

## **Défis et opportunités liés à la gestion de projets et d'organisations d'INA**

### **RAPPORT**

**Constats et recommandations découlant du Sommet des gestionnaires organisé  
par le RÉSEAU pour un développement psychosocial par le sport et le plein  
air**

**Station Duchesnay, Portneuf  
21 octobre 2024**

Pour citer ce rapport : Gauthier-Gouin, L.-P. et Mercure, C. (2025). *Défis et opportunités liés à la gestion de projets et d'organisations d'INA*. RÉSEAU pour une intervention psychosociale par le sport et le plein air.

## TABLE DES MATIÈRES

MISE EN CONTEXTE .....	1
Le RÉSEAU .....	2
Les origines et l'élaboration de l'événement.....	2
Le déroulement de l'événement .....	3
LES PERSONNES IMPLIQUÉES .....	5
LES PRINCIPAUX CONSTATS ET RECOMMANDATIONS .....	7
PARTIE I : SYNTHÈSE RÉTROSPECTIVE DES SÉANCES DE L'ÉVÉNEMENT .....	11
SÉANCE #1 : Titres d'emploi et compétences requises .....	11
SÉANCE #2 : Rémunération et horaires atypiques .....	16
SÉANCE #3 : Retour d'expériences et de bonnes pratiques .....	20
SÉANCE #4 : Optimisation des ressources financières .....	21
PARTIE II : CONCLUSION ET ÉVALUATION DE LA SATISFACTION .....	25
Les éléments appréciés .....	25
Les éléments à améliorer .....	25
Ce qui est à considérer pour la suite .....	26
ANNEXES .....	27
Annexe I – Liste des questions de préparation à l'événement .....	27
Annexe II – Horaire de la journée .....	28

## MISE EN CONTEXTE<sup>1</sup>

Depuis 2016, le « RÉSEAU » facilite la mobilisation de différents acteurs autour d'initiatives qui contribuent à l'essor d'approches d'interventions psychosociales par le sport et le plein air. L'intervention par la nature et l'aventure (INA) est l'une de ces approches : « Les INA sont basées sur l'idée qu'il est possible de faciliter des apprentissages, des changements de comportements ou encore de traiter des maladies ou des troubles de santé qui pourraient être de natures physique ou psychologique à travers l'utilisation d'activités d'aventure en milieu naturel dans un contexte d'apprentissage expérientiel en groupe »<sup>2</sup>. Modalité d'intervention en plein essor au Québec, des INA sont présentement déployées dans les milieux de l'éducation ainsi que ceux de la santé et des services sociaux par des professionnels tels que des psychoéducateurs, des travailleurs sociaux, des éducateurs spécialisés, des psychologues, etc.

Un tel engouement génère évidemment certains enjeux. Parmi ceux-ci, des défis liés à la gestion de projets et à l'organisation se présentent. Pensons par exemple à la gestion des ressources humaines qui est marquée par l'apparition de nouveaux titres d'emploi. Ceux-ci ne sont pas répertoriés dans la classification nationale des professions, d'autant plus que la grille salariale qui leur est associée reste non définie. Des clarifications sont également manquantes quant aux compétences requises, aux certifications nécessaires ainsi qu'aux modalités des horaires de travail atypiques inhérents à ce type d'intervention. Au niveau des ressources financières, une évaluation approfondie des coûts afférents à l'élaboration, à la mise en œuvre et à la gestion de tels programmes reste peu documentée, bien qu'elle soit essentielle. Cette évaluation englobe la formation du personnel, les équipements nécessaires, les dépenses opérationnelles, la promotion, etc. Ainsi, afin d'éviter l'interruption prématurée des initiatives en INA, une meilleure compréhension de ces enjeux et la mise en place de solutions durables sont cruciales.

C'est avec l'objectif d'explorer les défis et les opportunités liés à cette approche innovante que se sont déroulées des séances de discussion organisées dans le cadre du Sommet des gestionnaires. L'événement fut organisé par le RÉSEAU pour un développement psychosocial par

<sup>1</sup> L'usage du masculin est employé pour alléger le texte.

<sup>2</sup> Mercure, C., Tranquard, M. et Mepham, D. (2021). Les interventions en plein air à l'Université du Québec à Chicoutimi (Canada). *Nature et Récréation*, 10, 49-60.

le sport et le plein air en date du 21 octobre 2024 à la Station Duchesnay dans la région de Portneuf. Cet événement a permis de rassembler des gestionnaires et des professionnels des ressources humaines et financières du milieu de l'INA afin d'échanger et d'approfondir la compréhension des enjeux associés à cette approche, puis de dégager des pistes de solution. À travers quatre séances de discussion, les échanges ont porté sur les titres d'emploi et les compétences requises, la rémunération et les horaires atypiques, les bonnes pratiques ainsi que l'optimisation des ressources financières.

## **Le RÉSEAU**

Le RÉSEAU pour un développement psychosocial par le sport et le plein air est un regroupement de divers acteurs - partenaires, institutions, organismes, chercheurs, entrepreneurs et intervenants - partageant l'intérêt commun du sport et du plein air comme outil de développement humain. Il a pour mission d'en assurer l'accessibilité et la démocratisation auprès de la population québécoise en favorisant le réseautage et la collaboration entre les différents acteurs du milieu.

## **Les origines et l'élaboration de l'événement**

Plusieurs acteurs ont joué un rôle clé dans l'élaboration des thèmes, des questions et de la structure de l'événement. Tout d'abord, des gestionnaires travaillant dans le domaine de l'INA ont été recrutés par l'entremise d'appels sur les réseaux sociaux et d'échanges par courriel dans le but de former un comité. Le comité s'est rassemblé afin de cibler des objectifs et de réviser des questions de réflexion préalablement élaborées par David Laplante, directeur général des centres Le Grand Chemin. Quelques années précédant l'événement, convaincu de la pertinence de l'approche de l'INA, ce dernier s'est interrogé sur sa viabilité et sur les enjeux rencontrés par les organismes y ayant recours. Une liste de questions a ainsi été élaborée et distribuée aux employés des diverses organisations dans l'optique de recueillir l'ensemble des enjeux et pistes de solutions sous une vision systémique<sup>3</sup>. Les gestionnaires ont ensuite planifié une rencontre avec leur propre équipe afin d'exprimer et de compiler les éléments relevés. Les gestionnaires ont finalement rassemblé les informations suivantes en vue de l'événement :

---

<sup>3</sup> Voir Annexe I pour consulter la liste des questions préparatoires à l'événement.

- Les documents de description de tâche des ressources humaines;
- Les investissements essentiels au bon déroulement d'une INA et le modèle économique utilisé dans l'élaboration d'un programme d'intervention;
- La compilation des coûts par jour par participant pour une expédition;
- Les coûts des assurances couvrant les activités d'INA;
- Les sources principales de financement et la durée des ententes.

## **Le déroulement de l'événement**

Le Sommet des Gestionnaires s'est déployé sur une journée complète en présentiel à la Station Duchesnay dans la région de Portneuf<sup>4</sup>. En matinée, l'équipe organisatrice était présente pour accueillir les participants et leur remettre une étiquette d'identification. L'événement a débuté par un mot de bienvenue rappelant les origines de l'initiative et détaillant les objectifs ainsi que le fonctionnement de la journée. Les gestionnaires présents ont par la suite été invités à participer à une activité brise-glace de type « *speed dating* ». En duo, ceux-ci devaient se présenter et répondre à des questions loufoques sur leurs aventures en plein air dans le but d'apprendre à mieux se connaître.

En avant-midi, deux séances de discussion ont été tenues. La première portait sur les titres d'emploi et les compétences requises pour assurer le bon fonctionnement d'une INA. La seconde, sur la rémunération et les horaires atypiques. Les participants avaient préalablement été répartis de manière aléatoire en trois groupes de discussion. Un maximum de dix personnes étaient présentes à chaque table, accompagnées d'un animateur et d'une personne responsable de la prise de notes. L'animateur était chargé de guider les échanges en attribuant les droits de parole et en recentrant la discussion afin qu'elle reste en lien avec le sujet ciblé. Quant à elle, la personne responsable de la prise de notes avait pour responsabilité de consigner le contenu des échanges à l'aide de tableaux structurés (informations, enjeux, pistes de solutions) pour chaque question. Un membre de l'équipe organisatrice s'occupait de la gestion du temps.

---

<sup>4</sup> Voir Annexe II pour consulter l'horaire de la journée.

En après-midi, deux autres séances ont permis d'aborder le retour d'expériences réussies et les bonnes pratiques ainsi que l'optimisation des ressources financières. La première séance de l'après-midi s'est tenue de manière informelle lors d'une marche en forêt. Les gestionnaires étaient regroupés en binômes et changeaient de partenaire toutes les dix minutes. La quatrième séance de la journée a suivi la même formule que les deux premiers blocs de discussion de l'avant-midi. La journée s'est terminée en grand groupe par une synthèse des idées partagées, une courte discussion sur les prochaines étapes à envisager et des remerciements.



Crédit photo : Mariane Parent

## LES PERSONNES IMPLIQUÉES<sup>5</sup>

<b>MEMBRES DE L'ÉQUIPE PROJET SOMMET DES GESTIONNAIRES</b>	
• Annie Plante – <i>Vallée Bras-du-Nord</i>	
<b>MEMBRES DE L'ÉQUIPE ORGANISATRICE</b>	
• Elyse Joubert – <i>Équipe bénévole</i>	
• Isabel Blouin – <i>Animatrice de communauté de pratique, Le RÉSEAU</i>	
• Jérémie Le Guern-Lepage – <i>Équipe bénévole</i>	
• Jessica Boudreau – <i>Équipe bénévole</i>	
• Julie Gouin – <i>Équipe bénévole</i>	
• Lili-Pier Gauthier-Gouin – <i>Équipe bénévole</i>	
• Mariane Parent – <i>Directrice générale, Réseau Accès Participation</i>	
• Simon Paradis-Côté – <i>Responsable des événements, Réseau Accès Participation</i>	
<b>PERSONNES PARTICIPANTES</b>	
• Annie Plante – <i>Vallée Bras-du-Nord</i>	
• Audrey Hachey – <i>Inukrock</i>	
• Carl Surprenant – <i>Centre le Beau Voyage</i>	
• Charlie Webb – <i>CJE Shawinigan</i>	
• Christian Mercure – <i>UQAC</i>	
• Claudel Niquet – <i>Corporation adolescents vie de quartier</i>	
• David Laplante – <i>Le Grand Chemin</i>	
• Emmi Nagashima Nagels – <i>Inukrock</i>	
• Frédéric Plasse – <i>L'Estacade</i>	
• Geneviève Labrie-Desbiens – <i>Psychoéducatrice</i>	
• Jean-Charles Fortin – <i>Fondation Sur la pointe des pieds</i>	
• Jean-François Lanoue – <i>École secondaire du Mont Saint-Anne</i>	
• Jérémie Bélair – <i>Nurrail - Jeunes Karibus</i>	
• Jessica Bourbonnière – <i>Nurrail - Jeunes Karibus</i>	
• Jessica Zajko – <i>Désir de découvrir</i>	
• Julien Pelletier – <i>Inukrock</i>	
• Laura Ducharme – <i>Maikana</i>	
• Louis-René Vézina – <i>Motivaction Jeunesse</i>	
• Luc Richer – <i>Générations Actives</i>	
• Marie-Eve Langelier – <i>UQAC</i>	
• Marie-Lou Fromentin – <i>L'Estacade, Iter Natura</i>	

<sup>5</sup> Les personnes impliquées ont été classées en ordre alphabétique.

- Marie-Pier Gilbert – *Motivaction jeunesse*
- Nicolas B. Désormeaux – *Face aux vents*
- Océanne Brochu – *Horizon*
- Odette Morneau – *Écothérapeute*
- Patrice Roy – *École secondaire La Ruche*
- Patricia Lefevre – *Parc d'environnement naturel de Sutton*
- Roxanne Létourneau – *Ergothérapeute, Programme Horizon 4 saisons*
- Sandra Hudon – *Le Grand Chemin*
- Sébastien Rojo – *Ex Situ*
- Vincent Mercier – *CJE Shawinigan*

## LES PRINCIPAUX CONSTATS ET RECOMMANDATIONS

FONCTION DE TRAVAIL	
CONSTATS	RECOMMANDATIONS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Des enjeux terminologiques ainsi qu'un besoin d'uniformisation existent au niveau des approches privilégiées ainsi que des titres d'emploi utilisés.</li> <li>Cette ambiguïté génère de la complexité au niveau de l'affichage des postes, de l'évaluation des compétences des ressources humaines et de la rémunération.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer un glossaire INA.</li> <li>Inventorier les tâches accomplies dans le cadre d'INA.</li> <li>Définir les rôles et les responsabilités de différentes fonctions de travail associées aux INA.</li> <li>Développer un guide des bonnes pratiques en INA.</li> </ul>

COMPÉTENCE PROFESSIONNELLE	
CONSTATS	RECOMMANDATIONS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Des éléments de compétence en lien avec différentes fonctions de travail doivent être maîtrisés et combinés dans le cadre d'INA (intervention psychosociale, encadrement d'activités de plein air, animation de groupe, gestion de projet, gestion d'organisation, etc.).</li> <li>Ce mélange de savoir-faire clinique et d'aptitudes en plein air rend la recherche de personnel qualifié difficile.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Non identifiées lors du Sommet.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comme il est rare qu'une seule personne ait développé l'ensemble des éléments de compétence nécessaires à l'élaboration, l'implantation, la facilitation et l'évaluation d'INA, des équipes multidisciplinaires sont généralement privilégiées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Non identifiées lors du Sommet.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Certaines qualités, chez les personnes intervenantes, semblent être des incontournables : adaptation, autonomie, débrouillardise, empathie et entregent.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Non identifiées lors du Sommet.</li> </ul>

## FORMATION DES RESSOURCES HUMAINES

CONSTATS	RECOMMANDATIONS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Il est rare que les ressources humaines aient développé l'ensemble des éléments de compétence nécessaires à l'élaboration, l'implantation, la facilitation et l'évaluation d'INA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Favoriser l'accès à de la formation continue (externe).</li> <li>Offrir des formations maison (interne).</li> <li>Offrir de la supervision.</li> <li>Offrir du mentorat.</li> <li>Aller chercher une expertise externe (p. ex. sous-traiter certains éléments).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La formation et la certification ont leurs limites.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer des procédures d'embauche permettant d'aller chercher toute l'information nécessaire.</li> <li>Développer des procédures d'évaluation professionnelles qui permettent d'offrir de la rétroaction aux ressources humaines.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Plusieurs personnes accompagnatrices ou bénévoles ne possèdent pas la compétence minimale requise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Offrir de la formation courte pour les personnes accompagnatrices ainsi que pour les personnes bénévoles.</li> </ul>

## GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

CONSTATS	RECOMMANDATIONS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Travail intense et exigeant au niveau de l'engagement et des émotions.</li> <li>Horaires atypiques avec beaucoup de surtemps.</li> <li>Méthodes de gestion du temps et des horaires variées d'un organisme à l'autre (p. ex. nuitées souvent non rémunérées, heures étalées ou accumulées).</li> <li>Difficulté à gérer les banques d'heures liées au surtemps.</li> <li>Emplois précaires.</li> <li>Difficultés à respecter les normes du travail.</li> <li>Risques d'épuisement professionnel, absence d'avantages sociaux systématiques.</li> <li>Beaucoup de roulement de personnel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Offrir des avantages sociaux (p. ex. primes d'équipement, vacances, formations gratuites).</li> <li>Développer des outils pour prévenir l'épuisement et soutenir la santé mentale.</li> </ul>

## RÉMUNÉRATION

CONSTATS	RECOMMANDATIONS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salaire horaire qui varie en fonction du titre professionnel pour les membres d'un ordre professionnel.</li> <li>• Salaire horaire qui varie en fonction du milieu de travail (écoles, santé et services sociaux, communautaires, OBNL, privé).</li> <li>• Beaucoup de disparité entre les salaires horaires (entre 20\$/h et 120\$/h).</li> <li>• Le salaire horaire n'est généralement pas représentatif des responsabilités et de la compétence requise.</li> <li>• Les ressources humaines doivent absorber une partie des dépenses (p. ex. fournir leur propre matériel de plein air).</li> <li>• Dépenses liées aux ordres professionnels.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier des stratégies qui permettraient de diminuer les coûts globaux d'un programme pour pouvoir augmenter les salaires.</li> </ul>

## CLIENTÈLE

CONSTATS	RECOMMANDATIONS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enjeux liés à la consommation.</li> <li>• Enjeux liés à l'utilisation des TIC (p. ex. téléphones cellulaires).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non identifiées lors du Sommet.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besoin d'une meilleure connaissance des besoins et des caractéristiques des différentes clientèles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non identifiées lors du Sommet.</li> </ul>

## GESTION DES RISQUES

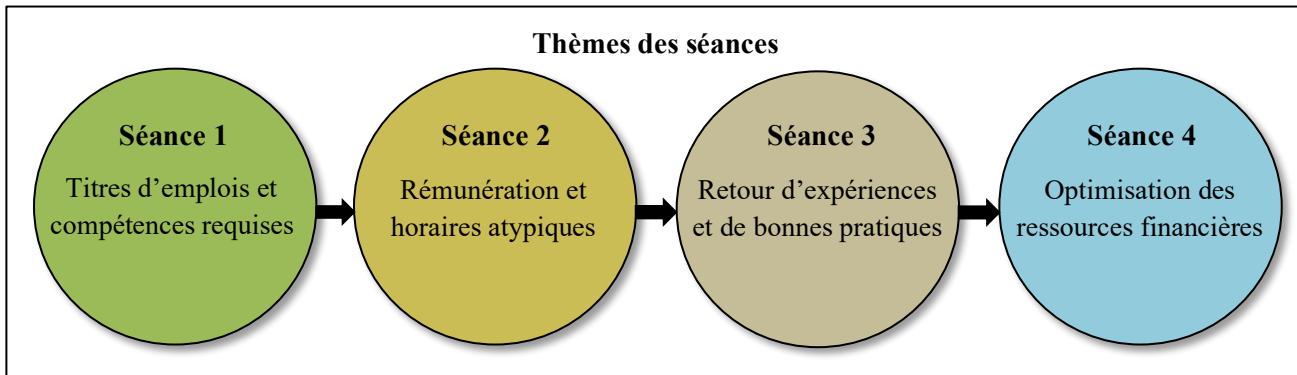
CONSTATS	RECOMMANDATIONS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besoin d'outils validés à jour.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Co-construction et partage d'outils.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besoin d'une meilleure compréhension des lois, règlements, normes et standards associés aux INA (p. ex. ratios).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non identifiées lors du Sommet.</li> </ul>

## ÉTHIQUE

CONSTATS	RECOMMANDATIONS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enjeux de confidentialité autour des INA (parfois plus difficile comme elles se déroulent en plein air).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non identifiées lors du Sommet.</li> </ul>

ASSURANCES	
CONSTATS	RECOMMANDATIONS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• De moins en moins de compagnies offrent des assurances pour couvrir les activités de plein air.</li> <li>• La pratique de certaines activités n'est pas couverte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non identifiées lors du Sommet.</li> </ul>
FINANCEMENT	
CONSTATS	RECOMMANDATIONS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les ressources humaines sont la principale dépense.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impliquer des bénévoles ou des stagiaires.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dépenses importantes pour les équipements.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acheter le matériel utilisé fréquemment et louer le matériel utilisé plus rarement.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beaucoup de disparité entre les organismes pour ce qui est du coût par jour/participant (entre 12\$/h et 400\$/h).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non identifiées lors du Sommet.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Davantage de ressources et de stratégies dédiées à la promotion et au démarchage sont nécessaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mieux utiliser les médias pour accroître la visibilité et diversifier les sources de financement.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Différentes sources de financement existent (p. ex. subventions, dons, commandites, partenariats).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non identifiées lors du Sommet.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plusieurs programmes de financement sont souvent incompatibles avec les initiatives d'INA ou les organismes qui les opèrent.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non identifiées lors du Sommet.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les sources de financement sont rares en général et très rares pour certaines clientèles (p. ex. adultes).</li> <li>• Il semble y avoir davantage d'opportunités de financement pour certaines clientèles (p. ex. persévérance scolaire, communauté autochtone).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mutualiser les ressources financières entre organismes via une table de concertation.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficulté à obtenir une reconnaissance officielle des pratiques d'INA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non identifiées lors du Sommet.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il sera important de démontrer l'efficacité et l'efficience des programmes d'INA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non identifiées lors du Sommet.</li> </ul>

## PARTIE I : SYNTHÈSE RÉTROSPECTIVE DES SÉANCES DE L'ÉVÉNEMENT



### SÉANCE #1 : Titres d'emploi et compétences requises

Cette séance avait pour objectif de discuter des appellations associées aux différents postes d'emploi en INA ainsi qu'aux tâches rattachées, aux compétences requises et aux certifications nécessaires pour l'obtention de ces postes.

#### QUESTION #1 :

**Quels titres d'emploi utilisez-vous lors des activités dans le cadre de programmes d'intervention en contexte de nature et d'aventure?**

#### INFORMATIONS

- Les titres d'emploi les plus communs relevés sont les suivants :
  - Intervenant
  - Intervenant psychosocial
  - Animateur
  - Facilitateur
- D'autres titres d'emploi ont été nommés :
  - Intervenant en sport et plein air
  - Intervenant spécialisé en INA
  - Intervenant jeunesse
  - Superviseur clinique
  - Mentor
  - Responsable sur le terrain
  - Directeur du développement de programme
  - Agent local
  - Expert en INA
  - Guide logisticien
  - Guide d'aventure
  - Travailleur récréoforestier

- Instructeur
- Encadrant d'activités de plein air
- *Arctic guides*
- Conseiller à la vie étudiante
- Écothérapeute
- Éco-interprète
- Éco-psychologue
- Chargé de projet
- Les employés membres d'un ordre professionnel conservent leur titre professionnel (p. ex. travailleur social, psychoéducateur, ergothérapeute, etc.).

### ENJEUX

- L'affichage de postes peut être complexe en raison de la multiplicité et de la variabilité des titres d'emploi qui sont utilisés dans le domaine de l'INA.
- L'utilisation d'un même titre ne signifie pas que les mêmes tâches y sont associées entre les différentes organisations.
- L'absence d'une définition claire du titre d'emploi rend plus difficile la compréhension des nuances dans son rôle d'intervention et la justification des taux horaires.
- Un titre clair est important pour la clarification des responsabilités et la crédibilité de l'organisation pour les bailleurs de fonds.

### PISTES DE SOLUTIONS

- Uniformiser les titres d'emploi.
- Créer un lexique avec l'ensemble des terminologies employées.
- Définir les rôles, les attentes et les responsabilités de manière claire et concise.

### QUESTION #2 :

**Quelles compétences (clinique et terrain) doivent avoir chacun de ces titres d'emploi ?**

### INFORMATIONS

- Au niveau du savoir-faire :
  - Avoir un bagage académique en intervention psychosociale pour assurer la sécurité psychologique des participants
  - Avoir une formation en gestion des risques pour assurer la sécurité physique des participants (p. ex. secourisme avancé en régions isolées, etc.)
  - Avoir une formation spécifique liée à l'INA ou à l'encadrement d'activités de plein air (p. ex. guide tourisme d'aventure, BAC en intervention plein air, DESS en intervention nature et aventure, etc.)
  - Avoir des compétences de planification et d'organisation
  - Avoir des compétences d'animation de groupe
  - Avoir de l'expérience en plein air
  - Avoir un haut niveau de bilinguisme pour travailler avec une vaste clientèle
- Au niveau du savoir-être :
  - Avoir une bonne capacité d'adaptation
  - Avoir un intérêt pour le plein air
  - Avoir de l'empathie

- Avoir de l'entregent
- Avoir de la débrouillardise
- Avoir de l'autonomie
- Tenir compte des objectifs de l'organisme et d'où il souhaite amener ses participants aura une incidence importante sur les compétences recherchées par l'organisme.

### ENJEUX

- La recherche d'une double compétence (psychosociale et plein air) peut attribuer beaucoup de responsabilités à une personne.
- Il peut être difficile d'évaluer les compétences terrain d'une personne seulement par l'entremise d'un CV ou d'une entrevue.

### PISTES DE SOLUTIONS

- Offrir des formations « maison » pour pallier les compétences manquantes ou soutenir les initiatives personnelles de formation.
- Avoir une équipe multidisciplinaire afin que les responsabilités soient divisées.
- Faire affaire avec des personnes à l'externe et à des partenariats pour la recherche de compétences plus spécifiques (p. ex. guide local qui connaît bien le terrain de l'expédition).
- Réserver une partie de l'entrevue à des mises en situation.
- Un essai expérientiel en guise d'entrevue serait intéressant, mais il faudrait concevoir les balises de réussite et d'échec, les tarifs, etc.
- Effectuer une période de probation sur le terrain. Les travailleurs autonomes ne peuvent toutefois pas être soumis à une période de probation. Il pourrait être pertinent d'indiquer une clause au contrat d'embauche stipulant qu'il y aura des conséquences en cas de non-respect des attentes.
- Exiger des références pour l'embauche.

### QUESTION #3 :

**Quelle formule idéale d'encadrement de la clientèle préconisez-vous pour le bon déroulement d'une intervention?**

### INFORMATIONS

- Il faut se questionner face aux capacités et défis des participants ainsi qu'aux attentes des partenaires pour mieux identifier l'encadrement nécessaire (réponse aux besoins et meilleure gestion des risques).
- Il faut tenir compte du contexte dans lequel un participant vient faire une activité (p. ex. un participant d'un milieu fermé référé pour un répit aura un cadre disciplinaire plus restreint).
- Avoir une équipe multidisciplinaire est pertinent pour s'adapter aux particularités de chaque clientèle.
- Avoir des bénévoles ou des intervenants de suivi connaissant déjà les participants qui peuvent se greffer aux intervenants de l'organisme.
- Les ratios intervenant-participant diffèrent en fonction de la clientèle et des organismes. Voici quelques exemples de ratios relevés :
  - 1 pour 1
  - 1 pour 2
  - 1 pour 12

ENJEUX
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les personnes accompagnatrices et les collaborateurs ne comprennent pas toujours le fonctionnement de l'INA.</li> <li>• Un enjeu de confidentialité des renseignements personnels réside dans l'accès aux dossiers des participants et à la tenue de dossiers.</li> <li>• Avoir assez d'intervenants pour offrir un environnement encadrant est coûteux.</li> <li>• Il peut arriver que certaines activités soient interdites dans certains milieux.</li> </ul>
PISTES DE SOLUTIONS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir accès aux bénévoles et aux intervenants de suivi des participants, puis assurer une supervision structurée auprès d'eux.</li> <li>• Avoir un formulaire de consentement adapté à l'INA pour l'accès aux dossiers.</li> <li>• Avoir un questionnaire d'évaluation ou un outil connexe pour évaluer la gestion des risques et instaurer un ratio adapté.</li> <li>• Implanter un ratio d'encadrement selon le niveau de compétence de l'intervenant de l'organisme et les besoins de la clientèle.</li> </ul>

#### QUESTION #4 :

**Quels enjeux identifiez-vous au sujet de ce type d'encadrement?**

Les enjeux ont été directement abordés à la question #3.

#### QUESTION #5 :

**Les nouveaux employés sont-ils suffisamment formés et préparés pour encadrer les groupes à visée de traitement (interventions comportementales, gestion des crises, idéations suicidaires, etc.) ?**

INFORMATIONS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce ne sont pas tous les employés qui sont formés adéquatement, mais ceux-ci n'arriveront jamais avec toute la formation nécessaire.</li> <li>• Le niveau de formation des employés varie en fonction des besoins de la clientèle et de l'activité.</li> <li>• Il est important de permettre aux employés de se développer et de se former.</li> </ul>
ENJEUX
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il peut être complexe pour les employés d'être suffisamment formés en raison de la variété de la clientèle et de ses problématiques, surtout à l'intérieur d'un même groupe d'expédition.</li> <li>• Ce ne sont pas tous les organismes qui ont les ressources (temps et argent) pour offrir des formations aux employés.</li> <li>• Il faut concevoir comment bien préparer les employés face à la gestion de leurs propres émotions lors des activités.</li> <li>• Certaines formations sont virtuelles et de courte durée, alors que la formation passe principalement par le vécu.</li> <li>• Il y a un besoin de définir l'INA et les titres d'emploi avant d'offrir de la formation.</li> </ul>

PISTES DE SOLUTIONS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offrir une formation lorsqu'un employé intègre l'organisme.</li> <li>• Offrir de la supervision et de la rétroaction spécifique aux employés.</li> <li>• Jumeler un employé junior et senior pour favoriser le partage d'expertise.</li> <li>• Avoir un guide des meilleures pratiques.</li> <li>• Avoir un climat de co-développement entre organismes, soit de se recommander des intervenants contractuels ou des experts pour ajouter une expertise spécifique en fonction des besoins de l'organisme. Le RÉSEAU pourrait jouer un rôle de mise en relation entre les organismes.</li> </ul>

#### QUESTION #6 :

**Dans quelles situations un encadrement par la direction avec les employés en INA est-il nécessaire (encadrement de groupe, compréhension des objectifs visés, suivi clinique post-activités, sécurité des participants) ?**

INFORMATIONS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• À travers certains organismes, la direction joue un rôle actif dans la co-construction de projets, la prise de décision et la préparation des expéditions. Elle travaille main dans la main avec ses employés sur une base hebdomadaire.</li> <li>• Dans d'autres organismes, la direction soutient davantage le leadership et l'autonomie des employés par la délégation de tâches. Elle gère le budget, les relations avec les parties prenantes et la gestion des risques, puis les employés sont ceux qui lui partagent le déroulement des interventions.</li> <li>• Elle joue un rôle important dans le mentorat et la rétroaction aux employés en assurant une présence rassurante.</li> <li>• La direction intervient pour les situations critiques et urgentes.</li> <li>• Elle effectue des suivis ponctuels lors des expéditions pour s'assurer que tout se déroule comme prévu.</li> <li>• La direction doit participer à des expéditions sur le terrain pour en comprendre le fonctionnement, la réalité et les impacts associés, mais non de manière récurrente.</li> </ul>

#### ENJEUX

- Il peut être difficile de trouver le temps nécessaire pour les retours d'expérience.
- Certains employés ne voudraient pas s'ouvrir à l'intimité de la relation avec la direction.
- Beaucoup de roulement entre les employés est présent dans les organismes, ce qui crée une instabilité dans l'équipe et rend difficile l'encadrement.

#### PISTES DE SOLUTIONS

- Favoriser les moments de discussion en équipe et les retours d'expérience en créant des espaces propices à cela.
- Offrir des formations aux gestionnaires sur l'encadrement typique.
- S'inscrire dans un processus de transformation sociale.

## SÉANCE #2 : Rémunération et horaires atypiques

Ce bloc de discussion avait pour visée la présentation des approches de rémunération pour les nouveaux titres d'emploi ainsi que la gestion des horaires atypiques et des modèles de travail flexibles en contexte d'INA.

### QUESTION #1 :

**Comment gérez-vous les horaires de chaque corps de travail à l'encadrement d'une expédition ou d'un long séjour (pauses, heures déclarées, temps de disponibilité, etc.) ?**

### INFORMATIONS

- La gestion des horaires est très variée d'un organisme à l'autre. Voici des exemples qui ont été relevés :
  - Les heures sont calculées par périodes (p. ex. 1 période correspond à 3 heures de travail).
  - Une banque d'heures légales est établie pour l'année complète puisque les heures de travail fluctuent d'une semaine à l'autre.
  - Lors des expéditions, la rémunération est horaire en fonction du temps d'éveil de l'employé. Ainsi, le temps de sommeil n'est pas comptabilisé pour la majorité des organismes à moins que des interventions aient lieu. Voici différents créneaux horaires rémunérés nommés : 9h, 12h, 14h, 16h.
  - Les heures sont calculées en fonction du temps de contact avec la clientèle.
  - En raison de la période de travail condensée qu'exige une expédition, du temps de vacances est offert avant et après une expédition.

### ENJEUX

- Il peut être difficile de respecter les normes du travail tout en offrant un emploi qui est viable financièrement.
- Les expéditions exigent un grand don de soi, ce qui peut engendrer une possibilité d'épuisement professionnel.

### PISTES DE SOLUTIONS

- Encadrer les employés pour s'assurer qu'ils respectent leur nombre d'heures.
- Adapter les horaires en fonction des employés.
- Obliger les employés à prendre des pauses lors des expéditions.
- Permettre l'autodiscipline des employés en les rendant responsables de la gestion de leur nombre d'heures.

**QUESTION #2 :**

**Comment composez-vous avec le surtemps de travail conséquent aux horaires d'une expédition ou d'un long séjour?**

**INFORMATIONS**

- Un suivi des heures sur les feuilles de temps est effectué chaque semaine pour s'assurer qu'il n'y a pas de dépassements des heures.
- Pour la majorité des organismes, la méthode de l'étalement des heures est employée (p. ex. heures étalées sur un ou deux mois) et ensuite, les heures supplémentaires sont rémunérées à temps et demi.
- Pour certains, la méthode des heures en banque est utilisée, où les employés cumulent des heures et peuvent ensuite les échanger pour du temps de repos pendant l'année.
- Pour d'autres, une rémunération est faite pour les heures régulières et le temps supplémentaire est payé à temps et demi de manière régulière.

**ENJEUX**

- Il doit y avoir des intervenants disponibles pour assurer un filet de sécurité au retour des expéditions, ce qui peut engendrer des heures supplémentaires.
- Les intervenants peuvent accumuler beaucoup d'heures de travail sans pouvoir se reposer.
- À la fin de l'année, les employés se retrouvent avec des heures supplémentaires travaillées qui ne seront pas payées.

**PISTES DE SOLUTIONS**

- Certaines périodes avec moins d'expéditions permettent aux employés de se reposer.
- L'étalement des heures est préconisé pour reconnaître les heures travaillées et économiser des frais.

**QUESTION #3 :**

**Quels salaires offrez-vous pour chaque corps de travail?**

**INFORMATIONS**

- Pour les employés étant membres d'un ordre professionnel, le salaire horaire est attribué en fonction du titre professionnel.
- Les salaires varient en fonction du projet, du client et du budget associé.
- Certains employés sont payés à un taux horaire, à un tarif journalier et d'autres selon un salaire annuel. Certains sont à contrat et d'autres sont des salariés.
- Les salaires offerts varient d'un organisme à l'autre dans un intervalle de 20\$/h à 120\$/h :
  - 20\$/h pour la préparation d'une expédition
  - Entre 21\$/h et 28\$/h
  - Entre 23\$/h et 29\$/h
  - 30\$/h pour un guide
  - Entre 21\$/h et 35\$/h pour un facilitateur
  - 40\$/h pour les contractuels
  - 55\$/h pour les travailleurs autonomes
  - Entre 20\$/h et 75\$/h
  - Entre 30\$/h et 120\$/h en fonction de l'expérience de l'employé

ENJEUX
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les taux horaires varient grandement d'un intervenant à l'autre.</li> <li>• Il y a un manque de reconnaissance salariale.</li> <li>• Les employés doivent effectuer des dépenses pour se procurer de l'équipement de plein air. Il est difficile de trouver des bailleurs de fonds pour financer le matériel.</li> <li>• Les employés devraient bénéficier d'avantages sociaux.</li> </ul>
PISTES DE SOLUTIONS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voici des idées d'avantages sociaux qui ont été proposées : <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Offrir des assurances collectives avantageuses en s'associant avec un partenaire.</li> <li>◦ Offrir une prime de « bien-être » pour promouvoir l'<i>autosoin</i> des employés.</li> <li>◦ Offrir une prime pour l'achat d'équipement de plein air chaque heure travaillée.</li> <li>◦ Offrir deux semaines de congés payés pendant le temps des fêtes.</li> <li>◦ Offrir des formations continues gratuites ou moins dispendieuses à l'interne.</li> <li>◦ Rembourser le kilométrage effectué par les employés.</li> </ul> </li> <li>• Utiliser des ressources de location d'équipement afin d'augmenter le taux horaire des employés (p. ex. Fondation le Bon Départ, le réseau des unités régionales de loisir et de sport du Québec, etc.).</li> <li>• Offrir un salaire annuel afin d'offrir une meilleure stabilité.</li> <li>• Concevoir une échelle salariale qui évolue avec l'expérience et à travers le temps.</li> <li>• Tenter de réduire les dépenses liées à l'accès aux terrains afin d'avoir plus de budget pour le salaire des employés (p. ex. tarifs préférentiels pour les membres du RÉSEAU, avoir des partenariats à plus grande échelle et à plus long terme, etc.).</li> </ul>

QUESTION #4 :
<b>Quels sont les enjeux manifestés par les professionnels encadrant ces séjours?</b>
INFORMATIONS
N/A
ENJEUX
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se procurer de l'équipement de plein air de qualité est dispendieux.</li> <li>• Certains employés partagent un manque d'outils pour la gestion de situations de crise.</li> <li>• La gestion des cellulaires et des vapoteuses devrait être encadrée clairement.</li> <li>• Une iniquité est relevée entre les différents employés au sein d'une même organisation.</li> <li>• Les expéditions demandent beaucoup d'énergie physique, mentale et émotionnelle, ce qui peut entraîner un épuisement.</li> </ul>
PISTES DE SOLUTIONS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer des barèmes pour la consommation en expédition.</li> <li>• Prévoir des moments d'arrêt afin que les employés puissent se reposer.</li> <li>• Introduire des semaines de vacances obligatoires.</li> <li>• Valoriser l'INA au niveau sociétal.</li> <li>• Valoriser l'équilibre de vie dans le milieu de travail.</li> <li>• Professionnaliser les emplois en INA afin d'augmenter la notoriété et la crédibilité professionnelle auprès des ordres professionnels et des bailleurs de fonds.</li> </ul>

- Payer les frais des permis d'exercice des ordres professionnels.
- Mutualiser les ressources entre organisations.
- Limiter le nombre d'expéditions dans l'année et prévoir leurs dates avant les demandes de congés des employés.

**QUESTION #5 :**

**Quelle stratégie préconisez-vous (ou comment gérez-vous) l'équilibre entre l'encadrement d'expédition, la reprise de temps et la charge de coordination de projet pour les employés permanents (et non seulement contractuels pour la durée du projet)<sup>6</sup>?**

**INFORMATIONS**

N/A

**ENJEUX**

- Il est difficile de maintenir une pérennité au niveau des projets et de l'équipe de travail en raison d'un manque budgétaire.
- Il y a un manque de suivis pour les programmes de courte durée.

**PISTES DE SOLUTIONS**

- Clarifier les rôles de chacun lors d'un projet.
- Explorer les partenariats potentiels contribuant au soutien des employés et des programmes.
- Cartographier l'ensemble des ressources.

<sup>6</sup> Cette question n'a reçu que très peu de réponses en raison du temps limité de la séance.

### SÉANCE #3 : Retour d'expériences et de bonnes pratiques

Lors de cette séance, les gestionnaires ont partagé des exemples concrets d'initiatives d'INA fructueuses. Ils ont également discuté des défis de financement rencontrés et des solutions efficaces qui ont été mises en place. Une prise de notes n'a pas été effectuée pour ce bloc de discussion puisqu'il a été tenu lors d'une marche en forêt de manière informelle.



Crédit photo : Mariane Parent

## SÉANCE #4 : Optimisation des ressources financières

Cette dernière séance avait pour objectif de présenter les différents modèles économiques utilisés en contexte d'INA, en mettant l'accent sur les investissements nécessaires et les défis de financement à long terme. Des stratégies budgétaires visant à soutenir financièrement ces initiatives novatrices de façon continue ont également été explorées.

### QUESTION #1 :

**Quels investissements sont essentiels au bon déroulement d'une INA?**

#### INFORMATIONS

- La main-d'œuvre est l'investissement le plus important. Il est primordial d'avoir une équipe permanente en gestion, puis des employés formés qui intègrent les valeurs et le fonctionnement de l'organisme. Une équipe stable à travers le temps permet une création de liens durables avec les usagers.
- Il est judicieux d'acheter du matériel associé aux activités fréquentes, puis d'emprunter du matériel pour les activités spécifiques (p. ex. canot-camping).
- Il faut également considérer l'accès aux sites, le transport, les assurances et les repas.
- En dehors des investissements monétaires, il faut s'investir en termes de temps pour conceptualiser, développer, structurer, promouvoir, appliquer et évaluer une expédition.
- Il serait pertinent d'investir dans un suivi post-expédition auprès des usagers.

#### ENJEUX

- Le coût pour la main-d'œuvre est le plus significatif.
- L'achat, l'entreposage, le transport et l'entretien du matériel sont coûteux en argent et en temps.
- De moins en moins de compagnies offrent des assurances pour couvrir les activités de plein air. Il faut principalement passer par Aventure Écotourisme Québec.
- Le transport des participants est complexe et dispendieux.

#### PISTES DE SOLUTIONS

- Solliciter des stagiaires en INA ou des bénévoles afin de diminuer les coûts liés à la main-d'œuvre.
- Certains prêts, subventions, droits d'accès et partenariats sont accessibles pour diminuer les frais (p. ex. SÉPAQ, programme Accès nature, Fonds Cogeco, zones d'exploitation contrôlées, épicerie, aide alimentaire, demandes de commandite, parrainage de sentiers, conseil municipal, programme d'aide à la relance de l'industrie touristique, etc.).
- Utiliser une compagnie mutuelle pour les assurances afin d'avoir un coût avantageux de groupe.
- Vérifier si les pigistes ont leurs propres assurances.
- Effectuer du covoiturage pour les plus petits groupes.
- Offrir un suivi post-expédition dans les milieux des participants afin de généraliser leurs acquis.

**QUESTION #2 :****Est-ce que le statut de votre organisation facilite le financement? Quel est-il?****INFORMATIONS**

- Certaines causes et clientèles vont générer davantage de financement.
- Il est plus facile pour les organismes dans le Grand Nord travaillant avec les usagers autochtones d'aller chercher des subventions.
- Dans les milieux scolaires, le budget parascolaire est principalement celui qui finance les activités d'INA. Desservir des groupes jeunesse permet d'obtenir du financement en persévérande scolaire.
- Les Carrefours jeunesse-emploi vont être admissibles à des fondations et à des demandes de dons, mais doivent avoir une approbation de l'Agence du revenu du Canada et émettre des reçus de charité, ce qui peut être complexe.
- Pour les organismes privés, il n'est pas possible d'obtenir de subventions. Ils s'appuient sur des partenaires.
- Les financements par projet contribuent à financer les OBNL.
- Certains organismes effectuent des événements de financement où les usagers doivent participer (p. ex. servir le repas lors d'un souper-bénéfice, etc.).

**ENJEUX**

- Beaucoup de temps et d'énergie sont investis dans la recherche et les demandes de subventions à chaque année.
- Il est difficile pour les organismes de correspondre aux critères des sources de financement. L'INA n'étant pas financée directement, les organismes sont parfois coincés entre le secteur du tourisme et le secteur des services de santé et services sociaux. Certains d'entre eux n'entrent dans aucun critère et il faut parfois modifier des informations pour y correspondre.
- Quelques subventionnaires vont demander des renseignements concernant les participants (p. ex. photos, témoignages, etc.), ce qui représente des enjeux de confidentialité et d'instrumentalisation d'usagers vulnérables.
- Il peut également être frustrant pour les organismes de devoir faire leur promotion aux yeux des subventionnaires.
- Il est plus ardu d'aller chercher du financement pour la clientèle adulte.
- De la discrimination systémique en fonction des différentes clientèles est présente.
- Il est difficile de faire reconnaître son organisme comme un organisme de bienfaisance.

**PISTES DE SOLUTIONS**

- Utiliser les médias ou les réseaux sociaux pour augmenter la visibilité de l'organisme, puis obtenir du financement et des partenaires.
- Effectuer des activités de financement.
- Demander aux participants s'inscrivant aux activités d'INA de recueillir des fonds (p. ex. course CRYO, etc.).
- Appliquer au programme de soutien aux organismes communautaires (PSOC).
- Afin d'économiser du temps, utiliser l'intelligence artificielle pour générer la base des demandes de subventions, puis apporter des ajustements au besoin.
- Faire signer des formulaires de consentement pour la prise de photos.
- Prendre des photos où les usagers sont couverts avec de l'équipement hivernal ou sont positionnés dos à la caméra.

**QUESTION #3 :**

**Quel modèle économique utilisez-vous pour l'élaboration d'un programme d'intervention en INA<sup>7</sup>?**

**INFORMATIONS**

- Pour certains organismes, le budget est divisé par expédition et des ajustements sont portés en cours de route. Pour d'autres, il est étalé sur l'année.
- Après avoir déterminé un plan d'action pour l'expédition, le budget est décortiqué en pourcentages.
- L'utilisation du modèle d'économie sociale a été rapporté par certains organismes.
- Le financement est recueilli à partir de différentes sources. Voici des exemples qui ont été relevés :
  - Subventions
  - Dons
  - Partenariats et commandites (p. ex. parcs, fondations, organismes communautaires, etc.)

**ENJEUX**

- Peu de pistes de financement existent et celles-ci ont une durée limitée. Un climat de compétition se crée entre les organismes pour obtenir des subventions et s'allier à différents partenaires.
- Les initiatives de financement ne répondent pas toujours aux besoins des organismes.

**PISTES DE SOLUTIONS**

- Mettre en place une table de concertation afin de partager l'argent des subventions et les ressources en fonction des différents projets des organismes.
- Une idée en trois phases a été mentionnée par un gestionnaire :
  - Effectuer des études de retombées socio-économiques.
  - Effectuer un plan nature indiquant les montants pour les projets d'INA.
  - Financer le tout par le privé sous forme de dons.

**QUESTION #4 :**

**Quel est le coût par jour/participant pour une expédition?**

**INFORMATIONS**

- Dans le coût, il faut considérer la location du matériel, la nourriture, l'accès au site, la main-d'œuvre et le transport.
- Le coût par jour/participant est grandement influencé par le financement des organismes.
- Les coûts par jour/participant varient grandement selon les organismes et le type d'expédition. Voici des exemples relevés. Toutefois, certaines précisions sont manquantes :
  - 12\$ pour un séjour de pêche
  - 25\$ à 30\$
  - 102\$ pour une activité de survie
  - 145\$ à 215\$
  - 170\$-200\$ pour un séjour de camping sans déplacement et 350\$-400\$ avec déplacement (Grand Nord)

<sup>7</sup> Puisque la question a été mal comprise par certains groupes, elle a été reformulée de la manière suivante : « Quelle est la répartition du budget? ».

- Certains organismes ne travaillent pas avec la donnée du coût par jour/participant bien qu'elle soit importante pour la comparaison des frais avec d'autres organismes.

### ENJEUX

- Il est difficile de calculer la plus-value d'une intervention et si elle est suffisante par rapport aux coûts engendrés.
- Il peut être complexe d'estimer l'ensemble des coûts pour une expédition puisqu'ils diffèrent d'une expédition à l'autre.
- Il est peu évident de promouvoir les bienfaits de l'INA comparativement à d'autres modalités en raison de ses coûts élevés.
- Les coûts sont beaucoup plus élevés dans le Grand Nord, surtout avec le transport en avion.

### PISTES DE SOLUTIONS

- Effectuer de la recherche avec des protocoles pré-intervention et post-intervention avec des groupes contrôle afin d'observer : 1) à quel point les effets des interventions sont attribuables au programme d'INA et 2) quels en sont les effets longitudinaux.

## PARTIE II : CONCLUSION ET ÉVALUATION DE LA SATISFACTION

Une plénière en grand groupe s'est tenue à la fin de l'événement afin de connaître avec quoi les organismes participants repartent à la fin de la journée. Un questionnaire sur l'évaluation de la satisfaction a ensuite été envoyé aux gestionnaires après l'événement. Les informations recueillies ont été synthétisées sous cette section.

### Les éléments appréciés

- L'envie de partager sur les enjeux vécus et de collaborer à trouver des pistes de solutions
- La création de liens entre les organismes et la solidification de la communauté
- L'authenticité et la transparence de l'ensemble des gestionnaires
- Le sentiment d'être unis et de réaliser que les enjeux soulevés sont collectifs
- Échanger sur les bons coups des organismes
- Repartir avec une diversité de façons de faire et d'idées de projets
- Constater que malgré la présence d'enjeux depuis de nombreuses années, un changement se produit
- La reconnaissance de l'importance du bien-être des intervenants et des gestionnaires
- Les échanges intergénérationnels et la mobilisation de la relève en INA
- La formule d'un événement sur une journée qui a permis la présence d'un grand nombre de participants
- La formule d'un événement en présentiel
- La variété des modalités formelles et informelles des séances de discussion (p. ex. autour d'une table et lors d'une marche en forêt)

### Les éléments à améliorer

- La clarification des problématiques soulevées
- Le manque de temps pour échanger
- Les inégalités entre les tables lors des séances de discussion
- L'absence de gestionnaires clés
- La difficulté à retirer quelque chose de concret de l'événement

### Ce qui est à considérer pour la suite

- Définir le rôle du RÉSEAU dans le développement de pistes de solutions pour les enjeux identifiés.
- Déterminer comment les membres du RÉSEAU peuvent contribuer à l'amélioration des pratiques en INA avec des actions concrètes.
- Rédiger un lexique des terminologies employées en INA pour mieux définir les titres d'emploi et leurs responsabilités associées.
- Rédiger un guide des meilleures pratiques en INA pour les employés et les gestionnaires.
- Poursuivre la recherche en INA pour en démontrer l'efficacité et les retombées qui lui sont propres. Cela peut encourager la promotion de l'INA et faciliter le financement futur.
- Mettre en place des colloques en INA de manière récurrente pour échanger sur les enjeux qui surviennent. Utiliser ces événements comme des lieux de canalisation et de diffusion d'informations.
- Effectuer des webinaires et des groupes de co-développement en INA en dehors des colloques.
- Collaborer en mutualisant les ressources financières des organismes et en les distribuant proportionnellement afin d'éviter le climat de compétition.

## ANNEXES

### Annexe I – Liste des questions de préparation à l'événement

QUESTIONNAIRE PRÉPARATOIRE
<b>TITRE D'EMPLOI ET COMPÉTENCES REQUISES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Est-ce que la formule d'encadrement d'une intervention par la nature et l'aventure mise en place par votre organisation vous convient?</li> <li>2. Quels sont les points positifs et négatifs de cette formule d'encadrement?</li> <li>3. Quels enjeux identifiez-vous au sujet du type d'encadrement nécessaire à une INA au sein de votre organisation?</li> <li>4. Selon vous, quelle est la formule idéale d'encadrement pour le bon déroulement d'une intervention en contexte de nature et d'aventure?</li> <li>5. Est-ce que les compétences requises pour les personnes encadrant une INA sont selon vous adéquates (commenter)?</li> <li>6. Selon vous, dans quelles situations un encadrement par la direction avec les employés en INA est-il nécessaire (encadrement de groupe, compréhension des objectifs visés, suivi clinique post-activités, sécurité des participants)?</li> </ol>
<b>RÉMUNÉRATION ET HORAIRES ATYPIQUES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comment vivez-vous les horaires atypiques nécessaires à l'encadrement lors d'expéditions ou de longs séjours au sein de votre organisation?</li> <li>2. Quels sont les enjeux d'horaires que vous identifiez lors de ces séjours?</li> <li>3. Au Québec, en général, est-ce que vous croyez que la rémunération allouée à l'encadrement d'une intervention par l'aventure est ajustée au travail demandé?</li> <li>4. Est-ce que les modes de compensation de surplus de temps de travail établis par votre organisation vous conviennent?</li> </ol>
<b>RETOUR D'EXPÉRIENCES ET BONNES PRATIQUES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qu'est-ce qui assure le succès de vos programmes d'intervention en contexte de nature et d'aventure?</li> <li>2. Vos bons coups et/ou ce qui vous rend fier au sein de votre organisation.</li> </ol>
<b>OPTIMISATION DES RESSOURCES FINANCIÈRES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Est-ce que vous croyez que le statut légal de votre organisation (COOP, Société, OBNL, Entreprise, Institution d'enseignement, etc.) semble faciliter la logistique financière des interventions d'INA?</li> <li>2. Quels investissements sont essentiels au déroulement d'une intervention d'INA selon vous?</li> <li>3. Est-ce que la gestion des ressources financières d'un projet est quelque chose qui pourrait vous intéresser au sein de votre organisation? Êtes-vous déjà impliqué à ce niveau?</li> </ol>

## Annexe II – Horaire de la journée

HORAIRE DU SOMMET DES GESTIONNAIRES	
HEURE	ACTIVITÉ
8h30	Accueil des participants et remise d'étiquettes avec leurs noms
9h00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discours inaugural du lancement de la journée</li> <li>• Activité de <i>speed dating</i> d'aventure pour la présentation des participants</li> </ul>
9h45	<b>Séance #1 :</b> Vision organisationnelle des titres d'emploi et compétences requises pour assurer le bon fonctionnement d'une intervention
11h00	Pause
11h15	<b>Séance #2 :</b> Rémunération et horaires atypiques
12h15	Dîner
13h30	<b>Séance #3 :</b> Retour d'expérience et de bonnes pratiques
14h30	Pause
14h45	<b>Séance #4 :</b> Optimisation des ressources financières
16h00	<b>Conclusion en grand groupe :</b> Synthèse de la journée et remerciements

## Annexe III – Atelier colloque du RÉSEAU – 4 au 6 juin 2025

### Résumé des informations retenues lors de l'atelier gestionnaire au Colloque (juin 2025)

---

#### **SUJET 1 : Développer des outils pour prévenir l'épuisement et soutenir la santé mentale**

##### Élément A : Comment peut-on soutenir les gestionnaires ?

*\*Le Réseau peut-il jouer un rôle ?*

##### Recommandations

1. Créer des espaces de partage pour les gestionnaires, pour pouvoir échanger plus régulièrement. Moyens :
  - Lors des prochains colloques
  - Rencontres de communauté de pratique, aussi en virtuel (même si le sentiment d'avancer est meilleur en présentiel)
2. Élaborer une offre de formations pour les gestionnaires. Thématiques (pourraient aussi être abordées en communauté de pratique) :
  - Prendre soin de soi dans un rôle de gestionnaire
  - Posture de gestionnaire
    - Passer d'intervenant à gestionnaire (considérant que plusieurs gestionnaires INA ont une formation d'intervenant et non de gestion)
    - Passer de collègue à patron
    - Lien entre CA/direction et employés
  - Quelles sont les limites d'un gestionnaire face aux difficultés rencontrées par ses employés. Quoi et comment rediriger vers des ressources psychosociales lorsque les intervenants vivent des situations difficiles. Bien connaître les ressources pour ses employés.
  - Réfléchir à la pertinence que les gestionnaires puissent aller ou non sur le terrain.
  - Équilibre entre les activités offertes et les ressources (pas de croissance à tout prix)
  - Conscientisation des gestionnaires non INA des ressources nécessaires à l'INA (ne pas faire la comparaison avec l'intervention individuelle de bureau), ne pas avoir peur d'annuler des projets si les ressources en temps, argent ou compétence ne sont pas disponibles.

##### Élément B : Comment les gestionnaires peuvent contribuer à soutenir la santé mentale des employés ?

*\*Le Réseau peut-il jouer un rôle ?*

##### Recommandations

1. Faire la promotion des ressources existantes :
  - PAE, s'il y a lieu
  - Le Parachute : <https://leparachute.ca/>

- Santé Mentale LEO : Ligne téléphonique pour personnes travaillant dans les COOP et OBNL. <https://www.leoquebec.org/>
  - Autres ?
2. Sensibiliser ou offrir un atelier ou une formation sur la posture / enjeux de proximité et d'amitié qui peuvent émerger dans le contexte de travail spécifique aux INA (p. ex. bonne communication, gestion de conflits, saine distance à maintenir)
  3. Idées de stratégies pour une meilleure gestion des ressources humaines dans l'optique de maintenir une bonne santé mentale à long terme :
    - Encourager les intervenants/employés/équipes à nommer leurs besoins avant les projets, mais également pendant et faire un retour à la fin pour une amélioration continue.
    - Favoriser la cohésion d'équipe même pour les projets éphémères (p. ex. faire une rencontre pré-départ semi-structurée pour apprendre à se connaître un peu avant le départ).
    - Encourager les membres de l'équipe à s'accorder de petits moments de pause une fois sur le terrain. Exige une excellente communication au sein de l'équipe, car difficile à mettre en place.
    - Permettre à de nouveaux employés d'être accompagnateurs/observateurs lors d'un premier séjour/projet terrain.
    - S'assurer que les rôles sont clairs au sein de l'équipe et encourager les membres à se faire confiance, communiquer et valider fréquemment.
    - Établir des temps réels pour la préparation d'expédition. Au besoin, sous-traiter certaines tâches.
    - Établir un cadre précis pour les reprises d'heures cumulées lors de projets avec nuitées. Par exemple, ne pas laisser les intervenants reprendre les heures en les collant aux vacances prévues dans 6 mois. \*Peut demander du courage et de la fermeté du gestionnaire.
    - Prévoir une journée de pause au retour d'expédition pour l'équipe terrain, quitte à ce que ce soit d'autres personnes qui s'occupent du retour de matériel s'il y a lieu.
    - Offrir du mentorat selon les besoins. \*Identifier qui dans l'organisme pourrait en avoir la responsabilité ou un partenaire externe.

## **SUJET 2 : Identifier des stratégies pour l'optimisation des ressources (financières, humaines, matérielles)**

### Élément A : Stratégies générales

- Se regrouper (association/regroupement) pour améliorer la visibilité et la crédibilité des INA pour une meilleure reconnaissance des bailleurs de fonds, donateurs, subventions, etc.
- Partage de ressources entre diverses organisations (nécessiterait une élaboration de contrats, partenariat, etc., ainsi que de faire la recension des ressources disponibles), échanges de services (idem).
- Penser à utiliser les ressources déjà présentes dans les milieux pour réduire les coûts (ex : transport, cuisine dans une école...)
- Consulter les employés pour les impliquer / avoir les avis et idées sur l'optimisation des ressources

- Organiser un atelier de formation pour les gestionnaires pour leur donner information sur comment vulgariser/adapter discours pour être mieux compris par le milieu politique

#### Élément B : Stratégies pour l'optimisation des ressources financières

- Réaliser une recension/cartographie des différentes sources de financement (privé, commanditaire, public/philanthropique)
- Identifier un représentant (porte-parole), on pourrait commencer par présence TMVPA, pour explorer possibilité/pertinence de s'associer avec M361 considéré comme un acteur privilégié auprès du Gouvernement. Explorer pertinence association avec AEQ ?
- Ultimement on pourrait viser de créer un fonds de dotation qui génère \$ avec intérêts (fond INA) pour supporter les organisations.
- Encourager le télétravail si possible pour éviter les frais de location d'un local. Cela pourrait aussi être d'avoir un local, mais que les employés y soient sur rotation ou encore seulement louer pour un certain nombre de jours/semaine.

#### Élément C : Stratégies pour l'optimisation des ressources matérielles

- Créer une base de données pour la mise en commun d'une banque d'équipement (ex. pour les membres du Réseau)
- Avoir un hangar de partage de l'équipement dans les différentes régions. Le RÉSEAU pourrait aller chercher les commanditaires et s'occuperait de distribuer le matériel.
- Consulter l'URLS pour aider à trouver du financement.
- Rencontrer le directeur du regroupement des URLS pour créer un partenariat entre les URLS et le Réseau.
- Demander au directeur du regroupement des URLS de présenter Circonflexe lors d'un prochain Colloque Réseau
- Appeler les URLS pour nommer nos besoins (aidera Odyssée Aventure à avoir plus de financement)
- Partenaires pour louer de l'équipement gratuitement (p. ex. Circonflexe avec Odyssée Aventure)
- Vérifier s'il serait possible de trouver du financement pour des véhicules (ex. Partenariat RÉSEAU /URLS)

#### Élément D : Stratégies pour l'optimisation des ressources humaines (et pérennisation)

- Étalement des heures (sur 4 ou 8 semaines) pour ne pas payer de temps et demi et pouvoir reprendre les heures dans des jours consécutifs de congés.
- Assurer une clarté du taux horaire et des conditions de travail dès l'embauche.
- Intégrer les employés dans la recherche des solutions pour améliorer les salaires et les conditions de travail et trouver une solution gagnante pour tous.
- Créer une coopérative de membres travailleurs en INA.
- Avoir des rabais avec les fournisseurs de services (p. ex. pour les membres du RÉSEAU, de l'association créée, etc.).

Notes prises par Julie Gouin, Jessica Boudreau et Élyse Joubert

Synthèse par Roxanne Létourneau