

**ÉVALUATION DE L' IMPLANTATION DU PROJET
RÉPIT : QUAND DES PARTENAIRES UNISSENT
LEURS FORCES POUR LE MIEUX-ÊTRE DES
FAMILLES DE CÔTE-DES-NEIGES**

par

Rédaction (Agentes de recherche)	Pauline Carignan Myra Piat	: Centre de recherche et de formation, CLSC Côte-des-Neiges : Hôpital Douglas
Responsable scientifique	Bilkis Vissandjée	: Université de Montréal
Comité d' évaluation du projet	Denise Beaulieu Louise Couture Claudette Forest Isa Iasenza Nadia Merah My-Huong Pham	: Le Centre communautaire de loisir Côte-des-Neiges : Les Centres jeunesse de Montréal : CLSC Côte-des-Neiges : Les Centres jeunesse de Montréal : Le Centre communautaire de loisir Côte-des-Neiges : CLSC Côte-des-Neiges
Comité d' administration du projet	Johanne Archambault Denise Beaulieu Suzanne Descoteaux Monique Lapointe Michel Laporte	: Les Centres jeunesse de Montréal : Le Centre communautaire de loisir Côte-des-Neiges : CLSC Côte-des-Neiges : CLSC Côte-des-Neiges : Les Centres jeunesse de Montréal

Mars 1999

Les responsables et les auteurs de ce rapport

Très tôt, suite à l'implantation du projet Répit en janvier 1997, l'équipe responsable s'est préoccupée d'évaluer l'évolution du programme et de mesurer son action. L'amorce du processus d'évaluation a eu lieu le 12 mars 1997, lors d'une rencontre réunissant toute l'équipe du projet Répit. Pour des raisons d'efficacité, l'effectif fut partagé : l'évaluation fut confiée aux intervenantes ayant un rôle direct auprès de la clientèle, alors que les autres membres de l'équipe formaient un comité d'administration veillant à la gestion du projet. Le comité d'évaluation incluait les membres suivants : Louise Couture (éducatrice, Centres jeunesse de Montréal), Claudette Forest (travailleuse sociale, CLSC Côte-des-Neiges), Isa Iasenza (conseillère, Centres jeunesse de Montréal), Nadia Merah (animatrice, Centre communautaire de loisir Côte-des-Neiges), My-Huong Pham (travailleuse sociale, CLSC Côte-des-Neiges), et Bilkis Vissandjée (professeure, Université de Montréal). Le comité d'administration comprenait Johanne Archambault (coordonnatrice – territoire 6 –, Centres jeunesse de Montréal), Denise Beaulieu (directrice générale, Centre communautaire de loisir), Suzanne Descoteaux (directrice du programme de santé globale, CLSC Côte-des-Neiges), Monique Lapointe (chef de programme – enfance-famille, CLSC Côte-des-Neiges) et Michel Laporte (chef de service, Centres jeunesse de Montréal).

À la demande de l'équipe du projet Répit, une agente de recherche, Myra Piat, fut mandatée par le Centre de recherche et de formation du CLSC Côte-des-Neiges (CRF CDN) pour coordonner le processus d'évaluation et produire les documents requis. En août 1997, elle fut remplacée par Pauline Carignan, également agente de recherche, rattachée au CRF CDN et qui assumait les mêmes fonctions, encadrée par Bilkis Vissandjée. L'évaluation fut basée sur un processus participatif. Les membres du comité ont, grâce au soutien technique de l'agente de recherche, activement contribué à la conception du plan et au développement des instruments pour l'évaluation. Ils ont validé les résumés des entrevues effectuées et ils ont révisé le rapport final. Le projet Répit étant à ses débuts, il fut décidé qu'une évaluation d'implantation serait très utile pour examiner le déroulement réel du programme, mesurer s'il répond aux besoins de la clientèle visée, s'il génère un bon taux de satisfaction et si des modifications sont nécessaires pour un meilleur fonctionnement. Cette évaluation couvre la période allant de janvier 1997 à janvier 1998.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION - STIMULATION POUR LES ENFANTS ; DU RÉPIT POUR LES MÈRES ..	1
CHAPITRE 1 - UNE IDÉE PROMETTEUSE	1
1.1 D'ABORD, UN PROJET PILOTE	4
1.2 DES OBJECTIFS DE PRÉVENTION	4
1.3 DES BESOINS TRÈS RÉELS	5
1.4 UN PARTENARIAT	6
1.4.1 <i>Sur le plan de l'intervention</i>	6
1.4.2 <i>Sur le plan de l'administration</i>	7
CHAPITRE 2 - QUE SIGNIFIE : UN 24 HEURES DE RÉPIT ?	4
CHAPITRE 3 - LES RÔLES DES PARTENAIRES	10
3.1 LA GESTION DU PROJET.....	10
3.2 L'INTERVENTION AUPRÈS DES ENFANTS ET DES FAMILLES	10
3.2.1 <i>Le rôle du centre communautaire de loisir</i>	10
3.2.2 <i>Le rôle des éducatrices</i>	11
3.2.3 <i>Le rôle des bénévoles</i>	11
3.2.4 <i>Le rôle des travailleuses sociales</i>	11
CHAPITRE 4 - LES RESSOURCES : FAIRE PLUS AVEC PEU !	13
CHAPITRE 5 - PUISQU'IL FAUT BIEN PARLER DE MÉTHODE... ..	16
5.1 LES OUTILS.....	17
5.2 LES ENTREVUES	17
5.3 ANALYSE DES DONNÉES	18
5.4 ÉTHIQUE DU PROJET	18
CHAPITRE 6 - DES RÉSULTATS ENCOURAGEANTS	19
6.1 OBJECTIFS	20
6.2 EFFETS POSITIFS.....	21
6.2.1 <i>Chez les enfants</i>	21
6.2.2 <i>Chez les mères</i>	23
6.3 EFFETS NON DÉSIRÉS?	24
CHAPITRE 7 - L'UNION FAIT LA FORCE	25
7.1 LA QUALITÉ DES RESSOURCES HUMAINES.....	26
7.1.1 <i>Des bénévoles indispensables</i>	26
7.1.2 <i>Un partenariat efficient</i>	27
7.1.3 <i>Une organisation efficace</i>	27
7.2 MIEUX RÉPONDRE AUX BESOINS DES FAMILLES.....	27
7.3 UNE BELLE CONCERTATION	28
CHAPITRE 8 - EH OUI ! LE PROJET A QUELQUES FAIBLESSES	30
CHAPITRE 9 - LE PROJET ET LES NIVEAUX DE SATISFACTION	33
CHAPITRE 10 - LES PERCEPTIONS	36

CHAPITRE 11 - AMÉLIORATIONS SOUHAITÉES ET RECOMMANDATIONS	38
11.1 LES AMÉLIORATIONS SOUHAITÉES PAR LES INTERVIEWÉS	39
11.2 LES RECOMMANDATIONS	41
11.2.1 <i>Recommandations liées à la gestion du projet</i>	41
11.2.2 <i>Recommandation liée au financement du projet</i>	42
11.2.3 <i>Recommandations liées au fonctionnement du projet</i>	42
11.2.4 <i>Recommandations liées à l'approche du projet</i>	44
EN CONCLUSION - IL FAUT QUE ÇA CONTINUE !	46
ANNEXES	49

LISTE DES TABLEAUX

- Tableau 1 : Objectifs du projet Répit, en voie de réalisation
- Tableau 2 : Effets observés chez des enfants et des mères ayant participé au projet Répit.
- Tableau 3 : Niveau de satisfaction relié au projet Répit

LISTE DES ANNEXES

- Annexe 1 : Rapport sur le profil de la clientèle du projet Répit de janvier à juin 1997
- Annexe 2 : Document préparé par les Centres jeunesse de Montréal sur le budget du projet Répit
- Annexe 3 : Questionnaires pour l'évaluation du projet Répit
- Annexe 4 : Formulaire de consentement des parents
- Annexe 5 : Résumés des entrevues des groupes œuvrant au projet Répit

INTRODUCTION
STIMULATION POUR LES ENFANTS ; DU RÉPIT POUR LES
MÈRES

Ce rapport porte sur l'évaluation de l'implantation du projet Répit pour 1997, année de sa création. Ce projet repose sur un partenariat entre le CLSC Côte-des-Neiges, le Centre communautaire de loisir de Côte-des-Neiges et les Centres jeunesse de Montréal. Il vise principalement la prévention, en offrant du soutien à des familles en difficulté, à des enfants ayant des problèmes d'adaptation, afin d'éviter les placements. L'action menée présente une orientation communautaire, clinique et non institutionnelle; on offre à des enfants un séjour de 24 heures au Centre communautaire de loisir de Côte-des-Neiges, où tout en s'amusant, ils participent à des activités favorisant leur développement et leur socialisation. Les familles participantes sont en grande majorité monoparentales. Ce séjour permet aux mères de se reposer et de se ressourcer. Souvent, la tension familiale s'en trouve d'autant diminuée. Les mères participantes ont aussi assuré un suivi avec une intervenante du CLSC, en vue d'atteindre certains objectifs par rapport au fonctionnement de l'enfant ou de la famille. En choisissant le centre communautaire comme lieu d'intervention, on souhaite créer un sentiment d'appartenance à la communauté qui aiderait à rompre l'isolement social que vivent ces familles, surtout celles issues de cultures différentes ou d'arrivée récente au pays.

Le processus d'évaluation a permis d'examiner plusieurs aspects du projet. Ainsi, l'historique, la structure, les objectifs, les ressources, le déroulement, les résultats mesurés ou observés, les forces et les faiblesses du projet seront décrits. Trois autres critères se rapporteront au niveau de satisfaction généré par le projet, aux thèmes émergeant des entrevues, aux améliorations souhaitées par les interviewés et aux recommandations proposées par l'auteure du rapport. Des entrevues, menées auprès des groupes œuvrant au projet et de mères ayant participé au projet, ont permis de nourrir principalement le contenu de ce rapport. La méthodologie empruntée est aussi expliquée. Des résumés, en annexe, présentent les principaux points abordés lors des entrevues. L'image du projet ainsi obtenue n'est pas statique. Puisque les entrevues se sont déroulées sur une période de 6 mois, on notera, à la lecture des résumés, que la situation évolue progressivement et ce constat constitue une force pour l'évaluation du projet. L'intérêt des propos recueillis fait en sorte que des citations des interviewés sont très fréquemment utilisées dans le rapport.

CHAPITRE 1
UNE IDÉE PROMETTEUSE

1.1 D'ABORD, UN PROJET PILOTE

Conscients des besoins de certaines familles défavorisées, deux professionnels du CLSC de Côte-des-Neiges, le D^r Gilles Julien, pédiatre, et My-Huong Pham, travailleuse sociale, eurent l'idée de mettre sur pied un projet qui permettrait à ces familles d'avoir un peu de répit. De février à juin 1996, grâce à la collaboration du Centre communautaire de loisir de Côte-des-Neiges, ces intervenants ont démarré un *projet pilote* où des enfants et leur famille ont vécu des 24 heures de répit au centre communautaire¹. En mai 1996, les Centres jeunesse de Montréal se joignaient au projet en offrant les services d'une éducatrice, à titre de conseillère pour le projet. Le financement du projet pilote fut entièrement offert par le CLSC², quoique les coûts pour la participation de l'éducatrice aient été assumés par les CJM³. Les résultats de cet essai furent suffisamment satisfaisants pour que l'on songe à faire une demande de subvention à la Régie régionale de la Santé et des Services sociaux de Montréal-Centre. L'acceptation de cette demande a permis de véritablement mettre le projet en vigueur en janvier 1997, suite à une période de restructuration à l'automne de 1996. La mise sur pied du projet Répit a permis à 18 familles, réunissant 28 enfants, d'en bénéficier pour l'année 1997.

1.2 DES OBJECTIFS DE PRÉVENTION

Le projet Répit comportait d'abord des objectifs de prévention. On voulait offrir du soutien à des familles en difficulté, à des enfants ayant des problèmes d'adaptation, afin d'éviter les placements. Il s'agissait de permettre à ces enfants d'accéder à un lieu où ils se sentiraient écoutés et respectés, et où ils pourraient expérimenter d'autres modèles de fonctionnement que celui d'une famille en difficulté. Lors d'un séjour de 24 heures au centre communautaire, les enfants pourraient participer à des activités propices à leur développement global, pendant que les intervenantes observeraient leur comportement pour en rendre compte et assurer le plan de suivi. La prise en charge des enfants permettrait aux parents de se reposer. L'action menée devait avoir avant tout une orientation communautaire, clinique et non institutionnelle. Par le projet, on visait à créer un sentiment d'appartenance à la communauté qui aiderait à rompre l'isolement social que présentent ces familles, surtout celles issues de cultures très différentes. On souhaitait qu'après avoir vécu le projet, les enfants fréquentent le centre communautaire

¹ Expression écourtée qui sera utilisée dans le texte au lieu de « Centre communautaire de loisir de Côte-des-Neiges ».

² Abréviation qui sera utilisée dans le texte au lieu de « CLSC Côte-des-Neiges ».

³ Abréviation qui sera utilisée dans le texte au lieu de « Centres jeunesse de Montréal ».

et que leurs familles utilisent les ressources du quartier, introduisant ainsi les gens à la communauté, en plus de leur donner la possibilité de poser une action, d'avoir du contrôle et du pouvoir sur leur interaction avec le milieu.

1.3 DES BESOINS TRÈS RÉELS

En ce qui concerne les *besoins de la clientèle* visée, le projet Répit s'adresse, depuis le début, aux familles ayant des enfants de 0 à 12 ans et dont les enfants présentent des difficultés importantes à créer des liens avec l'entourage et à s'insérer socialement. Il s'agit de familles défavorisées, isolées, en difficulté, aux prises avec de la violence conjugale et familiale. Souvent les parents ont subi des sévices dans leur enfance. Certains parents souffrent de problèmes psychiatriques. Une grande proportion de ces familles est composée d'immigrants vivant des problèmes d'adaptation et d'isolement social. Un document intitulé *Rapport sur le profil de la clientèle du projet Répit de janvier à juin 1997* décrit, en annexe 1, les principales caractéristiques socio-économiques des familles ayant participé à cette étape du projet.

Les enfants de ces familles présentaient des problèmes de comportements qui compromettaient leur développement et les isolaient de divers contextes sociaux (garderie, école, etc.). Une majorité de ces enfants manifestaient des problèmes sur le plan affectif. Ils avaient de la difficulté à se détacher de leur mère et à se comporter de façon autonome. Souvent, on observait chez ces enfants une sous-stimulation de leur développement sur les plans physique, cognitif et social, qui se manifestait, par exemple, par des problèmes de langage ou de motricité.

Le projet Répit visait donc, dès le départ, à répondre aux besoins spécifiques de ces familles en offrant un répit de 24 heures, le week-end, à 3 ou 4 familles, soit une dizaine d'enfants de 0 à 12 ans. En contrepartie, la famille s'engageait à participer à une démarche avec un intervenant ou une intervenante du CLSC. Certains témoignages de mères, recueillis lors de l'évaluation, démontrent comment le projet Répit répond à leurs besoins et à ceux de leurs enfants. Une majorité de mères affirment que ce projet leur apporte du repos : *Me reposer, avoir du temps, c'est merveilleux*. D'autres précisent : *C'est presque la première fois que je me retrouve sans les enfants, en dehors des heures d'école. Ça m'a permis de sortir, de voir du monde, de voir ma mère et de prendre conscience que je dois aussi penser à moi*. Six des sept mères interviewées ont déclaré que les enfants aimaient aller au projet Répit, bien qu'au départ, certains d'entre eux n'étaient pas enthousiastes. Plusieurs mères mentionnent que c'est une bonne occasion pour leurs enfants de jouer avec d'autres enfants, de participer à des activités et vivre des expériences différentes : *C'était la première fois, à 6 ans, qu'il couchait à l'extérieur*. Le témoignage d'une mère décrit une situation semblable à celle de bien d'autres mères : *J'ai de la difficulté avec mes enfants. Je n'ai pas beaucoup d'argent et donc les enfants*

restent à la maison les fins de semaine. Ils s'ennuient, ils sont mécontents. Ils n'ont pas d'activités, ils se bagarrent. J'avais des problèmes avec mon garçon. Moi aussi je traversais une période difficile. Mon enfant avait aussi de la difficulté à l'école. Le projet lui a donné accès à des activités avec d'autres enfants.

1.4 UN PARTENARIAT EFFICACE

1.4.1 Sur le plan de l'intervention

Le projet, au début, se fondait sur l'intention d'associer quatre partenaires : le Centre communautaire de loisir de Côte-des-Neiges, le CLSC Côte-des-Neiges, les Centres jeunesse de Montréal et l'Association des parents de Côte-des-Neiges. Dans les faits, seuls trois partenaires ont mené le projet. L'Association des parents de Côte-des-Neiges avait pour rôle d'offrir aux familles ayant de jeunes enfants (particulièrement celles récemment arrivées au pays) des activités en liens avec leurs besoins, mais n'a pu participé au projet à cause de problèmes administratifs. Les trois autres partenaires jouaient des rôles précis⁴. Le CLSC devait évaluer les besoins familiaux, référer les enfants au projet avec l'accord des parents et assurer le suivi auprès de ces familles. Le centre communautaire, de son côté, assumait l'organisation des séjours vécus sur place, ainsi que le recrutement et l'encadrement des bénévoles œuvrant au projet Répit. Les CJM mettaient à la disposition du projet des éducatrices. Ces dernières offraient de la formation théorique aux bénévoles et les soutenaient dans la compréhension et l'application concrète de l'action qu'ils menaient auprès des enfants. On prévoyait aussi qu'à la demande des intervenants du CLSC, l'intervention d'une éducatrice pourrait compléter celle du praticien social auprès des familles. Il s'agirait d'interventions ciblées dans le temps, pour atteindre des objectifs précis. Le principal objectif du travail en partenariat consistait à assurer des interventions mieux adaptées et plus efficaces auprès des familles. Le témoignage d'une mère illustre un tel résultat : *Le Répit m'apporte le point de vue de quelqu'un d'autre sur mon enfant. C'est un enfant difficile et je pensais que j'étais la seule à trouver ça. Les responsables au Répit me font rapport s'il s'est amélioré et sur quoi il doit travailler pour s'améliorer.*

4

Ces rôles sont plus longuement décrits dans une section ultérieure.

1.4.2 Sur le plan de l'administration

Lors de la demande de subvention, les partenaires s'engageaient aussi à participer à la gestion du projet. Dans ce contexte, le CLSC est devenu « promoteur responsable », les CJM, « promoteur fiduciaire », alors que les deux autres furent qualifiés de « promoteurs ».

CHAPITRE 2

QUE SIGNIFIE : UN 24 HEURES DE RÉPIT ?

Le projet Répit s'effectue sur deux plans : l'activité auprès des enfants lors des fins de semaine et le suivi auprès des familles, par les professionnels du CLSC, afin d'assurer le plus de continuité possible avec l'action entreprise auprès des enfants. La planification des séjours des enfants s'effectue en comité de sélection où l'animatrice du centre communautaire, l'éducatrice des CJM et la travailleuse sociale responsable du projet au CLSC assignent, selon certains critères, les enfants dans chaque groupe. En ce qui a trait à l'activité avec les enfants, on reçoit les enfants au centre communautaire, du vendredi soir, six heures, jusqu'au samedi, six heures. Les enfants sont accueillis par l'animatrice du projet Répit au centre communautaire, l'éducatrice des CJM et des bénévoles. Après des jeux à l'intérieur ou à l'extérieur, on réunit les enfants pour une collation et on planifie les activités du lendemain. La nuit, ils dorment dans une salle commune, sous la surveillance de l'animatrice du projet et d'une auxiliaire. Le samedi matin, les enfants participent aux activités de leur choix, parmi celles offertes par le centre communautaire, leur permettant ainsi de connaître d'autres enfants du quartier. Un atelier de cuisine offre, à certains d'entre eux, la possibilité de préparer un repas qui sera partagé par tout le groupe du projet Répit. L'après-midi, les bénévoles animent des ateliers pour les enfants du projet (dessin, bricolage, origami, rédaction d'un journal, etc.) selon les talents des bénévoles. La journée se termine par un spectacle improvisé par les enfants et la présentation d'un film sur vidéo. L'animatrice ou l'éducatrice échangent avec les parents, sur le séjour des enfants, lorsqu'ils viennent les chercher.

CHAPITRE 3
LES RÔLES DES PARTENAIRES

Chacun des partenaires, dans la conception originale du projet, avait un rôle défini et complémentaire, tel que décrit ci-dessus. Au cours du projet, ces rôles ont évolué. Il faut les décrire pour comprendre le processus d'implantation du projet Répit. Le rôle des partenaires se concrétise sur deux plans : la gestion du projet et l'intervention auprès des enfants et des familles.

3.1 La gestion du projet

La gestion du projet est assurée par un comité d'administration, formé de trois partenaires et dont les mandats principaux consistent à superviser le fonctionnement du projet, à apporter les ajustements et les correctifs nécessaires, à réviser le protocole original et à obtenir du financement pour assurer la continuation du projet. Dans les faits, les rencontres de ce comité ont presque exclusivement été consacrées à cette recherche de financement, tant cette tâche s'avère cruciale et exigeante. La section traitant des faiblesses du projet expliquera les écueils entourant ce dernier mandat.

3.2 L'intervention auprès des enfants et des familles

L'intervention apportée auprès des familles et des enfants s'effectue grâce à la participation de plusieurs intervenants, soit l'animatrice et les bénévoles du centre communautaire, les éducatrices des CJM et les travailleuses sociales du CLSC.

3.2.1 Le rôle du centre communautaire de loisir

C'est le centre communautaire qui approuve la logistique du projet, soit loger, nourrir les enfants sur une période de 24 heures et leur offrir des activités favorisant leur développement et leur socialisation. On accueille aussi les parents à l'arrivée et au départ des enfants et on les rencontre au besoin. Après chaque séjour, une fiche d'observation est acheminée par télécopie à l'intervenante du CLSC responsable de la famille. L'animatrice du centre communautaire organise les séjours, participe au comité de sélection, recrute et encadre les bénévoles. Le rôle du centre communautaire, à titre de partenaire, s'est légèrement modifié. D'une part, on a constaté qu'on devait réduire le nombre d'enfants de 10 à 8 et accueillir des enfants de 2 ans et plus, compte tenu des ressources disponibles. D'autre part, l'animatrice a dû s'ajuster constamment à la réalité de l'action pour pallier le manque de ressources et concilier les rôles des adultes œuvrant auprès des enfants.

3.2.2 Le rôle des éducatrices

La mission d'origine des éducatrices des CJM consistait à offrir de la formation et du soutien aux bénévoles, sans faire l'action à leur place, auprès des enfants. Dans les faits, quand on est à court de bénévoles, les éducatrices doivent les remplacer auprès des enfants et s'occuper de l'organisation matérielle : faire les lits, la vaisselle, remettre de l'ordre dans la salle. Pour que les éducatrices puissent jouer leur rôle, il faut des bénévoles motivés, engagés et en nombre suffisant. Ceci accorde le temps aux éducatrices pour discuter avec eux sur les comportements des enfants et les stratégies à adopter. En général, quand un enfant ne présente pas de problèmes, les bénévoles font le travail, mais quand la situation devient difficile, que l'enfant n'obéit pas, ce sont les éducatrices qui interviennent. Les éducatrices ont constaté une évolution dans l'intervention. Il s'est développé une disponibilité et une ouverture qui permettent d'accompagner les enfants en respectant leur choix et leur rythme individuels.

3.2.3 Le rôle des bénévoles

Selon le témoignage des bénévoles, leur rôle n'est pas défini à l'avance. Chacun des bénévoles propose une ou des activités à faire avec les enfants, en fonction de ses aptitudes et de sa disponibilité. Les compétences de chacun sont acceptées : le seul mécanisme de contrôle, c'est l'intérêt et la satisfaction des enfants. Le rôle des bénévoles ne s'est pas vraiment modifié depuis le début. Ils doivent toujours accompagner les enfants dans leurs activités. Deux bénévoles témoignent toutefois d'un cheminement personnel, lié à leur rôle auprès des enfants, décrit dans le résumé de l'entrevue des bénévoles en annexe 5, qui réunit l'ensemble de ces résumés.

3.2.4 Le rôle des travailleuses sociales

Le projet Répît prévoyait que les intervenants du CLSC référerait les familles au projet et assureraient leur suivi. Ce rôle est toujours assumé. Les travailleuses sociales inscrivent les enfants au projet, si les parents y consentent pleinement, et tiennent compte des besoins particuliers de chacun. Par exemple, on enverra tous les enfants de la famille pour que la mère se repose ou, un seul enfant, pour diminuer les tensions dans la fratrie. Tel que prévu, les travailleuses sociales utilisent la fiche d'observation sur l'enfant, fournie par le centre communautaire, pour assurer le suivi. Une travailleuse

sociale a cependant fait valoir que ce *feed-back* est moins utile lorsque l'enfant présente des problèmes graves, car il devient alors délicat d'aborder la question avec les parents. Vers la fin de 1997, des rencontres statutaires ont débuté entre la travailleuse sociale et le comité de sélection. On y discute du cas de l'enfant et de sa famille, après deux mois de participation au projet, afin de réviser les objectifs d'intervention pour l'enfant et sa famille.

CHAPITRE 4
LES RESSOURCES : FAIRE PLUS AVEC PEU !

La subvention de la Régie régionale⁵ accorde au projet Répit un budget décroissant : 100 % la première année, 50 % la deuxième et 25 % pour la troisième. Ce mode de financement menace la pérennité du projet, car la formule de partenariat du projet répond mal aux exigences des organismes offrant des subventions, comme il le sera expliqué ultérieurement.

Même en obtenant les montants prévus, les ressources pour le fonctionnement du projet demeuraient insuffisantes, tant sur le plan humain que matériel.

En ce qui concerne les ressources humaines, toutes les intervenantes salariées, œuvrant auprès des enfants ont dû investir plus de temps que prévu. Le travail de l'animatrice du centre communautaire (organisation, animation, recrutement et encadrement des bénévoles) était évalué à 35 heures, alors qu'il fallait plus de 35 heures pour accomplir ces tâches. Les éducatrices devaient former les bénévoles et les soutenir dans leur rôle auprès des enfants. En plus, elles devaient participer au comité de sélection et d'évaluation pour l'une d'elles et pour toutes, et se consacrer à un comité d'éducatrices pour faire le point sur leur contribution au projet Répit. Le temps requis par les gestionnaires a également été dépassé.

Le manque de ressources matérielles a constitué une faiblesse pour l'organisation du projet. Le matériel n'était pas toujours adéquat et surtout insuffisant. Se procurer de la literie s'est avéré plus cher que prévu, alors inutile de penser à la remplacer lorsqu'elle est usée. Il fallait donc, soit recevoir moins d'enfants ou encore demander aux parents d'apporter la literie. Sur ce, une mère proteste : *Je n'ai pas apprécié qu'on doive apporter la literie; c'est difficile de transporter tout ça dans le métro, en plus des effets personnels.* La quantité et la qualité des jeux étaient insuffisantes. Pénurie de jeux en général, mais surtout pour les enfants plus âgés, les jeux éducatifs se faisaient rares. Une éducatrice dépannait le projet en apportant ses jeux personnels. On souligne aussi *qu'au niveau des repas, tout devait être calculé, parce que le budget était trop serré. À la cuisine, les tout-petits sont assis sur des chaises ordinaires et ils ont le menton appuyé sur la table. Ce manque de ressources gruge les énergies.* L'accueil des jeunes enfants de 0 à 3 ans est compromis par le manque de ressources matérielles et humaines, puisque ces enfants exigent plus de soins et d'encadrement. Pourtant les besoins des familles ayant de très jeunes enfants sont grands et il serait important d'y répondre pour prévenir que des

⁵

Expression écourtée qui sera utilisée dans le texte au lieu de « Régie régionale de la Santé et des Services sociaux de Montréal-Centre. »

problèmes vécus par ces enfants et leurs familles s'aggravent. De façon générale, le manque de ressources restreint le nombre d'enfants qu'on peut accueillir au projet.

En conclusion, il semble que les personnes œuvrant au projet Répit sont devenues très créatives : faire plus avec peu. Le document préparé par les CJM, sur le manque à gagner du projet Répit pour les 2^e et 3^e années d'opération, est présenté à l'annexe 2. Nul ne devrait être tenu au miracle quotidien et il faut souhaiter que ce budget soit majoré pour instaurer les améliorations nécessaires sur le plan des ressources matérielles et humaines, donnant ainsi au personnel œuvrant au projet, un peu de répit!

CHAPITRE 5
PUISQU'IL FAUT BIEN PARLER DE MÉTHODE...

La cueillette des données visait principalement l'évaluation de l'implantation du projet, du point de vue des intervenants et des parents.

5.1 Les outils

Les outils utilisés comprenaient des questionnaires présentant des questions ouvertes, mais comportant aussi une question fermée, à choix multiples, pour mesurer la satisfaction reliée au projet (voir annexe 3). Ces questions ont été élaborées par le comité d'évaluation.

5.2 Les entrevues

Les entrevues visaient deux cibles : les groupes œuvrant au projet Répît et les parents. En ce qui a trait aux personnes œuvrant au projet, les entrevues furent menées par l'agente de recherche, rattachée au comité d'évaluation. Elle a ainsi procédé à des interviews auprès de chaque partenaire (Centre communautaire, CLSC et CJM), des éducatrices, des bénévoles et des travailleuses sociales du CLSC. Tous ces groupes sont formés uniquement de femmes, sauf pour ceux des CJM et des bénévoles qui comptaient chacun un homme. Les membres du comité d'évaluation ont aussi été interviewés, car ces personnes sont celles qui connaissent le mieux l'historique du projet. Toutes ces entrevues ont été enregistrées et transcrites. Les entrevues auprès des parents furent menées par une conseillère des CJM, dont les fonctions professionnelles n'avaient aucun lien avec ces familles. Une liste de parents fut constituée, incluant seulement les familles pouvant être rejointes et ayant participé au Répît deux fois ou plus. Ceci représentait 14 noms, sur un total de 18 familles participantes. Un numéro a été attribué à chaque nom et un tirage au sort a déterminé l'ordre des contacts avec ces familles. L'échantillon comprend sept mères qui ont accepté de répondre; deux mères ne sont pas venues au rendez-vous fixé au CLSC; trois parents n'ont pu être rejoints (déménagés, conflit d'horaire), un n'a pas répondu aux messages laissés sur le répondeur et une famille n'a pas été retenue, car l'enfant avait participé au projet une seule fois. Les entrevues auprès des mères ont eu lieu à leur domicile ou au CLSC. Les entrevues ont été enregistrées suite à la signature d'une formule de consentement par les mères (voir l'annexe 4).

5.3 Analyse des données

Les données recueillies auprès des travailleurs au projet Répit et des mères ont été analysées séparément. Quant au matériel colligé auprès des groupes œuvrant au projet, des contraintes de temps et de budget ont imposé une méthode d'analyse plus globale que celle prévue à l'origine. Des thèmes émergents, chaque *verbatim* a été résumé en deux ou trois pages. Ces analyses furent validées par le comité d'évaluation qui devait attester que les éléments des résumés étaient déterminants et exacts. Ces résumés sont regroupés à l'annexe 5. En ce qui a trait aux mères, chaque entrevue a été résumée par la conseillère ayant procédé aux entrevues. Ce matériel a été remis à l'agente de recherche et à la responsable de l'évaluation pour fins d'analyse. Deux résumés, choisis au hasard, furent validés par l'agente de recherche qui a écouté l'enregistrement de ces entrevues.

5.4 Éthique du projet

Pour préserver la confidentialité des renseignements obtenus par les mères, seules les trois personnes ayant analysé leurs entrevues ont eu accès à ce matériel, tel que le stipulait la formule de consentement (voir l'annexe 4).

CHAPITRE 6
DES RÉSULTATS ENCOURAGEANTS

6.1 Objectifs

Le tableau 1 présente les données relatives à l'atteinte de certains objectifs du projet. Éviter le placement est un de ces objectifs : durant l'année 1997, aucun des 28 enfants participant au projet n'a été placé en dehors de sa famille; pourtant, certains d'entre eux présentaient des risques élevés. La participation des familles à la vie communautaire représente aussi un objectif important du Répit. On a vérifié spécifiquement le taux de fréquentation du centre communautaire, auprès des mères. Avant le projet, deux familles sur sept participaient aux activités du centre; en décembre 1997, ce nombre a doublé à quatre familles. Ce sont les enfants qui participent, mais deux mères ont aussi assisté à une activité du centre, et ce, pour une première fois.

Les données qualitatives démontrent que les objectifs de prévention à long terme, soit un meilleur fonctionnement de la dynamique familiale, seraient amorcés (voir le tableau 1). Un fait est corroboré par les mères et les travailleuses sociales : plusieurs enfants racontent aux parents ce qu'ils vivent au projet. Selon une intervenante, les enfants, surtout ceux qui participent régulièrement, sensibilisent ainsi leurs parents à des modèles positifs de fonctionnement des relations entre adultes et enfants. Le suivi des travailleuses sociales permet d'aborder ces questions à nouveau, et des changements fructueux peuvent s'inscrire à long terme. De plus, certaines mères témoignent que leur enfant, après leur séjour, revient à la maison plus calme, content, heureux, ce qui favoriserait un climat familial plus serein.

Tableau 1 Objectifs du projet Répit, en voie de réalisation

➤	<u>Prévention du placement :</u> Durant l'année 1997, aucun des 28 enfants participant au projet, dont certains présentaient une probabilité de placement, n'a été placé en dehors de sa famille.
➤	<u>Favoriser la participation à la vie communautaire :</u> Avant le projet, deux familles sur sept participaient aux activités du centre communautaire de loisir; en décembre 1997, ce nombre a doublé à quatre familles.
➤	<u>Amorcer un meilleur fonctionnement de la famille*:</u> Parce que plusieurs enfants racontent leur séjour à leurs parents, ceux qui participent régulièrement au projet Répit peuvent sensibiliser leurs parents à des modèles positifs de relations entre adultes et enfants. De plus certaines mères témoignent que leur enfant revient à la maison plus calme et heureux, ce qui doit favoriser un climat familial plus serein.

* Ce résultat est fondé sur des données qualitatives.

6.2 EFFETS POSITIFS

6.2.1 Chez les enfants

Les entrevues ont aussi révélé, comme le présente le tableau 2, que les enfants profitent, à plusieurs égards, de leurs séjours au Répit. Les enfants, chaque année, bénéficient en moyenne de quatre fins de semaine du projet Répit donnant ainsi aux mères un meilleur soutien.

➤ **Apprendre à mieux se comporter.** Selon un bénévole au projet Répit : *Les enfants font l'apprentissage d'un cadre de vie : comment jouer avec les autres, leur parler et les respecter. Il y a un dialogue qui s'installe entre les enfants et les adultes pour que ces valeurs-là soient transmises. Les enfants intègrent ainsi un ensemble de règles liées à l'écoute de l'autre, au respect des différences, aux attitudes pacifiques. Une mère partage ce point de vue : il apprend à interagir avec d'autres enfants, à partager. Selon un autre bénévole, le projet permet aux enfants d'apprendre de nouveaux comportements. Par*

exemple, un des enfants crie facilement; c'est sa façon de répondre au lieu de parler. Alors on lui apprend peu à peu à s'exprimer en paroles. On a l'impression que cela facilitera beaucoup la vie de sa mère. Des changements sont aussi observés chez les enfants, tout au long de leur participation. Chez certains, on voit que leur agressivité a baissé, qu'ils ont acquis la flexibilité nécessaire pour passer d'une activité à l'autre, qu'ils sont maintenant capables d'obéir, de regarder un film tranquille. Une mère témoigne que ces changements reposent sur une forme de collaboration : Les responsables au Répit me font rapport s'il s'est amélioré et sur quoi il doit travailler pour s'améliorer. Une travailleuse sociale témoigne aussi que certains enfants avaient été mis à la porte du centre communautaire, parce que leur comportement était trop perturbateur. Après avoir participé au projet, ils sont revenus au centre. Comme ils ont appris à mieux se comporter, ils peuvent participer aux activités comme les autres. Ça fait toute une différence dans la vie de ces enfants et de ces familles, précise-t-elle.

▸ **Développer son autonomie.** Participer au projet, rendrait les enfants plus autonomes. Par exemple, certains enfants passent une bonne nuit de sommeil sans réclamer leur mère ou d'autres réalisent qu'ils peuvent s'habiller seuls. Une mère se disait motivée à participer au projet pour donner l'occasion à son enfant de développer son autonomie et une autre a constaté ce résultat : *Les filles sont devenues plus autonomes, elles font leur toilette toutes seules, elles sont plus indépendantes.*

▸ **Élargir ses horizons.** Ce projet offre aux enfants l'occasion de socialiser avec des enfants de différentes ethnies ou de leur propre origine, de percevoir autre chose que l'univers familial, d'élargir leurs horizons sur le plan des connaissances et des apprentissages. Des mères en témoignent : *Ils se font de nouveaux amis et ils sont contents de coucher à l'extérieur. C'est nouveau. Mon enfant revenait enchanté, calme, de bonne humeur. Il avait de quoi à raconter. C'était une sortie, c'était différent.* Une autre mère confiait à sa travailleuse sociale, que sans le projet Répit, elle n'aurait jamais pu offrir à ses enfants des cours de bricolage, de peinture, etc. Elle avait l'impression qu'on lui donnait la possibilité d'offrir quelque chose de précieux à ses enfants.

6.2.2 Chez les mères

Les mères profitent de leur participation au projet Répît (voir le tableau 2). D'abord, tout comme des travailleuses sociales l'avaient constaté, elles trouvent que ça les repose, ce qui est un grand contentement. Elles profitent aussi de ce moment de liberté pour faire des choses dans la maison, sortir ou voir du monde. Une d'entre elles a mentionné que ses liens avec ses enfants se sont resserrés et, qu'au retour du projet, ses filles lui disaient : « *Maman, on t'aime* ». Une autre indique simplement : « *Je suis contente que les enfants soient contents* ».

Tableau 2 Effets observés chez des enfants et des mères ayant participé au Répît

- Au projet Répît, les enfants apprendraient à mieux se comporter, par l'apprentissage de règles de vie liées à l'écoute de l'autre, au respect des différences et aux attitudes pacifiques. Certains sont devenus plus calmes et flexibles.*
- Les enfants du projet Répît développeraient leur autonomie en apprenant à fonctionner par eux-mêmes.*
- L'enfant élargirait ses horizons en participant au projet Répît.*
- Cinq mères sur sept n'ont observé aucun effet négatif, suite à la participation de l'enfant au projet Répît.
- Une majorité de mères témoignent que leur participation au projet leur a permis de se reposer.
- Six mères sur sept soulignent que participer au projet Répît ne leur a apporté aucun ennui.

* Les résultats sont fondés sur des données qualitatives.

6.3 Effets non désirés?

Selon les opinions exprimées par les mères, la participation au projet Répit ne semble pas avoir nui de façon majeure aux enfants ni aux mères (voir le tableau 2). Cinq mères sur sept ont affirmé n'avoir observé aucun effet négatif chez leurs enfants, suite à leur participation au projet. Deux mères ont exprimé des réserves : *Elles ont peut-être senti que je les abandonnais un peu. Elles ont appris des gros mots.* Quant aux ennuis que la participation au projet aurait pu apporter aux parents, six mères sur sept affirment n'en avoir subi aucun. Une seule mère souligne que la participation de ses filles au projet, lui a causé des problèmes d'autorité liés à la problématique de madame : *Au Répit, on ne leur fait pas faire ce qu'elles ne veulent pas. De retour à la maison, elles se pensent encore au centre et disent qu'elles ne sont pas obligées de faire quelque chose, si elles ne veulent pas. J'ai dû parler beaucoup avec elles. C'est fatigant. J'ai même dit que je ne les enverrais plus au Répit.*

CHAPITRE 7
L'UNION FAIT LA FORCE

L'analyse des réponses au sujet des forces du projet Répit démontre que les points de vue exprimés se recoupent peu. Trois thèmes ont toutefois été identifiés parmi les témoignages recueillis. Les forces du projet Répit proviendraient de 1) la qualité de ses ressources humaines, 2) sa capacité d'offrir une intervention plus centrée sur les besoins des familles, 3) son travail en concertation, permettant la mise en commun des ressources et des expertises, créant ainsi une synergie décuplant la force d'intervention.

7.1 LA QUALITÉ DES RESSOURCES HUMAINES

7.1.1 Des bénévoles indispensables

En ce qui a trait à la qualité des ressources humaines, les *bénévoles constituent une très grande force pour le projet*, car ils jouent un rôle clé dans son fonctionnement. Sans leur apport, le projet ne pourrait pas exister aux mêmes coûts et n'aurait pas les mêmes retombées sur le plan communautaire. Ils animent les activités avec les enfants et ils participent aussi à la planification, à l'organisation et à la préparation d'autres activités, comme la tenue de fêtes. Selon les éducatrices, *les bénévoles qui travaillent au projet ont, à divers niveaux, de grandes forces et de grandes habiletés; c'est une grande richesse. Les gens qui s'impliquent ne sont pas décœuvrés, ni démunis eux-mêmes*. De plus, le fait que les bénévoles font partie de la communauté et qu'ils appartiennent à diverses ethnies facilitent les rapports avec les enfants et leur famille. La fidélité des bénévoles pour le premier 6 mois du projet est impressionnante : seulement 2 sur 14 l'ont quitté. Depuis le début du projet, en janvier 1997, les bénévoles sont de plus en plus nombreux et aptes à assumer leur fonction, ce qui rend possible les remplacements en cas de désistements et facilite la tenue des activités. Toutefois, il faut considérer qu'un manque de bénévoles constitue une faiblesse, ce que nous vous expliquerons plus loin.

7.1.2 Un partenariat efficient

Le fait que trois organismes, ayant des mandats différents, poursuivent le même objectif, avec le même souci de donner un service de qualité aux enfants et aux familles concernés, constitue une force. Il y a aussi un partage au même titre de l'éthique, du respect à l'égard des parents et des enfants, ainsi que des collègues partenaires. Cette philosophie partagée engendre une grande complicité entre les exécutants du projet. Selon une éducatrice : *C'est une grande force de constater qu'il y a une volonté de travailler ensemble pour voir les enfants progresser. Aussi, les intervenants ont beaucoup de motivation et de bon vouloir. Les gens sont toujours prêts à s'activer auprès des enfants. Ce sont probablement ces attitudes que relate une travailleuse sociale : Les intervenantes et les bénévoles du centre communautaire semblent très habiles avec les enfants; ils interviennent doucement, mais sûrement et il semble qu'ils s'adaptent merveilleusement aux besoins des enfants. C'est pourquoi les enfants réagissent si bien.*

7.1.3 Une organisation efficace

En résumé, la qualité des ressources humaines rattachées au projet se traduit par l'efficacité de son organisation. Une éducatrice affirme : *C'est tout un défi d'organiser ça avec des bénévoles qui peuvent partir n'importe quand et des enfants qui ne viennent pas à toutes les fins de semaine. Grâce à l'animatrice, c'est bien organisé, ça marche; les enfants ne sont pas laissés à eux-mêmes. Une autre force de cette organisation, c'est que Les relations entre les personnes travaillant au projet se passent très bien; il y a de la collaboration et il n'y a pas de conflits, comme le souligne un bénévole.*

7.2 MIEUX RÉPONDRE AUX BESOINS DES FAMILLES

Une deuxième force du projet, c'est de *mieux répondre aux besoins des familles*, en étant proche d'elles. En effet, ce projet, en partenariat, permet *d'être plus rapidement proche des clients* : on connaît les enfants, la famille et le quartier plus rapidement, car chacun des partenaires partage sa vision, ce qui donne une meilleure vue d'ensemble. L'enracinement du projet dans le milieu de vie des familles facilite son accès et ainsi,

nouvelle façon de travailler, sur une base beaucoup plus horizontale plutôt qu'en cascades, où chaque organisme intervient à tour de rôle. Pour que l'intervention horizontale fonctionne, les intervenants doivent accepter d'apprendre les uns des autres pour bien connaître leur mission respective et s'en inspirer au besoin. Cette attitude permet d'assurer que les rôles de chacun soient complémentaires et non concurrentiels, car tous les organismes en cause ont leur mandat et il ne s'agit pas de travailler à la place de l'autre. Les partenaires du projet Répit témoignent avoir appris les uns des autres, en ce qui a trait aux caractéristiques des enfants et des familles, ainsi que des diverses méthodes d'intervention. Si le partenariat permet d'apprendre à mieux se connaître comme intervenants et à se faire davantage confiance mutuellement, le phénomène est aussi vrai pour les organismes. Au niveau des cadres et des gestionnaires, le partenariat crée un réseau de collaborateurs qui établissent des liens et qui peuvent partager leurs préoccupations. Il devient alors possible de se demander ensemble ce que chacun pourrait faire pour mieux desservir la communauté de Côte-des-Neiges et comment on peut collaborer en commun à de futurs projets. Par le partenariat, on connaît mieux la mission respective des organismes, ce qui permet d'accélérer le recours à l'autre, en cas de besoin, parce que les contextes d'intervention sont mutuellement connus. L'autre force du partenariat, c'est l'intérêt des établissements en cause. Dans le projet Répit, chaque organisme peut concrètement actualiser sa mission; chacun a aussi intérêt à expérimenter des pratiques novatrices et à rejoindre des clientèles, qui autrement seraient difficiles à rejoindre.

Si la qualité des ressources humaines, la capacité de mieux répondre aux besoins des familles et la synergie que crée la mise en commun des ressources et des expertises sont les principales forces du projet Répit, par ailleurs, le fait qu'il soit de dimension modeste a favorisé sa réalisation. De plus, le fort appui reçu par les gestionnaires responsables du projet a facilité son fonctionnement, puisque les exécutants savaient que leurs décisions seraient entérinées par leurs supérieurs.

CHAPITRE 8

EH OUI ! LE PROJET A QUELQUES FAIBLESSES

L'analyse des entrevues a permis de déceler des opinions communes quant aux faiblesses que présente le projet Répit.

Les trois partenaires du projet, les intervenantes, les bénévoles, ainsi que les mères ont tous identifié *l'insuffisance des ressources matérielles ou monétaires*, comme étant la plus grande faiblesse du projet Répit. Même entièrement subventionné pour la première année de fonctionnement, le projet manquait de ressources et combler ces insuffisances grugeait trop d'énergie. Cette situation risque de s'aggraver quand il faudra trouver 50 %, voire 75 % du budget actuel.

Le mode de *financement décroissant* est, selon les partenaires, contre-productif, car il entraîne autant de frais que de bénéfices. *Si on comptait tout le temps que les gestionnaires ont mis à trouver 8 000 \$ ou 12 000 \$, ce qui équivaldrait aux montants que l'on cherche à se procurer*, précise l'un d'entre eux.

La formule du *partenariat nuit au financement* du projet. Lors de la planification du projet, on croyait que rassembler des partenaires faciliterait son financement, mais le contraire s'est produit. Les organismes offrant des subventions se fondent sur des critères et des normes qui excluent l'un ou l'autre des partenaires. Par exemple, le SOC, le programme de soutien aux organismes communautaires de la Régie régionale n'a pas accordé de subvention au projet, parce que la charte du centre communautaire relevait du loisir et non de l'intervention communautaire. Par ailleurs, certaines fondations ne veulent pas donner de financement, parce que le partenariat inclut des organismes gouvernementaux. Et l'on pourrait citer d'autres exemples. Pour solutionner en partie le problème, le centre communautaire de loisir, dont la mission inclut une hausse de travail de type communautaire, travaille actuellement à modifier le statut de sa charte. En ce qui a trait au financement, le CLSC Côte-des-Neiges offrira une bonne partie du 50 % du budget à dénicher pour l'année 1998, mais il faudra chercher les fonds pour combler cette année-là et, ensuite, 75 % du financement pour l'année 1999 !

Le *manque de stabilité* du personnel est l'autre grande faiblesse notée par une majorité d'interviewés. Le roulement au niveau des gestionnaires, l'évaluation du projet et le fait que, probablement, les éducatrices devront quitter vu la restructuration des CJM. Pour les personnes qui demeurent, tous ces changements sont très difficiles; ils ont à peine le

temps de s'habituer à travailler ensemble, qu'un est remplacé et il faut recommencer. Il faudrait que les organismes en cause s'engagent à maintenir le plus de stabilité possible au cours de l'année; tous les changements devraient s'effectuer l'été. Cette stabilité est d'autant plus importante pour le personnel que pour les bénévoles, il se vit forcément un peu d'instabilité dans le meilleur des cas et beaucoup d'instabilité, dans le pire scénario.

Une autre faiblesse évoquée est *l'absence d'un protocole commun*, c'est-à-dire d'un document qui lie les organismes les uns aux autres, qui définit les rôles et les responsabilités de chacun. Lors de la planification du projet, chaque organisme avait dressé un protocole spécifique; ces trois protocoles ont appuyé la demande de subvention. Toutefois, le libellé de la demande de subvention ne cernait pas suffisamment le rôle des intervenants représentant chaque partenaire. Au fil des mois, la contribution et la place de chacun s'est toutefois précisées dans l'action, mais la situation a été particulièrement difficile pour les éducatrices qui devaient soutenir les bénévoles, lors des activités, sans effectuer le travail à leur place. Toutefois, le manque de planification par rapport aux rôles à exercer n'a pas récolté que des effets négatifs : il aurait, semble-t-il, constitué une force permettant au fur et à mesure de solidifier un projet, avec les participants sur le terrain.

Le bénévolat est à la fois la force et la faiblesse du projet. Si les bénévoles sont nombreux et qu'ils ont les aptitudes requises, le projet fonctionne bien; mais si leur nombre est insuffisant, s'ils ne jouent pas bien leur rôle ou qu'ils font régulièrement faux bond, cela nuit beaucoup au déroulement du projet. Il est aussi difficile de recruter des bénévoles qui veulent travailler avec des enfants présentant des difficultés de comportement.

En guise de conclusion, rappelons que les principales faiblesses identifiées se situent sur le plan des ressources matérielles insuffisantes, de la formule du financement décroissant, de l'obstacle que constituent certains aspects du partenariat pour obtenir des fonds, du manque de stabilité du personnel attiré au projet, de la vulnérabilité du projet par rapport à la main-d'œuvre bénévole et de l'absence d'un protocole commun qui définit les rôles respectifs.

CHAPITRE 9
LE PROJET ET LES NIVEAUX DE SATISFACTION

Le niveau de satisfaction des groupes œuvrant au projet Répît a été obtenu par une question à choix multiples, à laquelle les interviewés répondaient par écrit, avant l'entrevue : Votre niveau de satisfaction envers le projet Répît est : très grand [], grand [], assez élevé [], peu élevé [], très peu élevé []. La même question a été posée, verbalement, aux mères à la fin des entrevues. Le tableau 3 donne les résultats.

En se basant sur le nombre total de réponses (33 répondants), on peut conclure que 76 % des interviewés disent être grandement à très grandement satisfaits du projet.

Le groupe exprimant le plus haut niveau de satisfaction est celui des mères. En effet, 100 % des mères se déclarent de grandement à très grandement satisfaites du projet. Ce niveau de satisfaction se confirme au fait que la totalité des mères suggéraient à d'autres familles de participer au projet et 4 d'entre elles l'ont déjà fait.

Quatre mères sur sept ont spontanément exprimé de la satisfaction à l'égard du personnel de Répît au centre communautaire.

Les réponses des représentants des CJM (partenaires et éducatrices) correspondent au niveau de satisfaction le plus bas : une réponse traduit un niveau de satisfaction peu élevé et les 8 autres un niveau assez élevé. Ce résultat signifie tout de même un niveau de satisfaction médian.

On a pu mesurer indirectement que la satisfaction des enfants à l'égard du projet est très élevée.

Bien que la question n'ait pas été posée directement, 6 mères sur 7 disent que leur enfant aime participer au projet. Une seule mère souligne qu'après deux participations, ses enfants n'étaient pas très emballés par le projet et qu'ils ont cessé d'y aller.

La satisfaction des enfants s'exprime aussi par le témoignage de travailleuses sociales. Une d'elles affirme n'avoir jamais entendu un enfant qui ne voulait pas aller au Répît : *Une fois allés, ils veulent toujours y retourner.* Une autre renchérit : *Les enfants comptent là-dessus, ils en parlent, ils veulent y retourner. Des fois, ce n'est pas leur tour et ça les rend malheureux.*

Tableau 3 Niveau de satisfaction relié au projet Répit

Groupes :	Satisfaction				
	Très grande	Grande	Assez élevée	Peu Elevée	Très peu
Partenaire CLSC (n = 3)	1	2			
Partenaire CJM (n = 4)			3	1	
Partenaire Centre communautaire (n = 2)	1	1			
Bénévoles (n = 11)	4	6	1		
Éducatrices (n = 2)			2		
Travailleuses sociales (n = 4)	2	1	1		
Mères (n = 7)	4	3			

CHAPITRE 10
LES PERCEPTIONS

En majorité, les mères participantes se disent très satisfaites du projet Répît. C'est pourquoi 4 d'entre elles ont proposé à leur entourage de participer au projet. Autre réaction observée : certaines mères semblent associer projet Répît et milieu défavorisé. Cette impression repose aussi partiellement sur des ouï-dire, mais également sur le témoignage d'une mère qui parle ainsi de la réaction de son fils : *Mon enfant a changé d'avis concernant le projet Répît. Il ne veut plus y participer; il dit qu'il se rend compte que le projet Répît est pour les pauvres. Depuis qu'il a changé d'école, il est dans un autre milieu social, beaucoup plus riche. Il constate la différence entre les enfants de son ancienne école et ceux de sa nouvelle école. Mon enfant est conscient des différences matérielles (ceux qui sont pauvres et ceux qui ont des moyens).* Cependant, le témoignage du fils n'est peut-être pas surprenant, lorsque l'on constate que les commentaires de la mère véhiculent des opinions semblables : *Le projet est conçu pour les enfants pauvres, qui n'ont pas de moyens, pas d'amis, qui ont des problèmes d'adaptation.*

Le constat de ces perceptions porte à réflexion. En ce qui a trait aux réactions de méfiance, il serait souhaitable de mieux connaître les motivations des non-participants au projet, pour en augmenter l'accessibilité. Par ailleurs, il faut se montrer vigilant quant à l'image du projet en tentant de l'améliorer et en souhaitant que l'apport de ressources matérielles suffisantes permettra des changements concrets en ce sens.

CHAPITRE 11
AMÉLIORATIONS SOUHAITÉES ET RECOMMANDATIONS

Cette section traitera des améliorations souhaitées par les participants aux entrevues, ainsi que des recommandations formulées par l'agente de recherche.

11.1 LES AMÉLIORATIONS SOUHAITÉES PAR LES INTERVIEWÉS

Tous souhaitent que le projet ait accès à plus de ressources financières et humaines. Ces ressources permettraient de répondre à certains besoins essentiels. Il y a de grands besoins de répit pour des familles ayant de très jeunes enfants de 1 ou 2 ans. Actuellement, le projet n'a pas les ressources nécessaires pour accueillir cette jeune clientèle. *Il faudrait évaluer l'importance de ces besoins-là et y répondre le plus possible, car c'est vraiment à cet âge-là que l'on peut faire de la prévention. Si on attend à 4, 5 ou 6 ans, les problèmes sont généralement plus grands et plus difficiles à résoudre (travailleuse sociale).* Il faut plus de ressources humaines, soit une personne et même deux qui assisteraient l'animatrice pour l'organisation matérielle du projet Répit. Une mère souhaite que l'image du projet soit modifiée et que le décor et le matériel soient moins pauvres. Finalement, une éducatrice précise que *les ressources financières devraient être suffisantes pour permettre à un organisme communautaire, comme le Centre communautaire de loisir, de travailler en partenariat, sans être coincé financièrement.*

Les bénévoles et les mères proposent deux améliorations communes : augmenter le nombre d'enfants et diversifier les activités. Selon eux, le nombre d'enfants devrait être accru pour qu'il y en ait plus du même âge, afin de rendre le séjour des enfants plus agréable. Il semble que les enfants d'une dizaine d'années se retrouveraient plus souvent esseulés. Quant aux activités, une mère suggère *que le programme d'activités soit plus diversifié, car les enfants disent que c'est toujours la même chose.* Il semble que les bénévoles aient entendu ce message, car ils proposent plusieurs sorties à faire avec les enfants, comme aller à la piscine, au parc, au théâtre de marionnettes, au musée et faire du camping. L'hiver, on souhaite aller dehors (faire des forts et des bonhommes de neige), patiner ou glisser à la montagne. On songe même à une visite à la campagne, en se logeant dans une école ou un presbytère. Conscients que diversifier les activités coûte plus cher, les bénévoles suggèrent d'organiser des activités d'autofinancement, comme la vente de gâteaux.

Des personnes œuvrant au projet souhaitent avoir plus de contacts avec d'autres. D'abord les éducatrices et les travailleuses sociales aimeraient établir des contacts entre elles, pour favoriser une meilleure collaboration professionnelle et atteindre efficacement les objectifs prévus pour l'enfant et sa famille. Les éducatrices voudraient qu'au sein du projet Répit, les contacts avec les parents soient renforcés. *Il faudrait les apprivoiser davantage. Bien sûr qu'il y a des échanges avec eux, mais ce serait autre chose, par exemple de prévoir une dernière activité de 4 heures à 5 heures, quelque chose de très simple, mais qui leur permettrait de mieux connaître le milieu créé pour leurs enfants.* Finalement, les bénévoles aimeraient se rencontrer entre eux : *On pourrait faire une activité tous ensemble, les bénévoles du projet Répit, pour se connaître.*

Des améliorations sont souhaitées au sujet de la perception des rôles des bénévoles et des éducatrices. Selon une gestionnaire, *la place des bénévoles, l'importance de leur rôle devrait être mieux comprise au niveau de l'administration du projet. Les bénévoles sont importants pour l'action auprès des enfants, mais aussi au niveau communautaire, pour la prise en charge par le milieu. Il est surprenant que l'on ne voit pas les bénévoles comme des partenaires; pourtant, on devrait, puisque c'est le milieu qui se mobilise.* De leur côté, les éducatrices souhaitent s'investir davantage auprès des bénévoles en prenant le temps d'échanger sur leur travail avec les enfants. *Ces échanges permettent de bâtir des compréhensions communes à partir de regards différents. Cette formule permettrait de faire de la formation sur mesure, car il est possible de passer des notions d'intervention dans ces échanges. Ce serait peut-être davantage efficace que de la formation formelle qui est difficile à adapter aux besoins de chaque bénévole.* Les éducatrices se voient aussi jouer un rôle plus actif auprès des parents. *On pourrait tabler sur le contact déjà établi au programme Répit pour intervenir auprès des parents, s'ils ont besoin de développer leurs habiletés parentales. La travailleuse sociale recommanderait alors de faire une demande aux CJM pour qu'un éducateur aille dans les familles pour du maintien dans le milieu. Ce rôle était prévu dans le protocole du CJM pour Répit, mais il n'a été exercé qu'une seule fois.* Il faudrait qu'un mécanisme soit mis en place pour faciliter un accès privilégié et rapide aux services des CJM.

Trois suggestions visent à améliorer la bonne marche du projet. Rédiger un protocole commun, pour bien définir les rôles et les responsabilités de chacun, constitue une première suggestion. Ensuite, on souhaite vivement plus de stabilité pour le personnel rattaché au projet Répit, afin de permettre aux gens d'établir les liens nécessaires pour

bien fonctionner ensemble. Selon une éducatrice, *il serait très souhaitable d'avoir une personne stable de plus, soit de septembre à la fin de juin, pour assurer une continuité. Présentement, avec le programme PAIE, la personne change au milieu de l'année. Ça n'a aucun sens. Il faudrait même trois personnes, deux ce n'est pas assez, car c'est comme une petite maison que l'on organise et désorganise à chaque semaine; il faut penser aux repas, aux achats, à l'entretien, aux films à louer, au matériel à renouveler, etc., c'est beaucoup de préoccupations matérielles.* La troisième suggestion vise à s'assurer que le projet remplit bien sa mission, en révisant périodiquement ses objectifs : doivent-ils être les mêmes? Les a-t-on atteints? Les besoins ont-ils changés? *Par exemple, si on évalue que le milieu est assez solide, la participation des CJM pourrait prendre une autre forme en jouant plutôt un rôle de consultant (une gestionnaire).*

Une amélioration notable est vivement désirée par une mère : que le projet fonctionne durant la saison estivale, car *les parents ont aussi besoin de répit l'été.* Voilà un nouveau défi à relever !

11.2 LES RECOMMANDATIONS

Suite à ces nombreuses suggestions, les exécutants du projet Répit pourront s'en inspirer, et quelques recommandations sont proposées par l'agente de recherche, certaines rejoignent des améliorations déjà décrites. Ces recommandations sont regroupées sous quatre aspects : la gestion du projet, son financement, son fonctionnement et son approche.

11.2.1 Recommandations liées à la gestion du projet

Utiliser le rapport d'évaluation pour développer une vue d'ensemble du projet.

Évaluer le projet, disait-on dans une entrevue, *c'est une bonne façon de l'améliorer; ça va sûrement donner des pistes, amener des réflexions.* Aussi, cette recommandation veut simplement rappeler que les gens œuvrant au projet sont les mieux placés pour décider des stratégies utiles à sa gestion et à son fonctionnement, s'ils s'approprient l'information contenue dans le rapport d'évaluation.

11.2.2 Recommandation liée au financement du projet

Tableur sur plusieurs stratégies pour le financement du projet.

Comme le souligne une éducatrice puisque le partenariat devient de plus en plus un objectif, une orientation, une philosophie du réseau de la Santé et des Services sociaux, il faudrait sensibiliser les décideurs de ce réseau aux difficultés concrètes liées au financement d'une telle formule. On prône le partenariat, sans tenir compte des obstacles à son fonctionnement. Il se peut que beaucoup de décideurs ignorent cette contradiction. De plus, les membres de l'équipe du projet Répit, les mieux placés pour le faire, auraient avantage à sensibiliser les décideurs du réseau à cette réalité et même à demander leur concours pour une sensibilisation des organismes offrant des subventions.

Une gestionnaire du CLSC suggère de trouver un autre partenaire financier, ce qui pourrait effectivement aider au financement du projet Répit. La fondation du CLSC Côte-des-Neiges pourrait aussi y contribuer. Selon la directrice du centre communautaire, la solution, c'est qu'on est trois partenaires et qu'à trois, on devrait pouvoir ouvrir des portes quelque part. Les deux autres partenaires auraient peut-être plus de succès auprès d'un bailleur de fonds comme la Régie régionale qui devrait soutenir un projet de partenariat comme Répit.

11.2.3 Recommandations liées au fonctionnement du projet

Reconnaître le rôle des éducatrices dans la transmission des valeurs du projet Répit.

Les éducatrices jouent un rôle essentiel dans la transmission de la philosophie du projet Répit; en s'alliant à l'animatrice, elles corroborent son discours, auprès d'enfants et de bénévoles issus de tous horizons, sur les valeurs entourant l'écoute, le respect de l'autre ainsi que sur les attitudes et les comportements pacifistes. Transmettre ces valeurs n'est pas une tâche facile, comme en témoigne un bénévole : *c'est difficile pour l'adulte de faire respecter ces valeurs. Il faut savoir observer pour bien reconnaître le moment où la limite*

est franchie par rapport au respect, à l'écoute. C'est difficile de juger s'il s'agit d'un jeu ou si c'est impertinent. C'est alors que les éducatrices peuvent aider les bénévoles à développer des critères pour juger de telles situations. Sans la complicité des éducatrices, l'influence de l'animatrice pour inculquer ces valeurs serait réduite, d'où l'utilité de leur rôle.

L'équipe du projet Répît pourrait aussi réfléchir sur la façon d'utiliser l'expertise des éducatrices, versus celle des travailleuses sociales, pour développer les habiletés parentales et bonifier les relations entre le parent et l'enfant. Certaines familles auraient sans doute besoin d'une intervention de ce type. Agir auprès de ces familles ne devrait pas résulter toutefois en une multiplication d'intervenants auprès d'elles; il faut planifier à qui sera confié chaque cas.

Utiliser le savoir-faire des bénévoles

L'évaluation a révélé que les bénévoles ont un regard privilégié sur les enfants, car ils ont su décrire avec acuité, l'évolution de certains enfants participants. Il serait sans doute utile de tenir compte le plus possible de leur point de vue, non seulement pour des observations à court terme, mais aussi à long terme.

Par ailleurs, a-t-on envisagé de recruter des bénévoles qui seraient davantage intéressés à l'organisation des séjours qu'à s'occuper des enfants ? Cette aide pourrait libérer l'animatrice du projet qui assume seule cette fonction.

Tenir compte des suggestions des mères et des bénévoles sur le nombre et l'âge des enfants.

La motivation de plusieurs mères à faire participer leur enfant au projet Répît, c'est qu'il puisse jouer avec d'autres enfants, préférablement de son âge. De leur côté, les bénévoles constatent qu'un enfant, surtout âgé autour de 10 ans, profite moins de son séjour s'il se retrouve seul de son groupe d'âge. Les entrevues démontrent que les intervenantes du projet sont sensibles à la question des différences d'âges lors des séjours et qu'elles travaillent à les atténuer. Mais les mères et les bénévoles constatent toujours ces différences et leur solution serait d'augmenter le nombre d'enfants. Compte

tenu des ressources, cette voie semble impossible à suivre. Par ailleurs, l'alternance des groupes d'âge serait peut-être praticable. Un week-end pourrait accueillir des enfants de 0 à 5 ans et l'autre, des enfants de 6 ans et plus et ainsi de suite. Cela faciliterait la tenue d'activités plus adaptées aux besoins de chaque âge et offrirait une meilleure garantie de maintenir l'intérêt des enfants.

Favoriser les échanges au sein du projet.

La lecture des *verbatim* donnait l'impression que les éducatrices et travailleuses sociales se sentaient isolées dans leur champ d'action respectif; elles souhaitent donc favoriser les échanges. Elles pensent qu'instaurer des mécanismes souples de collaboration favoriserait la concertation entre elles, et permettrait probablement de mieux répondre aux besoins des familles. Les liens entre les parents et les intervenantes qui prennent soin de leurs enfants pourraient aussi être resserrés, comme le suggère une animatrice. Cela favoriserait peut-être la complicité entre parents et intervenantes, et le partage de la philosophie du projet. De leur côté, les bénévoles souhaitent se rencontrer : leur offrir de telles occasions pourrait développer leur sentiment d'appartenance envers le projet.

11.2.4 Recommandations liées à l'approche du projet

Choisir de travailler en intensité et en continuité.

Les ressources limitées du projet Répit posent le dilemme du rythme de participation des enfants. Doit-on faire participer moins d'enfants, plus longtemps ou plus d'enfants, moins longtemps? Il semble que la première combinaison soit la bonne : un des éléments de réussite en prévention est d'intervenir avec intensité; *auprès des familles, l'intensité se traduit par une présence fiable et fréquente*⁶. Selon les travailleuses sociales, c'est justement la constance du projet auprès des familles qui en fait une ressource utile à un plan d'intervention. Au risque d'allonger la liste d'attente, il faut conserver de la constance dans l'intervention.

⁶ Ministère de la Santé et des Services sociaux (1991). Un Québec fou de ses enfants. Rapport du Groupe de travail pour les jeunes. Québec. Qc : auteur.

La continuité du programme qui *est fonction de la stabilité du personnel*⁷ doit être le plus possible préservée, si l'on veut obtenir les résultats souhaités. Les gestionnaires du projet doivent se pencher sur cette question pour trouver des moyens d'assurer plus de stabilité pour le personnel. Augmenter les effectifs pour assurer des rotations ou des remplacements serait certainement une solution à envisager dès que la situation financière le permettra.

Favoriser un partenariat fondé sur une formule gagnant/gagnant.

Pour s'assurer de la viabilité du projet Répit et du maintien de l'intérêt des partenaires, il faut que le partenariat se fonde sur une formule gagnant/gagnant, où chacun constate qu'il retire de sa participation autant qu'il contribue. Le bilan de chaque organisme, reposant sur cette équation, devrait être discuté avec les autres partenaires pour que tout déséquilibre soit corrigé, afin d'assurer l'intérêt et la satisfaction de chacun à participer au projet.

7

Idem.

EN CONCLUSION
IL FAUT QUE ÇA CONTINUE !

Le projet Répit remplit peu à peu sa mission : donner du repos à certaines mères, diminuer les tensions familiales, bonifier les relations parents/enfants, offrir à des enfants un cadre de vie leur permettant d'apprendre des comportements mieux adaptés, tout en s'amusant et faire davantage participer les familles aux activités du centre communautaire, ce qui peut constituer une première démarche vers une intégration plus grande à la vie communautaire. Le projet Répit fonctionne parce qu'avec la complicité des bénévoles, les partenaires y croient, et ce, même si les conditions sont difficiles : *On se relève les manches, et l'on fait ce qu'il y a à faire pour que ça marche*, résume une éducatrice.

La poursuite du projet est toutefois compromise, car le fonctionnement en partenariat ne répond pas aux normes et aux critères actuels des organismes offrant des subventions. Il est urgent que des décideurs comme le Ministère de la Santé et des Services sociaux ainsi que les Régies régionales révisent leurs propres politiques pour le financement des projets en partenariat et qu'ils sensibilisent les organismes subventionnaires pour qu'ils en fassent autant. C'est la survie du principe même du partenariat pour l'intervention psychosociale qui est en jeu.

Il serait très regrettable que, faute de financement, le projet ne puisse atteindre sa troisième année ni perdurer au-delà de ce cap. Puisque les commentaires des mères sont éloquentes à ce sujet, laissons-leur le mot de la fin :

C'est une bonne idée; ça aide les parents et les enfants. Les activités sont intéressantes. Le projet devrait avoir plus de moyens financiers.

- *Il faut de plus en plus avoir des projets comme Répit pour aider les femmes, car nous ne pouvons pas compter sur les hommes.*
- *Répit fait ce qu'on fait à la maison, mais avec plus d'attention aux enfants. Il n'y a pas beaucoup d'enfants à la fois, donc les responsables ont le temps de s'occuper de chaque enfant. (...) Je ne sais pas ce que je ferais si le Répit n'était plus là. Je n'ai pas d'endroit pour l'envoyer pour une journée complète. Mon fils est hyperactif, ce n'est pas facile.*
- *Le Répit devrait continuer, c'est un bon programme. Les filles aiment le Répit, elles aiment aller là, même si des fois elles disent que "c'est plate". C'est extraordinaire pour moi le projet. Toutes les personnes sont gentilles au Répit, mais l'animatrice du centre est une personne spéciale. Elle prend toujours le temps de parler avec les mères. Je lui dis ce que je n'aime pas et elle dit qu'elle regardera ça pour la semaine prochaine.*
- *J'espère que le projet continue parce qu'ils font un bon travail. Mon fils est heureux, il aime ça, il a hâte d'aller au Répit. Si le Répit arrête, je n'ai plus personne pour garder mon fils. (...) Je suis monoparentale, ma famille est dans mon pays d'origine. Je n'ai pas beaucoup de support sauf des amis.*

Annexe 1

Rapport sur le profil de la clientèle du projet Répit

de janvier à juin 1997

Rapport sur le profil de la clientèle du projet Répit de janvier à juin 1997

Pour connaître le profil de la clientèle qui a participé au projet Répit, des intervenantes, assurant le suivi de ces familles, ont rempli des questionnaires portant sur les caractéristiques des familles, des enfants participants, des mères et des pères. Les résultats des statistiques descriptives sont donnés selon cet ordre.

Les familles

Le projet Répit a fait bénéficier de ses services 18 familles, rejoignant ainsi 28 enfants. Le manque de place a fait en sorte que 2 enfants d'une 19^e famille n'ont pu participer. Le nombre moyen d'enfants pour ces familles, en majorité monoparentales, est beaucoup plus élevé que la moyenne québécoise pour ce type de familles : 44,5% des familles participantes ont 2 enfants, contre 29% pour le Québec et 44,5% en ont 3, contre 7,1% pour le Québec ¹. De ces 18 familles, 9 avaient plus d'un enfant participant; si l'on compte que 2 familles avaient un enfant unique chacune, on peut conclure que 9 familles sur 16, soit 56% d'entre elles, avaient plus d'un enfant participant au projet.

Les enfants

L'âge moyen de l'enfant participant est de 7 ans et demi, le plus jeune ayant 1 an et le plus vieux, 13 ans. Il s'agit en majorité de garçons (68%). Le projet s'est étalé de janvier à la fin juin. Les enfants ont joint le projet au fil des mois, mais une bonne proportion d'enfants, soit 36% ont débuté le programme en février et une autre cohorte (29%), en mai. Ils ont fréquenté 4 fois le projet en moyenne.

1 Statistique Canada, *Familles: nombres, genre et structure*, Recensement de 1991 dans la collection Le pays, cat. 93 312, cité par le Secrétariat à la famille (1995). *Les familles au Québec. Principales statistiques*. Québec, Qc: Gouvernement du Québec, Ministère du Conseil exécutif.

Les enfants du projet étaient suivis au CLSC depuis 1994, en moyenne. La majorité d'entre eux, 25 sur 28 furent référés au projet par des travailleuses sociales, alors qu'une infirmière et un médecin ont référé les autres. Pour 25 des participants, les motifs de référence sont multiples. Ainsi, les problèmes de comportement (16), du répit pour le parent (13), du répit pour le parent et l'enfant, l'observation de l'enfant (12) et la socialisation de l'enfant (10) constituent les principaux motifs évoqués.

Les mères

Les enfants du projet vivent en grande majorité dans un foyer dont la mère est le chef de famille. En effet, seulement 11% d'entre elles sont en couple, la majorité des mères étant soit divorcées, séparées ou célibataires. Aucune d'entre elles n'a déclaré vivre en union de fait. Ces mères ont un âge moyen de 37 ans. Une majorité de ces mères sont nées dans d'autres pays, notamment dans les Antilles (4), au Moyen-Orient (3) et en Amérique du Sud ou centrale (3), alors que 6 d'entre elles, soit 33%, ont le Canada comme pays d'origine. De ces femmes nées au Canada, 4 ont formé un couple d'origine mixte, c'est-à-dire que le père de leurs enfants est né à l'extérieur du Canada. Il ne s'agit pas dans l'ensemble d'immigrantes récentes, car la majorité d'entre elles, 76%, vivent au Québec depuis plus de 5 ans.

Ces mères appartiennent en majorité à la classe économique défavorisée, puisque 89% d'entre elles ne travaillent pas et que 68% vivent de la sécurité du revenu. Leur insertion sur le marché du travail risque d'être difficile, puisque 63% ont, au plus, complété des études secondaires et que 75% n'auraient aucun métier ou profession. Il est à noter que 25% de l'ensemble des mères, soit 4, ont de études universitaires et que ces études seraient complétées pour 2 d'entre elles. De celles ainsi formées, une seule travaille à plein temps dans l'enseignement; 2 autres reçoivent la sécurité du revenu et la dernière s'occupe du foyer. Une 5^e mère ayant une formation de technicienne en comptabilité vit aussi de la sécurité du revenu.

Les pères

Le portrait socio-démographique des pères est très difficile à tracer, car les données les concernant sont très partielles, dû au fait que la présence des pères dans ces familles est marginale. Les données les plus complètes se fondent sur 11 à 13 cas, pour une possibilité de 18 pères. On peut toutefois supposer que le nombre de pères excède 18, car il est possible que les enfants d'une même famille aient des pères différents. Cette piste n'a pas été vérifiée systématiquement.

Les données les plus fiables (14 cas sur 18) permettent simplement de dire que 5 des pères d'enfants participants sont natifs des Antilles et que la majorité d'entre eux (10 sur 18) vivent au Québec depuis plus de 5 ans.

Statistiques descriptives ²
sur le profil de la clientèle du projet Répit

le 1^{er} septembre 1997

Statistiques reliées aux familles

•	Total des familles participantes:		18
•	Total des familles non participantes:		1
Q. 15	Nombre moyen d'enfants (18/ 18 familles):		2,3
	- 1 enfant (2)	11,0%	
	- 2 enfants (8)	44,5%	
	- 3 enfants (8)	44,5%	
	- TOTAL:	100,0%	
Q. 11	Le Répit a-t-il été utilisé par la fratrie? (18/ 18 familles)		
	- Oui (9)	50%	
	- Non (9)	50%	
	- TOTAL:	100%	
•	Âge moyen du 2 ^e enfant (18/ 28 enfants):		8,5 ans
	- 1 an (1)		
	- 3 ans (2)		
	- 4 ans (2)		
	- 5 ans (1)		
	- 6 ans (1)		
	- 7 ans (2)		
	- 8 ans (1)		
	- 9 ans (2)		
	- 10 ans (1)		
	- 13 ans (1)		
	- 14 ans (1)		
	- 15 ans (1)		
	- 16 ans (1)		
	- 21 ans (1)		

2 Les pourcentages ont été arrondis pour faciliter l'interprétation des données.

Statistiques sur le profil de la clientèle

- Sexe du 2^e enfant (19/ 28 enfants):
 - Filles (11) 58%
 - Garçons (8) 42%
 - TOTAL: 100%

- Âge moyen du 3^e enfant (6/ 28 enfants): 4,5 ans
 - 1 an (1)
 - 3 ans (3)
 - 6 ans (1)
 - 11 ans (1)

- Sexe du 3^e enfant (7/ 28 enfants):
 - Filles (4) 57%
 - Garçons (3) 43%
 - TOTAL: 100%

Statistiques reliées au enfants

Q. 14 Total des enfants participants: 28
Total des enfants non participants: 2

Q. 4 Âge moyen de l'enfant participant (28/ 28 enfants): 7,5 ans

- 1 an (1)
- 2 ans (1)
- 3 ans (2)
- 4 ans (1)
- 5 ans (2)
- 6 ans (2)
- 7 ans (5) (17%)
- 8 ans (1)
- 9 ans (5) (17%)
- 10 ans (3) (11%)
- 11 ans (2)
- 13 ans (3) (11%)
- 15 ans (1)

Q. 5 Sexe de l'enfant participant (28/ 28 enfants):

- Garçons (19) 68%
- Filles (9) 32%
- TOTAL: 100%

Q. 6 Année moyenne du début du suivi de l'enfant participant: 1994
(28/ 28 enfants)

- 1988	(1)	
- 1989	(1)	
- 1990	(3)	(11,0%)
- 1991	(1)	
- 1992	(1)	
- 1993	(2)	
- 1994	(4)	(14,5%)
- 1995	(4)	(14,5%)
- 1996	(6)	(21,5%)
- 1997	(5)	(18,0%)

Q. 7 Date du premier répit (28/ 28 enfants):

- janvier	(5)
- février	(10)
- mars	(1)
- avril	(4)
- mai	(8)

Q. 8 Fréquence moyenne de participation de l'enfant: 4 fois

- 1 fois	(5)	(18,0%)
- 2 fois	(5)	(18,0%)
- 3 fois	(4)	(14,0%)
- 4 fois	(6)	(21,0%)
- 5 fois	(2)	(7,0%)
- 6 fois	(1)	(3,5%)
- 7 fois	(3)	(10,5%)
- 9 fois	(1)	(3,5%)
- 14 fois	(1)	(3,5%)

Q. 9 Qui a référé l'enfant au projet Répit? (28/ 28 enfants):

- Travailleuse sociale, CLSC	(25)
- Infirmière, CLSC	(2)
- Médecin, CLSC	(1)

Q. 10 Motif de la référence (28/ 28 enfants):

- Plusieurs raisons	(25)
- Répit parent/enfant	(3)

Détails du motif de la référence:

- problèmes de comportement	(16)
- répit parent	(13)
- répit parent/enfant	(12)
- observation de l'enfant	(12)
- socialisation de l'enfant	(10)
- détachement de l'enfant	(4)
- autres: témoins (2) ou victime (1) de violence	(3)
- répit enfant	(0)

N.B.: Le total de ces fréquences dépasse 100%, car plusieurs motifs ont été mentionnés pour chaque cas.

Statistiques reliées aux mères

Q. 12 Âge moyen (17/ 18 mères): 37,2 ans

- Entre 27 et 44 ans
- 53% ont entre 27 et 38 ans

Q. 13 État matrimonial (18/ 18 mères):

- divorcées	(8)	44%
- séparées	(5)	28%
- célibataires	(3)	17%
- mariées	(2)	11%
- TOTAL:		100%

Q. 16 Lieu de naissance (18/ 18 mères):

- Canada	(6)	33%
- Antilles (Haïti, Jamaïque)	(4)	22%
- Moyen-Orient	(4)	22%
- Amérique du Sud ou centrale	(3)	18%
- Europe	(1)	5%
- TOTAL:		100%

Q. 17 Nombre d'années au Québec (17/ 18 mères):

- Plus de 5 ans	(13)	76%
- Entre 3 et 5 ans	(2)	12%
- De 24 à 35 mois	(1)	6%
- <u>Moins de 6 mois</u>	(1)	6%
- TOTAL:		100%

Q. 18 Travail rémunéré (18/ 18 mères)

- Non	(16)	89%
- <u>Oui</u>	(2)	11%
- TOTAL:		100%

Q. 19 Statut d'activité (18/ 18 mères):

- Aide sociale	(12)	68%
- Travail à temps plein	(2)	11%
- Tient maison	(2)	11%
- Étudiante	(1)	5%
- <u>Chômage</u>	(1)	5%
- TOTAL:		100%

Q. 30 Nombre d'années de scolarité (16/ 18 mères):

- 1 à 6 ans	(1)	6%
- 7 à 11 ans	(10)	63%
- 12 à 15 ans	(1)	6%
- <u>16 ans et plus</u>	(4)	25%
- TOTAL:		100%

Q. 31 Titre de la profession acquise (16/ 18 mères)

- aucun	(12)	75%
- économiste, enseignante, <u>technicienne en comptabilité, cuisinière</u>		25%
- TOTAL:		100%

Statistiques reliées aux pères

- Q. 20** Âge moyen (1/ 18 pères): 37 ans
 - 37 ans (1)
- Q. 21** État matrimonial (10/ 18 pères):
- | | | |
|----------------|-----|------|
| - divorcés | (3) | 30% |
| - séparés | (3) | 30% |
| - mariés | (3) | 30% |
| - célibataires | (1) | 10% |
| - TOTAL: | | 100% |
- Q. 22** Nombre d'enfants (9/ 18 familles):
- | | | |
|-------------|-----|------|
| - 1 enfant | (3) | 33% |
| - 2 enfants | (2) | 22% |
| - 3 enfants | (4) | 45% |
| - TOTAL: | | 100% |
- Q. 23** Âge des enfants
- Réponses incomplètes et impossibles à compiler.
- Q. 24** Lieu de naissance (14/ 18 pères):
- | | | |
|--|-----|------|
| - Antilles (Haïti, Jamaïque) | (5) | 36% |
| - Autres
(Bangladesh, Roumanie, un pays d'Afrique, Philippines) | (4) | 29% |
| - Amérique du Sud ou centrale | (1) | 7% |
| - Canada | (1) | 7% |
| - Europe | (1) | 7% |
| - Pays arabes | (1) | 7% |
| - Sud-est asiatique | (1) | 7% |
| - TOTAL: | | 100% |
- Q. 25** Nombre d'années au Québec (13/ 18 pères):
- | | | |
|---------------------------|------|--------|
| - Plus de 5 ans | (10) | 77,0% |
| - Entre 3 et 5 ans | (1) | 7,5% |
| - Vit en dehors du Canada | (2) | 15,5% |
| - TOTAL: | | 100,0% |

Q. 26 Travail rémunéré (11/ 18 pères)		
- Non	(3)	27%
- Oui	(2)	18%
- Ne sait pas	(6)	55%
- TOTAL:		100%

Q. 27 Statut d'activité (5/ 18 pères):		
- Travail à temps plein	(2)	
- Aide sociale	(1)	
- Autres (illégal, non précisé)	(2)	

Q. 28 Nombre d'années de scolarité (5/ 18 pères):		
- 1 à 6 ans	(2)	
- 7 à 11 ans	(0)	
- 12 à 15 ans	(1)	
- 16 ans et plus	(2)	

Q. 31 Titre de la profession acquise (5/ 18 pères)		
- aucun	(3)	
- ingénieur, informaticien	(2)	

SUBVENTION OU MÉCANISMES PRÉVUS AFIN DE COMBLER LE MANQUE À GAGNER POUR LES 2^E ET 3^E ANNÉES D'OPÉRATION :

• **NATURE DES INVESTISSEMENTS DES PROMOTEURS:**

CJM:

Bien que le contexte actuel de transformation rend la situation actuelle plus difficile à gérer dans sa phase transitoire, nous croyons que la restructuration des services entreprise aux Centres jeunesse de Montréal permettra de dégager les ressources nécessaires à l'implication souhaitée lors de la mise sur pied du projet. C'est par une gestion très minutieuse, à même son budget actuel, que les Centres jeunesse de Montréal (T 6) prévoit être en mesure de répondre à son engagement de départ.

CLSC:

Le CLSC entend poursuivre son engagement original en maintenant les ressources humaines déjà impliquées dans le projet.

Également, en maintenant une gestion rigoureuse de leurs ressources.

CCDLCDN:

Le Centre communautaire et de loisir prévoit maintenir sa participation dans le projet au niveau actuel, bien que le financement adéquat de ses ressources pose un réel défi. C'est pas le réaménagement des allocations consenties et la recherche de subvention qu'il croit être en mesure de maintenir sa participation. Pour l'année 1997, la subvention du programme PAIE a permis au centre de remplir ses engagements dans le projet.

• **DÉMARCHES EFFECTUÉES AFIN D'OBTENIR UN FINANCEMENT:**

Plusieurs contacts ont été entrepris tant auprès d'organismes privés que publics (communautés religieuses, Fondations, Centraide, Jean Coutu, etc.) mais dans la dernière année, les portes ne se sont pas ouvertes comme on l'aurait souhaité. Il n'est pas facile de demander de l'aide lorsque l'on est reconnu comme un organisme bénéficiant déjà de subventions gouvernementales.

• **RÉSULTATS OBTENUS, ATTENDUS ET INDICES DE LA PROBABILITÉ D'OBTENTION DU FINANCEMENT:**

N'eut été du programme PAIE, de l'implication du Centre de recherche du CLSC, de la collaboration de la DRD des Centres jeunesse de Montréal (ces dernières

ressources n'ayant pas été prévues au budget), il aurait été difficile d'atteindre les résultats visés pour la première année du budget. C'est pas une implication soutenue et une saine gestion des ressources que les partenaires veulent maintenir leur niveau de participation dans le projet.

Dans cet esprit, il faut mentionner que cette année, la participation au projet des bénévoles du Centre communautaire et de loisir de CDN a permis de combler jusqu'à un certain point le manque de ressources. Le nombre d'heures de bénévolat pour le projet Répit : 9 bénévoles – hiver 97 – 118,5 heures; 18 bénévoles – printemps 97 – 390,5 heures; 16 bénévoles – automne 97 – 525,5 heures, pour un grand total de 1 034,5 heures. Cet organisme communautaire prévoit maintenir le même niveau de participation et l'accroître selon les besoins.

À moins que la Régie ne révisé sa politique de subvention décroissante pour les 2^e et 3^e années du projet, on ne voit pas tellement comment on pourra générer de nouvelles occasions de subvention avec des nouveaux partenaires, dans le contexte socio-économique actuel.

ACTIVITÉS RÉALISÉS ET PRÉVUES POUR ASSURER LA CONTINUITÉ DU PROJET À LONG TERME:

• **RÉALISATIONS:**

- Prises de contact avec divers organismes et entreprises
- Subvention du programme PAIE
- Le support des bénévoles du CCDLCDN

• **PRÉVISIONS (démarche, origine des subventions):**

- Poursuite des démarches déjà amorcées auprès des organismes et des entreprises
- Dégager (budget) progressivement les ressources humaines (CLSC et CJM) nécessaires à la réalisation du projet
- Subvention enrichie de la part de la Régie régionale.

Annexe 3

Questionnaire pour l'évaluation du projet Répit

Grille d'entrevue avec le comité d'évaluation

1. Pouvez-vous décrire le projet Répit?
2. À quel point le programme est-il implanté tel que prévu? c'est-à-dire comment ce qui a été proposé originellement se compare-t-il au fonctionnement réel du projet?
3. Est-ce que les moyens prévus pour la réalisation du projet correspondent aux besoins, aux ressources matérielles, au nombre requis pour le personnel, aux locaux?
4. Quelle était la clientèle visée par le projet?
5. Dans quelle mesure la clientèle visée a-t-elle été atteinte?
6. Quels sont les aspects qui fonctionnent bien ou qui fonctionnent moins bien?

Grille d'entrevue avec les partenaires

1. Question écrite: Votre niveau de satisfaction envers le projet Répit est:
 - très grand
 - grand
 - assez élevé
 - peu élevé
 - très peu élevé
2. Quel était votre rôle et votre contribution comme partenaire au début du projet?
3. Votre plan de départ comme partenaire s'est-il transformé? Si oui, comment?
4. Quelles sont les forces du partenariat?
5. Pouvez-vous identifier les principales forces du projet?
6. Quelles sont les faiblesses du partenariat?
7. Pouvez-vous identifier les principales faiblesses du projet?
8. Quelles sont les répercussions de ce partenariat sur le projet et sur les partenaires pour le futur?
9. Pouvez-vous identifier les principales répercussions en cause?
10. Avez-vous des suggestions pour améliorer le partenariat?
11. Pouvez-vous identifier les principales améliorations à faire?
12. Avez-vous, en terminant, d'autres commentaires?

Grille d'entrevue avec les intervenantes du CLSC

1. Question écrite: Votre niveau de satisfaction envers le projet Répit est:
 - très grand
 - grand
 - assez élevé
 - peu élevé
 - très peu élevé

2. Quel est l'impact du projet Répit dans votre suivi avec les enfants et les familles référées?

3. Comment le feed-back du centre communautaire vous aide-t-il dans votre travail avec les parents et les enfants?

4. Selon vous, de quelle façon le projet Répit est-il une ressource pertinente pour ces familles?

5. En quoi le projet Répit est-il novateur, en quoi a-t-il un apport nouveau?

6. Comment le projet Répit répond-il aux besoins des familles de Côte-des-Neiges?

7. Avez-vous, en terminant, d'autres commentaires?

**Grille d'entrevue avec les bénévoles
du Centre communautaire CDN**

1. Question écrite: Votre niveau de satisfaction envers le projet Répit est:
 - très grand []
 - grand []
 - assez élevé []
 - peu élevé []
 - très peu élevé []
2. Quelles étaient vos attentes par rapport au projet Répit?
3. Quel était votre rôle à l'origine du projet?
4. Comment ce rôle a-t-il évolué?
5. Vous sentez-vous utile au projet?
6. Dans les activités avec les enfants, quels aspects fonctionnent bien?
7. Quels sont les aspects par rapport aux activités qui fonctionnent moins bien?
8. En ce qui a trait à l'encadrement (formation, organisation du travail, suivi), quels sont les aspects qui fonctionnent bien?
9. Quels aspects de l'encadrement fonctionnent moins bien?
10. Avez-vous des suggestions pour améliorer le projet Répit? Pouvez-vous identifier les principales améliorations à faire?
11. En terminant, avez-vous d'autres commentaires?

**Grille d'entrevue avec les parents
du projet Répit**

1. Combien de fois avez-vous participé au projet Répit?
2. Quand on vous a expliqué le projet Répit pour la première fois, qu'en pensiez-vous?
3. Que pensiez-vous que le projet vous apporterait?
4. Trouvez-vous que le projet Répit vous a apporté des bienfaits? Lesquels?
5. À l'inverse, le projet vous a-t-il apporté des ennuis? Lesquels?
6. Avez-vous remarqué des changements positifs chez votre (vos) enfant(s) suite à sa (leur) participation au projet? Pouvez-vous les nommer?
7. Avez-vous remarqué des changements négatifs chez votre (vos) enfant(s) suite à sa (leur) participation au projet? Pouvez-vous les nommer?
8. Auriez-vous des suggestions à faire pour améliorer le projet Répit?
9. Feriez-vous la suggestion à un membre de votre parenté ou à des amis de participer au projet Répit?
10. Votre satisfaction envers le projet Répit est:
 - très grande
 - grande
 - assez élevée
 - peu élevée
 - très peu élevée
11. Participiez-vous aux activités du Centre communautaire CDN avant le projet Répit?
12. Avez-vous participé aux activités du CCCDN après avoir participé au projet Répit?

**Grille d'entrevue avec les éducatrices
des Centres jeunesse de Montréal**

1. Question écrite: Votre niveau de satisfaction envers le projet Répit est:
 - très grand
 - grand
 - assez élevé
 - peu élevé
 - très peu élevé
2. Quel était votre rôle prévu à l'origine du projet?
3. Comment ce rôle a-t-il évolué?
4. Qu'est-ce que votre participation au projet Répit vous apporte réellement comme professionnelle des CJM?
5. Qu'est-ce que votre participation au projet Répit pourrait vous apporter de plus, sur le plan professionnel?
6. À propos de l'ensemble du programme, quels aspects fonctionnent bien?
7. Avez-vous une idée de ce qui fonctionne vraiment le mieux?
8. À propos de l'ensemble du programme, quels aspects fonctionnent moins bien?
9. Avez-vous une idée de ce qui fonctionne vraiment le moins bien?
10. Avez-vous des commentaires sur votre collaboration avec des intervenants d'autres organismes, dans le cadre du projet Répit?
11. Quelles seraient vos principales suggestions pour améliorer le projet Répit?
12. Avez-vous, en terminant, d'autres commentaires?

Annexe 4

Formulaire de consentement des parents



Évaluation du projet Répit Formulaire de consentement des parents

Je soussigné, soussignée.....
consens à participer à une recherche sur l'évaluation du projet Répit. Sa nature et ses procédures m'ont été expliquées de façon claire et précise.

Je comprends que :

1. Cette recherche a pour but de mieux connaître le fonctionnement du projet Répit et ses retombées pour la communauté de Côte-des-Neiges.
2. Ma participation consiste en une seule entrevue, d'environ une heure, avec une conseillère des Centres jeunesse de Montréal. Cette entrevue se déroulera à mon domicile ou au CLSC, selon mon choix.
3. Ma participation à cette recherche ne comportera aucun risque ou inconvénient pour moi.
4. Tous les renseignements fournis seront strictement confidentiels et ne seront utilisés que pour des fins de recherche, par les chercheurs. Aucun de ces renseignements personnels ne seront remis aux intervenants ou à aucune autre personne et ils ne nuiront pas à ma participation future au projet Répit. Ces renseignements ne seront pas utilisés pour me priver de services auxquels j'aurais droit au CLSC.
5. Cette recherche est menée par une équipe formée d'intervenants du Centre communautaire et de loisir de Côte-des-Neiges, du CLSC Côte-des-Neiges, des Centres jeunesse de Montréal et d'une agente de recherche du Centre de recherche et de formation du CLSC Côte-des-Neiges, sous la direction de Bilkis Vissandjée, Ph.d.. Madame Vissandjée est professeure adjointe à la Faculté des sciences infirmières, à l'Université de Montréal.

J'accepte que l'entrevue soit enregistrée sur magnétophone : OUI () NON ()

Ayant pris connaissance de ces informations,

Je signe.....

5700, chemin
de la Côte-des-Neiges
Montréal (Québec)
H3T 2A8
Tél.: (514) 731-8531



Annexe 5

Résumés des entrevues des groupes œuvrant

au projet Répit

Résumé de l'entrevue des bénévoles au projet Répit

17 novembre 1997

L'entrevue avec les bénévoles du Centre communautaire et de loisir, qui œuvrent au projet Répit, nous a permis de les questionner sur leurs attentes, leur rôle et l'évolution de ce dernier, ainsi que sur leur sentiment d'utilité en tant que bénévoles. On leur a aussi demandé de décrire les forces et les faiblesses relatives aux activités du projet et à leur encadrement comme bénévoles. Finalement, on leur a demandé des suggestions d'amélioration pour le projet. Une dernière question recueillait les commentaires généraux. Trois personnes étaient présentes lors de l'entrevue.

La première question portait sur leurs *attentes*, en quelque sorte leurs motivations, vis-à-vis le bénévolat. Certaines motivations relèvent du don de soi. *Se sentir utile, faire quelque chose de productif pour les autres. Donner quelque chose à la communauté. Aider des enfants qui ont des problèmes, parfois importants. Partager avec les enfants et leur montrer autre chose que ce qu'ils vivent au quotidien, en sachant que leur vie est souvent difficile.* Parfois, les motivations sont reliées au développement personnel, intellectuel et social. *Participer à du bénévolat me permet de connaître des gens, de montrer ce que je peux faire et quelles responsabilités je peux prendre dans mon nouveau pays. Je veux pratiquer le français et avoir de l'expérience avec les enfants du Canada. J'aime les contacts avec les enfants: ils ont un amour et une découverte de la vie extraordinaire qui nous enrichissent. Participer à un milieu où l'ambiance est très bonne, chaleureuse, où il y a une ouverture d'esprit et où l'on peut découvrir constamment. Rencontrer des personnes avec qui on peut échanger, apprendre et qui affichent du respect pour les autres. Le partage et le respect sont des façons de voir et de vivre que les enfants doivent apprendre et le projet leur permet de le faire.* Finalement, certaines motivations relèvent à la fois du don de soi et du développement personnel. *J'aime aider les autres et travailler avec les enfants; on apprend beaucoup avec les enfants. Je veux offrir aux enfants du répit, mais aussi avoir moi-même du répit par rapport à mes activités professionnelles.*

Comment les bénévoles perçoivent-ils leur rôle ? *Dans la configuration actuelle du projet, il n'y a pas de tâche définie à l'avance pour les bénévoles. Lors de notre sélection, nous discutons avec la responsable de nos particularités, de nos attentes et de ce qu'on pourrait apporter concrètement aux enfants. En fait, chaque bénévole propose une ou des activités en fonction de ce qu'il sait faire. L'idée, c'est de mettre nos compétences à la disposition du projet Répit et ça marche bien parce qu'il n'y a pas d'obligation; les gens font ce qu'ils ont envie de faire. On accepte leur niveau de compétence, il n'y a pas de jugements. Le seul élément de contrôle, c'est la satisfaction et le plaisir des enfants, car c'est le but du projet Répit. Concrètement, les bénévoles interviewés faisaient des activités artistiques avec les enfants, du sport et de la cuisine.*

Les bénévoles ont décrit l'évolution de leur rôle au Répit. Au début, je faisais des activités artistiques avec les enfants. Et puis, j'avais moins de temps pour venir au Répit, alors avec l'animatrice, on a décidé que je dirigerais la rédaction d'un journal, car ça n'exige pas que je vienne à toutes les semaines. J'ai travaillé à sa conception et à sa mise en page avec les groupes des enfants de 6 ans et plus. C'était un changement, parce qu'avant, je m'occupais des enfants de tous âges. Je gère entièrement l'activité et je définis les rôles de chacun. Les enfants savent ce qu'ils ont à faire et les bénévoles les aident quand je ne suis pas là. Alors, nous parvenons ainsi à réaliser une activité concrète, le journal, sans que je sois aussi présente qu'avant.

Un autre bénévole témoigne de l'évolution de son rôle. Mon rôle a vraiment changé, parce que j'ai changé personnellement. Mon rôle est devenu particulier auprès des enfants parce qu'il n'y a pas beaucoup d'hommes comme bénévoles, ni même comme employés au Centre communautaire. Alors pour les enfants, je représente une image masculine et cette image, c'est très important pour eux. Un autre aspect de l'évolution de mon rôle, c'est la fréquence des participations. Au début, je venais aux 15 jours pour une activité sportive, le samedi matin. Maintenant, je viens toutes les semaines et je reste une bonne partie de la journée. Ça crée une relation plus intéressante avec les enfants; je ne suis plus seulement le gars du sport, mais une personne qui passe la journée avec eux pour s'amuser et faire des activités avec eux. Ça donne l'impression d'être intégré à l'équipe d'animation du projet Répit.

Quant à la troisième bénévole, elle considère que son rôle n'a pas vraiment changé.

Le rôle de bénévole a-t-il une utilité ? On est utile. On a besoin des bénévoles, car pour que le projet fonctionne, il faut quelqu'un pour être avec les enfants, pour s'en occuper et faire les diverses activités. Je me sens utile, mais je sais que si je ne viens pas, il y en a d'autres qui seront là pour me remplacer. Mais au fait, le mot "utilité" est-il le bon terme? Non, selon un des interviewés. Le projet Répit, c'est un lieu de rencontres, d'échanges où chacun apporte sa culture, son expérience, ses compétences et donc je ne trouve pas le mot "utilité" adéquat. En tous cas, sentiment d'utilité ou non, les bénévoles sont assez attachés au projet pour qu'une majorité d'entre eux acceptent poursuivre la prochaine étape de janvier à juin 1998. Selon un des bénévoles, ceux qui ne reviendront pas, ce sera pour des raisons importantes.

Les aspects du projet qui fonctionnent bien seraient multiples. Ce qui fonctionne bien avec les enfants, c'est l'apprentissage d'un cadre de vie: comment jouer avec les autres, leur parler et les respecter. C'est l'ensemble des règles qui existent au sein du projet, par rapport à l'écoute de l'autre, au respect des différences, aux attitudes pacifiques qui est l'aspect le plus beau et le plus intéressant du Répit. Il y a un dialogue qui s'installe entre les enfants et les adultes pour que ces valeurs-là soient transmises. C'est un rôle difficile pour l'adulte de faire respecter ces valeurs; il faut savoir observer pour bien reconnaître le moment où la limite est franchie par rapport au respect, à l'écoute. C'est difficile parfois de juger si c'est un jeu ou si c'est impertinent. Le projet permet aux enfants d'apprendre de nouveaux comportements. Par exemple, un des enfants crie facilement; c'est sa façon de répondre au lieu de parler. Alors on lui apprend peu à peu à s'exprimer en

paroles. On a l'impression que cela facilitera beaucoup la vie de sa mère. On peut observer des changements chez les enfants au fil de leur participation. Chez certains, on voit que leur agressivité a baissé, qu'ils ont acquis la flexibilité nécessaire pour passer d'une activité à l'autre, qu'ils sont maintenant capables d'obéir, de regarder un film tranquille. En guise de conclusion, on souligne qu'il n'est pas toujours possible de constater les progrès des enfants parce que ce ne sont pas toujours les mêmes qui reviennent; il y a une rotation et parfois, on en perd de vue. Deux autres aspects positifs du fonctionnement du Répit sont soulignés. Comme les enfants ne reviennent pas à toutes les semaines, les responsables du projet essaient de créer une continuité par des événements spéciaux, comme la fête de l'Halloween, très importante pour les enfants et qui font comme des liens qui perdurent. Autre aspect positif: les relations entre les personnes travaillant au projet fonctionnent très bien; il y a de la collaboration et il n'y a pas de conflit.

Certains aspects du projet fonctionnent moins bien. Le rythme de participation des enfants nuit aux activités à long terme comme le journal. Si l'enfant n'a pas terminé, il peut le faire seulement 15 jours plus tard et si ça tombe sur un événement spécial, ça retarde encore. C'est un peu difficile comme bénévole de s'adapter aux groupes qui fluctuent en âges et en nombres. Toutefois, pour un autre bénévole, la différence d'âge, c'est comme dans une famille et il faut savoir composer avec ça.

On a demandé aux bénévoles ce qui fonctionnait bien par rapport à leur encadrement, soit la formation, l'organisation du travail et le suivi que le centre communautaire leur offre. En ce qui a trait à la formation, ils soulignent ne pas avoir reçu de formation formelle. C'est plutôt de la formation continue. On a les commentaires de l'animatrice et de l'éducatrice sur ce qui était bien ou moins bien dans nos rapports avec les enfants. Mais c'est vraiment un avis; elles nous disent la façon dont elles auraient réagi. D'un commun accord, on souligne qu'il n'y a pas de problème par rapport à l'organisation du travail et pour le choix des horaires; on s'arrange bien avec l'animatrice du projet. Pour le suivi, ce n'est pas l'unanimité. À la fin de chaque séjour, on a une discussion avec l'animatrice et l'éducatrice sur les comportements de l'enfant et sur ses rapports avec moi comme bénévole. On essaie de tracer une courbe d'améliorations. Dans mon cas, on a jamais le temps de discuter sur l'enfant, parce que je termine au milieu de l'après-midi. Moi non plus, je ne discute jamais de l'évolution de l'enfant.

Comment décrit-on ce qui fonctionne moins bien dans l'encadrement des bénévoles? Deux des bénévoles présents déploreraient le fait qu'on ne leur donnait pas d'information sur les problèmes vécus par l'enfant, pour pouvoir en tenir compte dans leurs rapports avec l'enfant, et pour mieux comprendre les attitudes et les comportements de ces derniers. Un autre bénévole fait valoir qu'au contraire, il ne faut rien connaître de l'enfant et de sa famille, pour avoir un regard nouveau sur lui. Il y aurait un danger de stigmatiser l'enfant. Ce n'est pas nécessaire de savoir le passé de l'enfant, car tout ce dont il a besoin, le nom du projet le dit, c'est de répit.

Sur le thème des améliorations souhaitées pour le Répit, les bénévoles suggèrent plusieurs activités. On souhaite d'abord que le nombre d'enfants soit plus grand, parce qu'à 8, avec la variation d'âges, il y a des enfants qui se

retrouvent sans enfants de leur âge. Et puis les enfants pourraient bénéficier de toutes sortes d'activités. *Une fois par mois, on pourrait organiser une sortie à la piscine, au musée ou au parc. Ça ferait de la variété dans les activités. On pourrait faire un répit camping. L'hiver, on pourrait aller jouer dehors, aller patiner ou glisser à la montagne. On pourrait amener les enfants à la campagne et les loger dans un presbytère ou une école. Probablement que ça leur plairait, parce que ce serait vraiment différent. Mais il faudrait faire une activité comme celle-là seulement avec des enfants déjà bien adaptés à la formule du Répit, car, ça demande beaucoup d'adaptation.* Sur un ton réaliste, on avoue que le frein à ces projets, c'est l'argent. *On pourrait faire des activités d'autofinancement, comme une vente de gâteaux, pour payer des sorties aux enfants, comme le théâtre de marionnettes.* Finalement, on formule aussi un souhait pour les bénévoles. *Ce serait bien de connaître davantage les autres bénévoles, de les rencontrer à l'occasion. Peut-être qu'on pourrait faire une activité tous ensemble, les bénévoles du projet Répit, pour se connaître.*

Résumé de l'entrevue

du comité d'évaluation du projet Répit

2 juillet 1997

Ce résumé présente les principaux points abordés en entrevue. Après avoir exposé les besoins et les caractéristiques de la clientèle visée et rejointe, le projet et son évolution sont décrits. On aborde ensuite la question des ressources convenables, ainsi que les forces et les faiblesses du projet. Pour terminer, on observe quelques résultats. Une dernière question recueillait les commentaires généraux. Quatre personnes participaient à l'entrevue.

Bien que le projet Répit offre des activités pour des enfants de un à 12 ans, c'est toute la famille que l'on veut rejoindre. Les familles associées au projet vivent des difficultés temporaires ou à long terme; elles ont besoin d'un peu de répit pour alléger leur rôle parental et pour se ressourcer. La majorité d'entre elles sont des familles monoparentales qui se caractérisent par leur isolement social et en conséquence, par l'absence d'un réseau de soutien naturel. Plusieurs familles sont constituées d'immigrants, de réfugiés, sans famille au Québec ou de gens d'origine québécoise, mais qui sont isolés de leurs proches pour diverses raisons. Les difficultés qu'affrontent ces familles ne sont pas légères: elles ont comme caractéristique commune de faire l'objet d'un plan d'intervention psychosociale au CLSC Côte-des-Neiges et le projet Répit s'inscrit dans ce plan. Ces familles présentent diverses difficultés liées à l'adaptation aux conditions de vie québécoise, à la pauvreté, à la violence, etc. Bref, elles sont dépassées par les événements. Au sein de ces familles en général, les échanges entre les parents et les enfants sont ténus. Souvent, la dynamique familiale est fondée sur une relation d'autorité, mais les enfants ne se conforment pas toujours aux ordres parentaux, provoquant ainsi des conflits. Quant aux enfants, ils peuvent souvent être qualifiés de difficiles, d'exigeants et certains présentent de sérieux problèmes d'autonomie: à 4 ou 5 ans parfois, ils ne veulent pas s'éloigner de leur mère, même pour le temps de sa douche. Le projet Répit, selon le comité d'évaluation, a rejoint la clientèle dont on vient de décrire les besoins et les caractéristiques.

Comment *décrire* le projet Répit? Ce projet, basé sur le partenariat de trois organismes, s'effectue sur deux plans: l'activité auprès des enfants lors des fins de semaine et le suivi auprès des familles, par les professionnels du CLSC, dans le but d'assurer le plus de continuité possible avec l'action entreprise auprès des enfants. En ce qui a trait à l'activité avec les enfants, on reçoit les enfants au Centre communautaire et de loisir de Côte-des-Neiges, pour un séjour de 24 heures, avec le consentement des parents, soit du vendredi soir à six heures jusqu'au samedi, six heures. Les enfants sont reçus par l'animatrice du projet Répit au Centre communautaire, l'éducatrice des Centres jeunesse de Montréal et des bénévoles. Après avoir joué à l'intérieur ou à l'extérieur, on réunit les enfants pour une collation et planifier les activités du lendemain. La nuit, ils dorment dans une salle commune, sous la surveillance de l'animatrice du projet et d'une auxiliaire. Le samedi matin, les enfants participent aux activités de leur choix, parmi celles offertes par le centre communautaire, leur permettant ainsi de connaître d'autres enfants du quartier. Un atelier de cuisine offre, à certains d'entre eux, la possibilité de préparer un repas qui sera partagé par tout le groupe du projet Répit. L'après-midi, les bénévoles animent des ateliers pour les enfants du projet (dessin, bricolage, origami, rédaction d'un journal, etc.) selon les talents des bénévoles. La journée se termine par un spectacle improvisé par les enfants et la présentation d'un film sur vidéo. L'animatrice ou l'éducatrice échangent avec les parents, sur le séjour des enfants, lorsqu'ils viennent les chercher.

Le projet a subi quelques *modifications* au fil des mois. Dans le plan original, on prévoyait 10 places, dont 4 étaient réservées à des familles ayant besoin de répit, mais qui ne seraient pas suivies par le CLSC. Dans les faits, seuls des enfants référés par le CLSC ont été accueillis durant la première phase du projet. Vu les locaux et les ressources humaines disponibles, on s'est rendu compte que 8 enfants et non 10 constituaient le nombre idéal de participants. Une grille de sélection a été mise au point par les intervenantes pour leur permettre d'organiser des groupes d'enfants plus harmonieux. Le regroupement par âge, pour certaines activités, s'est aussi imposé. Finalement, l'expérience aidant, on offre peu à peu une structure d'activités et un encadrement meilleurs qui aident au fonctionnement des enfants dans le groupe.

Les *ressources* et les moyens prévus à l'origine n'ont pas été suffisants. Comme on le mentionnait, l'espace et les ressources humaines disponibles pour le projet permettent d'accueillir 8 et non 10 enfants. Vu le nombre restreint, on a dû refuser certaines familles, faute de place. Le budget alloué pour l'achat de matériel était trop modeste; on a dû solliciter des dons. Se procurer de la literie était difficile et la renouveler encore plus. Les dons de jeux et de matériel pédagogique ont profité davantage aux petits; le centre n'a presque rien reçu pour les jeunes de 6 à 12 ans. Pour combler cette lacune, l'éducatrice devait prêter son matériel personnel. Pour ce qui est des ressources humaines, les 35 heures allouées à la responsable du projet au centre communautaire et de loisir ne suffisaient pas à l'ampleur de la tâche. Toujours en fonction des activités à ce centre, une seule personne permanente, rattachée au projet, c'est insuffisant; il faut quelqu'un d'autre pour assurer la relève, en cas de besoin.

On a demandé, lors de l'entrevue, de préciser les aspects du projet qui fonctionnaient bien ou moins bien. Une des *forces* du projet, ce sont les bénévoles,

car ils jouent un rôle clé dans son fonctionnement. Sans eux, le projet ne pourrait pas exister aux mêmes coûts et n'aurait pas les mêmes retombées sur le plan communautaire: ils animent les activités avec les enfants et ils participent aussi à la planification, à l'organisation et à la préparation d'autres activités, comme la tenue de fêtes. Le fait que les bénévoles font partie de la communauté et qu'ils appartiennent à diverses ethnies facilite les rapports avec les enfants et leur famille. La fidélité des bénévoles pour le premier 6 mois du projet est impressionnante: seulement 2 sur 14 l'ont quitté. Durant la première phase du projet, le nombre de bénévoles a augmenté progressivement, ce qui a facilité la tenue des activités et les remplacements en cas de désistements. Par contre, certaines *faiblesses* ont nui à l'action du projet. Les bénévoles sont à la fois la force et la faiblesse du projet: s'ils sont nombreux et compétents, le projet fonctionne bien; mais si leur nombre est insuffisant, s'ils ne jouent pas bien leur rôle ou qu'ils font régulièrement faux bond, cela nuit beaucoup au déroulement du projet. Il est aussi difficile de recruter des bénévoles qui veulent travailler avec des enfants présentant des difficultés de comportement. Le projet initial annonçait la présence d'un quatrième partenaire l'Association des parents de Côte-des-Neiges, mais ce partenaire n'a pu participer au projet en raison des difficultés d'organisation au sein de cet organisme. Le libellé de la demande de subvention ne décrivait pas suffisamment le rôle des intervenants représentant chaque partenaire. Au fil des mois, la contribution et la place de chacun se sont toutefois précisées dans l'action, mais la situation a été particulièrement difficile pour les éducatrices qui devaient soutenir, sans les remplacer, les bénévoles lors des activités. Leurs services ont aussi été requis pour former les bénévoles; mais les origines, les formations et les intérêts diversifiés de ces derniers ont fait que cet effort n'a pas porté fruit. Le manque de planification par rapport aux rôles à exercer n'a pas eu que des effets négatifs: il aurait, semble-t-il, constitué une force permettant au fur et à mesure de construire un projet plus efficace, avec les participants sur le terrain.

Les interviewées ont observé certains *résultats* qu'elles croient attribuables au projet. Durant les premiers 6 mois du projet, aucun enfant n'a été placé à l'extérieur de sa famille. D'autre part, les enfants montrent que par le biais du projet Répit, ils développent leur autonomie. Par exemple, certains passent une bonne nuit de sommeil sans réclamer leur mère ou d'autres réalisent qu'ils peuvent s'habiller seuls. On a observé que l'intérêt de certains enfants se développait: par exemple, ils pensaient à l'avance au spectacle qu'ils allaient présenter à leur prochaine participation. Plusieurs enfants racontent aux parents ce qu'ils vivent au projet; les enfants sensibilisent ainsi les parents à d'autres modèles de fonctionnement des relations entre adultes et enfants. La fréquentation du centre communautaire par les enfants et dans une moindre mesure, par les parents, leur fait découvrir une ressource importante du quartier. Ils y rencontrent aussi d'autres gens du milieu, ce qui peut faciliter l'insertion de certains d'entre eux.

Résumé de l'entrevue des éducatrices au projet Répit

17 novembre 1997

L'entrevue auprès des éducatrices explorait d'abord leur rôle et l'évolution de ce rôle. On a aussi cerné ce que leur participation au projet leur apportait et même pouvait ajouter sur le plan professionnel. La question au sujet de ce qui fonctionnait bien et moins bien dans le projet a aussi été abordée et on a identifié les points importants sur ces sujets. On a recueilli les commentaires des éducatrices quant à leur collaboration avec des intervenants d'autres organismes, puis elles ont proposé des améliorations souhaitées pour le projet. La dernière question portait sur des commentaires généraux. Deux personnes participaient à l'entrevue.

Au début le rôle des éducatrices consistait à offrir de la formation théorique et à soutenir les bénévoles dans la compréhension et l'application concrète de l'action à mener auprès des enfants. Par exemple, *il est clair que les bénévoles aiment beaucoup les enfants et ils sont très portés à entourer l'enfant. Alors, il faut faire comprendre de ne pas être trop présents ou enveloppants, car ces enfants ont besoin de respirer.* Toutefois, la directive sur le rôle de l'éducatrice était très claire: il ne faut pas prendre la place des bénévoles, car ce sont eux qui sont dans l'action avec les enfants. On prévoyait aussi faire du "modeling" avec les bénévoles, c'est-à-dire faire l'action avec la personne. Quant à la formation, l'éducatrice qui a assumé ce rôle conclut que cette tâche a été plus ou moins pertinente au moment où elle a été réalisée, parce que la réalité, l'intervention du projet Répit lui était peu connue et qu'il était ainsi difficile de répondre aux besoins des bénévoles. La responsable de l'équipe des éducatrices participait et participe toujours au comité de sélection avec la responsable de l'équipe des travailleuses sociales au CLSC et l'animatrice du centre communautaire. Ce comité accepte les nouvelles demandes, compose des groupes d'enfants mieux équilibrés et échange sur des questions de fond, telles que les critères de sélection.

Quelle a été l'évolution du rôle d'éducatrice dans le projet? *On a vite expérimenté une différence entre le rôle officiel et celui exercé dans la réalité. D'abord les trois éducatrices rattachées au projet ne se connaissaient pas. Ça créait une difficulté parce que chacune avait un regard différent sur une même situation. C'était possible d'unifier ce regard, mais il n'y avait pas d'opportunité pour le faire. Donc, il fallait s'appuyer sur le feed-back reçu de l'animatrice et des bénévoles. L'évolution s'est ainsi faite tranquillement. Quand un enfant ne présente pas de problème, les bénévoles font le travail. Mais chaque fois que la situation devient difficile, on intervient. On fait ainsi un peu un rôle de discipline, d'autorité pour amener l'enfant qui s'oppose à faire ce qu'il est supposé faire. Parfois, les éducatrices jouent un rôle d'animatrice, en faisant des activités avec les enfants, en solo ou en petit groupe. On a noté une évolution dans l'intervention: il s'est développé une disponibilité, une ouverture de la part des intervenants qui agissent*

auprès des enfants, par rapport aux besoins de ces derniers. *On le voit dans le type d'accompagnement où l'on va respecter un enfant dans ses choix et son rythme. On tente moins que tous fassent la même chose en même temps et l'on respecte le plus possible l'autonomie de l'enfant.* Pour que les éducatrices puissent jouer leur rôle, ça prend des bénévoles motivés et engagés et en nombre suffisant. *L'an passé, les bénévoles prenaient peu d'initiatives avec les enfants; ils avaient de la difficulté à aller vers les enfants. Il a fallu leur montrer comment faire le contact. Cette année les bénévoles sont mieux équipés pour agir avec les enfants. Alors on a le temps de discuter avec eux sur les comportements de l'enfant et les stratégies à adopter.* Ce n'était pas prévu dans le contrat, mais dans la réalité les éducatrices accomplissent souvent des tâches connexes: faire les lits, la vaisselle, remettre de l'ordre dans la salle. Quand on est à court de bénévoles, il faut faire leur travail auprès des enfants et s'occuper de l'organisation matérielle. Maintenant qu'il y a suffisamment de bénévoles, *notre rôle d'éducatrice dans le projet se rapproche de plus en plus de ce qu'il devait être au début: jouer un rôle éducatif auprès de l'enfant et de l'intervenant.*

Comment la participation au projet Répit constitue-t-elle un *apport* sur le plan professionnel? Participer au programme Répit, c'est une bonne préparation à la nouvelle philosophie dans CJM d'être proche du milieu de vie de l'enfant. *Ça m'a beaucoup apporté, parce que je connaissais peu le côté communautaire, c'est comme une mini formation pour moi. Cette démarche-là m'a permis de connaître les enfants plus vieux, parce que je travaille généralement avec les plus jeunes. Alors j'ai développé des stratégies tant en langage verbal que gestuel pour approcher et comprendre ces enfants-là.* Il a fallu apprendre à travailler avec des bénévoles et à les intéresser pour conserver leur motivation. En même temps, on doit savoir diversifier leurs intérêts et non pas associer régulièrement un enfant à un bénévole parce que ce n'est pas nécessairement plus aidant. Le jumelage a des apports positifs, mais on ne peut pas permettre l'exclusivité. Alors il faut composer avec ça, sans perdre l'intérêt du bénévole, parce qu'on est coéquipier et l'autre pourrait dire: *toi t'es engagé pour ça, moi je me suis engagé pour ça.* C'est un milieu de travail qui apporte beaucoup sur le plan professionnel; c'est très intéressant de créer un projet, de le voir grandir et s'installer. Sur le plan humain, c'est une expérience d'une richesse inouïe. *Tu passes la fin de semaine à voyager dans le monde! Il s'agit d'être disponible et d'écouter les bénévoles. Des fois, ils me disent qu'on est une ethnie dans notre pays.*

Qu'est-ce que la participation au Répit pourrait *apporter de plus* aux éducatrices, sur le plan professionnel? Le projet Répit constitue une bonne porte d'entrée pour que les éducatrices puissent aller dans les familles donner du support. On pourrait tabler sur le contact déjà établi au programme Répit pour intervenir auprès des parents, s'ils ont besoin de développer leurs habiletés parentales. La travailleuse sociale recommanderait alors de faire une demande aux CJM pour qu'un éducateur visite les familles pour du maintien dans le milieu. Ce rôle était prévu dans le protocole du CJM pour le projet Répit, mais il n'a été exercé qu'une seule fois. La communication avec les travailleuses sociales n'est peut-être pas assez bien établie pour qu'elles comprennent combien les éducatrices pourraient être utiles auprès des familles. L'éducateur est formé pour aider à développer les habiletés parentales, à évaluer le rôle de parent, les valeurs éducatives et les règles au sein de la famille, tout en jouant aussi un rôle auprès

de l'enfant, par rapport à ses habiletés en contexte d'interaction. Quand ils vont à domicile, les éducateurs analysent concrètement la vie familiale: *Comment ça s'organise? À quel moment ça saute? Souvent, c'est en fin de journée quand tout le monde est fatigué. Il faut faire comprendre aux parents que les enfants aussi sont fatigués. Il faut changer les règles de vie et de conduite pour corriger la situation, mais avec des moyens qui appartiennent au milieu. Il faut aussi apprendre à l'enfant que si son parent a certaines limites, il a aussi des forces. L'enfant doit aussi apprendre à composer avec la situation et s'il a l'âge requis, aller chercher ailleurs ce que son parent ne peut pas lui donner.* On dit que la clientèle multiethnique est réticente à ce genre d'intervention. Ce sera une hypothèse à vérifier, car le profil de la clientèle du CJM rejoint de plus en plus celui de la clientèle du CLSC. *Je consultais récemment des statistiques et j'ai constaté que les profils des clientèles des Centres de jour, des CJM et d'Enfance-Famille du CLSC étaient les mêmes.*

Quelles sont les principales forces du projet Répit? La principale force du projet Répit, c'est son organisation. C'est tout un défi d'organiser ça avec des bénévoles qui peuvent partir n'importe quand et des enfants qui ne viennent pas à toutes les fins de semaine. Grâce à l'animatrice, c'est bien organisé, ça marche. Les enfants ne sont pas laissés à eux-mêmes. Une deuxième grande force, c'est la complicité entre les intervenants et l'animatrice. C'est une grande force de constater que l'on partage la même philosophie, qu'il y a une volonté de travailler ensemble pour voir les enfants progresser. Aussi, les intervenants débordent de motivation et de bon vouloir. Les gens sont toujours prêts à s'activer auprès des enfants. Et puis, il y a la qualité des ressources du bénévolat. Les bénévoles qui travaillent au projet ont, à divers niveaux, de grandes forces et de grandes habiletés. *Certains d'entre eux reviennent régulièrement pour organiser une activité avec les enfants. Ça c'est une grande richesse. Les gens qui s'impliquent ne sont pas désœuvrés, ni démunis eux-mêmes.* Il y a aussi les activités offertes par le centre communautaire et de loisir auxquelles les enfants peuvent participer. *C'est une richesse d'avoir accès à ça, car les enfants peuvent aller s'y défouler. L'accès à ces activités collectives de loisirs est très important, car un des objectifs du projet Répit, c'est de stimuler la participation des enfants et de leur famille à la vie de la communauté. Alors quand l'enfant fait des activités de loisirs avec les autres enfants du centre communautaire et qu'ensuite, il décide de s'inscrire au centre, c'est un succès. L'enfant fait ainsi un pas vers l'insertion sociale et la vie communautaire.*

Les principales faiblesses du projet Répit se situent au niveau du manque de ressources matérielles et monétaires, ainsi que du manque de stabilité du personnel. L'aspect monétaire est trop précaire. Le matériel n'est pas toujours adéquat et suffisant. Pensons à la literie: déjà elle est usée et ceci limite la capacité de recevoir les enfants. La quantité de jeux est insuffisante; *souvent, j'apporte mes jeux de la maison.* Au niveau des repas, tout doit être bien calculé, parce que le budget est trop serré. À la cuisine, les tout-petits sont assis sur des chaises ordinaires et ils ont le menton appuyé sur la table. Ce manque de ressources gruge les énergies. Il faut arriver à obtenir plus de stabilité pour le personnel. Il y a eu un roulement au niveau des gestionnaires, de l'évaluation et maintenant ce sont les éducatrices, qui probablement devront partir vu la restructuration des CJM. Pour les personnes qui demeurent, tous ces changements, c'est très difficile. Les patrons devraient s'engager à maintenir le plus de stabilité possible au cours

de l'année. Tous les changements devraient s'effectuer l'été. Cette stabilité est d'autant plus importante pour le personnel qu'il se vit forcément, du côté des bénévoles, un peu d'instabilité dans le meilleur des cas et beaucoup d'instabilité, dans le pire scénario. Cette stabilité est aussi essentielle si on veut intervenir auprès des familles. *Ça n'a pas de sens d'établir un lien de confiance avec une famille et après quelques mois de lui imposer un autre intervenant.* L'autre faiblesse, c'est la dépendance par rapport aux bénévoles. Le projet Répit est dépendant de cette ressource humaine. Quand les bénévoles sont moins nombreux et moins engagés, le projet devient vulnérable. Sans parler de faiblesse, les éducatrices expriment leur malaise au sujet de la confidentialité, lors de la transmission des comptes rendus par télécopieur. Le message circule d'une main à l'autre et cela comporte une menace à la confidentialité.

Quels sont les commentaires des éducatrices au sujet de leur *collaboration avec des intervenants* d'autres organismes? Dans l'ensemble, la collaboration avec les intervenants d'autres organismes est bonne. Les deux éducatrices souhaitent même augmenter cette collaboration en ayant plus de contacts avec les travailleuses sociales qui réfèrent les familles. Dans un cas où l'enfant présentait des problèmes plus sérieux, une éducatrice a pris l'initiative d'appeler la travailleuse sociale. L'échange a été très productif. Cette fois-là, la situation était trop complexe pour être résumée sur une fiche d'observation, somme toute, assez élémentaire. Remplir cette fiche n'est pas facile, puisque l'enfant est observé par deux intervenantes différentes, à des moments différents durant les 24 heures. Et puis, on n'écrit pas tout dans un rapport; il y a forcément de l'information qui se perd. *Il y a une facette de l'enfant qui nous appartient et qui échappe à l'intervenante qui réfère l'enfant et c'est important d'avoir toutes les différentes facettes. Ça devient de l'information complémentaire. Nous sommes des professionnels qui travaillons pour le bien-être de l'enfant, alors on est en droit de communiquer les unes et les autres pour mieux travailler.* Un nouveau mécanisme instauré dans le projet prévoit que le comité de sélection rencontre, après deux mois de participation d'un enfant au projet, la travailleuse sociale responsable de sa famille, pour discuter du cas. On souhaite que ce mécanisme constitue un premier pas vers une plus grande collaboration.

Les éducatrices ont suggéré des *améliorations* souhaitables pour le projet. *Il faudrait plus de ressources financières et humaines, c'est sûr.* Il serait très souhaitable de recruter une personne stable de plus, soit de septembre à la fin de juin, pour assurer une continuité. Présentement, avec le programme PAIE, la personne est remplacée au milieu de l'année. *Ça n'a aucun sens.* Il faudrait même 3 personnes, 2 ce n'est pas assez, car c'est comme une petite maison que l'on organise et désorganise à chaque semaine. Il faut penser aux repas, aux achats, à l'entretien, aux films à louer, au matériel à renouveler, etc.; c'est beaucoup de préoccupations matérielles. D'autre part, multiplier les contacts entre les éducatrices et les travailleuses sociales est souhaitable. Ces contacts doivent s'établir vraiment dans le but de mieux travailler à atteindre l'objectif avec l'enfant. Collaborer permettrait d'atteindre plus rapidement et sûrement cet objectif. Par ailleurs, il faudrait faire plus de "retours" avec les bénévoles, c'est-à-dire prendre le temps d'échanger avec eux sur leur travail avec les enfants. Ces échanges permettent de communiquer sous des regards différents. Cette formule permettrait de concevoir de la formation sur mesure, car il est possible de véhiculer des

notions d'intervention dans ces échanges. Ce serait peut être plus efficace que la formation formelle qui est difficile à ajuster aux besoins de chacun des bénévoles. Finalement, les contacts avec les parents, au sein du projet Répit devraient être renforcés; il faudrait les apprivoiser davantage. Bien sûr qu'on échange avec eux, mais ce serait autre chose, par exemple, que de prévoir une dernière activité de 4 heures à 5 heures, quelque chose de très simple, mais qui leur permettrait de se familiariser davantage avec le milieu créé pour leurs enfants.

Résumé de l'entrevue

des intervenantes du CLSC Côte-des-Neiges

10 décembre 1997

L'entrevue avec les intervenantes du CLSC, toutes travailleuses sociales, a permis de saisir l'impact du projet Répit sur leur suivi auprès des familles participantes. On a aussi cerné l'utilité du feed-back que le centre communautaire fait parvenir aux intervenants du CLSC, suite au séjour des enfants. Finalement, on a défini comment le projet Répit 1) représentait une ressource pour le quartier, 2) était novateur et 3) répondait aux besoins des familles. Une dernière question recueillait les commentaires généraux. Cinq personnes étaient présentes lors de l'entrevue.

Le projet Répit a un *impact sur le suivi* effectué par les travailleuses sociales, auprès des familles participantes, en exprimant un autre point de vue concernant la relation parent/enfant, puisque le comportement de l'enfant peut être observé sur une période de 24 heures. Cela permet à la travailleuse sociale de constater des choses qu'elle ne peut pas voir dans une visite de 2 heures à domicile. Lors du répit, l'enfant est observé, analysé dans divers contextes d'activités. Ces observations sont communiquées par écrit et elles peuvent aider beaucoup à rédiger un plan de service pour la famille et à rectifier son tir sur la façon d'aborder le plan de service par la suite. Le projet apporte des changements au niveau de la dynamique familiale. D'abord, il permet de concrétiser l'autonomie psychologique, en créant un espace entre l'enfant et le parent. En participant au projet, les enfants s'éloignent de leurs parents et vivent des expériences qui stimulent leur développement et favorisent leur insertion sociale. La participation au projet Répit est offerte aux parents à titre d'occasion qu'ils peuvent refuser. Aucun parent n'est forcé à se séparer de ses enfants; souvent ce n'est qu'après plusieurs conversations qu'ils consentent à envoyer l'enfant au projet. Dans un cas, l'enfant s'est rendu au Répit et la mère se sentait seule, angoissée. La présence de l'enfant lui manquait trop, alors elle n'a pas voulu que l'enfant y retourne. On a respecté le désir de la mère, sinon ce n'était plus du répit. Le projet apporte vraiment du répit aux parents: il y avait une famille où la mère était tellement épuisée et fatiguée, que sans l'occasion du projet Répit, la travailleuse sociale n'aurait pas réussi à établir un plan d'intervention avec cette famille-là. Finalement, la formule du projet permet d'ajuster le plan d'intervention aux

besoins spécifiques des enfants et de leur famille. Par exemple, on peut décider d'envoyer les deux seuls enfants de la famille au projet Répît, pour soulager la mère. En d'autres cas, les enfants y vont à tour de rôle, surtout si l'on veut observer un aspect particulier ou si l'un des enfants a besoin de proximité avec le ou les parents. Quand les enfants se chicanent beaucoup, ça peut être une bonne idée de les séparer. Même si des enfants demeurent à la maison, un de moins, ça réduit la tension familiale.

Le feed-back, soit une fiche d'observation envoyée aux intervenants du CLSC par le centre communautaire, après le séjour des enfants, est considéré très utile en général. Il est aussi suffisant, car on peut téléphoner à l'animatrice du projet au centre communautaire pour obtenir, au besoin, des informations complémentaires. Cette démarche est occasionnelle. Ces informations sont assez utiles pour qu'une des travailleuses sociales déplore qu'un des comptes rendus ait été envoyé à la mauvaise intervenante et qu'il lui ait été retourné trop tard pour pouvoir l'utiliser. Une travailleuse sociale précise que la lecture des observations sur l'enfant l'intéresse toujours beaucoup, parce qu'elle a très confiance en la perception des intervenantes qui travaillent au centre communautaire. Le compte rendu du centre communautaire sert quelquefois à confirmer ou à infirmer une hypothèse. Ainsi, une des travailleuses sociales avait l'impression qu'un enfant et sa mère subissaient de l'abus de la part du père de l'enfant. L'enfant ne présentait pas de problèmes à l'école ni ailleurs, mais au Répît, il s'est montré très craintif et il n'a pas voulu participer aux jeux avec les autres. On tentera de mieux comprendre cette réaction lors du suivi avec la famille. D'autre part, une travailleuse sociale révèle que jusqu'à présent, elle n'a pas beaucoup utilisé les fiches d'observation envoyées par le centre communautaire, parce qu'elle n'a pas encore trouvé la bonne stratégie pour le faire. Selon elle, quand le cas est lourd, il faut savoir comment procéder avec ce genre de matériel. Ainsi, elle a tenté d'utiliser l'information de la fiche d'observation pour discuter avec les parents d'un grave problème que présentait leur enfant. Ça n'a pas aidé à sensibiliser les parents, car sa crédibilité était minée du fait qu'elle se fondait sur des observations notées par quelqu'un d'autre. Elle conclut que *ce n'est pas ça qu'il fallait faire du tout; il fallait être plus stratégique. C'est tellement délicat de dire à un parent que son enfant a un problème. Ça aiderait, comme c'est déjà arrivé, de pouvoir rencontrer l'éducatrice et l'animatrice qui étaient avec l'enfant lors du séjour, pour discuter du cas et décider ensemble d'un plan de suivi pour l'enfant.* Parfois, les intervenantes du centre communautaire observent que l'enfant se comporte au Répît à l'opposé de ce qu'il fait à la maison; il acceptera, par exemple, de s'habiller seul, alors qu'à la maison, il réclame que ce soit fait par la mère. Selon les travailleuses sociales interviewées, parler d'une situation comme celle-là avec les parents, c'est possible quand une bonne relation est établie; le parent va le prendre. Mais quand l'enfant présente un problème plus sérieux, c'est délicat. Par ailleurs, il faudrait que les parents soient un peu informés sur le déroulement du séjour lorsqu'ils viennent chercher l'enfant. Une travailleuse sociale souligne qu'elle a déjà parlé avec la mère au sujet du comportement de l'enfant au Répît et qu'on n'avait rien mentionné à la dame lorsqu'elle avait récupéré son enfant. Cette travailleuse sociale souhaitait que ce genre de situation, sans doute peu fréquente, soit évitée. Communiquer aux parents les informations au sujet des problèmes sérieux observés chez l'enfant demeure problématique: qui doit le faire et comment? Chez certains enfants participants, les intervenantes ont observé des

comportements très évidents qui présentent des risques pour le développement de l'enfant. Alors qui est mieux placé pour en parler aux parents? On peut suggérer que c'est l'équipe au centre communautaire puis qu'elle est en contact à la fois, avec le parent et l'enfant et qu'elle a observé le ou les problèmes. Mais les travailleuses sociales jugent que c'est une situation délicate.

Le projet Répit serait une *ressource* tout à fait pertinente pour les familles du quartier Côte-des-Neiges, car il en manque. Pour un quartier aussi pauvre, aussi multiethnique, il y a pénurie de ressources, déplore-t-on. Les familles référées au projet sont des familles qui ne peuvent pas s'offrir de répit. La plupart du temps, elles ne possèdent pas un gros réseau, ont peu de famille et souvent leurs amis vivent la même situation qu'eux: ils ont plusieurs enfants et peu d'argent. Alors ces familles n'ont pas les moyens de se payer une gardienne ou d'envoyer leurs enfants au cinéma. Il n'y a pas de ressource équivalente au Répit dans le quartier, même pour des gens qui pourraient se payer ce genre de service. Le Répit constitue une ressource qui peut prévenir le placement. *Si le Répit revient régulièrement, comme deux fois par mois et que cela est stable pour une bonne période, là le parent a l'impression qu'il peut compter là-dessus et c'est possible que ça prévienne le placement.* Finalement, si le projet Répit est une bonne ressource pour les familles immigrantes, il l'est aussi pour les familles québécoises de souche dans le besoin et qui ont des familles vivant des situations similaires.

Le projet Répit présente des *innovations* pour le milieu. C'est la première ressource gratuite, à long terme et constante qui permet aux parents et aux enfants de vivre une saine séparation. *C'est la constance qui fait que le projet peut être utilisé dans le plan d'intervention, car ce n'est pas juste comme un camp d'été. C'est pourquoi il s'agit d'une ressource importante à conserver.* L'autre aspect novateur, c'est l'idée que les enfants puissent être observés dans un milieu assez naturel, comparé par exemple, à un bureau de psychiatre et pour une bonne période de temps. On a ainsi une meilleure idée sur la manière d'intervenir pour éviter l'aggravation des problèmes familiaux et même le placement. Une des caractéristiques intéressantes et nouvelles de ce projet, c'est que même si on y réfère des enfants ayant des difficultés, même graves, on ne les envoie pas dans un endroit clinique. Le milieu est en quelque sorte naturel, les observations sont écrites en utilisant le langage courant. Les intervenantes et les bénévoles, du centre communautaire semblent très habiles avec les enfants; ils interviennent doucement, mais sûrement, et il semble qu'ils s'adaptent merveilleusement aux besoins des enfants. C'est pourquoi les enfants réagissent si bien. Une travailleuse sociale affirme qu'elle n'a jamais entendu un enfant qui ne voulait pas aller au Répit. *Une fois allés, ils veulent toujours y retourner.* Une autre renchérit: *Les enfants comptent là-dessus, ils en parlent, ils veulent y retourner. Des fois, ce n'est pas leur tour et ça les rend malheureux.* Les parents aussi sont contents. Une mère témoignait que sans le projet Répit, elle n'aurait jamais pu offrir à ses enfants des cours de bricolage, de peinture, etc. Elle avait l'impression qu'on lui donnait la possibilité d'offrir quelque chose de précieux à ses enfants. L'enracinement du projet dans le milieu de vie des familles facilite son accès. Quand les parents craignent d'y envoyer les enfants, ils peuvent aller visiter l'endroit et rencontrer le personnel. Généralement, ils voient que leurs enfants seront en sécurité, ça les rassure et ils laissent partir leurs enfants.

Le projet Répit répond aux *besoins* des familles de Côte-des-Neiges. C'est une ressource importante pour les gens défavorisés du quartier qui est lui-même, très défavorisé. Ce projet offre aux enfants l'occasion de socialiser avec des enfants d'autres ethnies ou de leur propre origine, de percevoir autre chose que l'univers familial, d'élargir leurs horizons sur le plan des connaissances et des apprentissages. *Souvent, on fait affaire avec des mères monoparentales ou déprimées qui n'ont pas la possibilité d'ouvrir les horizons de leurs enfants, alors Répit, c'est un milieu pour permettre ça.* Si les ressources étaient disponibles, on pourrait combler les besoins des enfants par rapport à l'ouverture à d'autres réalités. Il existe de grands besoins de répit pour des familles ayant de très jeunes enfants de 1 ou 2 ans. Actuellement, le projet n'a pas les ressources nécessaires pour accueillir cette jeune clientèle. *Il faudrait évaluer l'importance de ces besoins-là et y répondre le plus possible, car c'est vraiment à cet âge-là que l'on peut faire de la prévention. Si on attend à 4, 5 ou 6 ans, les problèmes sont généralement plus grands et plus difficiles à résoudre.*

Résumé de l'entrevue du
Centre communautaire et de loisirs de Côte-des-Neiges
comme partenaire au projet Répit

17 novembre 1997

Les principales questions abordées lors de l'entrevue portent sur: 1) le rôle du Centre communautaire et de loisir de Côte-des-Neiges comme partenaire dans le projet Répit, 2) les transformations de ce rôle, 3) l'identification des forces et des faiblesses du partenariat, 4) les répercussions de ce dernier sur le futur du projet et 5) les principales améliorations souhaitées pour favoriser un meilleur partenariat. Une dernière question recueillait les commentaires généraux. Deux personnes ont participé à l'entrevue.

Le *rôle* du Centre communautaire et de loisir, c'est d'approuver la logistique du projet, soit loger, nourrir les enfants sur une période de 24 heures et leur offrir des activités favorisant leur socialisation. Après chaque séjour, l'animatrice du projet au centre communautaire, avec la collaboration d'une éducatrice, rédige une fiche d'information, selon ce que l'enfant a vécu durant les 24 heures. Cette fiche est envoyée à chaque intervenante du CLSC, responsable d'une famille. Les interviewées précisent qu'il y a contact avec les parents au besoin: il y a des discussions, soit à leur demande, parce qu'elles ont des questions sur l'enfant, soit à la demande des parents quand ils en expriment le besoin. Parfois les parents veulent parler des moments difficiles qu'ils vivent: *alors, on prend le temps de les écouter*, disent-elles. L'animatrice au centre communautaire fait aussi partie du

comité de sélection. Ce comité tente d'équilibrer les groupes d'enfants selon des normes et des critères. Puisque l'intervention nécessite la participation de bénévoles, c'est le centre communautaire qui organise le bénévolat, soit le recrutement et l'encadrement des bénévoles. La directrice du centre communautaire doit aussi, comme ses partenaires gestionnaires, administrer le projet.

Une des *forces* du partenariat, serait la mise en commun des ressources et des compétences. Forcément, le centre communautaire a beaucoup d'expérience sur le plan de l'organisation des loisirs et de l'animation d'enfants dits "normaux". Il possède aussi une très bonne expertise pour le recrutement et l'encadrement des bénévoles. De fait, c'est la mise en commun des ressources et le rapprochement de la clientèle qui seraient les principales forces du projet Répit, puisque ces deux éléments permettent de réunir les forces nécessaires à la prévention; au lieu d'attendre, chacun dans son lieu, on agit ensemble avant que les problèmes deviennent trop explosifs. Le partenariat crée une synergie qui améliore la qualité d'intervention de tout le monde. Finalement, travailler ensemble permet d'apprendre l'un de l'autre. Les gens du centre communautaire ont appris de leurs partenaires et l'on pense que les partenaires ont aussi appris du centre communautaire. Par exemple, certains ont découvert comment travailler avec des bénévoles sur le plan de l'intervention.

Le rôle du centre communautaire, comme partenaire, n'a pas subi beaucoup de *transformations* depuis le début du projet en janvier 1997. Les principaux ajustements se sont faits lors de la phase pilote.

La principale *faiblesse* du partenariat, selon les interviewées du centre communautaire, c'est le manque de stabilité du personnel rattaché au projet. C'est une énorme faiblesse. Tant pour le CLSC Côte-des-Neiges que les Centres jeunesse de Montréal (CJM), les responsables du projet ont été remplacés à quelques reprises: alors le temps de s'habituer à travailler ensemble et ça y est, il y a en a un qui est remplacé et il faut recommencer. *Il faut vraiment que ce soit les mêmes personnes qui travaillent ensemble, car après chaque remplacement, il faut redire les mêmes choses et donc on tourne en rond.* Au niveau des gestionnaires du projet, il n'y a que la directrice du centre communautaire qui est dans le projet depuis le début. Aussi, la définition des rôles n'était pas claire. On a réalisé que le protocole avait beaucoup d'insuffisances et qu'il a fallu au fur et à mesure, apporter des changements qui s'imposaient. L'efficacité de ce procédé est beaucoup reliée aux personnes en présence: elles ne réagissent pas toutes de la même façon, au même rythme, aux mêmes difficultés et donc ça retarde. *En même temps, par contre, ça enrichit, parce que prendre des décisions au sommet seulement, sans tenir compte de la réalité, c'est pas très équilibré non plus. Donc avoir à s'ajuster à la réalité terrain, c'est intéressant, mais ça peut provoquer des frictions, parce qu'il y a des incompréhensions, des petits bouts de définitions qu'on ne comprend pas de la même manière, qu'on n'a jamais discuté en réalité! On s'en rend compte maintenant parce que certaines choses doivent être définies.* Toutefois, les interviewées concluent qu'un protocole plus achevé aurait pu constituer une entrave à l'action: *il y a des choses qui étaient prévues dans le protocole, mais qui ne convenaient pas en réalité à notre travail et on les a changées. Il y a eu le nombre d'enfants qui est passé de 10 à 8, parce que c'était mieux pour faire un bon travail et présentement,*

on discute de l'âge des enfants en se demandant si on peut prendre les enfants de moins de 2 ans dans le cadre de nos capacités actuelles. On déplore par ailleurs, que de travailler en partenariat, soit plus lourd que travailler seul. Probablement, précise-t-on, la lenteur et la lourdeur représentent la faiblesse de tout partenariat. Sur le plan de l'administration, il faut se donner des moyens pour prendre les décisions, pour être capables de fonctionner à trois. Ce n'est pas évident par exemple, de trouver les méthodes de travail pour rédiger ensemble une demande de subvention. Il y a aussi la culture de la gestion des organismes qui est différente: la culture de CLSC et de CJM et de centre communautaire, c'est différent. Ça prend un certain temps pour discuter dans un langage commun où tout le monde comprend. Plusieurs rencontres du comité d'administration ont servi à regarder, corriger le projet, mais la plupart ont été consacrées à la recherche du financement. Ces rencontres ne sont pas statutaires; elles ont lieu selon les besoins. Par contre, les intervenantes du projet se réunissent régulièrement et discutent de son évolution. Quand elles sont arrêtées par une question, elles l'apportent à leurs supérieurs pour un éclaircissement, un avis ou une décision. Chaque partenaire fait ça. L'évolution du projet est assurée, car il n'y a personne qui prend le leadership dans le comité d'administration du projet. Quand un problème se présente, les partenaires s'appellent. On peut dire que ce n'est pas nécessairement négatif de faire comme ça; ça permet de suivre ce qui se passe sur le terrain. Par contre, il ne faut pas craindre le défi quotidien. On a mentionné que la culture de gestion des trois organismes est différente. Au centre communautaire, on est habitué au fonctionnement de survie; on se démène pour trouver des solutions en se débrouillant. C'est une réalité qui est différente pour les partenaires; la réalité du centre communautaire, c'est que si on ne trouve pas l'argent demain, ça ferme. Alors il faut aller vite, arrêter de discuter de virgule et de mot juste, s'il faut pondre un rapport pour obtenir l'argent nécessaire. Ce n'est pas évident que le partenariat aide au financement du projet, tellement que pour cette année, en 1998, c'est le CLSC qui assurera une partie du financement. Cette situation est surprenante, car on pensait qu'au contraire, ce serait plus facile: Quand on a démarré le projet ensemble, on se disait que c'était plus vendable qu'une petite action faite seule dans son coin. Mais on a, jusqu'à maintenant, trouvé aucune porte d'entrée. Il y a toutes sortes de normes qui bloquent le financement. D'abord, précise-t-on, notre charte est celle d'un centre de loisir et non celle d'un centre communautaire. Dans les faits, on travaille de plus en plus dans le communautaire, mais notre charte fait que l'on n'est pas admissible au SOC, le programme de soutien aux organismes communautaires de la Régie régionale. Au ministère de la Santé et des Services sociaux, il n'y a aucune façon de financer ce projet-là. Au ministère de la Justice, il n'y a rien non plus. On n'a rien pu obtenir jusqu'à maintenant. Deux autres points ont finalement été mentionnés quant aux faiblesses du partenariat. Comme les autres partenaires, on déplore que l'Association des parents ne soit pas vraiment présente dans le projet. Pour expliquer leur absence, il semblerait qu'il y a eu un changement de coordonnatrice et que cela ait pris plusieurs mois avant que cela se règle. Par ailleurs, en janvier et février 1997, au démarrage du projet Répit, il manquait d'enfants. Le projet était encore mal connu et donc les références étaient insuffisantes. La situation est maintenant corrigée.

Les *répercussions* du partenariat pour le futur du projet Répit seraient favorables. On souligne que malgré ce qui a été dit, le partenariat aide plus qu'il n'entrave le projet. *Il y a différents niveaux de partenariat et celui qui marche le*

mieux, c'est celui qui est sur le terrain, parce que le projet Répit, c'est ça, c'est l'action! Répit, ce n'est pas une table de concertation. Beaucoup d'améliorations ont été apportées au projet durant l'année et ça devrait continuer, parce que les partenaires ont la volonté que ça marche et que les choses s'améliorent. C'est que, croit-on, tous ont intérêt à ce que ce projet-là fonctionne, parce qu'on demande à chacun de travailler en partenariat. Le projet est concret et il fonctionne très bien. Dans le futur, le projet va continuer à s'améliorer si chacun y trouve son compte, son intérêt à l'intérieur.

En ce qui concerne les améliorations, si l'on parle d'avenir, le principal problème, c'est l'argent. *Il faut trouver de l'argent, sinon, on met la clé dans la porte.* Cette année, le CLSC va trouver autour de 15 000\$. Mais ce n'est pas la solution. *La solution, c'est qu'on est trois partenaires et qu'à trois, on devrait pouvoir ouvrir des portes quelque part. Les deux autres partenaires auraient peut-être plus de succès auprès d'un bailleur de fonds comme la Régie régionale qui devrait soutenir un projet de partenariat comme Répit.* Une autre amélioration consiste à assurer une stabilité de tous les partenaires pour que l'organisation soit efficace. Évaluer le projet, c'est aussi une bonne façon de l'améliorer; *ça va sûrement donner des pistes, amener des réflexions.* D'ailleurs, souligne-t-on, il faudrait éventuellement des rencontres pour parler entre partenaires des idées de fond. Dans un autre ordre d'idées, la place des bénévoles et l'importance de leur rôle devraient être mieux comprises au niveau de l'administration du projet; les bénévoles sont importants pour l'action auprès des enfants, mais aussi au niveau communautaire, pour la prise en charge par le milieu. *Il est surprenant que l'on ne voit pas les bénévoles comme des partenaires; pourtant, on devrait, puisque c'est le milieu qui se mobilise.* Finalement, *on devrait davantage prendre en considération l'utilisation du loisir comme un moyen de valorisation, d'apprentissage et de changement des comportements; on voit bien au centre communautaire que ça donne de bons résultats avec les enfants. On devrait utiliser cet argument comme un atout de plus pour vendre le projet.*

Résumé de l'entrevue des

Centres jeunesse de Montréal comme partenaire du projet Répit

27 octobre 1997

Les principales questions abordées lors de l'entrevue portent sur: 1) le rôle des Centres jeunesse de Montréal (CJM), comme partenaire dans le projet Répit, 2) les transformations de ce rôle, 3) l'identification des forces et des faiblesses du partenariat, 4) les répercussions de ce dernier sur le futur du projet et 5) les principales améliorations souhaitées pour favoriser un meilleur partenariat. Une dernière question recueillait les commentaires généraux. Cinq personnes ont participé à l'entrevue.

Les CJM ont assumé un double rôle comme partenaire du projet Répit, en participant à sa gestion et en mettant des éducatrices à sa disposition. Dès le début, les CJM y ont joué un rôle dans la gestion du projet: lors de la phase pilote, au printemps 1996, une éducatrice des CJM a participé au projet dans le but de faire des recommandations pour l'implantation du projet véritable. La conception du projet final s'est faite entre septembre et décembre 1996, et il a débuté en janvier 1997. Un conseiller a proposé aux autres partenaires le protocole des CJM, qui définissait le rôle des CJM comme gestionnaire et celui des éducatrices. Les CJM ont ensuite participé à la rédaction de la demande de subvention à la Régie régionale de Montréal-Centre. Au démarrage du projet Répit, un gestionnaire des CJM est devenu responsable, à titre de partenaire, des opérations et du suivi du projet. Des réunions avaient lieu avec les deux autres responsables, celle du CLSC et celle du centre communautaire et de loisir pour faire le point sur l'implantation du projet et pour apporter les correctifs et les ajustements nécessaires. Ce comité a aussi pour mission la révision du protocole et la recherche de financement. Les CJM ont aussi mandaté une conseillère et une éducatrice pour participer au comité d'évaluation du projet Répit. Le rôle de fiduciaire pour la subvention reçue de la Régie régionale est assumé par les CJM. Si les CJM ont accepté de participer au projet Répit, c'est parce qu'ils approuvaient sa mission préventive: offrir du répit aux parents, mais aussi permettre aux enfants de vivre des expériences positives de socialisation et d'insertion à la communauté. Les éducatrices des CJM pouvaient contribuer à cette mission en offrant du soutien, de la formation et du modeling. Elles peuvent mettre à contribution leur expertise auprès des enfants présentant des problèmes de comportement, en étant présentes lors du séjour des enfants au centre communautaire et de loisir. Leur rôle consiste alors à soutenir le travail des bénévoles, sans les remplacer. Le protocole des CJM prévoyait aussi, qu'à la demande des intervenants du CLSC, l'intervention de l'éducateur pourrait compléter celle du praticien social auprès de la famille. Ces interventions seraient ciblées dans le temps, pour atteindre des objectifs précis. Dans les faits, ce rôle n'a pas encore été exercé.

Quant à la *transformation* des rôles comme partenaires, ce sont les éducatrices qui ont vécu davantage de transformations. En acceptant leur rôle d'éducateur dans le projet, les CJM ont réalisé qu'on devait préciser les limites entre les interventions de première et de deuxième ligne: les CJM sont de deuxième ligne, les CLSC sont de première ligne et le communautaire utilise une autre approche d'intervention. (Le rôle des éducatrices dans le projet et la transformation de ce rôle sont décrits dans le résumé de l'entrevue auprès des éducatrices). Soulignons que les éducatrices ont eu à participer concrètement à l'implantation du projet (établir l'horaire et les activités) et à son déroulement: au début, il manquait des bénévoles, alors l'une des éducatrices dit: *on se relevait les manches et on faisait les lits. On faisait tout ce qu'il fallait pour que ça marche.* Tel que prévu, une éducatrice s'est chargée de la formation: la première expérience s'est avérée peu fructueuse, mais la deuxième a eu du succès, car on avait mieux défini les attentes des bénévoles. La clientèle du projet s'est aussi modifiée; on accueille maintenant des enfants qui ne sont pas référés par le CLSC. Ce sont des enfants qui n'ont pas de problèmes de comportement, mais dont les parents ont besoin de répit, car ils n'ont pas de réseau pouvant les soutenir. Il faut quand même un répondant pour ce genre de cas, soit un travailleur social du CLSC ou un intervenant du centre communautaire. Cette clientèle non référée par le CLSC

permet d'équilibrer les groupes qui, lorsqu'ils sont composés uniquement d'enfants ayant des difficultés, sont plus difficiles à animer.

Les participants ont identifié plusieurs *forces* au partenariat. D'abord, chaque partenaire apportait son expertise au projet. Le résultat du partenariat dépasse la somme de la contribution de chacun; il y a une valeur ajoutée. En effet, l'arrimage de points de vue différents pour aborder les problématiques et les difficultés constitue un enrichissement pour l'expertise, puisque chacun doit s'adapter à l'approche de l'autre. Plus les arrimages sont solides, plus on s'enrichit, semble-t-il. Ce projet, en partenariat, permet d'être *plus rapidement proche des clients*: on connaît les enfants, la famille et le quartier plus rapidement, car chaque partenaire propose sa vision, ce qui crée plus rapidement une vue d'ensemble. Un projet tel le projet Répit, fondé sur le partenariat, fait découvrir une nouvelle façon de travailler, sur une base beaucoup plus horizontale plutôt qu'en cascades, où chaque organisme intervient à tour de rôle. Pour que l'intervention horizontale fonctionne, les rôles doivent être complémentaires et non concurrentiels, car chacun de ces organismes a son mandat et il ne s'agit pas de travailler à la place de l'autre. Les réponses aux questions au sujet du travail en partenariat ne sont pas toutes trouvées; le projet Répit est assez innovateur à Montréal, même si probablement, d'autres expériences se font dans ce sens. Grâce à la collaboration, une grande complicité s'est développée entre les trois partenaires du projet; ça motivait beaucoup les intervenantes. Un phénomène semblable se produit au niveau des cadres et des gestionnaires: le partenariat crée un réseau de collaborateurs qui établissent des liens et qui peuvent partager leurs préoccupations. Il devient alors possible de se concerter pour voir ce que chacun pourrait faire pour mieux desservir la communauté de Côte-des-Neiges et comment on pourrait collaborer à de futurs projets communs. Par le partenariat, on connaît mieux la mission respective des organismes; ça permet d'accélérer le recours à l'autre, en cas de besoin, les contextes d'intervention étant mutuellement connus. L'attitude des gestionnaires responsables des projets est aussi très importante. Quand ils veulent fermement que le projet se réalise, comme dans le cas du projet Répit, c'est une force, car les exécutants savent que leurs décisions seront soutenues par leurs supérieurs. Les participants n'ont pas dégagé de forces principales: tout doit être là pour que ça fonctionne et il faut miser l'action sur les besoins des clients.

L'absence d'un protocole commun est mentionnée comme étant une faiblesse, puisqu'il constitue un document qui lie les organismes les uns aux autres, qui définit les rôles et les responsabilités de chacun. Cela étant dit, c'est le financement qui constitue, selon tous, la faiblesse première du projet. Depuis septembre 1997, les responsables de la gestion du projet se concentrent uniquement à trouver du financement. C'est pourquoi le protocole n'a pas été révisé. On dit se buter à beaucoup de difficultés. Par exemple, certaines fondations ne veulent pas donner de financement, parce que le partenariat inclut des organismes gouvernementaux. Toute l'énergie est consacrée à la recherche du financement. Selon un interviewé, il est tentant de conclure qu'il ne faut pas s'engager dans des projets au financement décroissant. Les gestionnaires signataires de la demande de subvention pensaient pouvoir assurer la pérennité du projet grâce à diverses fondations et par la "réallocation" des ressources des trois établissements, mais à ce jour, rien n'a fonctionné. Donc, il y a de l'énergie

C'est le CLSC qui a fourni l'argent pour démarrer la phase pilote du projet: pendant 6 mois il a tout financé le projet, en plus de disposer du temps des intervenants.

Le rôle du CLSC, à titre de partenaire, a subi des *transformations* en cours de réalisation. Au début, on ne s'était pas rendu compte que les rôles n'étaient pas définis clairement dans un protocole commun. Malgré cela, chaque organisme comprenant la tâche qu'il venait accomplir dans le projet et dans la vie réelle, l'action s'est organisée efficacement quand même. Progressivement, les partenaires ont partagé équitablement dans le projet, car chacun sait qu'il a besoin de l'autre pour continuer. Lors du projet pilote, le mécanisme de référence était réservé aux travailleuses sociales du CLSC pour simplifier la situation. À son lancement officiel, le projet a aussi été offert à d'autres professionnels. Le projet Répit fait maintenant partie de la vision professionnelle des intervenants du CLSC dans les secteurs Enfance-Famille et Santé des jeunes; on le considère comme une ressource importante. Le CLSC va maintenant au-delà de la référence des familles au projet: le comité de sélection, composé de l'animatrice du centre communautaire, de l'éducatrice du CJM et de la travailleuse sociale du CLSC, se réunit régulièrement pour discuter de l'organisation du Répit, du fonctionnement des enfants et des situations de ces familles. Sur le plan administratif, le rôle du CLSC s'oriente de plus en plus, vers la recherche du financement, parce que le manque à gagner de cette année (1998), 12 000\$, sera encore plus grand l'an prochain (1999).

Selon les participantes à l'entrevue, le travail en partenariat présente plusieurs *forces*. La principale force du partenariat, c'est le travail en concertation, parce que ça offre un éventail plus large de moyens pour affronter de nouveaux problèmes sociaux. En fait, la concertation regroupe toutes les forces, pour mieux agir aux niveaux du projet, des établissements et de la clientèle. La force du projet Répit réside en ce que tous misaient sur la clientèle et sur la réalisation du projet. La concertation a donc été efficace. Une autre force importante du projet, ce sont les bénévoles. Ils aiment les enfants et ils s'en occupent bien. Les bénévoles sont des gens de la communauté Côte-des-Neiges et on ne sent pas qu'ils jugent ou méprisent les familles qu'ils aident, et ce, même s'il s'agit de gens en difficulté. Dans le partenariat, chacun apporte sa compétence. Ainsi, une des forces du CLSC, c'est de faire des références adéquates. On choisit des familles qui ont besoin de répit et des enfants qui n'ont pas juste besoin de loisirs, car alors, ils pourraient simplement fréquenter le centre communautaire et de loisir. Pour le projet Répit, le fait que trois organismes, ayant des mandats différents, poursuivent le même objectif, ayant le même souci de donner un service de qualité aux enfants et aux familles concernés, constitue une force. Il y a aussi un partage au même titre de l'éthique et du respect; chaque institution respecte les parents et les enfants. Le partenariat permet aussi d'apprendre à se connaître comme intervenants et comme organismes, à se faire davantage mutuellement confiance. L'autre force du partenariat, c'est l'intérêt des établissements en cause. Dans ce projet, chacun d'eux peut concrètement actualiser sa mission. Chacun a intérêt à expérimenter des pratiques novatrices et à rejoindre des clientèles, qui autrement seraient difficiles à rejoindre. Le partenariat a permis au CJM de mieux connaître la clientèle multi-ethnique, car ils sont moins habitués à travailler avec cette

clientèle. Finalement, une autre force du projet, c'est d'avoir été modeste; ceci a facilité sa réalisation.

La plus grande *faiblesse* du projet, c'est le financement, car si on comptabilisait le temps que les gestionnaires ont mis à trouver 8 000\$ ou 12 000\$, ça représenterait probablement ces montants-là. Malheureusement, le partenariat dessert le financement. Par exemple, un des problèmes pour le financement quand il s'agit d'une fondation, c'est que tout organisme subventionné par Centraide ne peut pas demander d'argent à des organismes qui contribuent déjà à Centraide. Par contre, si c'était la fondation du CLSC qui sollicitait la fondation Jean Coutu par exemple, on pourrait obtenir des fonds, car cette fondation ne reçoit pas d'argent de Centraide. Ceci pourrait constituer une solution au financement de Répit.

Le partenariat vécu au long du projet a, semble-t-il, des *répercussions* positives sur les activités professionnelles en général et sur les services à la clientèle. En effet, il s'agit d'un projet qui démontre que différents organismes peuvent contribuer aux interventions ensemble. Le partenariat dans l'approche milieu, c'est l'avenir, surtout pour les CJM. Les partenaires du projet ont déjà acquis une expérience dans ce domaine qui pourrait servir de modèle pour d'autres. C'est un projet novateur en ce sens-là et si les moyens financiers étaient disponibles, on pourrait imaginer d'autres projets. Le travail en partenariat, effectué pour le projet, a des répercussions sur les autres activités professionnelles. Par exemple, il a facilité la collaboration avec les professionnels du CJM lors de références d'enfants à la DPJ. Le partenariat influence aussi la clientèle qui réalise que les organismes sont capables de travailler de concert pour mieux les servir. En janvier 1998, lors du verglas, par exemple, les gens du CLSC sont allés travailler au centre communautaire. Ceux qui œuvrent au projet Répit connaissaient déjà le personnel du centre communautaire et cela a, en quelque sorte, facilité leur travail.

Les interviewées ont proposé deux *améliorations* quant au partenariat: trouver une autre source de financement et rédiger un protocole commun. Pour l'instant, l'absence d'un protocole commun ne pose pas de problèmes, car les partenaires travaillent bien ensemble. Mais compte tenu des changements effectués aux CJM et si d'autres personnes s'absentent ou quittent le projet, ce manque peut menacer le bon fonctionnement du projet.

Résumé de l'entrevue du
CLSC Côte-des-Neiges comme partenaire du projet Répit

30 janvier 1998

Les principales questions abordées lors de l'entrevue portent sur: 1) le rôle du CLSC Côte-des-Neiges comme partenaire dans le projet Répit, 2) les transformations de ce rôle, 3) l'identification des forces et des faiblesses du partenariat, 4) les répercussions de ce dernier sur le futur du projet et 5) les principales améliorations souhaitées pour favoriser un meilleur partenariat. Une dernière question recueillait les commentaires généraux. Trois personnes ont participé à l'entrevue.

Le CLSC joue un rôle important depuis le début du projet Répit, puisqu'en fait, ce sont une travailleuse sociale et un médecin du CLSC qui ont l'idée d'initier un tel projet. Il s'agit d'un projet de prévention secondaire et même tertiaire visant à prévenir dans les familles, l'apparition ou l'aggravation de certains problèmes, avant qu'un incident grave ne survienne et amène le placement de l'enfant. Pour participer au projet, la famille doit accepter de s'impliquer dans une démarche avec un intervenant ou une intervenante du CLSC. On voulait aussi fonder ce projet sur un partenariat. Le CLSC a approché le Centre communautaire et de loisir de Côte-des-Neiges, car en plus d'être une ressource importante du milieu, sa direction voulait orienter de plus en plus sa mission vers le plan social. La collaboration du bureau des Centres jeunesse de Montréal du territoire de Côte-des-Neiges a aussi été sollicitée et acceptée, car ils doivent effectuer un virage ce qui amènera leurs éducateurs à intervenir davantage sur le terrain, pour éviter, entre autres, les placements d'enfant. Un quatrième partenaire, soit l'Association de parents, a accepté de participer afin de conserver les familles du projet dans le circuit de la vie ordinaire. Mais dans les faits, pour diverses raisons, cette collaboration ne s'est pas concrétisée. On souligne que l'idée d'un partenariat avec le centre communautaire est vraiment intéressante car, après avoir soutenu la famille pour une période de difficulté, elle pourra retourner dans la communauté, par les activités du centre communautaire ou par d'autres activités de groupe dans le quartier. Le rôle du CLSC dans le projet Répit comporte deux volets, l'un axé sur l'intervention et l'autre sur l'administration. En ce qui a trait à l'intervention, c'est le CLSC qui réfère les familles au projet et qui assure leur suivi. C'est un échange: on réfère la clientèle au centre communautaire et ce dernier relaie ses observations sur le comportement de l'enfant à la travailleuse sociale qui assure le suivi. Le volet administratif vise la bonne marche du projet en général, mais on se concentre actuellement sur la recherche de financement. On doit chercher des fonds, car la subvention de la Régie régionale pour le projet est décroissante: 100% la 1^{re} année, 50% la 2^e et 25% pour la 3^e. Pour la 2^e année, les fonds ne sont pas trouvés, donc c'est le CLSC qui subventionnera en partie le centre communautaire. Pour la dernière année, les CJM et le CLSC peuvent absorber les 7 000\$, soit le temps consacré par leurs intervenants, mais il faudra trouver de l'argent pour le centre communautaire qui n'a pas un sou à investir.

qui doit être mise sur l'intervention elle-même et d'autre pour la recherche de financement; ce mode de fonctionnement affaiblit la réalisation d'un projet. Les ressources sont insuffisantes de sorte que les CJM ont même de la difficulté à intégrer la participation des éducatrices à leur budget. Lorsqu'ils ont accepté d'investir du temps d'éducation, ils avaient prévu des disponibilités pour le vendredi soir et le samedi, plus quelques heures pour la préparation. Finalement, la formation, la participation au comité de sélection et au comité d'évaluation se sont rajoutées. C'est beaucoup plus que prévu et ce n'est pas certain que tout pourra être maintenu. Il y a aussi les transformations actuelles du réseau de la Santé et des Services sociaux qui chambardent les attributions du personnel de CJM. L'actuel chef de service pour le projet Répit sera muté à un autre territoire et le sort des éducatrices dépend de leurs intérêts et de leur ancienneté et ce, même si elles font partie du projet depuis le début. Le roulement de personnel constitue une véritable faiblesse, parce qu'à chaque fois, on doit reformer les gens ou leur donner le temps de s'approprier du dossier. De plus, le projet dépend de la qualité des relations interpersonnelles, donc les roulements de personnel risquent de compromettre l'équilibre en place.

Quelles sont les *répercussions* du partenariat pour le futur du projet? Partager une vision de continuité commune apparaît comme une condition nécessaire à la pérennité du projet. Mais bien sûr, il faut aussi régler le problème des finances: sans un sou, il est impossible d'aller plus loin. Il est dommage, soulignait-on, de démarrer un excellent projet, qui répond aux besoins et que l'on soit obligé de se demander comment le faire vivre. Si ce projet ne survit pas, on conclura que le partenariat ne marche pas, alors que c'est faux, ça marche au quotidien. Le projet Répit offre une certaine vision de l'avenir, car il a permis d'établir des liens assez solides entre les organismes pour susciter l'intention de démarrer d'autres types de projets. On pense par exemple à une "maison des familles", une maison en lien avec tous les organismes du quartier, qui pourrait offrir du répit et plein d'autres activités. Mais cette vision d'avenir est limitée par les moyens: il y a toujours le risque que tout s'arrête si on ne trouve pas l'argent.

Les participants à l'entrevue ont proposé des suggestions pour *améliorer* le partenariat. D'abord, puisque le partenariat devient de plus en plus un objectif, une orientation, une philosophie du réseau de la Santé et des Services sociaux, il faudrait assurer un revenu suffisant aux organismes communautaires pour qu'ils puissent travailler en partenariat, sans être coincés financièrement. Il faut aussi assurer une plus grande stabilité du personnel pour permettre aux gens d'établir les liens nécessaires pour bien fonctionner ensemble; les changements continuels sont contre productifs pour le projet. Des mécanismes sont aussi à prévoir pour que la relève soit assurée si quelqu'un d'important doit s'absenter. Les objectifs du projet devraient être revus périodiquement: doivent-ils être les mêmes? Les a-t-on atteints? Les besoins ont-ils changé? Par exemple, si on évalue que le milieu est assez solide, la participation des CJM pourrait prendre un virage en jouant plutôt un rôle de consultant. Un dernier vœu des interviewés consiste à trouver une façon de réinsérer l'Association des parents de Côte-des-Neiges. Puisque le projet Répit a pour objectif de rompre l'isolement des familles, cette association apporterait un maillon important permettant aux parents d'échanger, de s'entraider ou simplement de mieux connaître les autres parents du quartier.