprises les compétences non techniques et avons vu quelques vidéos d'étudiants de la Co-op de compétences de vie dans tout le comté d'Essex occupant des postes autrefois inaccessibles. Grâce à Tammy, les étudiants ont commencé à se voir comme faisant partie d'une communauté qui utilise les compétences qu'ils possèdent pour se donner les moyens de devenir des membres plus indépendants de la communauté.* »

Répondre aux questions et aux préoccupations

Comme tout partenariat, les collaborations que Community Living Essex County et Community Living Windsor ont créées ont connu quelques difficultés. Mais ensemble, ils ont travaillé sur des solutions.

Certaines écoles hésitent à accueillir un(e) spécialiste de l'emploi (ressource externe) dans l'école et à le/la faire travailler seul(e) avec les élèves. L'une des façons de surmonter ce défi a été d'avoir un enseignant présent dans la classe pour aider et superviser.

Ils ont également constaté que le programme jobPath ne convenait pas à tous les élèves. Certains étudiants ont choisi de ne pas poursuivre le programme parce que le processus de découverte de soi leur a permis de constater que l'emploi n'était pas leur principal objectif à ce moment-là. Le programme jobPath était proposé hors site (pas dans l'école), offrant ainsi un lieu neutre, mais pour certains élèves participants, le transport était un obstacle à leur participation.

Comme indiqué précédemment, la pandémie de COVID-19 a posé des défis importants aux programmes de tous les secteurs et les partenariats avec les écoles pour offrir le programme jobPath n'ont pas fait exception. La diffusion

5

virtuelle du programme d'études n'a pas eu le même impact que lorsqu'il était dispensé en personne. Et malgré les difficultés, le comté d'Essex et trois écoles ont pu travailler ensemble pour retravailler le programme d'enseignement afin qu'il puisse être dispensé aussi efficacement que possible de manière virtuelle.

Angela Staley-Klassen, coordinatrice de l'éducation spécialisée au conseil scolaire catholique du district de Windsor Essex, a souligné la valeur du partenariat en déclarant que « *le partenariat et la collaboration entre Community Living Essex County et WECSDB ont été une expérience vraiment enrichissante. Nos étudiants bénéficient de multiples possibilités pratiques et virtuelles très intéressantes pour se préparer à l'emploi. Grâce à ce partenariat, nos étudiants sont en mesure de mettre en pratique des compétences préalables à l'emploi avec l'aide du facilitateur de jobPath, d'appliquer ces compétences dans le cadre d'expériences d'enseignement coopératif à l'école et d'accéder à un emploi plus permanent une fois qu'ils ont obtenu leur diplôme.* »

Promouvoir les partenariats au-delà du comté d'Essex – Communauté de pratique

Pour soutenir davantage ce partenariat et jobPath, ODEN a lancé la [Communauté de pratique](#) (CdP) jobPath avec 10 (dix) organisations à travers la province. Les membres de cette CdP se réunissent pour se soutenir et apprendre les uns des autres en créant des ressources et en partageant des pratiques prometteuses qui renforceront leurs connaissances et leurs compétences en utilisant le programme jobPath.

5

Étude de cas n° 3

Le Réseau canadien pour l'emploi inclusif dans la fonction publique (CNSIPSE)

Introduction

L'étude de cas suivante sur le partenariat a été réalisée par le Réseau ontarien d'aide à l'emploi pour les personnes handicapées (ODEN) avec des entrevues et du matériel de VivreTravaillerJouer. Cette étude de cas documente l'inspiration, le processus sous-jacent et les leçons tirées du Réseau canadien pour l'emploi inclusif dans la fonction publique (CNSIPSE). Le CNSIPSE est un réseau national de partenariats regroupant, à ce jour, huit (8) organisations qui se sont engagées à améliorer les possibilités d'emploi dans la fonction publique fédérale pour les personnes ayant un handicap.

Le CNSIPSE a été fondé par VivreTravaillerJouer, un organisme de bienfaisance basé à Ottawa qui dessert les personnes ayant une déficience intellectuelle et les personnes autistes dans la vie communautaire et l'emploi. Appuyé principalement par le gouvernement provincial de l'Ontario, le travail de l'équipe communautaire est financé sous les auspices du ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires, tandis que l'équipe chargée de l'emploi est financée par le Programme ontarien de soutien aux personnes handicapées.¹

Leur travail visant à établir des relations avec la fonction publique fédérale et à favoriser des pratiques d'embauche accessibles et équitables au sein de la fonction publique fédérale est documenté dans leur étude de cas intitulée « Making Employment Within the Public Service of Canada Accessible and Successful for People with Intellectual Disabilities » (Rendre l'emploi au sein de la fonction publique du Canada accessible et fructueux pour les personnes ayant une déficience intellectuelle). Les grands traits de cette étude de cas sont présentés ici :

La présente étude de cas fait la chronique d'une initiative d'emploi inclusif unique pour les personnes ayant une déficience intellectuelle et/ou l'autisme, conçue et mise en œuvre par un organisme communautaire appelé VivreTravaillerJouer. Cette initiative d'emploi comprend un programme de recrutement ciblé avec des soutiens personnalisés pour les employés, les superviseurs et l'organisation, qui démontrent collectivement un modèle d'emploi accessible pour la fonction publique fédérale du Canada.

La diversité que l'on retrouve au sein de la collectivité des personnes handicapées est clairement illustrée par les personnes ayant une déficience intellectuelle. Avec un taux d'emploi inéquitable de moins de 20 %, les personnes ayant une déficience intellectuelle

¹ Soutien de l'emploi du Programme ontarien de soutien aux personnes handicapées (POSPH) <https://www.ontario.ca/fr/page/soutien-de-lemploi-en-vertu-du-programme-ontarien-de-soutien-aux-personnes-handicapees>

5

... sont les plus marginalisées et les plus vulnérables d'entre nous au Canada et ont toujours
... été gravement sous-représentées dans la fonction publique fédérale. Pourtant, cette
... population remarquablement diversifiée représente également un potentiel inexploité
... en tant que main-d'œuvre largement disponible dont l'inclusion apporte créativité,
... innovation et loyauté à leurs équipes et procure des avantages variés aux employeurs,
... à l'économie et à tous les Canadiens.

... Conformément à la Loi canadienne sur l'accessibilité récemment adoptée, en particulier
... au pilier de la Loi, la Stratégie d'accessibilité à la fonction publique, ainsi qu'aux objectifs
... d'innovation du Renouveau de la fonction publique, Objectif 2020, cette initiative
... d'emploi a démontré le recrutement et l'embauche réussis de 95 personnes en date du
... 31 décembre 2019. »²

... Nous vous encourageons à visiter le site <https://liveworkplay.ca/psc-case-study-2021>
... pour accéder à l'étude et pour en apprendre davantage sur les
... premières étapes de cette initiative pour l'emploi inclusif.

... L'étude de cas d'ODEN examine comment les processus et les leçons tirées
... de l'initiative VivreTravaillerJouer ont été traduits en un réseau national de
... partenariats. L'étude de cas documente la décision de former le CNSIPSE
... et le parcours vers son établissement.

Contexte

... Situé à Ottawa, le programme VivreTravaillerJouer est particulièrement
... conscient de la sous-représentation des personnes ayant un handicap dans
... les rôles fédéraux. Ils estimaient que le gouvernement du Canada se devait
... depuis longtemps de modifier ses pratiques d'embauche pour les personnes
... ayant un handicap. Ils se demandent ce qu'il faudrait pour créer un protocole
... d'embauche accessible, équitable et conscient du handicap au sein de la
... fonction publique fédérale. Ils ont lancé leur initiative d'embauche inclusive,
... « Making Employment Within the Public Service of Canada Accessible and
... Successful for People with Intellectual Disabilities » (Rendre l'emploi au
... sein de la fonction publique du Canada accessible et fructueux pour les
... personnes ayant une déficience intellectuelle).

... L'initiative a commencé par la détermination des secteurs critiques à
... améliorer au sein de la fonction publique fédérale. Ensuite, elle a mis l'accent
... sur la création de possibilités et de voies d'accès à l'emploi pour les personnes
... ayant un handicap. VivreTravaillerJouer a travaillé avec la fonction publique
... pour cerner et éliminer les obstacles à l'emploi. Ils ont aidé à élaborer des
... stratégies pour faire de la fonction publique du Canada une perspective
... d'emploi plausible et accessible pour les personnes ayant un handicap. Cette
... initiative stratégique et cette collaboration ont donné lieu à des résultats

² VivreTravaillerJouer, « Making Employment Within the Public Service of Canada Accessible and Successful for People with Intellectual Disabilities », VivreTravaillerJouer : Ottawa, avril 2020, 4. <https://liveworkplay.ca/wp-content/uploads/2021/03/LiveWorkPlay-PSC-Case-Study-2021.pdf>

5

prometteurs en matière d'emploi pour les chercheurs d'emploi handicapés. Lors du dernier rapport, 145 personnes ont été recrutées et embauchées.³

Le cheminement précis de cette initiative est décrit en détail dans l'étude de cas de VivreTravaillerJouer. En plus de son étude de cas publiée, VivreTravaillerJouer a également partagé ses premiers succès avec cette initiative lors de la conférence annuelle de l'Association canadienne de soutien à l'emploi (ACSE) tenue à Montréal en 2019 et a présenté une mise à jour lors de la Conférence virtuelle sur les personnes handicapées et le travail au Canada de 2021.⁴

L'approche avant-gardiste de VivreTravaillerJouer en matière d'emploi a attiré l'attention d'organisations aux vues similaires, et il est vite devenu évident qu'il y avait une occasion de porter cette initiative régionale à l'échelle nationale. Les graines du partenariat furent semées.

Qu'est-ce que le partenariat ?

Le guide de partenariat de l'ODEN définit le partenariat comme suit : « Une relation où deux ou plusieurs parties, ayant des objectifs communs et compatibles, conviennent de travailler ensemble dans un but particulier et/ou pendant un certain temps. »⁵ Dans le cas de VivreTravaillerJouer et des membres du CNSIPSE, ils ont un objectif commun et ciblé d'accroître les possibilités d'emploi pour les personnes ayant un handicap dans la fonction publique. Les personnes ayant un handicap sont sous-représentées sur le marché du travail. Leurs talents sont trop souvent négligés et leurs besoins en matière d'emploi sont souvent mal compris. À ce titre, il existe d'innombrables organisations partout au pays qui travaillent à trouver des moyens efficaces et novateurs d'aider les personnes ayant un handicap à atteindre leurs objectifs d'emploi. La collaboration avec des organisations ayant des objectifs similaires, mais avec des compétences et des ressources uniques, peut rendre l'expérience plus solide et plus fructueuse.

Pourquoi former un partenariat ?

En termes simples, le partenariat rend vrai l'adage « Plus on est nombreux, moins le travail est dur. » Le partage des ressources et des connaissances entre les partenaires peut améliorer l'efficacité organisationnelle et la capacité des services, ce qui accroît les résultats en matière d'emploi pour les personnes ayant un handicap. « Dans le secteur des services d'emploi, les prestataires de services peuvent travailler auprès d'autres organisations pour

³ Information mise à jour par Anna Nelson de VivreTravaillerJouer par courriel, février 2022.

⁴ Discussion d'experts de la Conférence virtuelle sur les personnes handicapées et le travail au Canada (en ligne) du 2 décembre 2021. <https://www.youtube.com/watch?v=KthjJZnQxmk>

⁵ Réseau ontarien d'aide à l'emploi pour les personnes handicapées, Guide de partenariat, 2019, 3.

5

accroître l'efficacité et améliorer l'efficacité organisationnelle. Lorsque vous entrez en partenariat ou collaborez au profit des demandeurs d'emploi et des entreprises dans votre communauté, vous êtes concentré sur l'efficacité organisationnelle et l'efficacité est naturellement créée le long du chemin. »⁶

Les fournisseurs de services d'emploi subissent des pressions pour obtenir des résultats en matière d'emploi dans des marchés du travail difficiles, en utilisant des ressources limitées. Lorsque VivreTravaillerJouer a identifié des possibilités d'emploi dans la fonction publique fédérale et qu'il a élaboré un système durable pour assurer des pratiques d'embauche équitables et accessibles pour les personnes ayant un handicap, leurs collègues en ont pris note. Les prestataires de services d'emploi partout au Canada ont reconnu les possibilités offertes dans les secteurs de la fonction publique dans leurs propres provinces et territoires. Ils savaient qu'ils pouvaient profiter des expériences de VivreTravaillerJouer. De même, VivreTravaillerJouer s'est rendu compte qu'ils pourraient avoir une plus grande incidence sur les résultats en matière d'emploi en aidant d'autres organisations à reproduire leur modèle d'emploi. Dans ce cas, un partenariat a permis de valider, de promouvoir et d'élargir le travail effectué par VivreTravaillerJouer avec la fonction publique fédérale, tout en aidant les organismes de services d'emploi partout au Canada à suivre de nouveaux parcours d'emploi.

Un autre avantage du partenariat identifié par VivreTravaillerJouer était la capacité de socialiser, le concept de base de leur initiative. Les Canadiens ayant un handicap devraient être représentés dans tous les aspects de la vie au Canada, y compris dans l'emploi fédéral. La représentation est importante.

VivreTravaillerJouer a reconnu que plus les fournisseurs de services d'emploi et les employeurs fédéraux adhéraient à ce concept, plus les Canadiens s'attendraient à ce que les personnes ayant un handicap occupent un emploi dans tous les secteurs. Il ne s'agissait pas uniquement de résultats individuels en matière d'emploi. Il s'agissait de créer un changement culturel dans les attentes.

Démarrage du processus de partenariat

En 2014, VivreTravaillerJouer a commencé à explorer la possibilité d'une stratégie d'emploi inclusive. Une partie de cette exploration comprenait la formation du Groupe de la stratégie fédérale d'emploi (FESG). Décrit comme « une solide équipe de champions, qui agit ensemble comme un véhicule puissant et ingénieux pour le transfert des connaissances », le FESG est une coalition d'intervenants qui se consacrent à enquêter, à informer et à maintenir les pratiques d'embauche inclusives dans la fonction fédérale.

⁶ Réseau ontarien d'aide à l'emploi pour les personnes handicapées, Guide de partenariat, 2019, 3.

5

Le FESG a contribué à façonner le modèle d'emploi inclusif élaboré par VivreTravaillerJouer, et le groupe de travail continue d'appuyer les principes et les pratiques du modèle. Dans son étude de cas, VivreTravaillerJouer note : « Le FESG partage des expériences et permet l'apprentissage en temps réel et les pratiques exemplaires... Ce groupe informel, une « coalition de personnes », continue d'exister, de progresser et fournit un excellent exemple d'une main-d'œuvre habilitée. »⁷ En d'autres termes, la collaboration et les partenariats informels étaient au cœur de l'Initiative pour l'emploi inclusif de VivreTravaillerJouer depuis ses débuts.

En 2019, VivreTravaillerJouer avait un modèle clairement défini pour l'embauche inclusive et a démontré des succès avec ce modèle. L'année suivante, ils publient leur étude de cas et commencent à élaborer des stratégies pour accroître les avantages de l'initiative. VivreTravaillerJouer s'est demandé : comment pouvons-nous soutenir et partager ce que nous avons appris au-delà de notre organisation ? Compte tenu des exigences imposées aux organismes de services sociaux, VivreTravaillerJouer savait qu'ils ne pouvaient pas soutenir les chercheurs d'emploi partout au pays. Cependant, ils savaient aussi qu'il existait de grandes organisations partout au pays qui pouvaient prendre le relais du travail commencé par VivreTravaillerJouer, s'ils avaient la structure et les conseils appropriés.

L'établissement d'un réseau de partenariats a fait de VivreTravaillerJouer le moyen le plus pratique de fournir un cadre permettant d'utiliser les outils qu'ils avaient élaborés pour l'initiative de la fonction publique fédérale et de les partager avec les organismes de services d'emploi intéressés partout au pays.

Même s'ils avaient la capacité de diriger cette initiative par eux-mêmes, VivreTravaillerJouer comprenait qu'il y aurait des facteurs régionaux à prendre en considération et que la participation des prestataires de services locaux au processus garantirait le soutien le mieux adapté et le plus approprié pour les chercheurs d'emploi.

VivreTravaillerJouer voulait assurer l'uniformité de la qualité du service et des attentes. Un chercheur d'emploi intéressé à travailler pour la fonction publique à Winnipeg devrait pouvoir compter sur les mêmes normes de soutien et d'accessibilité qu'un chercheur d'emploi à Montréal ou à St.

John's. De même, les employeurs de la fonction publique partout au Canada devraient compter sur des fournisseurs de services bien informés et des chercheurs d'emploi bien préparés. Le partenariat a offert le processus semi-formel nécessaire à la création d'une norme nationale et d'un réseau d'organismes responsables les uns envers les autres et de ces normes.

⁷ VivreTravaillerJouer, « Making Employment Within the Public Service of Canada Accessible and Successful for People with Intellectual Disabilities, » VivreTravaillerJouer : Ottawa, avril 2020, 3. <https://liveworkplay.ca/wp-content/uploads/2021/03/LiveWorkPlay-PSC-Case-Study-2021.pdf>

5

En recrutant des partenaires pour le CNSIPSE, VivreTravaillerJouer a mis en valeur les organismes de partout au pays qui cherchent à reproduire et à promouvoir leur initiative d'embauche fédérale. La logique et les résultats de l'initiative d'emploi dans la fonction publique fédérale de VivreTravaillerJouer ont été si bien acceptés que, dans certains cas, VivreTravaillerJouer a été approché directement par des organisations intéressées qui voulaient obtenir du soutien pour lancer leurs propres versions de l'initiative. Pas longtemps après, une coalition de sept (7) organisations représentant le CNSIPSE a été formée. La coalition comprenait VivreTravaillerJouer, Avalon Employment, TEAM Work Cooperative, Action main-d'œuvre, Community Living Mississauga, Gateway Association et Semiahmoo House Society (Wise Employment Solutions). L'Alberta, la Colombie-Britannique, Terre-Neuve, la Nouvelle-Écosse, l'Ontario et le Québec étaient représentés dans cette première phase de la coalition.

Mise en œuvre du partenariat

Bien que la valeur du partenariat dans l'élargissement des avantages de leur initiative de la fonction publique fédérale ait été évidente dès le début de VivreTravaillerJouer, ils voulaient obtenir des conseils pour s'assurer qu'ils étaient compétents dans leur approche de partenariat. Lorsque l'intérêt initial pour le partenariat a commencé à se manifester, VivreTravaillerJouer a embauché un consultant externe pour l'aider à aller de l'avant avec le processus stratégique. C'est grâce à une subvention que VivreTravaillerJouer a reçue d'Innoweave. Mike Coxon, de Third Sector Consulting, a aidé VivreTravaillerJouer à élaborer une stratégie d'impact maximal pour élargir son réseau de partenariats.

En ce qui concerne les ressources nécessaires à la mise sur pied du CNSIPSE, VivreTravaillerJouer a expliqué que le pouvoir humain était la principale ressource. Le partenariat nécessitait une coalition d'employés enthousiastes pour s'engager à atteindre les objectifs de l'Initiative d'embauche inclusive et apporter leurs expériences et leurs idées au partenariat. Le financement externe à l'appui du CNSIPSE et de ses membres n'a pas été rendu disponible. Par conséquent, le personnel interne régulier des organisations partenaires dirige le mouvement en faveur de l'embauche inclusive au sein de la fonction publique fédérale, avec l'appui de leurs collègues membres du CNSIPSE. VivreTravaillerJouer a expliqué qu'un financement supplémentaire pour appuyer l'intégration du personnel spécialisé dans le cadre de l'Initiative d'embauche inclusive serait idéal. Toutefois, ils arrivent à joindre les deux bouts avec le réseau de soutien offert par le partenariat.

Une fois que le plan stratégique a été mis en place, VivreTravaillerJouer a officiellement lancé le CNSIPSE en hiver 2020. Au printemps 2021, les six (6) premières organisations à se joindre au partenariat avaient signé leur protocole d'entente, et le partenariat était officiel. Les invitations à assister à la première réunion du CNSIPSE ont été envoyées peu après, et le CNSIPSE

5

s'est réuni pour la première fois en mai 2021. Une deuxième réunion des partenaires a eu lieu en novembre 2021. Depuis lors, les organismes de services d'emploi désireux de se joindre au réseau ont eu l'occasion de revoir son mandat et de décider s'ils feraient des partenaires convenables.

Avant d'intégrer de nouveaux partenaires, VivreTravaillerJouer demande aux partenaires potentiels de déterminer si leur organisation a la capacité de soutenir le processus d'embauche inclusif et de le mener à bien. Bien que l'objectif soit de faire en sorte que le plus grand nombre possible d'organismes de services d'emploi et d'employeurs fédéraux prenne cette initiative, l'initiative ne réussit qu'avec le dévouement de ses partisans. VivreTravaillerJouer reconnaît que différents modèles d'emploi, structures de financement et cultures organisationnelles peuvent présenter des défis pour l'exécution du travail de l'Initiative d'embauche inclusive. Par conséquent, VivreTravaillerJouer a tenu compte des personnes qui ont été invitées à se joindre au CNSIPSE. À ce jour, un (1) autre organisme s'est joint au partenariat (SCE Lifeworks au Manitoba) pour un total de huit (8) membres. L'espoir est de continuer à élargir le partenariat, mais pas au détriment de son fonctionnement efficace. L'expansion sera stratégique.

À l'avenir

En ce qui a trait à l'avenir du CNSIPSE, VivreTravaillerJouer reconnaît qu'il s'agit d'un équilibre délicat entre la croissance du réseau et le maintien de sa gérabilité. La force du partenariat dépend de l'harmonisation des valeurs, de l'engagement et de l'orientation. À cette étape, l'objectif principal est de parfaire les forces du partenariat. Il en est à ses débuts, et VivreTravaillerJouer se concentre sur l'orientation des partenaires en corrigeant les problèmes dans le processus, en facilitant des embauches, et en perfectionnant et en prouvant la méthode de l'Initiative d'embauche inclusive. Naturellement, VivreTravaillerJouer souhaite une représentation de toutes les provinces et de tous les territoires au sein du CNSIPSE. Après tout, l'inclusion et la représentation sont les objectifs de l'Initiative d'embauche inclusive. Il n'est que logique que cela se reflète dans les partenaires du CNSIPSE. Le partenariat prendra de l'ampleur au fur et à mesure que les besoins et les possibilités d'expansion se présenteront.

Une fois le partenariat établi, les conversations entre les partenaires se sont orientées vers la solidification des objectifs communs, la définition des attentes et le partage des réussites dans le cadre d'un processus en cours. Le CNSIPSE a été conçu comme un réseau de soutien et d'action axé sur les résultats. À cette fin, VivreTravaillerJouer a élaboré des listes de contrôle pour le succès et des ressources pour soutenir ses partenaires. Il est important de maintenir l'uniformité des attentes et de la qualité du service. Cela dit, ils savent que la souplesse et l'individualité sont importantes. L'Initiative d'embauche inclusive est un modèle d'emploi axé sur la personne. Il est important de tenir compte des capacités uniques du fournisseur de services,

5

des besoins et des objectifs de la personne appuyée et des besoins de l'employeur. Une normalisation complète n'est pas l'objectif à atteindre pour aller de l'avant.

L'uniformité de la qualité des services et les résultats positifs en matière d'emploi sont au premier plan.

VivreTravaillerJouer a été encouragé par les conversations réalistes, honnêtes et productives des partenaires du CNSIPSE. Ils reconnaissent que chaque partenaire en est à une étape différente du processus et qu'il apporte des approches différentes à la table. L'ouverture parmi les partenaires a permis à VivreTravaillerJouer de continuellement faire le point sur son modèle d'emploi et de l'améliorer en fonction des nouveaux apprentissages et de la rétroaction. Ils soulignent qu'il est nécessaire d'être réaliste, souple et humble dès les premières étapes de ce qui sera sans doute un changement radical dans l'emploi des Canadiens ayant un handicap.

Leçons apprises

VivreTravaillerJouer a appris qu'il n'y a pas de formule magique pour réussir un partenariat. Au fur et à mesure que le partenariat croît et évolue, les besoins de ses membres font de même. Les éléments qui ont contribué le plus positivement au succès du CNSIPSE jusqu'à présent comprennent l'harmonisation de la vision et des valeurs, l'engagement partagé entre les partenaires, la planification stratégique, la souplesse, la gestion des attentes et une culture d'ouverture.

Lors de la plus récente réunion des partenaires, des conversations ont eu lieu sur ce à quoi ressemble un partenariat fructueux. On a posé des questions telles que : À quoi ressemble un partenariat équitable ? Quelles sont les responsabilités collectives du partenariat ? Quels sont les rôles et les responsabilités individuelles des partenaires ? Comment pouvons-nous, collectivement, demeurer responsables et répondre aux attentes ? Comment maintenir l'égalité d'intérêt et d'engagement ? Quelles sont les données raisonnables et pertinentes à recueillir auprès des partenaires ?

Au cours des prochains mois, le CNSIPSE travaillera pour répondre à ces questions et à établir un cadre plus défini pour le partenariat avec le soutien de son consultant. VivreTravaillerJouer sera également conscient de son rôle dans l'orientation du partenariat. Ils reconnaissent qu'il existe un équilibre délicat entre le partage de leurs connaissances et de leur expérience avec les partenaires et leur « accompagnement » tout au long du processus. Le but du partenariat est la réciprocité. En fin de compte, ce que VivreTravaillerJouer souhaite, c'est un modèle d'emploi inclusif et autosuffisant pour les employeurs gouvernementaux. Le CNSIPSE est un moyen d'établir, de socialiser et de diffuser ce modèle à l'échelle du Canada.

5

Points clés à retenir

Pour VivreTravaillerJouer, le principal élément à retenir de leur initiative d'embauche inclusive et du partenariat qui a suivi est qu'ils changent le monde du travail. Ils reconnaissent qu'il existe de multiples points de vue sur l'emploi des personnes ayant un handicap de la part de divers intervenants. Ils soulignent qu'il y a le cas de « bienfaisance », l'argument commercial, et le cas fondé sur les droits pour l'emploi de personnes ayant un handicap. Grâce à son Initiative d'embauche inclusive, VivreTravaillerJouer espère faire passer la conversation de ces points de vue à une conversation d'inclusion et de représentation.

Les personnes ayant un handicap représentent une part importante de la société canadienne. Leurs compétences et leurs contributions devraient se refléter dans le monde du travail au même rythme que les personnes ayant un handicap sont représentées dans la population générale. VivreTravaillerJouer croit que l'inclusion des personnes ayant un handicap dans la fonction publique fédérale est un forum idéal pour promouvoir cette attente. Les organismes fédéraux devraient représenter les personnes qu'ils servent, y compris les personnes ayant un handicap. En modélisant l'emploi inclusif, les employeurs fédéraux lancent un appel à l'action pour les employeurs provinciaux et municipaux, et en fait tous les autres employeurs au Canada.

Malgré les nombreux défis posés par la COVID sur le monde du travail, VivreTravaillerJouer considère qu'il s'agit d'un moment unique pour penser différemment à l'emploi et à ce qui est possible. La COVID a démontré que le travail flexible est important pour tous les travailleurs, peu importe leur capacité.

La créativité et la souplesse favorisent l'accessibilité. La COVID a exigé un changement dans notre façon de penser au travail. Le moment est venu de saisir ce moment pour s'assurer que toutes les conversations futures sur le travail prennent en compte les personnes ayant un handicap.

6

RESSOURCES ET FEUILLES DE TRAVAIL

Ressource 1: Feuille de travail d'autoréflexion de l'organisation	38
Ressource 2: Questions relatives au partenariat – un guide de conversation quand on envisage un partenariat	42
Ressource 3: Analyse FFPM.....	46
Ressource 4: Modèle de matrice RACI	47
Ressource 5: Exemple de protocole d'entente.....	48
Ressource 6: Exemple d'accord de partenariat.....	52
Ressource 7: Ressources supplémentaires	58

Ressource 1 : Feuille de travail d'autoréflexion de l'organisation (page 1 sur 4)

- Prior to entering into a partnership or collaboration for greater service deliver, gather your Employment Service team members and explore your answers to the following questions. This will help create awareness of what strengths and needs your Employment Services has, what your clients are getting from your current service, and where you can work most effectively with other organizations to increase success for your clients, as well as your organization overall.

1. Quels sont les services d'emploi que nous offrons de façon satisfaisante ?

INSCRIVEZ VOS RÉPONSES. FOURNISSEZ AUTANT DE DÉTAILS QUE POSSIBLE. UTILISEZ DES PAGES SUPPLÉMENTAIRES SI VOUS AVEZ BESOIN DE PLUS D'ESPACE

INSCRIVEZ TOUTES LES ÉTAPES SUBSÉQUENTES. INDIQUEZ TOUT SUIVI NÉCESSAIRE ET LA DATE D'ÉCHÉANCE.

Ressource 1 : Feuille de travail d'autoréflexion de l'organisation (page 2 sur 4)

2. Quels services d'emploi pourrions-nous offrir de façon plus efficace ?

INSCRIVEZ VOS RÉPONSES.

INSCRIVEZ TOUTES LES ÉTAPES SUBSÉQUENTES.

3. Où nos clients réussissent-ils ?

INSCRIVEZ VOS RÉPONSES.

INSCRIVEZ TOUTES LES ÉTAPES SUBSÉQUENTES.

4. Où sont nos clients qui ne parviennent pas à réussir ?

INSCRIVEZ VOS RÉPONSES.

INSCRIVEZ TOUTES LES ÉTAPES SUBSÉQUENTES.

Ressource 1 : Feuille de travail d'autoréflexion de l'organisation (page 3 sur 4)

5. Avec quelles organisations collaborons-nous déjà de manière formelle ou informelle ?

INSCRIVEZ VOS RÉPONSES.

INSCRIVEZ TOUTES LES ÉTAPES SUBSÉQUENTES.

6. Quelles organisations pourraient nous aider à fournir de meilleurs services d'emploi dans notre région ?

INSCRIVEZ VOS RÉPONSES.

INSCRIVEZ TOUTES LES ÉTAPES SUBSÉQUENTES.

**7. Pourquoi voulons-nous travailler en partenariat avec une autre organisation ?
Quel en serait l'avantage pour nous ?**

INSCRIVEZ VOS RÉPONSES.

INSCRIVEZ TOUTES LES ÉTAPES SUBSÉQUENTES.

Ressource 1 : Feuille de travail d'autoréflexion de l'organisation (page 4 sur 4)

8. Qu'avons-nous à offrir à une autre organisation dans un partenariat ?

INSCRIVEZ VOS RÉPONSES.

INSCRIVEZ TOUTES LES ÉTAPES SUBSÉQUENTES.

9. À quelles sources de financement avons-nous accès ?

INSCRIVEZ VOS RÉPONSES.

INSCRIVEZ TOUTES LES ÉTAPES SUBSÉQUENTES.

10. La direction de l'organisation est-elle au courant de notre intention de travailler avec une autre organisation pour offrir un meilleur service ?

INSCRIVEZ VOS RÉPONSES.

INSCRIVEZ TOUTES LES ÉTAPES SUBSÉQUENTES.

Ressource 2 : Questions relatives au partenariat – un guide de conversation quand on envisage un partenariat

(page 1 sur 4)

RAISON D'ÊTRE

Pourquoi voulons-nous former un partenariat ?

Quels sont les avantages de travailler ensemble en tant que partenaires?

RETOMBÉES

Que voulons-nous qu'il se produise à la suite d'une collaboration ?

Quelles seront les retombées du partenariat sur nos clients ?

Quelles seront les retombées du partenariat sur nos clients ?

Ressource 2 : Questions relatives au partenariat – un guide de conversation quand on envisage un partenariat

(page 2 sur 4)

Quelles seront les retombées du partenariat sur nos organisations ?

Quelles sont les autres retombées possibles de ce partenariat ?

OBJECTIFS

Quels sont nos objectifs de partenariat ?

Comment savoir quand nous aurons atteint nos objectifs ?

VALEUR

Le résultat vaut-il la dépense d'efforts et d'autres ressources ?

Ressource 2 : Questions relatives au partenariat – un guide de conversation quand on envisage un partenariat

(page 3 sur 4)

Comment allons-nous être plus efficaces en travaillant ensemble ?

Quels gains d'efficacité réaliserons-nous en travaillant ensemble ?

ALTERNATIVES

Quelles sont les meilleures pratiques que nous voulons suivre en travaillant ensemble?

Si nous faisons des erreurs, comment allons-nous apprendre de celles-ci et les éviter à l'avenir ?

Ressource 2 : Questions relatives au partenariat – un guide de conversation quand on envisage un partenariat

(page 4 sur 4)

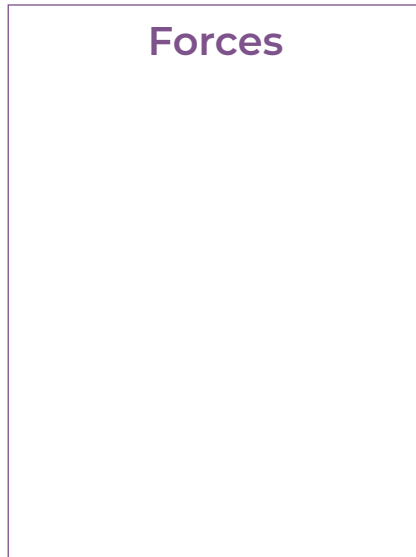
PROCHAINES ÉTAPES

Qui doit-on inclure pour faire avancer ce partenariat ?

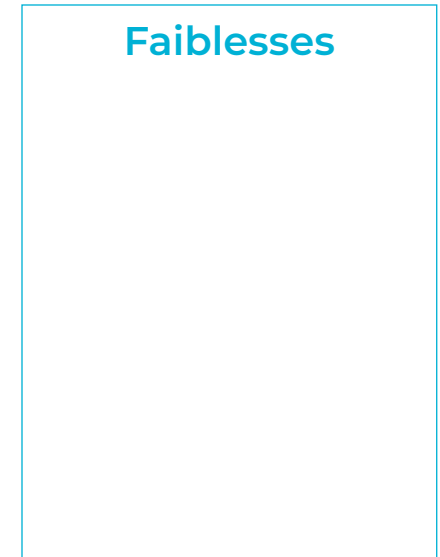
Quand voulons-nous commencer à travailler ensemble ?

Ressource 3 : Analyse FFPM

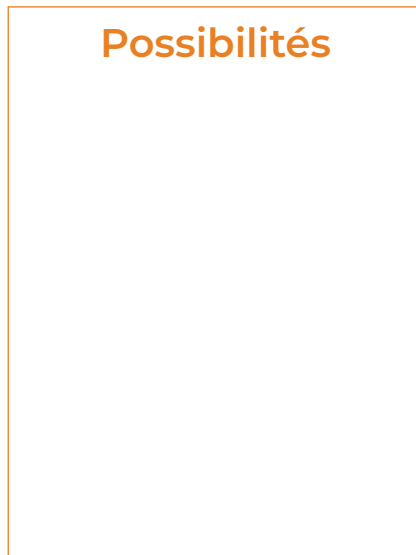
Forces



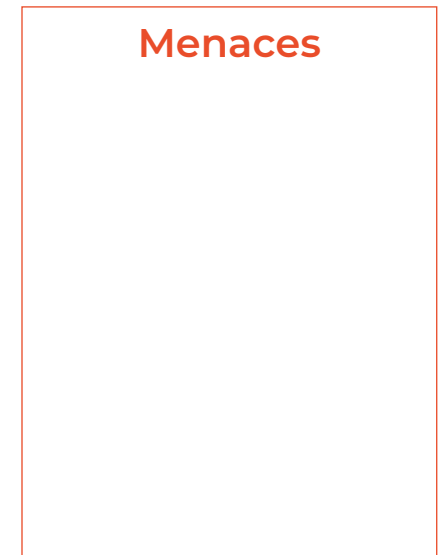
Faiblesses



Possibilités



Menaces



Ressource 4 : Modèle de matrice RACI

Construisez votre propre matrice RACI afin d'identifier et de clarifier les rôles qui feront partie de votre partenariat avec les étapes décrites dans la section Comment créer une matrice RACI à la page 10. Ajouter des lignes et des colonnes de travail au besoin.

TÂCHE	ORGANISATION	RÔLE	RÔLE	RÔLE	RÔLE	RÔLE

Responsable (R) : La personne qui exécute le travail pour accomplir une tâche. En règle générale, c'est une seule personne.

Assume la responsabilité (A) : La personne qui est en fin de compte responsable de l'achèvement de la tâche. Cela comprend le pouvoir de prise de décision et le pouvoir de veto. Une seule personne assumant la responsabilité peut être affectée à une tâche.

Consulté (C): Les personnes qui fournissent des informations pour le partenariat et avec qui il y a une communication bidirectionnelle.

Informé (I): Les personnes informées des progrès et avec lesquelles il y a une communication à sens unique. Ces personnes sont affectées par les résultats de la tâche, ils ont donc besoin d'être tenus à jour.

Ressource 5 : Exemple de protocole d'entente (page 1 sur 4)

PROTOCOLE D'ENTENTE

Entre

(NOM JURIDIQUE DE L'AGENCE ET DU SERVICE / PROGRAMME, LE CAS ÉCHÉANT)

et

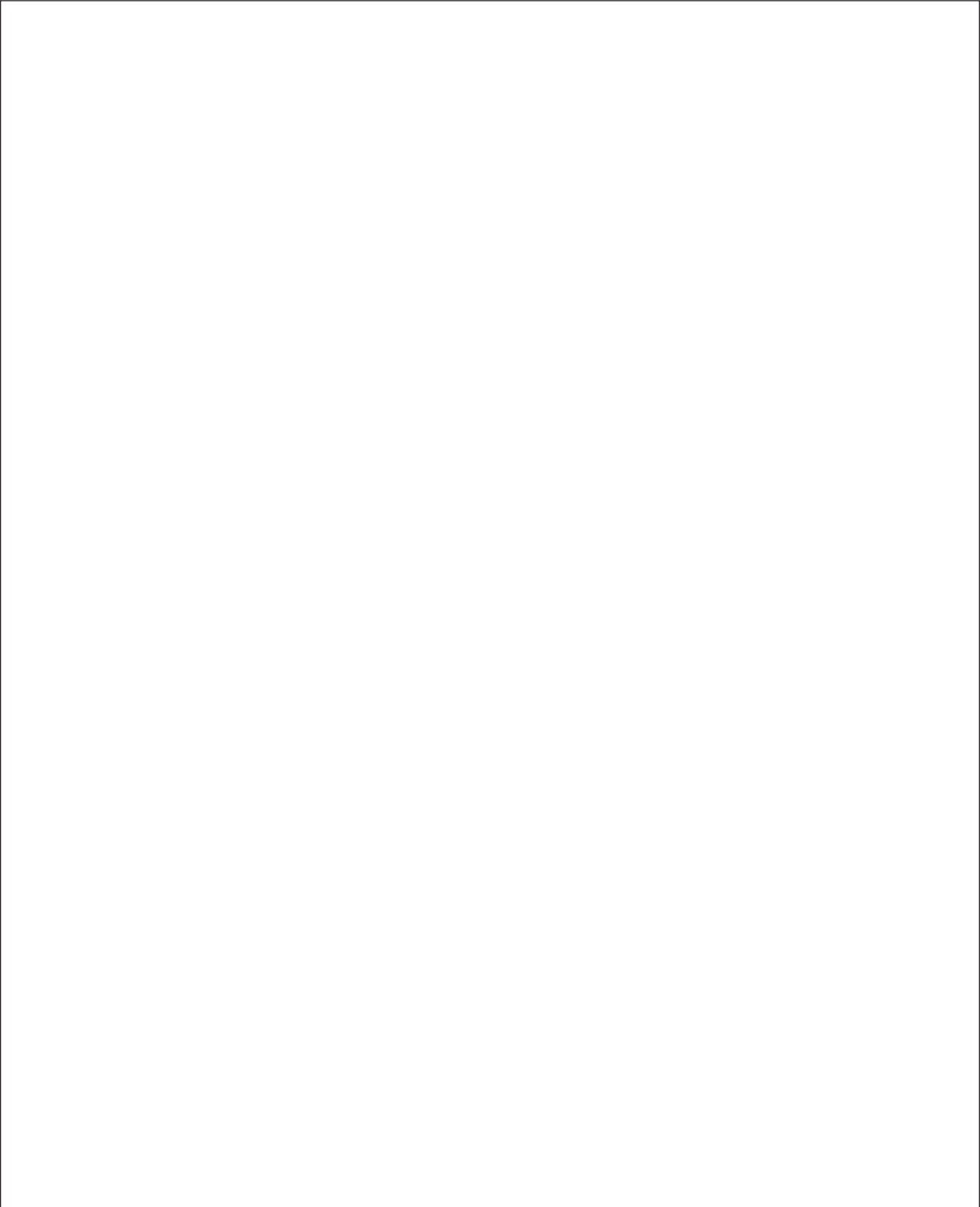
But

(Parler en termes généraux, par exemple collaborer aux services et soutiens d'emploi pour améliorer les résultats des demandeurs d'emploi ayant un handicap, sans égard aux mesures de soutien nécessaires pour atteindre leurs objectifs).

Ressource 5 : Exemple de protocole d'entente (page 2 sur 4)

Contexte

- Au paragraphe 1, décrire brièvement la mission de l'Agence A
- Au paragraphe 2, décrire brièvement la mission de l'Agence B
- Au paragraphe 3, expliquer brièvement pourquoi les deux s'engagent à ce contrat.



Ressource 5 : Exemple de protocole d'entente (page 3 sur 4)

Responsabilités et points de contact

Pour chaque partie, indiquer de manière générale les dispositions, le financement, l'équipement, les rapports, etc. qui doivent être fournis par qui, à qui, et à quel moment. En d'autres termes, établir les règles de base de manière qu'elles puissent être comprises facilement par la plupart des lecteurs. Dans tous les cas, être suffisamment explicite pour assurer la clarté, mais sans trop approfondir pour tenir compte des changements dans le monde réel sans avoir à réécrire l'entente.

Le point de contact est (utiliser le titre pour garder l'entente « à jour » même quand les gens quittent leur poste, par exemple, gestionnaire de programme, division du service de l'emploi

Agence A – Responsabilités

Agency A – Points de contact

Agence B – Responsabilités

Agency B – Points de contact

Ressource 5 : Exemple de protocole d'entente (page 4 sur 4)

Durée de l'entente

Exemple : Le présent protocole d'entente sera en vigueur pendant _____ ans (généralement un ou deux ans) à compter de la date de la dernière signature.

Environ six mois avant l'expiration, les deux parties se rencontreront pour déterminer le renouvellement en fonction d'une évaluation des résultats et des réalisations du partenariat.

L'entente peut être résiliée à tout moment, sur avis écrit d'une partie à l'autre, avec un minimum de _____ jours (insérer le nombre de jours soit 30, 60 ou 90 jours) – prévoir suffisamment de temps pour s'assurer que tous les clients soient informés et que d'autres mesures de soutien appropriées soient mises en place pour eux.

Signataires:

NOM DE L'AGENCE, NOM ET TITRE TAPÉ

SIGNATURE

DATE

NOM DE L'AGENCE ET TITRE TAPÉ

SIGNATURE

DATE

Ressource 6 : Exemple d'accord de partenariat (page 1 sur 6)

Description de ce qu'il faut inclure dans les domaines clés d'un accord de partenariat:

Accord de Partenariat entre les organisations :

Insérer les noms juridiques et adresses de chaque partenaire.

Résultats, buts et objectifs :

Fournir des déclarations générales de ce que les partenaires veulent atteindre. Un plan de travail peut être joint en annexe à l'accord.

Valeurs du partenariat :

Décrire les valeurs ou les principes qui guident les relations et le travail du partenariat.

Rôles et responsabilités :

Décrire qui fera quoi, qui sera responsable de quoi, qui relève de qui, et comment le partenariat et ses activités seront gérés. Songer aux rôles et responsabilités de chaque partenaire ainsi qu'aux groupes décisionnels, tels que les comités et l'organisme responsable (les termes de référence peuvent être joints).

Engagements de ressources :

Décrire le personnel, l'installation et/ou les engagements en nature.

Engagements financiers :

Détailler les contributions financières de chaque partenaire ou toute autre disposition financière. Un budget peut être, le cas échéant, joint en annexe à l'accord.

Responsabilité et assurance :

Souligner qui est responsable de toute responsabilité et assurance pour les clients / participants et le personnel.

Évaluation :

Préciser comment le partenariat évaluera les résultats obtenus. Un plan d'évaluation peut être joint en annexe à l'accord.

Prise de décision :

Spécifier un processus mutuellement satisfaisant pour prendre des décisions importantes.

EXEMPLE : Le Comité directeur s'efforcera de parvenir à un consensus dans toutes ses décisions. Dans le cas où un consensus est impossible, le président peut demander

qu'une question soit soumise à un vote où chaque partenaire aura droit à une voix et une majorité simple décidera du résultat.

Résolution des conflits :

Définir un processus convenu d'un mutuel accord afin de résoudre les conflits et les plaintes.

EXEMPLE : En cas de différend, les partenaires conviennent : 1. Aborder leurs divergences d'une manière opportune, ouverte et honnête. 2. Essayer de résoudre les problèmes à l'échelon hiérarchique auquel ils se produisent 3. Engager un médiateur indépendant, le cas échéant, pour évaluer le partenariat et/ou la situation, que ce soit en cas de besoin ou dans le cadre d'une évaluation formelle.

Résiliation de la participation ou l'implication du partenaire:

Spécifier un processus mutuellement satisfaisant pour mettre fin au partenariat ou à la participation d'un partenaire au sein du partenariat.

EXEMPLE : Les partenaires donneront un préavis écrit d'au moins trois mois au Comité directeur mentionnant leur intention de se retirer du partenariat, et compléteront leurs engagements en matière de prestation de service et de compte-rendu. Dans le cas où les partenaires ne respectent pas leurs engagements, la situation sera soumise au Comité directeur pour discussion et résolution de conflits, si nécessaire.

Dans le cas où les partenaires reconnaissent que leur participation n'est plus viable, les partenaires peuvent accepter de dissoudre la relation, honorablement et sans acrimonie, après l'examen de la situation et les alternatives à l'arrangement actuel par le Comité directeur. Un avis sera fourni par écrit à toutes les parties prenantes pertinentes.

En foi de quoi, Les parties ont signé ci-dessous le présent accord:

Insérer nom juridique de chaque organisme partenaire.

Ressource 6 : Exemple d'accord de partenariat (page 2 sur 6)

ACCORD DE PARTENARIAT ENTRE LES ORGANISATIONS

INSÉRER LES NOMS JURIDIQUES ET ADRESSES DE CHAQUE PARTENAIRE

Résultats, buts et objectifs :

Valeurs du partenariat :

Rôles et responsabilités :

Ressource 6 : Exemple d'accord de partenariat (page 3 sur 6)

Engagements de ressources :

Engagements financiers :

Responsabilité et assurance :

Ressource 6 : Exemple d'accord de partenariat (page 4 sur 6)

Évaluation :

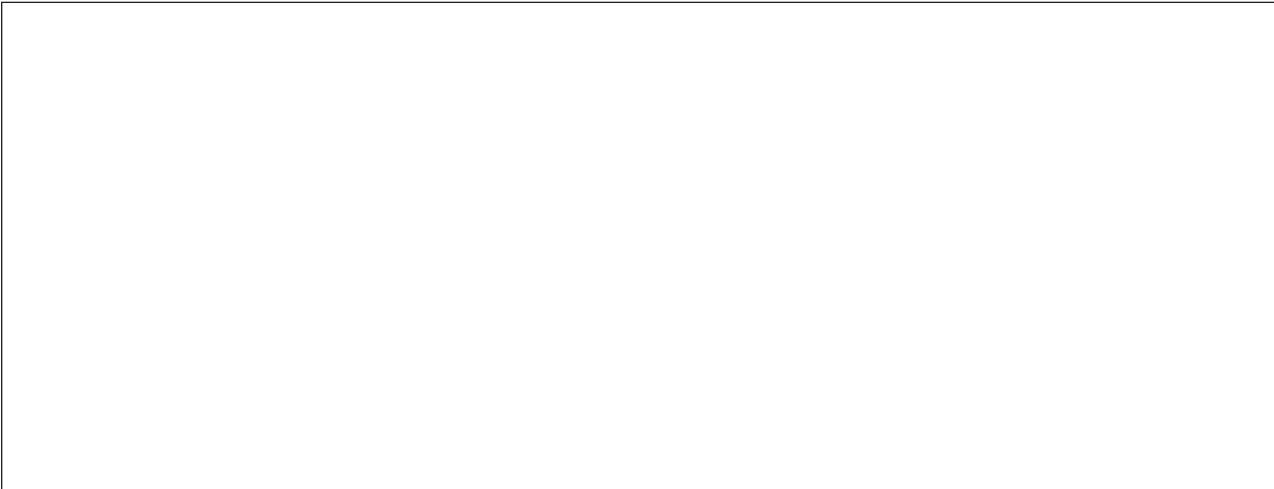


Prise de décision :



Ressource 6 : Exemple d'accord de partenariat (page 5 sur 6)

Résolution des conflits :



Résiliation de la participation ou l'implication du partenaire :



Ressource 6 : Exemple d'accord de partenariat (page 6 sur 6)

EN FOI DE QUOI, Les parties ont signé ci-dessous le présent accord :

NOM JURIDIQUE DE CHAQUE ORGANISME PARTENAIRE

Par ses signataires autorisés :

SIGNATURE

SIGNATURE

NOM ET LE TITRE

NOM ET LE TITRE

DATE

DATE

Ressource 7 : Ressources supplémentaires

<http://www.hclinkontario.ca/resources/resources/partnership-development.html>

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

<http://thepartneringinitiative.org/wp-content/uploads/2014/08/Partnering-Toolbook-en-20113.pdf>

<https://www.unitedwaygt.org/wp-content/uploads/2021/06/2013-Collaborative-Partnerships-Toolkit.pdf>

<https://philanthropynewsdigest.org/features/the-sustainable-nonprofit/why-and-how-do-nonprofits-work-together>

<https://www.sparc.bc.ca/wp-content/uploads/2016/12/the-partnership-toolkit.pdf>



odenetwork.com

ISBN: 978-1-7752655-7-3

© 2023 Ontario Disability Employment Network