

Nouvelles pratiques sociales



Partir d'un bon pas. L'intégration des services au sein d'un programme de prévention primaire

Yves Herry, Lucie Vincent-LeBlanc and Denis Lévesque

Volume 9, Number 2, Fall 1996

Résurgence du social en prévention

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/301368ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/301368ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Les Presses de l'Université du Québec

ISSN

0843-4468 (print)

1703-9312 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Herry, Y., Vincent-LeBlanc, L. & Lévesque, D. (1996). Partir d'un bon pas. L'intégration des services au sein d'un programme de prévention primaire. *Nouvelles pratiques sociales*, 9(2), 87-99. <https://doi.org/10.7202/301368ar>

Article abstract

Partir d'un bon pas pour un avenir meilleur est un projet de recherche mis sur pied par le gouvernement ontarien. Il vise l'application de programmes de prévention primaire dans le domaine de l'adaptation comportementale et affective d'enfants âgés de moins de huit ans et vivant dans des communautés socio-économiquement défavorisées. Le projet mise sur l'intégration des services offerts par les agences et les associations qui desservent la communauté de même que sur la participation active des membres de la communauté dans l'élaboration, la mise en oeuvre et la gestion du projet. Le présent article s'intéresse à l'intégration des services en présentant la démarche et les étapes suivies par les organismes de Cornwall pour réaliser cette intégration de même que les éléments du projet qui ont favorisé ou qui ont nuï à cette intégration.

❖ Partir d'un bon pas.
L'intégration des services
au sein d'un programme
de prévention primaire¹

Yves HERRY
Faculté d'éducation
Université d'Ottawa

Lucie VINCENT-LEBLANC
Université Queen's

Denis LEVESQUE
Faculté d'éducation
Université d'Ottawa

Partir d'un bon pas pour un avenir meilleur est un projet de recherche mis sur pied par le gouvernement ontarien. Il vise l'application de programmes de prévention primaire dans le domaine de l'adaptation comportementale et affective d'enfants âgés de moins de huit ans et vivant dans des communautés socio-économiquement défavorisées. Le projet mise sur l'intégration des services offerts par les agences et les associations qui desservent la communauté de même que sur la participation active des membres de la communauté dans l'élaboration, la mise en œuvre et la gestion

1. *Partir d'un bon pas pour un avenir meilleur* est un projet de recherche financé par le gouvernement ontarien (ministères des Services sociaux et communautaires, de l'Éducation et de la Santé), le ministère fédéral des Affaires indiennes et du Nord et le Secrétariat d'État.

du projet. Le présent article s'intéresse à l'intégration des services en présentant la démarche et les étapes suivies par les organismes de Cornwall pour réaliser cette intégration de même que les éléments du projet qui ont favorisé ou qui ont nui à cette intégration.

Peters (1994 : 183), le directeur de la recherche, décrit le programme en ces termes :

Partir d'un bon pas pour un avenir meilleur est un projet de recherche sur la prévention primaire d'une durée de 25 ans. Il a pour but d'évaluer la capacité des programmes de prévention primaire à prévenir les problèmes émotifs, comportementaux, physiques et cognitifs chez les enfants habitant des communautés socio-économiquement défavorisées.

Le projet *Partir d'un bon pas pour un avenir meilleur* poursuit trois objectifs principaux, soit : 1) prévenir les difficultés comportementales, sociales, émotionnelles, physiques et cognitives chez les enfants habitant des communautés socio-économiquement désavantagées ; 2) promouvoir le développement optimal de l'enfant dans chacun de ces champs ; et 3) habiliter les familles à répondre de façon satisfaisante aux besoins des enfants. Afin d'évaluer l'atteinte de ses objectifs, le projet *Partir d'un bon pas pour un avenir meilleur* inclut les trois objectifs de recherche suivants : 1) évaluer l'impact des programmes du projet sur les enfants, les familles et la communauté ; 2) décrire le déroulement et l'évolution du projet ; et 3) évaluer les coûts et les retombées financières du projet.

Le projet présente certaines caractéristiques particulières. D'une part, il constitue la première étude longitudinale au Canada portant sur un programme de prévention primaire basé sur une conception holistique (Peters et Russell, 1994). En effet, *Partir d'un bon pas* offre des programmes tenant compte de l'enfant, de la famille et de la communauté. De plus, il s'intéresse à l'intégration des services et à la participation des membres de la communauté à l'élaboration et à la gestion des programmes. Le projet offre donc des programmes pendant cinq ans dans onze communautés de l'Ontario et prévoit suivre les enfants et les familles participant au projet pendant 25 ans. Signalons que l'année 1995-1996 constitue la troisième année de mise en œuvre des programmes. Les chercheurs étudieront les effets de ces programmes pendant toute leur durée et les vingt années subséquentes. Parmi les sites de recherche choisis figure un territoire formé par le regroupement de quatre écoles de Cornwall. Ce territoire rassemble des familles dont au moins un des parents est d'origine francophone, et dont les enfants fréquentent une école où l'enseignement est donné en français ; il s'agit d'ailleurs du seul site uniquement francophone du projet *Partir d'un bon pas*.

Parmi les autres particularités du projet, notons l'intégration des services et la participation des membres de la communauté. En effet,

chaque communauté devait, pour être retenue, démontrer sa capacité à intégrer les services existants et à assurer la participation des agences dans l'élaboration et la mise en œuvre de nouveaux programmes chapeautés par le projet local *Partir d'un bon pas*. Cameron, Vanderwœrd et Peters (1995 : 1) insistent en ces termes sur l'importance de l'intégration des services :

L'amélioration de la vie des enfants défavorisés constitue un élément central du projet *Partir d'un bon pas pour un avenir meilleur*. Un moyen privilégié pour atteindre cet objectif prévoit l'abolition du cloisonnement traditionnel séparant les services sociaux, les services éducatifs et ceux de la santé. Ce décloisonnement doit favoriser la création de programmes de prévention de grande qualité pour les communautés du projet.

Le projet insiste également sur le désir de faciliter la participation des membres de la communauté à la conception, au développement et à la mise sur pied des programmes *Partir d'un bon pas* au sein de chaque communauté (Cameron, Peirson et Pancer, 1994). Selon Peters (1994 : 184), « ces programmes se caractérisent par une participation significative et signifiante des membres de la communauté au développement des programmes, à leur mise en œuvre ainsi qu'à l'intégration des services existants et des nouveaux services proposés aux enfants et aux familles ».

Le projet *Partir d'un bon pas* constitue une intervention novatrice dans le domaine de la prévention des problèmes sociaux, susceptible de contribuer au renouvellement des pratiques sociales. Les chercheurs documentent chaque aspect du programme afin de fournir des indications pouvant faciliter l'instauration de tels projets dans d'autres communautés. Le présent article s'intéresse à l'intégration des services en présentant la démarche et les étapes suivies par les organismes de Cornwall pour réaliser cette intégration de même que les éléments du projet qui ont favorisé ou qui ont nui à cette intégration.

LA MÉTHODOLOGIE

Cette section présente le projet *Partir d'un bon pas* de Cornwall (sa population cible et son mode de gestion) de même que les sources d'information utilisées pour la rédaction de cet article.

Le projet *Partir d'un bon pas* de Cornwall

Le projet *Partir d'un bon pas* de Cornwall a été mis en œuvre dans quatre écoles appartenant à deux conseils scolaires, un public et l'autre catholique. Il s'agit des écoles Horizon-Jeunesse, La Nativité, Saints-Martyrs Canadiens et Sainte-Thérèse. Ces écoles furent choisies en fonction des

caractéristiques socio-économiques des quartiers où elles sont situées. Lors de la délimitation du territoire du projet, il apparaissait en effet que ces écoles accueillent un nombre élevé d'enfants provenant de familles désavantagées. Le projet vise quelque 369 familles dont au moins un enfant fréquente les classes de la maternelle (4 ans) à la deuxième année. Le projet coordonne 11 programmes de même qu'un certain nombre d'activités sociales par l'entremise d'un conseil d'administration composé de 12 membres dont la moitié sont des membres de la communauté non liés à des agences de services. Parmi les programmes offerts par le projet, notons les petits déjeuners à l'école, l'animation scolaire (centrée sur l'actualisation linguistique en milieu minoritaire), les boîtes-thèmes (trousses d'activités pédagogiques), le terrain de jeu et les activités éducatives pendant les jours de congé et l'été, les visites familiales, le camp de vacances-familles, l'appui aux devoirs, la ludothèque, les activités sociales et les ateliers parentaux.

Les données descriptives

Pour rédiger cet article, nous avons compté sur plusieurs sources d'informations soit les documents officiels du gouvernement ontarien concernant le projet *Partir d'un bon pas*, les documents et rapports produits par les divers comités du projet (procès-verbaux de réunions, descriptions de programmes, etc.) et les notes de recherche prises régulièrement par la chercheure assignée au site de Cornwall. Ces dernières incluent des comptes rendus *verbatim* ou *semi-verbatim* d'entrevues avec des participants au projet, de réunions ou de discussions liées au projet. Elles incluent également des descriptions d'actions prises par le projet et une composante dans laquelle la chercheure notait son analyse des événements. Toutes ces informations ont été colligées dans une banque de données par l'entremise du programme *Ethnograph*. Ce programme permet de codifier les informations en fonction de thèmes variés (participation des membres de la communauté, gestion des programmes, participation des agences, etc.) afin d'en faciliter le traitement ultérieur.

Les données quantitatives

Outre les données descriptives, l'article utilise quelques données quantitatives concernant la participation des agences dans l'élaboration, la gestion et la mise en œuvre des programmes. Ces données font partie de la banque de données établie par le projet de Cornwall pour comptabiliser la participation des membres de la communauté (agences et résidents), c'est-à-dire le nombre de participants et le nombre d'heures de bénévolat consacrées

au projet. Ces données doivent servir ultérieurement à évaluer les coûts directs et indirects du projet.

L'INTÉGRATION DES SERVICES OFFERTS PAR LES ORGANISMES DESSERVANT LA COMMUNAUTÉ

Il existe plusieurs définitions de l'intégration des services (Ellisson et Barbour, 1992 ; Gray, 1985). Sans toutes les présenter, il est possible d'en extraire les éléments communs. L'intégration des services exige deux organisations ou plus, travaillant ensemble et partageant des ressources (personnel, fonds, information, expertise, locaux et équipement). Ces organisations s'intéressent à un problème vaste qu'aucune ne peut régler seule ; elles conviennent de buts communs pour guider leur action et créent une structure administrative qui supervise l'ensemble des actions visées par le projet (Cameron, Vanderwoerd et Peters, 1995).

Le gouvernement a inclus l'intégration des services dans les lignes directrices du projet *Partir d'un bon pas* parce que la recherche antérieure sur de tels programmes rapporte que l'intégration des services aurait des effets positifs sur la qualité des programmes. Entre autres, elle permettrait de diminuer la redondance, d'augmenter la coordination, de prévenir les efforts inutiles et l'inefficacité, de diminuer les coûts des programmes et de mieux répondre aux besoins de la communauté (Martin *et al.*, 1983). Cependant, il existe peu de « preuves empiriques » de l'efficacité de l'intégration des services sur les variables mentionnées précédemment (Ellisson et Barbour, 1992 ; Martin *et al.*, 1983). De plus, Adelman (1993 : 310) souligne que : « L'incapacité des programmes à coordonner et à intégrer les services préoccupe de plus en plus les concepteurs des politiques sociales. » Ces constatations ont conduit le gouvernement à s'intéresser à l'intégration des services dans le cadre de ce projet afin de mieux connaître et de mieux comprendre les mécanismes et les effets de cette intégration.

La réalisation de l'intégration des services dans le cadre du projet *Partir d'un bon pas*

Dans le cas du projet *Partir d'un bon pas* de Cornwall, le conseil scolaire des écoles catholiques des comtés de Stormont, Dundas et Glengarry (S.D.G.) a été l'instigateur du projet et de l'intégration des services. Il y voyait l'occasion de répondre aux nombreux besoins constatés dans la communauté et auxquels les agences individuellement ne pouvaient répondre :

[...] Ce que nous recherchions à ce moment-là, c'était une expression des besoins, d'activités ou de services qui n'existaient pas, ou de services qu'il faudrait améliorer, ou d'aspects de communication qu'il faudrait améliorer. [...] J'ai rencontré une douzaine, peut-être une quinzaine de parents, et j'ai consulté des recherches qui avaient été faites dans le milieu. [...] Ce qu'on a fait, c'est essayer de voir des parents qui étaient représentatifs... [...] On a aussi eu des informations de personnes qui s'occupaient de programmes très spéciaux, comme la violence, des agences qui donnaient des services aux cas à haut risque. (Extrait d'une entrevue avec un membre du conseil scolaire.)

Les recherches soulignent que ce sont souvent les conseils scolaires qui prennent l'initiative de tels projets lorsque la clientèle visée est d'âge scolaire (Adelman, 1993 ; Gardner, 1993). Adelman (1993) propose trois raisons pour expliquer ce phénomène : 1) les écoles ont accès à cette population plus facilement et plus efficacement que les autres agences ; 2) les écoles ont de meilleures informations globales sur les enfants et leurs familles ; et 3) les écoles réalisent plus rapidement que les autres agences l'importance d'intégrer les services pour répondre aux multiples besoins de cette clientèle.

Conformément aux directives du ministère des Services sociaux et communautaires concernant l'intégration des services, le conseil scolaire a contacté plus d'une vingtaine d'organismes. La proposition originale comprenait huit cosignataires regroupés sous le nom de « Conseil francophone : interagences de S. D. & G ». Ses membres étaient le Conseil des écoles catholiques des comtés de Stormont, Dundas et Glengarry, l'Équipe psycho-sociale pour enfants et adolescents de Stormont, Dundas et Glengarry, le Centre de services de développement de Stormont, Dundas et Glengarry, le Bureau de santé de l'est de l'Ontario, le Centre de ressources familiales de l'Estrie, l'école La Nativité, le centre d'alphabétisation *J'aime apprendre* et le Centre de santé communautaire de l'Estrie. La proposition originale était également appuyée par treize autres organismes comme la caisse populaire, la Société d'aide à l'enfance, le Centre AGAPÉ (banque alimentaire), l'association des aînés. L'Équipe psycho-sociale était l'organisme parrain du projet *Partir d'un bon pas*.

Dès lors, l'aspect linguistique a soulevé des questions particulières. Puisque plusieurs des organismes participants désiraient présenter un projet bilingue, la proposition comportait deux volets, un visant la population francophone et l'autre la population anglophone. À la suite de l'évaluation des propositions, le gouvernement a cependant décidé de ne subventionner que le volet francophone. Cette décision a temporairement placé plusieurs associations dans une situation ambiguë, selon leur appartenance linguistique.

Les agences signataires de la proposition retenue ont convenu de créer un conseil d'administration chargé de gérer le projet *Partir d'un bon pas*. Il comptait douze membres en plus du coordonnateur du projet, et six d'entre eux représentaient les agences. Les signataires de la proposition ont donc identifié les agences qui les représenteraient à ce conseil d'administration.

Les motivations des agences à participer au projet *Partir d'un bon pas*

Les raisons de la participation des agences au projet *Partir d'un bon pas* sont variées. Il est vrai que la possibilité de profiter de fonds provenant d'une source unique, représentée par le gouvernement ontarien, a constitué un premier élément de motivation pour plusieurs organismes. Selon Ellisson et Barbour (1992), le manque de fonds pour offrir des services constitue souvent une raison suffisante pour l'intégration des services. En conséquence, la participation au projet et au processus d'intégration permet aux organismes de bénéficier directement ou indirectement des fonds attribués au projet, d'exercer leur part de contrôle sur l'utilisation de ces fonds tout en participant à l'exercice d'un mandat social gouvernemental. De plus, certains organismes ont vu dans les possibilités d'intégration offertes par le projet une occasion de raffermir leur position dans la communauté, de justifier leurs services et d'améliorer le rendement de ceux-ci (efficacité). De plus, avec l'évolution du projet, la plupart des organismes ont constaté l'impact de cette intégration des services sur la diversité et la qualité des services mis en place pour mieux desservir leur communauté.

Les étapes de l'intégration des services

Cameron, Vanderwoerd et Peters (1995) présentent l'intégration des services comme étant un continuum à trois points dont les composantes sont, dans l'ordre croissant, la coopération, la collaboration et l'intégration. À l'étape de la coopération, les contacts entre les organismes reposent sur l'échange d'informations permettant de définir un problème à résoudre et d'identifier les stratégies susceptibles d'apporter une solution. C'est à la deuxième étape, dite «de collaboration», qu'émerge un regroupement concret des organismes, visant à mettre en place les structures nécessaires au fonctionnement coordonné des programmes offerts par ceux-ci. Cette étape suppose un partage des ressources humaines et matérielles. Cependant, chaque organisme conserve le contrôle de ses décisions quant à sa participation au programme ou à la résolution du problème. Finalement,

la troisième étape concerne la fusion ou la réunification des organismes sur le plan des structures d'autorité. Ces dernières chapeautent le partage du personnel et des ressources et voient à l'établissement de méthodes de travail et de buts communs. On considère alors que les organismes participants ont atteint une intégration réelle des services. Le projet *Partir d'un bon pas* de Cornwall a franchi les étapes de la coopération et de la collaboration. Plusieurs observations laissent également penser qu'il pourrait atteindre l'intégration réelle des services.

Le projet de Cornwall a donc atteint les étapes de la coopération et de la collaboration, car les agences ont, entre autres, élaboré une structure à l'intérieur de laquelle elles sont représentées et qui gère et coordonne des programmes offerts par elles ou par le projet lui-même. De plus, l'analyse de la gestion et de la mise en œuvre des programmes permet de constater un partage fréquent des ressources humaines, matérielles, de même que budgétaires.

La mise sur pied de la ludothèque peut servir d'exemple à cette collaboration. Le projet *Partir d'un bon pas* a uni ses efforts à ceux du Centre de ressources familiales de l'Estrie pour offrir un service de prêts de jeux, de jouets, de livres, de magazines et de films entièrement en français, besoin clairement identifié par les membres de la communauté participant au projet. Le projet a donc contribué à l'achat du matériel et il rémunère l'employée qui assure le fonctionnement du service de prêts et l'entretien du matériel. De son côté, le Centre de ressources familiales fournit les locaux de la ludothèque et coordonne l'ensemble de ses activités. La supervision de l'employée relève conjointement des deux organismes.

Le projet a également élaboré divers programmes qui nécessitent la participation directe des écoles. Par exemple, du lundi au vendredi, *Partir d'un bon pas* offre aux enfants du projet un petit déjeuner servi à l'école. Le projet fournit des préposés dans chacune des écoles pour distribuer et assurer la conservation de la nourriture, de même que l'approvisionnement auprès de divers fournisseurs. L'un d'entre eux fournit gratuitement des réfrigérateurs pour chaque école. Les écoles offrent, pour leur part, l'espace nécessaire pour l'entreposage du matériel, en plus de la collaboration du personnel enseignant afin que le programme rejoigne tous les enfants qui désirent en bénéficier. Notons également que le projet a pu compter sur la participation de spécialistes en diététique du Bureau de santé de l'est de l'Ontario et du Centre de santé communautaire de l'Estrie pour l'élaboration de menus sains et nourrissants.

Un autre exemple est la prestation d'un programme Parents efficaces issue de la collaboration entre le projet et le Bureau de santé de l'est de l'Ontario. Le programme d'une durée de huit semaines vise à développer

des habiletés parentales favorisant un climat familial sain et un développement harmonieux des enfants.

Lors des étapes de la coopération et de la collaboration, les chercheurs ont constaté que les agences de Cornwall ont d'abord élaboré des mécanismes formels qui ont permis d'assurer la gestion et la planification du projet, d'entreprendre et de maintenir les changements désirés. Une fois la structure mise en place, les partenaires ont consacré leurs efforts à développer une coordination efficace des programmes visés. Cette évolution suit le processus décrit par Adelman (1993).

La prochaine étape que pourrait franchir le projet de Cornwall est l'intégration. Cependant, elle constitue une étape difficile à réaliser. Adelman (1993 : 316) explique en ces termes les difficultés que pose l'intégration :

Une véritable intégration exige que les programmes ne fassent pas que coopérer entre eux. Ils doivent céder une bonne partie de leur autonomie et mettre leurs ressources en commun. La plupart des programmes ont probablement besoin de travailler ensemble pendant un certain temps, avant de se convaincre des bénéfiques d'une véritable intégration et que cette dernière en vaut les coûts.

Certaines observations permettent de déceler l'amorce de l'étape de l'intégration dans le cadre du projet *Partir d'un bon pas* de Cornwall. Ces observations corroborent certains indicateurs d'une intégration efficace des services relevés par Soler et Shauffer (1993). Le projet *Partir d'un bon pas* de Cornwall renferme plusieurs d'entre eux. Par exemple, ces auteurs notent que les programmes doivent être centrés sur la famille, plutôt que sur l'enfant et ses difficultés. Ils doivent compter sur la participation des agences desservant la communauté, particulièrement les conseils scolaires. Ils doivent également élaborer des programmes de qualité en misant sur la participation des membres de la communauté et l'expérience des participants. De plus, le projet *Partir d'un bon pas* bénéficie d'une flexibilité budgétaire plus grande que les autres agences œuvrant dans la communauté. Les observations effectuées à Cornwall sont congruentes avec les caractéristiques d'une intégration efficace des services et favorisent l'atteinte potentielle du niveau *intégration*.

Soler et Shauffer (1993) relèvent deux autres indicateurs de l'intégration. Ce sont la formation des participantes et des participants au projet et la communication entre le projet et la communauté. Le projet déploie des ressources importantes dans ces deux domaines.

La formation des participants au projet de Cornwall se concrétise de trois façons. Premièrement, le personnel reçoit sur place des sessions de

formation et de perfectionnement reliées à leur domaine de travail. Par exemple, les animatrices scolaires assistent périodiquement à des ateliers portant sur divers aspects du développement de l'enfant, comme l'apprentissage par le jeu, la gestion du comportement, les déficits d'attention, l'activité physique, etc. Ces ateliers sont organisés par le projet et font fréquemment appel aux ressources offertes par les organismes locaux. Deuxièmement, le projet délègue également du personnel rémunéré, des représentants d'organismes et des parents bénévoles à divers colloques et ateliers provinciaux. Des représentants du projet ont ainsi assisté à des journées de formation sur différents sujets, comme la prévention de la violence conjugale et familiale, l'intégration des agences, le rôle des bénévoles dans le développement communautaire, le multiculturalisme, l'établissement de politiques et de procédures administratives, etc. Troisièmement, des membres du personnel agissent eux-mêmes comme agents de formation auprès d'autres participants du projet ; ils organisent des ateliers et des sessions de formation sur des sujets variés.

Le projet porte également une attention particulière au maintien d'une communication régulière avec la communauté de Cornwall. Le projet fait appel aux journaux locaux pour publiciser ses activités grâce à des articles sur le projet ou des encarts publicitaires. Le projet possède également un bulletin d'information qui est distribué régulièrement aux familles par l'entremise des écoles de même qu'aux agences et associations desservant la communauté. Les personnes œuvrant au sein du projet participent également à des rencontres formelles et informelles dans lesquelles elles ont l'occasion de discuter du projet. Finalement, chaque année, le projet organise un colloque auquel toute la communauté est invitée. C'est une occasion supplémentaire de faire le point sur le projet et de recueillir les commentaires des membres de la communauté. Plus de 125 personnes y participent chaque année.

Certains éléments du projet de Cornwall ont cependant dû être modifiés pour être considérés comme des indicateurs d'une intégration efficace. C'est le cas notamment de l'accessibilité des locaux du projet *Partir d'un bon pas*. Pendant les deux premières années, ils étaient situés sur le bord des quais longeant le fleuve Saint-Laurent à l'extrémité du quartier qu'il dessert. Le soir, l'endroit était mal éclairé et peu passant, bref, peu sûr. En outre, cet emplacement ne favorisait pas l'intégration physique du projet dans la communauté. Devant cette situation, le conseil d'administration a résolu de déménager dans des locaux plus accessibles, situés sur l'une des artères principales de Cornwall, à proximité du service de transport public et à distance de marche de l'école La Nativité et de la salle paroissiale du quartier. Ce déménagement a été possible grâce à la collaboration du Centre AGAPÉ (la banque alimentaire) qui a offert de

partager ses locaux avec le projet. La distribution géographique des agences participant au projet *Partir d'un bon pas* a présenté des difficultés pendant la période précédant le déménagement du projet. Certains responsables du projet insistaient sur l'importance d'une intégration physique des agences dans un même endroit. Certaines agences y ont vu une atteinte à leur autonomie. Les agences étaient prêtes à partager des locaux pour des activités mais pas pour y centraliser l'administration, sans compter que la localisation du projet ne convenait pas à plusieurs d'entre elles.

Finalement, Soler et Shauffer (1993) insistent sur l'importance d'élaborer, dès le début de l'intégration des services, un mécanisme formel de résolution des différends, car il est presque inévitable que des conflits d'importance variée surviennent entre les agences. Le projet de Cornwall n'a pas mis en place un tel système et chaque conflit est réglé à la pièce. Un tel mécanisme aurait pu faciliter l'intégration, surtout au début du projet, alors que les discussions entourant sa mise en œuvre et l'intégration des services soulevaient de nombreuses questions et créaient certaines mésententes.

CONCLUSION

Le projet *Partir d'un bon pas* mise donc sur l'intégration des services offerts par les agences et les associations qui desservent la communauté de même que sur la participation active des membres de la communauté dans l'élaboration, la mise en œuvre et la gestion du projet. Les chercheurs suivent l'évolution du projet de Cornwall depuis son implantation en 1991. Cet article a fait le point sur les observations portant sur l'intégration des services. L'analyse de ces observations repose sur les trois étapes proposées par Cameron, Vanderwoerd et Peters (1995), soit la coopération, la collaboration et l'intégration. Le projet de Cornwall a clairement franchi les deux premières étapes et certains éléments indiquent qu'il pourrait atteindre l'intégration réelle des services. Cependant, en général, les agences ne sont pas encore prêtes à fusionner toutes leurs ressources qu'elles soient humaines, financières ou matérielles, principalement parce que cette fusion peut signifier une perte d'autonomie. Adelman (1993) mentionne que les agences doivent travailler ensemble un certain temps avant d'envisager une intégration complète. Il se pourrait que les quatre ans du projet ne soient pas suffisants pour atteindre cette intégration.

Le principal défi que devront relever les agences est lié au financement des programmes, car le gouvernement ne financera les programmes que pendant les quatre années prévues pour leur mise en œuvre. Après cette période, qu'advient-il de cette intégration et de la structure de

gestion du projet *Partir d'un bon pas*? Les agences auront-elles noté assez d'avantages à l'intégration des services pour la maintenir au-delà du financement des programmes? Ce sont là des questions au sujet desquelles les agences et les participants à *Partir d'un bon pas* ont amorcé une réflexion sérieuse. L'évolution rapide du projet au cours des quatre dernières années a forcé les partenaires concernés à se centrer sur la mise en œuvre de programmes adaptés aux besoins de la communauté et à reléguer au second plan toute la question du financement de *Partir d'un bon pas*. Ainsi, bien que le financement à long terme du projet ait été présent dans les discussions et les décisions du projet, celui-ci ne fait l'objet de discussions concertées que depuis quelque temps.

En effet, les chercheurs notent des efforts de la part des agences pour assurer la permanence de la structure *Partir d'un bon pas* au sein de la communauté. Ces agences et les membres de la communauté font, entre autres, des démarches concertées auprès des représentants des divers ministères afin de les inciter à rendre permanent le financement de *Partir d'un bon pas*. De plus, les agences collaborent activement avec l'équipe de recherche chargée d'évaluer les effets des programmes sur les enfants, leur famille et la communauté. En retour, l'équipe de recherche est en mesure de fournir des informations utiles pour mieux servir la communauté et pour présenter une vision intégrée de l'impact du projet sur leur communauté. Finalement, on note que, même si pour l'instant les agences comptent surtout sur le financement gouvernemental pour assurer la survie du projet *Partir d'un bon pas*, il semble tout à fait probable que plusieurs efforts de concertation interagences se maintiennent au-delà du projet. Les agences ne financeraient peut-être pas directement le projet *Partir d'un bon pas*, mais elles maintiendraient des programmes et les concertations auxquelles a donné lieu ce projet.

Bibliographie

- ADELMAN, Howard S. (1993). « School-linked Mental Health Intervention: Toward Mechanisms for Service Coordination and Integration », *Journal of Community Psychology*, vol. 21, 309-319.
- CAMERON, Gary, PEIRSON, Leslea et Mark S. PANCER (1994). Resident Participation in the Better Beginnings, Better Futures Prevention Project: Part II—Factors that Facilitate and Hinder Involvement, *Canadian Journal of Community Mental Health*, vol. 13, 213-228.
- CAMERON, Gary, VANDERWOERD, Jim et Ray DeV. PETERS (1995). *Building Bridges: Service Provider Involvement in Better Beginnings, Better Futures*, Rapport non publié, Kingston (Ont.), Better Beginnings, Better Futures Coordination Unit, 97 pages.

- ELLISSON, Carole et Nancy BARBOUR (1992). « Changing Child Care Systems Through Collaborative Efforts: Challenges for the 1990s », *Child & Youth Care Forum*, vol. 21, 299-316.
- GARDNER, Sidney L. (1993). « Key Issues in Developing School-linked, Integrated Services », *Education and Urban Society*, vol. 25, 141-152.
- GRAY, Barbara (1985). « Conditions Facilitating Interorganizational Collaboration », *Human Relations*, vol. 38, 911-936.
- MARTIN, Patricia Y., CHACKERIAN, Richard, IMERSHEIN, Allen W. et Michael L. FRUMKIN (1983). « The Concept of Integrated Services Reconsidered », *Social Science Quarterly*, vol. 64, 747-763.
- PETERS, Ray DeV. (1994). « Better Beginnings, Better Futures: A Community-based Approach to Primary Prevention », *Canadian Journal of Community Mental Health*, vol. 13, 183-188.
- PETERS, Ray DeV. et C.C. RUSSELL (1994). *Better Beginnings, Better Futures Project: Model, Program and Research Overview*, Toronto, L'Imprimeur de la Reine, 42 pages.
- SOLER, Mark et Carole SHAUFFER (1993). « Fighting Fragmentation: Coordination of Services for Children and Families », *Education and Urban Society*, vol. 25, 129-140.