



# GUIDE DU PARTENARIAT

QUATRIÈME ÉDITION



## Avis de non-responsabilité

Les opinions et interprétations exprimées dans cette publication sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles du gouvernement de l'Ontario.

Pour plus d'informations, veuillez contacter ODEN à [info@odenetwork.com](mailto:info@odenetwork.com)

© 2025 Réseau ontarien d'aide à l'emploi pour les personnes handicapées

ISBN 978-1-0694139-0-1



# 1

## POURQUOI DEVENIR PARTENAIRE

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

De nombreux prestataires de services d'emploi ont été impliqués dans des partenariats bénéfiques pendant des années, mais 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 prestataire de services d'emplois est différent malgré la similitude des mandats et le chevauchement fréquent des populations desservies. Les prestataires trouvent habituellement qu'ils ont des compétences uniques et adaptent leurs prestations en fonction de leur structure de financement et de 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.

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.

# 1

## 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.<sup>1</sup>

**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.<sup>2</sup>

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 prestataires de services d'emploi s'associent, 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, la Ottawa Shared Services Organization (OSSO) est une formule novatrice de services partagés qui a démontré sa capacité à relever des défis fréquemment rencontrés dans le secteur des services aux personnes ayant un handicap de développement. En centralisant les fonctions administratives, l'OSSO améliore l'efficacité opérationnelle et permet à ses organisations partenaires de consacrer davantage de ressources à leurs objectifs principaux, ce qui profite en fin de compte aux communautés qu'elles servent. Ce partenariat a été mis en évidence lors du congrès 2024 de l'association OASIS (Ontario Agencies Supporting Individuals with Special Needs).



Utilisez une **Feuille de travail d'autoréflexion organisationnelle** à la page 41 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 des partenariats avec d'autres prestataires de services d'emploi ou d'autres organisations dans votre communauté, comme des programmes d'alphabétisation et de formation de base, les compétences et les ressources peuvent être mises en commun pour générer de meilleurs résultats 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

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.*

*L'Agence B fournit des services d'emploi à tous les clients, y compris ceux qui ont un handicap et sont admissibles au volet Soutien de l'emploi du POSPH par l'intermédiaire 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 45 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 d'emploi 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.



Remplissez le modèle **d'analyse FFPM** à la page 49 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

# 3

financières et humaines déjà en place, ainsi que celles qui sont toujours nécessaires pour un partenariat réussi.

Voir également **Matrice de Sélection pour Identifier et Choisir des Partenaires et Collaborateurs** à la page 50. Il s'agit d'un outil qui, avec l'analyse FFPM, peut être utilisé pour identifier de manière objective des partenaires potentiels à impliquer dans une collaboration ou un projet. L'outil peut également être utilisé comme information de base pour satisfaire les besoins et les exigences des bailleurs de fonds afin de démontrer leur responsabilité et qu'un processus approfondi a été utilisé pour déterminer les partenaires d'un projet.

## 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 souhaite obtenir un emploi. L'agence d'Emploi Ontario (EO) qui offre les services de soutien de l'emploi du POSPH (agence B) apportera son soutien par l'intermédiaire d'un spécialiste de l'emploi pour l'aider dans la recherche d'emploi, la préparation à l'entrevue, les présentations et les négociations auprès des employeurs et, en fin de compte, à 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,

# 3

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.

# 3

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.
4. 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).
5. S'assurer que chaque tâche a un rôle de responsable (R) et un rôle pour assumer la responsabilité (A).
6. 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.
7. 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
IFormulaires 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

# 3



Créez votre propre **Matrice RACI** en utilisant le modèle à la page 57 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 de 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**
  - Les bonnes personnes participent-elles aux processus de prise de décision et d'approbation ?
  - Sont-elles réceptives et capables de soutenir une ou des équipes ?
- **Division du travail**
  - Les rôles du partenariat sont-ils identifiés correctement ?
  - La quantité de travail est-elle égale au bénéfice pour l'organisation ?

# 3

- Les rôles servent-ils le demandeur d'emploi ?
- Réalisez-vous des succès pour le demandeur d'emploi grâce à ces rôles ?
- **Nouvelles possibilités de partenariat**
  - Les fournisseurs de services travaillent-ils ensemble de manière à conduire vers de nouveaux services, de meilleurs résultats et une meilleure utilisation des ressources ?
  - Si oui, y a-t-il des moyens d'élargir le partenariat ?
  - Si non, quelles mesures peuvent être prises pour améliorer les services offerts ?
- **Financement**
  - Les fournisseurs de services sont-ils en mesure de maximiser leur financement pour soutien du personnel et des clients dans ce partenariat ?
  - Y a-t-il de meilleures façons d'utiliser le financement ?
  - Les cibles sont-elles atteintes et les contrats sont-ils respectés pour obtenir le financement gouvernemental ?
- **Visibilité et soutien du public**
  - Le partenariat a-t-il sensibilisé davantage la communauté ?
  - Le nombre d'entreprises coopérant avec les fournisseurs de services a-t-il augmenté ?
  - 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.
  - 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.

# 3

## 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 58 pour un exemple d'un **protocole d'entente** et la page 58 pour un exemple d'un **accord de partenariat**.

# 4

## LE MAINTIEN D'UN PARTENARIAT

Le maintien de bonnes relations avec votre ou vos partenaires est aussi important que l'établissement du partenariat. Il est essentiel à la réussite de toutes les parties prenantes, notamment les organismes partenaires, les clients et les bailleurs de fonds. Dans la plupart des cas, le maintien d'un partenariat requiert plus de temps et d'efforts que sa création.

Cette section aborde les facteurs de réussite communs qui contribuent à l'établissement de relations, et donc au maintien d'un partenariat de travail. Ces informations sont fondées sur l'une des études de cas de l'ODEN, qui met en lumière le partenariat fructueux entre l'organisation Pathways to Possibilities (PTP) et le Collège George Brown. Dans l'étude de cas, ODEN a recensé les facteurs de réussite illustrés dans la figure 1 et dans la liste ci-dessous :

- Un leadership robuste.
- Un soutien de la part du personnel.
- La confiance.
- Une connaissance mutuelle.
- Une documentation efficace.
- L'établissement de relations entre les partenaires et les clients.
- Un état d'esprit axé sur la croissance.



Figure 1 : Les sept facteurs de réussite de l'établissement de relations.

# 4

En tant que réseau de membres qui encourage la création de partenariats et participe activement à un grand nombre de ceux-ci, à court et à long terme, ODEN comprend l'importance de ces sept facteurs pour maintenir un partenariat de travail positif.

Au fur et à mesure que nous approfondissons chaque facteur, vous pourrez vous servir de ces informations comme d'un guide pour réfléchir à la manière dont ils se manifestent dans vos propres partenariats et processus d'établissement de relations. Vous pourrez ainsi cerner les domaines dans lesquels il y a peut-être plus de travail à faire pour maintenir les relations que vous établissez.

## **Facteur de réussite 1 : Un leadership robuste**

Les dirigeants jouent un rôle essentiel dans tout partenariat et toute collaboration, car ils apportent une vision, une direction et un soutien indispensables pour garantir la réussite et la croissance du partenariat. Un leadership robuste est un élément clé pour établir et maintenir une relation de travail positive, surtout lorsque les dirigeants donnent l'exemple et mènent à bien le processus d'établissement de la relation.

En outre, le leadership renforce le partenariat en facilitant un certain nombre de facteurs tels que l'établissement de la confiance et de la crédibilité. La confiance, en particulier, est si importante qu'elle est présentée comme un facteur de réussite distinct. Les dirigeants efficaces encouragent une communication transparente et veillent à ce que tous les partenaires et les parties intéressées puissent exprimer leurs préoccupations et faire part de leurs rétroactions. L'intégrité est un élément clé pour instaurer la confiance. Les dirigeants honnêtes, malgré les difficultés, sont plus à même d'instaurer la confiance au sein des équipes qui travaillent au sein du partenariat.

Un leadership robuste est également essentiel pour promouvoir une culture de collaboration dans laquelle les conflits sont considérés comme des possibilités de croissance et d'amélioration plutôt que comme des menaces. Une telle culture donne aux membres du personnel et aux employés l'assurance que leurs dirigeants ont leurs intérêts à cœur.

Enfin, un leadership robuste est essentiel lorsqu'il s'agit de discuter de l'affectation des ressources, du soutien et de la formation des équipes qui effectuent le gros du travail. Les bons dirigeants veillent à ce que les ressources soient réparties efficacement : aucun partenaire n'a à effectuer une plus grande part du travail que les autres, et chacun d'entre eux investit dans ses équipes pour leur permettre d'acquérir les compétences et les connaissances nécessaires à leur réussite.

# 4



## Moments de réflexion

Pensez à utiliser les questions suivantes pour mener une réflexion sur votre propre partenariat :

- Comment le leadership se manifeste-t-il au sein du partenariat pour guider le processus d'établissement de relations?
- Les dirigeants actuels apportent-ils leur soutien à la mise en œuvre du partenariat?



## En savoir plus

Si vous souhaitez en savoir plus sur le leadership, familiarisez-vous avec le leadership transformationnel, un processus par lequel les dirigeants mobilisent et influencent les autres pour apporter de véritables changements. Vous pouvez consulter (en anglais seulement) :

- [Confronting “Wicked Problems:” Re-imagined Leadership Strategies for Societal Impact](#)
- [Mobilizing leadership: Leading cross-sector partnerships as a social movement](#)

## Facteur de réussite 3 : La confiance

La confiance est un facteur clé sur lequel reposent tous les autres aspects de la relation, car elle permet à toutes les parties prenantes de croire aux intentions, aux capacités et aux engagements de leurs vis-à-vis. Cette confiance est essentielle à la collaboration, car elle permet aux partenaires de travailler de concert pour atteindre des objectifs communs sans remettre en doute les intentions des autres. La confiance favorise une communication ouverte et sincère, où les partenaires se sentent libres de faire part de leurs idées, de leurs préoccupations et de leurs rétroactions.

Comme indiqué plus haut, la confiance est fortement influencée par le leadership. Les dirigeants solides donnent le ton pour mettre en place des environnements où la confiance peut être entretenue. La confiance favorise la communication ouverte, la collaboration et la réussite à long terme. Vous trouverez ci-dessous quelques mesures concrètes que les organismes peuvent prendre pour instaurer la confiance :

- a) Maintenez une communication claire et ouverte : comme indiqué dans le guide, vous devez documenter le partenariat afin d'en comprendre les objectifs. En outre, ce document sert de feuille de route pour assurer une communication claire.
- b) Établissez des relations personnelles. Consacrez du temps à la compréhension de la culture organisationnelle, des valeurs et du

# 4

personnel clé de l'autre partenaire. L'établissement de relations personnelles peut contribuer à renforcer la confiance mutuelle entre les partenaires.

- c) Démontrez votre fiabilité. Les partenaires doivent fournir un travail de qualité sur une base régulière et dans le respect des délais. En démontrant votre fiabilité, vous instaurez la confiance.
- d) Encouragez une culture de respect mutuel, car des divergences d'opinions apparaîtront. Après tout, vous êtes deux organismes distincts (ou plus). En effet, la manière dont vous appréciez et respectez les différences dans la culture, les processus et les points de vue de chaque organisation, tout en maintenant une relation de travail positive, revêt une importance pour l'instauration de la confiance.



## Moments de réflexion

Pensez à utiliser les questions suivantes pour mener une réflexion sur votre propre partenariat :

- Comment la confiance se manifeste-t-elle dans votre partenariat ou dans votre organisme?
- Avez-vous mis en œuvre l'une ou l'autre des mesures réalisables mentionnées précédemment dans votre partenariat? Comment se présente la mise en œuvre de ces mesures? Si ce n'est pas le cas, comment mettriez-vous en œuvre l'une ou l'autre de ces mesures réalisables?



## En savoir plus

Vous pouvez également envisager de consulter les ressources suivantes (en anglais seulement) pour en savoir plus sur l'instauration de la confiance entre les partenaires :

- [The Trust Factor: 10 Ways for Fostering Strong Partnerships](#)
- [How Organizations Build Trust](#)

## Facteur de réussite 4 : Une connaissance mutuelle

Pour favoriser une collaboration ou un partenariat fructueux, il est essentiel que les organisations consacrent du temps et des efforts pour se familiariser avec les activités, la culture et les capacités de l'autre partie. Des stratégies telles que les premières réunions, les visites sur place, l'échange de documents, les entrevues, les projets conjoints et les activités culturelles permettent de jeter les bases d'une solide compréhension. En adoptant ces approches, les organismes peuvent établir des relations de travail efficaces, harmoniser leurs objectifs et relever les défis potentiels de manière proactive.

# 4

Cet élément est clairement décrit dans l'étude de cas de l'ODEN sur la collaboration entre le Collège George Brown et PTP. Il est clair que les deux organismes ont déployé d'importants efforts pour constituer une base de connaissances efficace pour chaque organisme. Le fait que le personnel impliqué dans l'établissement et le maintien du partenariat avait été employé par le passé par l'un ou les deux organismes et comprenait leur fonctionnement a également été un atout majeur.

Ces partenaires (PTP/Collège George Brown) ont reconnu que les établissements postsecondaires peuvent être moins agiles que les organismes communautaires. Cette compréhension approfondie des forces, des défis opérationnels et des différences entre leurs organisations respectives les a aidés à définir des attentes raisonnables, mais réalisables, pour le partenariat.

Les dirigeants des deux organisations ont compris la nécessité d'investir dans cette relation. Par conséquent, et pour continuer à faciliter l'échange de connaissances, un **agent de liaison** a été embauché pour servir de pont entre le Collège George Brown et PTP. Cet agent de liaison possède de solides connaissances des deux organisations et entretient de bonnes relations avec elles, ce qui s'est avéré essentiel pour faciliter la communication entre les deux organismes.



## Moments de réflexion

Pensez à utiliser les questions suivantes pour mener une réflexion sur votre propre partenariat :

- Qu'avez-vous appris sur votre partenaire? Y a-t-il quelque chose (d'autre) que vous souhaiteriez apprendre sur votre partenaire?
- Quelles stratégies envisageriez-vous de mettre en œuvre pour favoriser un meilleur échange de connaissances entre votre organisation et l'organisation partenaire?



## En savoir plus

L'échange de connaissances consiste à échanger des informations et des compétences au sein d'une organisation ou entre organisations. Promouvoir et encourager l'échange de connaissances est une stratégie directe pour constituer une base de connaissances efficace au sein de chaque organisation. L'article suivant (en anglais seulement) présente cinq stratégies en matière d'échange de connaissances en milieu de travail, qui peuvent également être adoptées dans le cadre de partenariats.

# 4

## Facteur de réussite 5 : Une documentation efficace

Une documentation efficace est essentielle à l'établissement et au maintien de partenariats fructueux. En effet, elle fait office de source unique de vérité pour toutes les communications, décisions et actions entreprises dans le cadre du partenariat. Une documentation complète garantit que toutes les parties ont accès aux mêmes informations, ce qui réduit les risques d'erreur et de mauvaise communication.

De plus, une telle documentation constitue un point de référence, qui peut être consulté lors de la résolution de litiges ou lorsqu'il est nécessaire de revenir sur des décisions antérieures. Elle favorise une communication ouverte et transparente entre les partenaires, ce qui permet d'améliorer la collaboration et les résultats du partenariat. En adoptant systématiquement des pratiques de documentation cohérentes, les organisations peuvent également contribuer à la continuité et à la durabilité du partenariat, même en cas de changement de personnel.

Par ailleurs, une documentation bien structurée facilite l'intégration des nouveaux membres de l'équipe en leur fournissant le contexte historique et les principaux détails du partenariat. Elle facilite également le suivi des progrès et la mesure de la réussite des initiatives, tout en permettant des ajustements en temps utile si nécessaire. Enfin, une documentation efficace renforce l'imputabilité, car elle définit clairement les rôles, les responsabilités et les motifs sur lesquels sont fondées les décisions.



### Moments de réflexion

Pensez à utiliser les questions suivantes pour mener une réflexion sur votre propre partenariat :

- Quels outils avez-vous développés ou quelles pratiques avez-vous mises en place pour documenter votre collaboration? Quelles stratégies avez-vous mises en place pour garantir la mise à jour régulière de la documentation?
- Quelles stratégies pourriez-vous envisager de mettre en œuvre pour favoriser un meilleur échange de connaissances entre votre organisation et l'organisation partenaire?



### En savoir plus

De nombreux outils et logiciels en ligne sont utiles et efficaces pour la documentation. L'un des outils les plus courants et les plus utiles est le modèle de matrice RACI. La matrice RACI est un outil qui permet de définir les rôles et les responsabilités de vos équipes de projet, de documenter les responsabilités de chaque partenaire et d'améliorer la communication.

# 4

## Facteur de réussite 6 : L'établissement de relations entre les partenaires et les clients

L'établissement de relations ne se limite pas exclusivement aux partenaires, car un partenariat fructueux doit également prendre en compte l'établissement de relations avec les clients. Des relations positives avec les clients améliorent les résultats du partenariat. En effet, lorsque les clients entretiennent de bonnes relations avec le personnel, ils sont souvent plus motivés et deviennent plus proactifs dans l'atteinte de leurs objectifs au sein du programme.

Il est donc nécessaire de prendre en compte la confiance et le soutien entre les membres du personnel comme des conditions préalables à l'établissement et au maintien de relations avec les clients. Lorsqu'une équipe d'employés établit une relation de confiance et de soutien avec les clients qu'ils servent directement, elle se consacre à les soutenir et à leur fournir le meilleur service possible. Lorsque les partenaires établissent des relations solides avec les clients, ces relations favorisent la confiance mutuelle entre toutes les parties. Les clients font confiance aux partenaires pour répondre à leurs besoins, tandis que les partenaires se font mutuellement confiance pour tenir leurs promesses. Cette confiance est un élément clé pour garantir la stabilité et la réussite du partenariat.

Il est important de reconnaître que l'établissement de relations avec les clients demande du temps et des efforts. Pour établir des relations avec les clients, le personnel doit adopter différentes approches, en faisant preuve de soutien et de patience. Même si les résultats ne sont pas immédiats, les relations solides entre les partenaires et les clients contribuent néanmoins à la réussite à long terme du partenariat.



### Moments de réflexion

Pensez à utiliser les questions suivantes pour mener une réflexion sur votre propre partenariat :

- De quelle manière le partenariat pourrait-il aider les clients à atteindre leurs objectifs? Qu'est-ce qui semble fonctionner et qu'est-ce qui ne fonctionne pas?
- Existe-t-il des initiatives visant à impliquer les clients en dehors des programmes habituels, tels que des groupes de discussion ou d'autres initiatives de mobilisation?



### En savoir plus

L'un des principaux aspects de l'établissement de relations avec les clients est la mise en place d'un environnement inclusif et sécuritaire qui leur permet de découvrir de nouvelles possibilités

# 4

et de s'épanouir. Dans cette optique, l'ODEN a collaboré avec des entreprises et des prestataires de services d'emplois pour renforcer l'inclusion et la sensibilisation en matière de handicap. Pour en savoir plus sur l'intégration des personnes en situation de handicap, veuillez consulter les documents suivants :

- [7 conseils pour vous assurer que votre entreprise est inclusive au handicap](#)
- [Demandez à la personne](#) : une fiche-conseil pour introduire la « règle d'or » de l'inclusion des personnes en situation de handicap.

## Facteur de réussite 7 : Un état d'esprit axé sur la croissance

L'état d'esprit axé sur la croissance est un système de valeurs qui accepte les défis, le développement individuel et l'apprentissage continu. Dans le cadre de partenariats, l'état d'esprit axé sur la croissance est une approche essentielle qui permet de faire face avec agilité aux événements imprévus inévitables. Il favorise la flexibilité, l'ouverture et la résilience, des qualités indispensables pour établir et préserver des relations de travail harmonieuses. En considérant les défis comme des occasions d'apprendre et d'améliorer le projet, les partenariats peuvent établir une résilience fondamentale qui assurera la pérennité du partenariat et la capacité d'atteindre les objectifs du projet.

L'adoption d'un état d'esprit axé sur la croissance est tout aussi importante pour les dirigeants, le personnel et les clients. L'état d'esprit axé sur la croissance permet de maintenir actives les conversations sur la croissance et l'amélioration dans le cadre du processus d'établissement des relations et des partenariats. Il favorise également une culture de l'innovation au sein du partenariat. En faisant preuve d'ouverture à l'égard des nouvelles idées et en expérimentant avec diverses approches, les deux organismes peuvent optimiser de manière continue l'efficacité du programme.



### Moments de réflexion

Pensez à utiliser les questions suivantes pour mener une réflexion sur votre propre partenariat :

- Quelles stratégies avez-vous mises en œuvre pour adopter un état d'esprit axé sur la croissance?
- De quelle manière est-ce que vous et votre équipe avez fait preuve d'un état d'esprit axé sur la croissance dans le cadre du partenariat? Si ce n'est pas le cas, comment pouvez-vous encourager une culture de l'état d'esprit axé sur la croissance?

# 4



## En savoir plus

Rome ne s'est pas bâtie en un jour. Il faut du temps et de l'entraînement pour adopter un état d'esprit axé sur la croissance. Pour en savoir plus sur les moyens d'adopter un état d'esprit axé sur la croissance, veuillez consulter les ressources suivantes (en anglais seulement) :

- [Vidéo de Carol Dweck : The Power of Believing that You Can Improve](#) (Sous-titrage et transcription disponibles)
- [12 Growth Mindset Activities for the Workplace](#)

# 5

## 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.

# 5

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.

# 6

## ÉTUDES DE CAS

Au final, un partenariat solide et bien défini, fondé sur une vision et des valeurs communes, sera bénéfique pour les demandeurs d'emploi, ainsi que pour les prestataires de services aux personnes ayant un handicap de développement et les prestataires de services de soutien de l'emploi du POSPH dans le modèle intégré de services d'emploi.

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 peut avoir 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.

# 6

## Étude de cas n° 1

### 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.

# 6

## 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

# 6

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

# 6

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

# 6

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 WECDSD 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.

# 6

## Étude de cas n° 2 – Partenariat et collaboration 2021-2022

### 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.<sup>1</sup>

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*

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

# 6

*d'emploi inéquitable de moins de 20 %, les personnes ayant une déficience intellectuelle 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. »<sup>2</sup>*

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

---

<sup>2</sup> 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>

# 6

initiative stratégique et cette collaboration ont donné lieu à des résultats prometteurs en matière d'emploi pour les chercheurs d'emploi handicapés. Lors du dernier rapport, 145 personnes ont été recrutées et embauchées.<sup>3</sup>

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.<sup>4</sup>

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. »<sup>5</sup> 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

---

<sup>3</sup> Information mise à jour par Anna Nelson de VivreTravaillerJouer par courriel, février 2022.

<sup>4</sup> 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>

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

# 6

prestataires de services peuvent travailler auprès d'autres organisations pour 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. »<sup>6</sup>

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.

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

# 6

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. »<sup>7</sup> 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.

---

<sup>7</sup> 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>

# 6

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

# 6

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,

# 6

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.

# 6

## 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.

# 7

## RESSOURCES ET FEUILLES DE TRAVAIL

<b>Ressource 1:</b> Feuille de travail d'auto-réflexion de l'organisation.....	41
<b>Ressource 2:</b> Questions relatives au partenariat – un guide de conversation quand on envisage un partenariat .....	45
<b>Ressource 3:</b> Analyse FFPM .....	49
<b>Ressource 4:</b> Matrice de sélection pour identifier et choisir les partenaires et les collaborateurs.....	50
<b>Ressource 5:</b> Modèle de matrice RACI.....	57
<b>Ressource 6:</b> Exemple de protocole d'entente .....	58
<b>Ressource 7:</b> Exemple d'accord de partenariat.....	62
<b>Ressource 8:</b> Ressources supplémentaires .....	68

## 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)

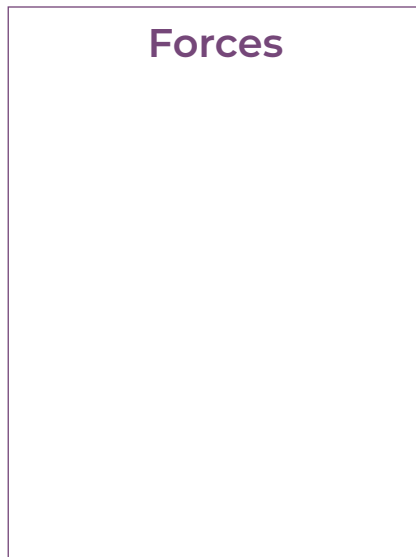
## PROCHAINES ÉTAPES

Qui doit-on inclure pour faire avancer ce partenariat ?

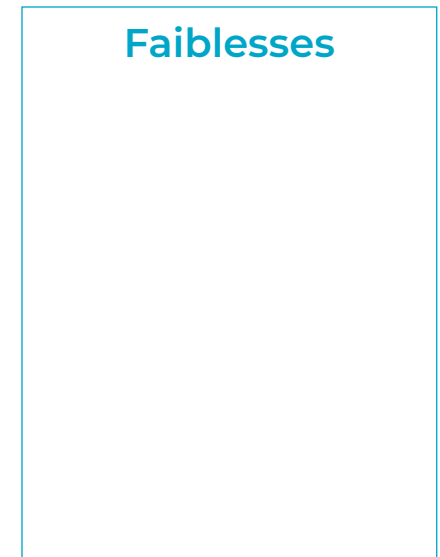
Quand voulons-nous commencer à travailler ensemble ?

## Ressource 3 : Analyse FFPM

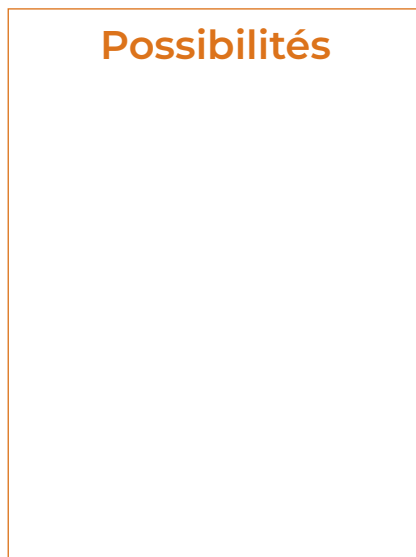
**Forces**



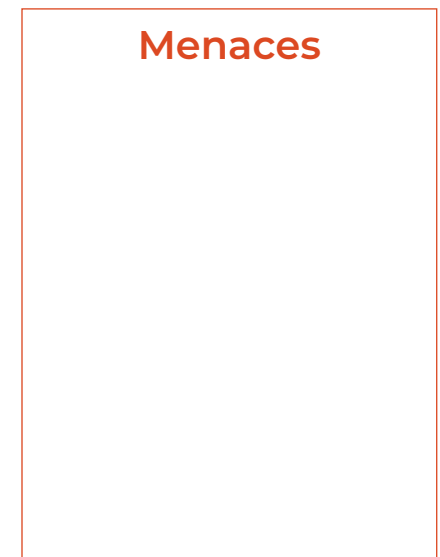
**Faiblesses**



**Possibilités**



**Menaces**



## Ressource 4 : Matrice de sélection pour identifier et choisir les partenaires et les collaborateurs (page 1 sur 7)

L'outil suivant peut être utilisé pour déterminer comment un chef de projet peut classer objectivement les partenaires potentiels à impliquer dans son projet. Pour remplir la matrice, vous devrez effectuer des recherches et recueillir des informations sur vos organisations partenaires potentielles. L'outil peut également servir d'information de base pour répondre aux besoins et aux exigences des bailleurs de fonds, afin de démontrer la responsabilité et qu'un processus a été suivi pour déterminer les partenaires d'un projet.

### Comment utiliser cet outil

L'outil est divisé en quatre sections ::

**Section 1 - Le contexte :** Cette section permet au chef de projet d'expliquer pourquoi cet outil est nécessaire! Cette description donne au lecteur une indication sur la nécessité de choisir parmi les partenaires intéressés.

**Section 2 - Critères de sélection :** Cette section permet au responsable du projet de décrire les critères qui seront utilisés pour évaluer l'organisation qui serait la plus apte à devenir partenaire en fonction des besoins du projet. Limitez vos critères de sélection à 3 ou 5 éléments.

**Section 3 - Classement de sélection :** Cette section décrit les trois niveaux de classement utilisés pour identifier objectivement la manière dont une agence répond aux critères de sélection de la section 2. Les niveaux indiquent « aucun alignement sur les critères » (classement égal à 1), « un certain alignement sur les critères de sélection » (classement égal à 3) et enfin « un alignement complet sur les critères de sélection » (classement égal à 5).

**Section 4 - Matrice de sélection :** C'est ici que le responsable du projet saisit les informations recueillies au cours des recherches et des discussions qui justifient le niveau de classement sur la base des critères de sélection. Ajouter les numéros de classement. Le chiffre le plus élevé correspond à l'organisation la mieux placée pour être partenaire du projet.

Cet outil a été développé pour la première fois lorsque l'ODEN évaluait les partenaires à apporter à la Stratégie canadienne pour la réussite des jeunes. Ce projet est utilisé comme exemple de la manière de remplir l'outil de sélection. Les noms et les références de sites Web ont été supprimés afin de généraliser l'outil.

*À la fin de l'exemple, vous trouverez un modèle à remplir.*

## Ressource 4 : Matrice de sélection pour identifier et choisir les partenaires et les collaborateurs (page 2 sur 7)

### EXEMPLE – Stratégie canadienne pour la réussite des jeunes (SRJ) de l’ODEN

#### 1.0 Contexte

Le projet SRJ financé par le Laboratoire d’innovation de l’ACSE a adopté une approche de « formation des formateurs » pour former les réseaux familiaux dans les communautés de l’Ouest, du Centre et de l’Est du Canada.

ODEN a identifié un collaborateur principal chargé de promouvoir et de soutenir le projet et d’atteindre les réseaux familiaux : **Agence A**. L’agence A était une organisation ayant des liens avec les réseaux familiaux dans les régions ciblées. Elle s’est fermement engagée à promouvoir l’inclusion auprès d’un certain nombre de parties prenantes, notamment les éducateurs et les entreprises.

Six organisations de l’écosystème de l’ODEN ont été contactées pour soutenir le projet. Dans cet exemple, ces agences sont appelées Agence A, B, C, D, E et F. Cette matrice a été utilisée pour démontrer objectivement quelle agence serait partenaire du projet en fonction de ses besoins.

#### 2.0 Critères de sélection d’un partenaire de projet

L’ODEN a élaboré des critères pour identifier un partenaire lié aux parties prenantes qui s’alignent le mieux pour que les indicateurs de performance suivants du projet puissent être atteints :

- i. 3 organisations de réseaux familiaux ont été formées.
- ii. 9 PSE/éducateurs formés au programme de découverte de l’emploi JobPath.
- iii. 100 entreprises individuelles ont été engagées et ont eu accès à la formation DACT en ligne.
- iv. 20 jeunes personnes en situation de handicap se sont engagées. Au moins 12 d’entre eux sont liés à l’emploi (4 personnes par région).

## Ressource 4 : Matrice de sélection pour identifier et choisir les partenaires et les collaborateurs (page 3 sur 7)

### Les critères suivants ont été utilisés pour déterminer le partenaire à sélectionner :

#### A) PORTÉE

Le projet avait une portée NATIONALE. ODEN avait besoin d'un collaborateur disposant de relations et d'un réseau à travers le Canada.

#### B) LIEN DIRECT AVEC LES FAMILLES

Le projet a évalué la théorie selon laquelle les familles peuvent défendre efficacement au niveau local l'importance d'attentes plus élevées pour les élèves en situation de handicap. Le projet a évalué dans quelle mesure l'emploi était une option viable lorsque des outils et des ressources étaient mis à la disposition des prestataires de services de l'emploi, des entreprises et d'autres parties prenantes.

C'est pourquoi l'ODEN a cherché un partenaire ayant des liens étroits avec les réseaux familiaux, de sorte que les ateliers de formation des formateurs ont été organisés en Colombie-Britannique, au Minnesota et en Nouvelle-Écosse.

#### C) LIEN DIRECT AVEC D'AUTRES PARTIES PRENANTES – ÉDUCATEURS ET ENTREPRISES

Le projet a permis de sensibiliser d'autres parties prenantes à l'importance d'avoir des attentes plus élevées et de faire de l'emploi un objectif pour les élèves en situation de handicap après l'école. Ces parties prenantes comprenaient des éducateurs, des services de l'emploi et des entreprises.

#### D) POSITION SUR L'EMPLOI

Les agences sollicitées devaient adopter une position forte pour promouvoir l'emploi en tant que résultat pour les jeunes en situation de handicap. Des preuves ont été trouvées sur le site Web, dans les énoncés de position, etc.

### 3.0 Classement de la sélection

Le Tableau 1 fournit des informations sur la manière dont l'ODEN a sélectionné **l'Agence A** comme principal collaborateur et partenaire pour ce projet. Un système de classement a été mis en place afin d'identifier objectivement la manière dont chaque organisation a répondu aux besoins du projet pour atteindre les objectifs de performance.

#### Les niveaux de classement sont les suivants :

- « 1 » alignement minimal,
- « 3 » un certain alignement,
- « 5 » alignement complet sur les critères de la section 2.0.

## Ressource 4 : Matrice de sélection pour identifier et choisir les partenaires et les collaborateurs (page 4 sur 7)

Organisation	Portée	Liens avec les familles	Liens avec les éducateurs	Liens avec les entreprises	Position sur l'emploi	Classement – ajouter chaque classement en jaune [Maximum 25]
<b>Agence A</b>	National Classement = 5	Réseau de groupes communautaires ayant des liens étroits avec les réseaux familiaux dans l'ensemble du pays. L'Agence A a accueilli l'ODEN dans le passé pour promouvoir les ateliers du projet SRJ. Classement = 5	S'engager activement auprès des éducateurs, en mettant à leur disposition un centre de ressources dédié. L'Agence A joue un rôle actif dans la promotion de l'éducation inclusive dans tout le pays. Classement = 5	L'Agence A a conclu un partenariat avec LinkedIn Canada et a lancé une initiative en faveur de l'emploi. Cette collaboration sera mise à profit pour promouvoir la formation DACT disponible dans le cadre du projet. Classement = 5	L'Agence A est bien placée pour promouvoir l'emploi des personnes en situation de handicap. L'emploi est un pilier essentiel de l'Agence A. Elle a élaboré un énoncé de position sur l'emploi, dispose d'une page Web consacrée à l'emploi et a fait du soutien aux <b>demandeurs d'emploi</b> et aux <b>employeurs</b> l'une de ses quatre priorités stratégiques, comme l'indique son rapport annuel le plus récent. Classement = 5	<b>25</b>
<b>Agence B</b>	National Classement = 5	L'engagement des familles est axé sur la santé, la médecine et la recherche. L'Agence B a promu et accueilli les ateliers SRJ (2020-2021) dans le cadre de sa série Family Research. Bien qu'elle s'engage auprès des familles, elle ne dispose pas d'un réseau formel de groupes familiaux. Classement = 3	L'Agence B n'a aucun lien direct avec les éducateurs. Cependant, elle fournit des ressources que les éducateurs peuvent utiliser lorsqu'ils réfléchissent à la manière d'accueillir un élève à l'école du point de vue du diagnostic. Classement = 3	L'Agence B n'a pas de lien direct avec les entreprises. Classement = 1	L'Agence B n'a pas d'énoncé de position et n'offre pas de ressources pour promouvoir l'emploi. Classement = 1	<b>13</b>
<b>Agence C</b>	National Classement = 5	L'Agence C s'est engagée à changer les systèmes qui ont un impact sur la capacité des jeunes à s'épanouir dans le monde du travail, et elle le fait en impliquant les acteurs du réseau de la main-d'œuvre jeunesse. L'Agence C a fait la promotion de l'atelier SRJ lors de son sommet national annuel de la jeunesse. Cependant, elle n'a pas de lien direct avec les réseaux familiaux. Classement = 1	L'Agence C n'a pas de lien direct avec les éducateurs. Classement = 1	L'Agence C a accès à un réseau d'entreprises. L'Agence C serait en mesure de promouvoir la formation DACT disponible pour ce projet. Classement = 5	L'Agence C souhaite promouvoir l'emploi des jeunes confrontés à des obstacles. Cependant, les jeunes en situation de handicap n'ont pas été un groupe intentionnel. Classement = 3	<b>15</b>

## Ressource 4 : Matrice de sélection pour identifier et choisir les partenaires et les collaborateurs (page 5 sur 7)

Organisation	Portée	Liens avec les familles	Liens avec les éducateurs	Liens avec les entreprises	Position sur l'emploi	Classement – ajouter chaque classement en jaune [Maximum 25]
<b>Agence D</b>	<p>Provinciale, mais avec des liens à travers le Canada</p> <p><b>Classement = 3</b></p>	<p>L'<b>Agence D</b> s'est rapprochée des établissements d'enseignement postsecondaire pour promouvoir les technologies d'assistance (TA). Elle a intérêt à promouvoir l'emploi des jeunes.</p> <p>Ils n'ont pas de lien direct avec les familles ou les réseaux familiaux, mais sont en relation avec d'autres acteurs du service de l'emploi.</p> <p><b>Classement = 1</b></p>	<p>L'<b>Agence D</b> entretient des relations de travail avec des établissements d'enseignement postsecondaire afin de promouvoir leurs outils de TA. Toutefois, le projet vise à sensibiliser les éducateurs au niveau de l'enseignement secondaire.</p> <p><b>Classement = 3</b></p>	<p>L'<b>Agence D</b> est en relation avec des entreprises dans tout le Canada en tant que fournisseur de services d'emplois.</p> <p>Ce lien sera mis à profit pour promouvoir la formation DACT disponible dans le cadre du projet.</p> <p><b>Classement = 5</b></p>	<p>En tant que prestataire de services d'emplois, l'<b>Agence D</b> a une position forte en ce qui concerne l'emploi des jeunes en situation de handicap.</p> <p><b>Classement = 5</b></p>	<b>17</b>
<b>Agence E</b>	<p>Provincial</p> <p><b>Classement = 1</b></p>	<p>L'<b>Agence E</b> est un organisme provincial sans but lucratif qui s'engage à veiller à ce que les personnes ayant une déficience intellectuelle et leurs familles bénéficient du soutien dont elles ont besoin pour mener une vie pleine et inclusive au sein de la communauté.</p> <p>L'<b>Agence E</b> dispose de facilitateurs qui soutiennent les familles et les individus sur les aspects de l'inclusion, y compris l'emploi. Ils opèrent au niveau provincial.</p> <p><b>Classement = 5</b></p>	<p>L'<b>Agence E</b> ne travaille pas activement auprès des éducateurs.</p> <p>Elle offre des ressources aux parents afin qu'ils puissent mieux défendre l'inclusion dans le système éducatif.</p> <p><b>Classement = 1</b></p>	<p>L'<b>Agence E</b> est en contact avec des entreprises de la province et soutiendra la promotion de la formation DACT pour les entreprises.</p> <p><b>Classement = 5</b></p>	<p>L'<b>Agence E</b> a une position forte en ce qui concerne l'emploi des jeunes en situation de handicap.</p> <p><b>Classement = 5</b></p>	<b>13</b>
<b>Agency F</b>	<p>National</p> <p><b>Classement = 5</b></p>	<p>L'<b>Agence F</b> promeut l'inclusion, encourage la participation communautaire et favorise la santé sociale et la connectivité pour les enfants, les jeunes et les adultes partout au Canada.</p> <p>L'<b>Agence F</b> se met en rapport avec les familles pour leur proposer des programmes portant sur un certain nombre de sujets, notamment l'éducation, l'emploi, le bénévolat, l'exploration des loisirs, etc.</p> <p>L'<b>Agence F</b> ne dispose pas d'un réseau formel de groupes de familles, mais entretient des relations individuelles avec les familles.</p> <p><b>Classement = 5</b></p>	<p>L'<b>Agence F</b> ne travaille pas activement auprès des éducateurs. Leurs programmes visent à soutenir les personnes en situation de handicap.</p> <p><b>Classement = 1</b></p>	<p>L'<b>Agence F</b> n'a pas de lien direct avec les entreprises.</p> <p><b>Classement = 1</b></p>	<p>L'<b>Agence F</b> ne propose pas d'aides à l'emploi, mais a une position ferme concernant l'emploi des jeunes handicapés.</p> <p><b>Classement = 3</b></p>	<b>15</b>

## Ressource 4 : Matrice de sélection pour identifier et choisir les partenaires et les collaborateurs (page 6 sur 7)

### 1.0 Contexte

Décrivez brièvement la nécessité de choisir entre les organisations, en tenant compte des besoins du projet et de ce que vous obtiendrez en vous associant à une autre organisation.

### 2.0 Critères de sélection d'un partenaire de projet

Quels critères utiliserez-vous pour choisir un partenaire? Considérez les objectifs de votre projet comme un guide pour les critères de sélection. Les critères que vous choisirez seront les étiquettes de vos colonnes dans le tableau 1.

### 3.0 Selection Classement

Le tableau 1 fournit des informations sur la manière dont **NOM DE L'ORGANISATION CHEF DE PROJET** a choisi **NOM DU PARTENAIRE POTENTIEL** comme principal collaborateur et partenaire pour ce projet. Un système de classement est fourni pour identifier objectivement comment chaque organisation approchée peut répondre aux besoins du projet pour atteindre les résultats.

Les niveaux de classement sont les suivants :

- « 1 » alignement minimal,
- « 3 » un certain alignement,
- « 5 » alignement complet sur les critères de la section 2.0.

**Ressource 4 : Tableau 1 – Matrice de sélection pour identifier et choisir les partenaires et les collaborateurs** (page 7 sur 7)

**Name of Project:**

Organisation Partenaires potentiels						Classement [Maximum 25]



**Ressource 6 : 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 6 : 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 6 : 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

### Agency B – Responsabilités

### Agency B – Points de contact

## Ressource 6 : 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

NOM DE L'AGENCE ET TITRE TAPÉ

SIGNATURE

SIGNATURE

DATE

DATE

## Ressource 7 : 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 7 : 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 7 : Exemple d'accord de partenariat** (page 3 sur 6)

Engagements de ressources :

Engagements financiers :

Responsabilité et assurance :

**Ressource 7 : Exemple d'accord de partenariat** (page 4 sur 6)

Évaluation :

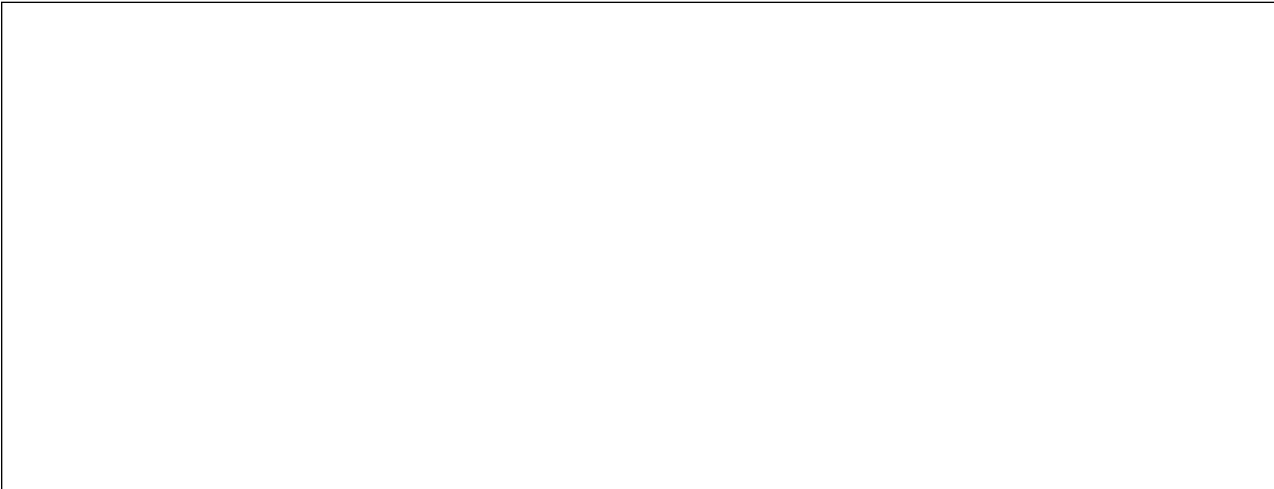


Prise de décision :



**Ressource 7 : Exemple d'accord de partenariat** (page 5 sur 6)

Résolution des conflits :



Résiliation de la participation ou l'implication du partenaire :



# Ressource 7 : 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 8 : Ressources supplémentaires

<https://en.healthnexus.ca/sites/en.healthnexus.ca/files/resources/planningforpartnership.pdf>

<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](https://odenetwork.com)

ISBN 978-1-0694139-0-1

© 2025 Réseau ontarien d'aide à l'emploi pour les personnes handicapées