La collaboration intersectorielle entre le réseau public de la santé et des services sociaux et les organismes communautaires impliqués dans l'intervention de proximité auprès des personnes désaffiliées et marginalisées à Québec

Rapport de recherche

Auteure principale

Annie Fontaine, Professeure agrégée

École de travail social et de criminologie de l'Université Laval

Coauteures

Romane Couvrette, auxiliaire de recherche

Chloé Demuynck, auxiliaire de recherche

Laïsa Pivert, auxiliaire de recherche

Ariane Sousa-Caron, auxiliaire de recherche

Juin 2024

UNIVERSITÉ LAVAL | Faculté des sciences sociales
École de travail social
et de criminologie

JEFAR CENTRE DE RECHERCHE
JEUNES, FAMILLES ET RÉPONSES SOCIALES

Contexte

Cette recherche-action a été réalisée à la demande et avec le soutien financier de la Direction de la santé mentale, des dépendances et de l'itinérance (DSMDI) du Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale (CIUSSS-CN) et menée sous la gouverne d'un comité aviseur composé de personnes représentantes de la DSMDI, du Regroupement d'aide aux itinérants et itinérantes de Québec (RAIIQ) et de l'Alliance des groupes d'intervention pour le rétablissement en santé mentale (AGIR). Le rapport a été produit grâce au soutien du Centre de recherche Jeunes, familles et réponses sociales (JEFAR).

Équipe

Chercheure principale

Annie Fontaine, Professeure agrégée à l'École de travail social et de criminologie, Université Laval membre régulière du Centre de recherche, familles et réponses sociales (JEFAR)

Auxiliaires de recherche

Romane Couvrette, étudiante au doctorat en travail social
Chloé Demuynck, étudiante au doctorat en anthropologie
Laïsa Pivert, étudiante au doctorat en sociologie
Ariane Sousa-Caron, étudiante à la maitrise en travail social
Jimena Michea, étudiante à la maitrise en sociologie
Em Desgroseillers, étudiant au bac en anthropologie

Comité aviseur

DSMDI : Frédéric Keck, Claudine Lemay, Audrey Simard, Phillipe Guay, Julie Lesage
AGIR : Charles Rice
RAIIQ : Mary-Lee Plante, Mélanie Gravel, Jimena Michea

Remerciements

Nous remercions chaleureusement les auxiliaires de recherche qui ont joué divers rôles au cours de la réalisation de cette étude et de la rédaction du présent rapport, les personnes qui se sont investies au sein du comité aviseur pour assurer la gouvernance de ce processus de recherche, les personnes gestionnaires et intervenantes du réseau public et des organismes communautaires qui ont participé à une étape ou l'autre de cette recherche-action ainsi que le personnel administratif de la DSMDI pour son soutien logistique. Enfin, merci au Centre de recherche JEFAR pour la mise en forme et la diffusion du rapport de recherche.

Pour citer ce document :

Fontaine, A., Couvrette, R., Demuynck, C., Pivert, L. et Sousa-Caron, A. (2024). *La collaboration intersectorielle entre le réseau public de la santé et des services sociaux et les organismes communautaires impliqués dans l'intervention de proximité auprès des personnes désaffiliées et marginalisées à Québec : rapport de recherche.* Université Laval, Centre de recherche Jeunes, familles et réponses sociales (JEFAR), 131 pages

Les opinions exprimées dans ce rapport n'engagent que les autrices et ne représentent pas forcément celles du CIUSSS-CN, du RAIIQ, de l'AGIR en santé mentale ou de l'Université Laval.

L'image sur la page couverture provient d'une source en ligne: https://ecampusontario.pressbooks.pub/introanimalphysiology2nded/chapter/5-3/

Dépôt légal 2024
Bibliothèque et Archives nationales du Québec - ISBN : 978-2-89497-129-1

Table des matières

Résumé 1
Introduction 2
1. Problématique 4
1.1. La désaffiliation sociale : une problématique complexe à prendre en charge 4
1.2. Un phénomène qui exige une collaboration intersectorielle 5
1.3. Définitions et angles d'analyse de la collaboration intersectorielle 6
1.4. Enjeux et défis de la collaboration intersectorielle entre les OC et l'État 9
1.5. Conditions et stratégies favorables à la collaboration intersectorielle 12

2. Cadre d'analyse 17
2.1. Une approche compréhensive des dynamiques de collaboration 17
2.2. Les dynamiques interactionnelles au cœur de la collaboration 17
2.3. La collaboration en tant que processus continu de négociation des points de vue 18
2.4. Une co-construction de savoirs sur le « travail-ensemble interinstitutionnel » 19

3. Méthodologie 21
3.1. Une recherche-action ancrée dans une enquête de terrain d'inspiration ethnographique 21
3.2. Corpus empirique 22
3.3. Méthodes de collecte de données 24
3.3.1. Entretiens informateurs clés 24
3.3.2. Observation participante 25
3.3.3. Groupes de discussion 25
3.4. Analyse des données 26
3.5. Co-production de connaissances 27
3.6. Modes de diffusion et de mobilisation des connaissances 27

4. Présentation des résultats 29
4.1. La négociation de la vision et des visées 30
4.1.1. Négocier la plus-value de collaborer 30
4.1.2. Négocier une lecture commune du phénomène et des visées de l'intervention 33
4.1.3. Négocier une définition commune de la collaboration 35
4.2. La négociation des fonctions et des contributions respectives 37
4.2.1. La clarification des positions et fonctions respectives 37
4.2.2. La rencontre d'univers organisationnels et professionnels différents 39
4.2.3. Des besoins de reconnaissance mutuelle 45
4.2.4. Entre innovation et récupération des pratiques 48
4.3. La négociation de la relation et de la communication 51
4.3.1. Les chemins de la communication inter-organisationnelle et interprofessionnelle 51
4.3.2. Les implications relationnelles de la collaboration intersectorielle 58
4.4. La négociation des pouvoirs et des ressources 60
4.4.1. L'asymétrie et la relation hiérarchique contractuelle entre les partenaires 60
4.4.2. Des tensions structurantes qui interfèrent au sein des dynamiques de collaboration 70
4.4.3. Des pressions structurelles exercées par le contexte de pénurie de main-d'œuvre 73
Conclusion du chapitre de résultats 76

5. Discussion des résultats 77
5.1. Brosser un portrait des pratiques de collaboration déployées au sein de la région de Québec dans l'intervention auprès des personnes désaffiliées 77
5.1.1. Une constellation de modalités de collaboration 77
5.1.2. Les fluctuations de la collaboration affectées par le contexte de la pandémie 78
5.1.3. Variations des dynamiques de collaboration selon les contextes 80
5.2. Comprendre comment les protagonistes négocient le sens et la forme de ces pratiques de collaboration 81
5.2.1. Négocier des points communs au sein d'un univers marqué par l'hétérogénéité des acteurs 81
5.2.2. Négocier la formalité des processus au sein d'une constellation de liens imbriqués .. 82
5.3. Co-interpréter comment ces dynamiques de collaboration influencent l'adéquation de l'intervention auprès des personnes désaffiliées 83
5.3.1. La plus-value de la collaboration intersectorielle : améliorer l'intervention auprès des personnes désaffiliées 83
5.3.2. Quelques conditions favorables à l'établissement d'une collaboration intersectorielle fructueuse 84

Conclusion 91

Bibliographie 93

Annexes : Outils sur la collaboration intersectorielle 103
Annexe A – Glossaire et Lexique 104
Annexe B – Tableaux-synthèse 109
Tableau 1 - Dimensions négociées 109
Tableau 2 - Enjeux et défis 110
Tableau 3 - Leviers et stratégies 114
Tableau 4 - Clés d'analyse des conditions favorables 118
Annexe C – Bilan du forum 119
Annexe D – Recension commentée d'outils 124
Annexe E – Typologie et grille d'évaluation du travail-ensemble interinstitutionnel 127
Annexe F – Outils d'analyse et de planification de l'action 129

Résumé[1]

Ce rapport est le fruit d'une recherche-action menée dans la région de la Capitale-Nationale qui visait à éclairer les pratiques de collaboration intersectorielle entre le réseau public de la santé et des services sociaux (RP) et les organismes communautaires (OC) impliqués dans l'intervention de proximité auprès des personnes désaffiliées et marginalisées. Initiée à la demande de la Direction des programmes de santé mentale, dépendances et itinérance (DSMDI) du Centre intégré universitaire de la santé et des services sociaux de la Capitale-Nationale (CIUSSS-CN), cette démarche a été soutenue par l'implication d'un comité aviseur composé de personnes représentantes de la DSMDI, du Regroupement d'aide aux itinérants et itinérantes de Québec (RAIIQ) et de l'Alliance des groupes d'intervention pour le rétablissement en santé mentale de Québec (AGIR). Les objectifs visés par cette étude ont été de brosser un portrait des pratiques de collaboration intersectorielle, de comprendre les manières dont les actrices et acteurs négocient le sens et la forme de ces pratiques ainsi que de co-interpréter l'influence de ces dynamiques collaboratives sur l'adéquation de l'intervention auprès des personnes désaffiliées.
.

Amorcée à l'automne 2020 et bouclée à l'hiver 2024, cette recherche-action a pris la forme d'une enquête de terrain d'inspiration ethnographique et d'une démarche intersubjective et itérative de collecte et d'analyse des données. La collecte de données a impliqué des séances d'observation participante et des entretiens avec des informateurs clés au sein de diverses interfaces inter et intrasectorielles ainsi que l'animation d'une séquence de groupes de discussion homogènes avec quatre catégories d'actrices et acteurs (intervenant·e·s communautaires et du réseau public, gestionnaires communautaires et du réseau public) suivie d'un groupe de discussion hétérogène regroupant ces quatre catégories de protagonistes. Des activités de co-interprétation des résultats et de co-élaboration de pistes d'action ont aussi alimenté l'analyse des données. Enfin, un forum réunissant plus de 70 personnes en février 2024 a été l'occasion de mobiliser et de valider les connaissances co-produites au cours de cette recherche-action.

Ancrée dans une perspective théorique interactionniste, cette étude a abordé la collaboration intersectorielle sous l'angle d'une négociation perpétuelle entre les protagonistes impliqués. Les résultats sont donc ici présentés autour de quatre dimensions négociées, soit la négociation a) d'une vision et de visées communes, b) des fonctions et contributions respectives, c) de la relation et la communication ainsi que d) des pouvoirs et des ressources. Le chapitre de discussion éclaire quant à lui diverses caractéristiques des modalités de collaboration observées, certaines facettes en cause dans la négociation de ces relations ainsi que quelques clés d'analyse des conditions favorables à des dynamiques de collaboration qui puissent profiter aux personnes désaffiliées. Le rapport est accompagné d'une série d'annexes proposant au lecteur divers outils (glossaire et lexique, tableaux-synthèse des résultats, bilan du forum, recension d'outils commentée, typologie et grille d'évaluation, outil d'analyse et de planification).

[1] Soucieux d'adopter une écriture inclusive tout en assurant la fluidité de la lecture, le présent rapport de recherche recourt au point médiant (·) pour inclure les genres féminins et masculins associés aux statuts des individus mentionnés (ex : professionnel·le·s, intervenant·e·s, participant·e·s). Pour ce qui concerne le terme « acteur », largement utilisé dans ce rapport, il est indiqué au masculin lorsqu'il fait référence aux « acteurs sociaux » en tant qu'acteurs collectifs (organisations, secteurs, etc.) et est doublé au féminin et au masculin lorsqu'il réfère à des individus, avec un accord de proximité du dernier terme (ex : actrices et acteurs sociaux).

Introduction

Dans les dernières années, au Québec tout comme à l'international, on observe une hausse importante de l'itinérance et une complexification des problèmes associés aux troubles de santé mentale et de toxicomanie, la conjugaison de ces phénomènes rendant de plus en plus laborieuse l'élaboration de services en mesure de répondre aux besoins des personnes touchées. Alors que le portrait de l'itinérance se diversifie et que le phénomène croit de manière significative au cours des dernières années (ministère de la Santé et des Services sociaux [MSSS], 2018, 2022), la pandémie du virus de la COVID-19, combinée au manque de main-d'œuvre ainsi qu'à cette complexification des besoins, a accentué la pression sur les ressources qui œuvrent auprès des personnes en situation de désaffiliation sociale.

De ce fait, avec l'appui des gouvernements québécois et canadien, le réseau public de la santé et des services sociaux et le réseau communautaire multiplient les initiatives afin d'offrir une réponse collective aux besoins des personnes en situation de désaffiliation sociale. La nécessité de collaborer pour agir efficacement et offrir une réponse adaptée à la grande diversité des besoins est reconnue par ces acteurs. Dans cet esprit, les plans d'action interministériels en dépendance (2018-2028), en itinérance (PAII 2021-2026) et en santé mentale (PAISM 2022-2026) identifient la collaboration et le partenariat en tant que principes directeurs et qu'axes d'action (MSSS, 2018, 2021, 2022). Le PAII va jusqu'à qualifier la collaboration de « condition de succès à la mise en œuvre de la politique » (MSSS, 2021, p.37). À l'échelle régionale, le besoin d'espaces de concertation et d'une meilleure communication sont des éléments transversaux aux préoccupations soulevées par les ressources de la Capitale-Nationale (PARCI, 2023).

De nombreuses modalités de collaboration et de partenariat sont mises en œuvre au Québec. En plus de différentes formes de collaboration sur le terrain, de structures variées de concertation, de démarches de planification concertée de services et de projets ponctuels, la dernière décennie a vu émerger plusieurs équipes dites « mixtes ». Si certaines équipes mixtes regroupent des professionnel·le·s de champs d'activités différents (par exemple, du personnel policier et d'intervention sociale), d'autres équipes œuvrant spécifiquement dans le domaine de la santé et des services sociaux sont considérées mixtes parce qu'elles sont composées de professionnel·le·s du réseau public et du milieu communautaire tâchant de conjuguer leurs pratiques afin d'offrir des services plus adaptés aux situations complexes vécues par les populations marginalisées. Toutefois, de nombreux défis et obstacles à la mise en place d'une collaboration intersectorielle efficace et respectueuse des expertises respectives sont soulevés par les actrices et acteurs du terrain ainsi que dans les écrits scientifiques.

Ayant le souci d'offrir des services de qualité à la population, la Direction des programmes santé mentale, dépendances et itinérance (DSMDI) du Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale (CIUSSS-CN), en partenariat avec l'Alliance des groupes d'intervention pour le rétablissement en santé mentale (AGIR) et le Regroupement pour l'aide

aux itinérants et itinérantes de Québec (RAIIQ), a initié une recherche-action en 2020, afin d'éclairer les pratiques de collaboration entre les établissements du réseau public de la santé et des services sociaux et les organismes communautaires impliqués dans l'intervention de proximité auprès des personnes en situation de désaffiliation sociale dans la région de Québec. Dirigée par Annie Fontaine, professeure à l'École de travail social et de criminologie de l'Université Laval, et guidée par un comité aviseur composé de personnes représentantes de ces trois organisations, cette recherche-action s'est précisée au fil d'une démarche itérative et participative. Visant initialement à étudier les pratiques de collaboration au sein des « équipes mixtes » composées de personnes intervenantes du réseau public et d'organismes communautaires dans le cadre d'une offre conjointe de services auprès de populations ciblées, cette recherche a rapidement élargi son mandat à la lumière des échanges au sein du comité aviseur qui a considéré incontournable d'adopter une compréhension plus englobante des dynamiques intersectorielles dans lesquelles s'inscrit cette modalité spécifique de collaboration. Tenant compte du contexte de la pandémie COVID-19 dans lequel a émergé cette étude ainsi que de l'évolution des dynamiques collaboratives impliquant les différents parties concernés, la collecte de données s'étant déroulée du printemps 2021 à l'automne 2022, la recherche-action s'est poursuivie jusqu'à l'hiver 2024 dans le cadre de différentes activités de co-construction des connaissances avec plusieurs personnes collaboratrices.

Définis à la lumière des discussions au sein du comité aviseur, les objectifs de cette recherche-action ont été formulés ainsi :

a) Brosser un portrait des pratiques de collaboration déployées au sein de la région de Québec dans ce champ d'intervention (contextes et modalités de collaboration, actrices et acteurs en interaction, etc.);
b) Comprendre comment les actrices et acteurs négocient le sens et la forme de ces pratiques de collaboration (finalités poursuivies, valeurs engagées, manières de faire, défis, limites et obstacles rencontrés, stratégies et outils mobilisés, retombées perçues, etc.);
c) Co-interpréter comment ces dynamiques de collaboration influencent l'adéquation de l'intervention auprès des personnes désaffiliées (enjeux, plus-value, conditions favorables et défavorables, etc.).

Dans une première section, le rapport formule la problématique à l'étude dans le cadre de ce projet et décrit l'état des connaissances pertinentes à mobiliser. La deuxième section explicite le cadre d'analyse adopté pour éclairer cet objet à l'étude à la lumière des objectifs poursuivis. La troisième section décrit le dispositif méthodologique mis en œuvre pour mener cette recherche. La quatrième section expose en quatre parties les résultats qui ressortent des données. Enfin, la cinquième et dernière section propose une discussion des résultats à la lumière des connaissances existantes sur le sujet et du cadre d'analyse retenu. À la suite de ce rapport, une série d'annexes propose une diversité d'outils en lien avec la problématique abordée (glossaire et lexique, tableaux-synthèse des résultats, bilan du forum, recension commentée d'outils, typologie et grille d'évaluation, outil d'analyse et de planification de l'action)

1. Problématique

La problématique et la recension d'écrits qui l'appuie ici visent d'abord à cerner les motifs qui mènent à la collaboration intersectorielle dans le contexte de l'intervention auprès des populations désaffiliées. Elles visent ensuite à décrire les concepts clés mobilisés pour étudier cette question puis à brosser un portrait de l'état des connaissances au sujet des enjeux ainsi que des conditions favorables à la collaboration entre l'État et les organismes communautaires.

1.1. La désaffiliation sociale : une problématique complexe à prendre en charge

La désaffiliation sociale est un processus complexe et multidimensionnel. Les personnes dites désaffiliées se trouvent progressivement mises en marge des liens sociaux en raison d'une accumulation de ruptures sociales sur plusieurs plans (relationnel, matériel, institutionnel et symbolique) et dans différentes sphères (famille, réseau social, école, travail, citoyenneté, etc.) (Bellot et Rivard, 2017; Castel, 1994; Paugam, 2014). Divers points de bascule, tels les fugues, les sorties d'institutions et les processus de perte de logement, peuvent pousser ces personnes vers l'instabilité résidentielle dans une trajectoire d'itinérance plus ou moins visible ou cachée (Gouvernement du Québec, 2014; MacDonald et al., 2020). En plus d'être associée à l'instabilité résidentielle, à la pauvreté et à un faible réseau social, l'itinérance est souvent accompagnée de troubles de santé mentale, de problèmes de dépendance et de démêlées judiciaires (Laberge et al., 2000). De surcroit, depuis la pandémie, une exacerbation des problématiques de santé mentale et de consommation de substances psychoactives chez les personnes désaffiliées de même que des enjeux accrus de judiciarisation ont été unanimement observés sur le terrain (Leblanc et al., 2020; Quirouette et al., 2022).

Étant donné l'augmentation et l'intensification des problèmes associés à la désaffiliation sociale, les services et programmes se sont multipliés au cours de la dernière décennie au sein du réseau de ressources constitué de l'ensemble des services institutionnels et des organismes communautaires œuvrant auprès des personnes en situation d'itinérance (Roy et Grimard, 2015). Ainsi, puisque l'itinérance constitue un dossier dont la responsabilité est partagée entre différents paliers gouvernementaux (fédéral, provincial, municipal) et plusieurs ministères, on assiste à de nombreuses tractations pour déterminer les champs d'action des uns et des autres (Grimard, 2018). Or, malgré cette multiplication de programmes et de services, la complexité des situations vécues ainsi que la pluralité des profils d'individus entrainent des défis considérables en matière de prise en charge et de pratiques d'intervention (Grimard, 2018).

Plus particulièrement, l'ampleur et la complexité des besoins des personnes désaffiliées confrontent les gestionnaires et les intervenant·e·s au caractère contreproductif de l'organisation des services en silos (Grimard, 2018). En effet, alors que l'unicité des besoins des personnes exigerait la mise en œuvre de services personnalisés et modulables en fonction de la singularité des situations, la multiplication des services se heurte aux limites de la logique institutionnelle disjonctive qui tend à morceler l'expérience humaine en catégories diagnostiques (Quirion et al.,

2021; Quirion et Di Gennero, 2000). Ainsi, la capacité de répondre à des situations inusitées ou hétéroclites se trouve restreinte par la sectorisation du personnel et la spécialisation des connaissances et pratiques d'intervention (White et al., 2002). À cet égard, le fait que les conventions professionnelles et disciplinaires institutionnelles ont toujours été développées indépendamment l'une de l'autre renforce une forme d'organisation de services où chaque expertise est déployée de manière isolée. En somme, cette manière fragmentée d'intervenir en silos débouche sur des réponses inadaptées aux personnes dont les besoins sont pluriels et multifactoriels, puisqu'elle limite leur accès à la diversité de services dont elles pourraient bénéficier (Quirion et al., 2021; Roy et al., 2006). Or, comme le relèvent Alunni-Menichini et al. (2023), la prise en compte de l'intégralité de la situation d'une personne en situation d'itinérance et l'offre de services à bas seuil d'accessibilité pour répondre à leurs besoins nécessitent la réduction des obstacles, y compris administratifs, afin d'améliorer la continuité des services ainsi que la coordination et la continuité des informations.

1.2. Un phénomène qui exige une collaboration intersectorielle

Devant ce constat, tant les personnes actrices sur le terrain que celles en position de décision reconnaissent l'exigence de réduire la compartimentation des services et celle d'accroitre la complémentarité et la continuité entre les expertises des différentes ressources existantes. C'est dans cette lignée que s'impose de plus en plus dans les politiques et plans d'action l'intention de miser sur la collaboration intersectorielle en vue de planifier et de déployer une réponse adaptée aux besoins de cette population. À cet égard, la collaboration et la concertation entre l'ensemble des organisations impliquées auprès des personnes désaffiliées et marginalisées constituent l'un des principes directeurs et des axes d'action privilégiés dans la Politique nationale de lutte à l'itinérance (MSSS, 2014) ainsi que dans les Plans d'action interministériel en itinérance (MSSS, 2021), en santé mentale (MSSS, 2022) et en dépendance (2018).

L'intersectorialité constitue donc une tentative de solution pour adapter l'accompagnement et l'offre de services en réponse aux problématiques complexes, telles que l'itinérance et plus largement la désaffiliation sociale. En somme, l'appel à l'intersectorialité invite à dépasser le clivage entre la logique traditionnelle d'organisation institutionnelle des services sociaux et de santé en vigueur au sein du réseau public et la logique plus endogène de développement des services au sein du milieu communautaire afin combiner leurs apports au sein d'un continuum de soins et de services plus fluide (Larivière, 2001). Comme le mettent en lumière Roy et Coulombe, c'est effectivement « face à l'impasse de ce mode d'organisation des services, celui d'un État social « monopoliste » et rigide (Ouellet et al., 2017), que les concepts de « collaboration », d'« interdisciplinarité », de « travail en réseau » ou d'« intersectorialité » prennent de plus en plus de place dans les politiques publiques et les programmes dédiés aux personnes en situation ou à risque d'itinérance (MSSS, 2014; Nichols et Doberstein, 2016) » (Roy et Coulombe, 2021, p. 281).

En somme, c'est donc pour couvrir la multitude de besoins en cause que les établissements publics et les organismes communautaires du champ de la santé et des services sociaux sont appelés à apprivoiser leurs différences et à surmonter leurs différends en vue d'instaurer des passerelles entre ces deux secteurs au profit d'une réponse plus adaptée et globale aux situations complexes vécues par les populations désaffiliées et marginalisées.

1.3. Définitions et angles d'analyse de la collaboration intersectorielle

Ajuster l'organisation des services afin de les rendre plus complémentaires exige une coordination des interactions entre les ressources mises en place. Dans les écrits scientifiques, on retrouve les termes de partenariat, de concertation, de coopération, de coordination ou encore de collaboration intersectorielle, interorganisationnelle ou interprofessionnelle (Bourque, 2003; Divay et al, 2013; Farinas 2016; Marion, 2018) pour qualifier les approches de la collaboration selon leurs spécificités. Pour chacune de ces notions, plusieurs définitions coexistent et relèvent parfois de registres différents.

Dans son acception la plus large, l'action en partenariat renvoie au renouvellement du contrat social entre l'État et la société civile amorcé dans les années 1980 (Bourque, 2003) ainsi qu'à une redéfinition de la notion de l'action publique désormais non plus conçue comme l'action relevant exclusivement de l'État mais comme des « ensembles d'actions collectives portées par des réseaux d'acteurs hétérogènes » (Bilodeau et al., 2019, p. 7). De manière plus spécifique, le partenariat est aussi considéré comme une forme concrète de pratique collaborative qui s'articule dans une relation d'échange structurée et formalisée dans une démarche convenue visant la planification, la réalisation ou l'évaluation d'activités ou de services (Bourque, 2003, 2008; Dallaire et al., 2003). Le partenariat apparait comme nécessaire pour résoudre des problèmes complexes, et appelle à collaborer fortement du fait de l'exigence de son implication conjointe entre les partenaires (Lemay et al., 2022).

Comme le partenariat, la concertation est une notion largement utilisée tant dans un sens large que spécifique. Au sens général, la concertation renvoie à un processus de gestion politique d'un ensemble d'acteurs sociaux autonomes délibérément réunis dans le but de développer et d'atteindre des objectifs communs (Bélanger, 1988). Dans le domaine de la santé, cette notion est utilisée depuis les années 1990 pour évoquer le développement de relations de confiance et de collaboration entre professionnel·le·s de différentes organisations en vue d'assurer un soutien continu et exhaustif pour répondre aux besoins des personnes (White et al., 2002). De manière plus pointue, la concertation décrit « la mise en relation structurée et durable entre des acteurs sociaux autonomes qui acceptent de partager de l'information, de discuter de problèmes ou d'enjeux spécifiques (par problématique ou par territoire) afin de convenir d'objectifs communs et d'actions susceptibles de les engager ou non dans les partenariats » (Bourque, 2008, p.19).

Les notions de coopération, de coordination et d'intégration de services renvoient quant à elles à des modalités de mise en relation plus ou moins structurée, ponctuelle ou durable de partage

d'informations et de ressources ou encore évoquent différents niveaux d'interdépendance dans les relations de collaboration entre divers partenaires dans la poursuite d'objectifs communs (Bilodeau et al., 2019 ; Morin et al., 2015).

Dans les termes d'Edson (2016), la collaboration fait référence à une production ou à la mise en œuvre de quelque chose initié par différentes organisations dans un effort commun. Il s'agit d'une action conjointe qui sort de l'ordinaire, impliquant une réflexion et un engagement pour aligner de manière intentionnelle des objectifs, stratégies, programmes, ressources et activités qui engagent les différentes parties prenantes dans le partage des responsabilités, des risques et des avantages engendrés par cette initiative. Selon Marion (2018), la collaboration est le concept le plus approprié pour chapeauter l'ensemble des modalités d'arrimage entre organisations. Selon cette auteure, « la collaboration apparaît comme étant un processus dans lequel des acteurs intéressés et/ou interdépendants partagent des ressources, négocient et interagissent, créent des structures et des règles plus ou moins formelles, produisent des actions, et ce, afin de résoudre un problème ou afin de produire des bénéfices partagés ou de la valeur publique » (2018, p.32).

S'appliquant à divers contextes, la notion de collaboration fait parfois référence à la collaboration interorganisationnelle, c'est-à-dire à un continuum de modalités de relation plus ou moins formalisées entre des organisations indépendantes (Bazinet et al., 2021; Farinas, 2016; Marion, 2018), ou encore à la collaboration interprofessionnelle, soit le travail en synergie que tâchent d'accomplir des professionnel·le·s de divers horizons disciplinaires afin d'offrir une prise en charge plus globale des soins et services auprès des usagers (Careau et al., 2014; Marion, 2018). La notion de collaboration intersectorielle, quant à elle, fait référence aux modalités de collaboration entre différents secteurs de l'action publique, qu'il s'agisse de secteurs en tant que champs d'activités variés (ex : éducation, sécurité publique, logement, santé et services sociaux, etc.) ou de secteurs en tant que grandes sphères de la société (État, société civile, marché) (Bilodeau et al., 2019; Divay et al, 2013; Marion, 2018; Morin et al., 2015; Roy et Coulombe, 2021). Dans le cas de la présente recherche, qui se concentre sur l'action publique dans le champ de la santé et des services sociaux, la dynamique intersectorielle se situe au niveau de l'interaction entre les institutions publiques (plus précisément la DSMDI du CIUSSS-CN) et les organisations de la société civile que représentent les organismes communautaires œuvrant dans les domaines de la santé mentale, des dépendances et de l'itinérance.

La collaboration intersectorielle réfère à une action qui réunit des actrices et acteurs de différents secteurs pour instaurer des pratiques complémentaires dans le cas de situations complexes (Beaulieu et Riendeau, 2013). Citant Bryson et al. (2006), Lemay et al. (2022) expliquent qu'il s'agit avant tout d'une démarche pour parvenir conjointement à un résultat qui ne pourrait être individuellement atteint, et qui est rendu possible par la mise en commun de ressources, d'informations, d'activités et de capacités issues de secteurs différents. L'intersectorialité implique de mettre en relation des organisations aux traditions, cultures et logiques distinctes.

Croisant différentes caractéristiques des secteurs impliqués (logiques d'action, dispositifs institutionnels, visions et valeurs, etc.), la collaboration intersectorielle ne peut être étudiée sans prendre en compte les multiples niveaux qui sont négociés au fil des interactions entre les actrices et acteurs appartenant à des secteurs mutuellement concernés. La collaboration intersectorielle ne se limite pas à la volonté de travailler ensemble et à partager des ressources : elle englobe également la mobilisation d'une capacité d'agir collectivement dans la mise en œuvre de projets impliquant plusieurs autres partenaires.

S'il existe des travaux sur la collaboration intersectorielle dans divers domaines, dont l'éthique entrepreneuriale, le travail social, la gestion, les sciences humaines et sociales (Bazinet et al., 2021; Beaulieu et Leclerc 2006; Beaulieu et Riendeau, 2013; Bilodeau et al., 2019; Bourque, 2003, 2004, 2008; Edson, 2016; Larivière, 2001; Lemay et al., 2022; Marion, 2019; Savard et al., 2003; Savard et Chiasson, 2001; Touati et al., 2021), de plus en plus de recherches mettent en lumière des réflexions concernant spécifiquement la collaboration intersectorielle en lien avec l'itinérance et la santé mentale (Alunni-Menichini et al., 2023; Farinas, 2016, 2018a, 2018b; Grenier et al., 2013; Grenier et Fleury, 2009; Roy et Coulombe, 2021; Morin et al., 2015 ; White et al., 2002).

Dans la recension des écrits menée par Roy et Coulombe (2021) concernant les pratiques intersectorielles dans le domaine de l'itinérance, les auteurs identifient cinq formes de pratiques intersectorielles. La première modalité consiste essentiellement en un « rapprochement des pratiques » où les secteurs demeurent complètement indépendants l'un de l'autre mais collaborent pour permettre, par exemple, qu'un service institutionnel soit dispensé dans un milieu communautaire afin d'en faciliter l'accès à des populations marginalisées. La deuxième modalité implique de déployer diverses stratégies pour resserrer les contacts entre les actrices et acteurs de différents secteurs en vue d'améliorer leur communication et leur collaboration sur le terrain. La troisième modalité se traduit par la création de postes, occupés par des intervenant·e·s pivots ou des pairs aidant·e·s, destinés à établir des passerelles entre les services de manière à faciliter les transitions des personnes accompagnées entre les ressources. La quatrième modalité suppose la création d'une entité intersectorielle dont la vocation est de soutenir l'amélioration des services ou de renforcer les capacités de ceux ou celles qui les dispensent, qu'il s'agisse de tables de concertation, de comités de travail, de groupes de partage de cas, de communautés de pratique, etc. Enfin, la cinquième modalité s'inscrit dans la mise en place de services intégrés où des gestionnaires et intervenant·e·s structurent conjointement une offre de services.

Les équipes dites « mixtes » sont aussi une modalité de collaboration intersectorielle mobilisée dans l'intervention en contexte d'itinérance. Les travaux les plus connus sur le sujet portent sur les « escouades mixtes » impliquant la collaboration entre des forces policières, des intervenant·e·s sociaux et du personnel infirmier, en particulier sur l'expérience de l'Équipe mobile de référence et d'intervention en itinérance (EMRII) (Chartrand et Séguin, 2019; Hurtubise et Rose, 2016; Rose et al., 2012; Rose et Hurtubise, 2018; Rutland, 2023). Dans le domaine de

la santé et des services sociaux, diverses équipes spécialisées en itinérance (équipes de suivi intensif dans le milieu, équipes de suivi d'intensité variable, équipes itinérance) œuvrent dans le domaine de la santé et des services sociaux (Côté et al, 2020a, 2020b; Hurtubise et Babin, 2010; Hurtubise et Rose, 2013).) Misant entre autres sur « l'aller vers » (*outreach*), la liaison intérieure (*inreach*) avec les services existants au sein du réseau public ainsi que sur le réseautage et le maillage avec le milieu communautaire pour accroitre la complémentarité des ressources, ces équipes cliniques adoptent toutes des pratiques de collaboration interprofessionnelle et intersectorielle. Bien que leur composition ne soit pas nécessairement « mixte », ces équipes mènent un travail étroit de collaboration avec le secteur communautaire, que ce soit dans le cadre de projets d'accès et d'accompagnement vers le logement, dans le déploiement de soins et de services conjoints en santé mentale ou par le biais d'une offre de services sociaux et de santé entre les murs des organismes communautaires avec lesquels elles collaborent. Plus largement, diverses formes d'intervention de proximité visant à rejoindre les populations défavorisées ou marginalisées font appel à la collaboration entre le réseau public et le milieu communautaire (Doré et al, 2022; Parent et al, 2022).

Si de multiples éléments distinguent les modalités de collaboration présentées ici, on remarque entre autres qu'elles n'impliquent pas toutes le même degré d'intégration des objectifs poursuivis et des activités déployées. Ainsi, comme cela est aussi le cas pour la collaboration interprofessionnelle (Careau et al., 2018), la notion d'un continuum est mobilisée pour qualifier le niveau d'intensité des relations intersectorielles, que ce soit sur le plan des pratiques d'intervention ou des mécanismes de gestion (Morin et al., 2015). S'inspirant des travaux de Mercier et Métivier (2003), Morin et al. (2015) qualifient un premier palier de collaboration autour de l'idée de la communication, identifiant qu'il s'agit là du niveau minimal dans lequel peut être engagée une dynamique intersectorielle. Le deuxième degré de collaboration amplifie l'interaction entre les parties prenantes en impliquant un effort de coordination des rôles et activités par la mise en commun de visions et de ressources, tout en maintenant une autonomie de chacun des secteurs. Enfin, le troisième degré de collaboration engage des interactions plus soutenues entre les partenaires dans le cadre d'une dynamique de coopération où ils co-construisent une vision commune et se dotent de modes de fonctionnement partagés.

1.4. Enjeux et défis de la collaboration intersectorielle entre les OC et l'État

Si la pertinence de la collaboration intersectorielle est largement démontrée, elle comporte néanmoins certains défis dont les enjeux doivent être éclairés pour permettre aux parties prenantes d'envisager avec lucidité l'intérêt ou non de s'impliquer dans une telle mouvance collaborative. Les principaux enjeux de la collaboration intersectorielle prennent racine dans les tensions découlant des rapports hiérarchiques entre l'État et les organismes communautaires, entre autres en lien avec les questions de financement et de gouvernance, dans la collision entre des logiques différentes ainsi que dans les défis reliés à la communication, la confidentialité et au croisement des savoirs et des pratiques (Bourque, 2003; Bourque et Jetté, 2018; Farinas, 2018; Grenier et al., 2013; Roy et Coulombe, 2021).

D'abord, même si la question de la collaboration entre l'État et les organismes communautaires est discutée depuis plusieurs décennies, les enjeux soulevés par ce « nouveau » contrat social demeurent d'actualité et mettent en perspective la compréhension qu'en ont les actrices et acteurs. À cet égard, comme l'annonçaient Bélanger et Lévesque, le partenariat « comportera toujours des risques […] de tensions entre l'intégration institutionnelle et le nécessaire développement de l'autonomie » (1992, p.735). Faisant encore écho aujourd'hui aux façons variées d'aborder cette dynamique, trois courants d'interprétation du partenariat entre l'État et les organismes communautaires dans le secteur de la santé et des services sociaux avaient été identifiés par Vaillancourt (1994). D'abord, la thèse de la récupération, associée à une forme de partenariat « pervers », dénonce une incompatibilité entre l'éthique de la solidarité du milieu communautaire et l'éthique de la rationalité étatique ainsi que le risque d'instrumentalisation des actions issues de la société civile au profit des intérêts de l'État. À l'opposé, la thèse de la complémentarité, qualifiée de partenariat « technique », envisage le partenariat selon des critères fonctionnels où il s'agirait simplement de juxtaposer les mandats de chacune des parties prenantes pour assurer une gestion efficace des services. Enfin, la coopération conflictuelle, en tant que partenariat négocié, présente une posture pragmatique où la collaboration est conçue comme une occasion de contribuer au renouvellement des rapports entre l'État et la société civile, tout en exigeant de reconnaitre le caractère exploratoire et périlleux de ce rapprochement (Bourque, 2003, 2008; Doré, 1991; Duval et al., 2005; Fournier et al., 2001; Lamoureux, 1994; Nélisse, 1994). Selon cette dernière conception, État et société civile ne sont pas considérés mutuellement exclusifs, et le fait que leurs frontières soient extrêmement poreuses implique la nécessité d'admettre l'existence de tensions et conflits entre les partenaires.

Dans le prolongement de ces enjeux relatifs aux relations entre l'État et les organisations de la société civile, les disparités sur le plan des ressources financières, humaines et décisionnelles génèrent chez les organismes communautaires une impression d'instrumentalisation au service de l'État par la récupération et l'intégration institutionnelle de leurs pratiques (Bourque, 2003, 2008; Bourque et Jetté, 2018; Duval et al., 2005; Grenier et al., 2013). Alors que les compromis à faire pour collaborer présentent toujours un risque de déséquilibre où une partie prenante serait oblitérée au profit d'une autre, la revendication d'autonomie des organismes communautaires les disposerait d'autant plus à se méfier de leur absorption par le réseau public (Bélanger et Lévesque, 1992; Fontaine, 2013; Gaudreau et al., 2017; González Castillo, 2023; Larivière, 2001).

Les ententes de service entre institutions publiques et organismes communautaires introduiraient des rapports contractuels où les premières acquièrent un pouvoir sur les deuxièmes, entre autres par le financement, la reddition de comptes et le contrôle de la qualité des services. L'enjeu semble particulièrement saillant lorsque les ententes sont plus ou moins librement consenties alors qu'elles sont établies en raison d'un financement dont dépendent les organismes malgré leur crainte qu'y soit inhibé le caractère original de leurs pratiques (Bourque et Jetté, 2018). Aussi, l'instauration d'un tel rapport hiérarchique rendrait complexe pour les établissements publics de continuer à entretenir d'autres types de rapports avec les organismes

communautaires dans le cadre de collaborations et projets d'action intersectorielle. Les enjeux de financement déborderaient par ailleurs des relations entre le secteur communautaire et les instances gouvernementales en générant des dynamiques paradoxales entre les organisations communautaires elles-mêmes alors que leurs intérêts corporatifs seraient mis en compétition pour l'obtention de ressources, pourtant mises en commun au moment de l'intervention (Bourque, 2003; Bourque et Jetté, 2018; Roy et Coulombe, 2021; White et al., 2002).

D'autres facteurs organisationnels ou structurels sont mentionnés dans les écrits comme des obstacles à la collaboration, dont la rareté des ressources, les conditions de travail difficiles, la surcharge de travail, le roulement de personnel ou le manque de soutien et d'encadrement clinique au sein des organisations (Beaulieu et Riendeau, 2013; Coulombe et Roy, 2021; Farinas, 2018b; Larivière, 2001; Lemay et al., 2022). Les travaux de Touati et ses collaborateurs (2021) montrent aussi que l'intérêt des actrices et acteurs à s'impliquer dans des comités de concertation peut être difficile à susciter ou à maintenir, notamment à cause du manque de disponibilité dû aux nombreuses responsabilités prises pour combler un manque de ressources.

Au-delà de la volonté de travailler ensemble, la concrétisation de cette intention peut s'avérer un défi, notamment à cause des différentes philosophies de pratique et logiques de fonctionnement qui parfois opposent radicalement le réseau public et les organismes communautaires (Bilodeau et al., 2019; Duval et Fontaine, 2001; Farinas, 2016, 2018b; Lemay et al., 2022; Roy et Coulombe, 2021). En effet, en raison des différences marquées sur le plan de leurs traditions, de leur cadre légal, de leurs structures et de leurs cultures organisationnelles, les actrices et acteurs du réseau public et du milieu communautaire se heurtent parfois à une méconnaissance profonde de leurs conditions d'exercice singulières, à une incompréhension mutuelle de leurs mandats respectifs ainsi qu'à un entrechoquement entre leurs règles et procédures. De plus, comme ces deux secteurs ont tendance à se définir par leurs oppositions, les organismes communautaires perçoivent que leur flexibilité et leur potentiel d'adaptabilité sont lésés par la bureaucratie institutionnelle alors qu'à l'inverse, les actrices et acteurs du réseau public désapprouvent la permissivité du milieu communautaire (Farinas, 2016). Conséquemment à ce fossé, il arrive qu'un dilemme apparaisse dans l'éthique de travail lors de situations où s'opposent valeurs, devoirs, responsabilités et obligations professionnelles alors que les intervenant·e·s se trouvent embarrassés par les limites de leur pouvoir d'intervention (Beaulieu et Leclerc, 2006; Bouquet, 2017; Roy et Coulombe, 2021). Les désaccords culturels et conceptuels, auxquels peut s'ajouter une méfiance mutuelle, nourrissent les tensions et les conflits de pratiques entre les partenaires.

Un autre enjeu qui traverse les relations intersectorielles concerne la collision entre la logique de professionnalisation, qui vise une spécialisation d'expertise regroupant et cloisonnant les savoirs, et la logique collaborative qui vise au contraire à partager et intégrer les savoirs dans les pratiques, en reconnaissant leur complexité (D'Amour et al., 1999; Lemay et al., 2022). Dans des situations complexes, on constate que la logique de professionnalisation compromet les collaborations intersectorielles, puisque cette logique implique le maintien d'une certaine autorité entre les

professions, se traduisant par une approche prescriptive envers certains partenaires, et une forme de protectionnisme du champ de compétence de chacun. Répondre aux situations complexes nécessiterait au contraire un dépassement des cadres établis par une reconnaissance mutuelle et un partage des savoirs et des pratiques, attitude facilitée par la logique collaborative qui centre son approche sur la réponse aux besoins des usagers (Lemay et al., 2022).

Le partage d'information constitue un autre défi majeur de la collaboration. En effet, bien que le partage d'information soit nécessaire pour faciliter la coordination des interventions ainsi que pour cibler efficacement les besoins, les parties prenantes ont souvent du mal à s'accorder sur le type d'informations pouvant ou non être partagé. Lorsque le secret professionnel compromet la communication, il arrive que la restriction des renseignements accessibles mette un frein à la prise en charge collaborative des usagers (Beaulieu et Riendeau, 2013; Bouquet, 2017; Gilbert et Mettler, 2010). Le suivi discontinu — voire l'absence totale de suivi — des décisions prises par les professionnel·le·s constitue aussi une lacune générant des tensions dans la coordination de la collaboration (Lemay et al., 2022).

1.5. Conditions et stratégies favorables à la collaboration intersectorielle

Si plusieurs auteur·e·s décrivent des conditions ou des stratégies favorables à la collaboration intersectorielle, les manières différentes de conceptualiser ces dernières rendent difficile d'en effectuer une synthèse systématique (Bilodeau et al., 2019; Bourque, 2008; Farinas, 2018a, 2018b; Larivière 2001; Lemay et al., 2022; Marion, 2018; MSSS, 2017; Roy et Coulombe, 2021; Savard et al., 2003).

La considération des logiques de chacun·e des actrices et acteurs constitue une première condition favorable à la collaboration. Comme Bilodeau et al. (2019) insistent sur l'importance de s'ouvrir à une diversité de points de vue, plusieurs auteur·e·s relatent que la compréhension des rôles, mandats et objectifs des partenaires, la connaissance et la reconnaissance de leurs compétences et expertises respectives de même que la prise en compte de leurs obstacles et enjeux spécifiques sont indispensables pour établir une relation de collaboration (Farinas, 2018a, 2018b; Marion, 2018; Quirion et al., 2021; Roy et Coulombe, 2021; Savard et al., 2003). Cette connaissance et reconnaissance réciproques paraissent essentielles pour être en mesure de clarifier et délimiter les rôles et responsabilités et ainsi optimiser la contribution de chacun dans le respect de leurs champs de compétence. Cette condition implique le développement d'une capacité à travailler avec des logiques différentes en même temps qu'elle exige un minimum de compatibilité sur la base de laquelle établir des zones de convergence ou de compromis possible (MSSS, 2017). Savard et al. (2003) remarquent que l'ancrage accru d'un organisme communautaire dans sa communauté tend à favoriser une meilleure reconnaissance de son expertise et lui permet ainsi de revendiquer plus aisément le respect de son autonomie dans la relation avec des partenaires institutionnels.

Si la reconnaissance de la singularité de chacune des parties prenantes est essentielle, la capacité de co-construire une vision partagée l'est tout autant. Comme le relèvent Roy et Coulombe (2021) de même que Quirion et al. (2021), l'élaboration de définitions et de cadres conceptuels partagés s'avère importante pour permettre aux partenaires d'établir une vision commune de ce qui les engage dans une démarche conjointe. Partant d'un projet initial provisoire, les actrices et acteurs impliqués sont appelés à faire évoluer leur vision à travers le croisement de leurs savoirs et de leurs pratiques ainsi que par l'identification de leurs zones de convergences au fur et à mesure des actions menées conjointement (Bilodeau et al., 2019). Le développement d'une vision commune sur le plan des visées et des priorités est favorisé par l'adhésion partagée à une lecture holistique de la situation et le focus de chacun et chacune sur les besoins des destinataires de l'intervention (Farinas, 2018b; Marion, 2018; Roy et Coulombe, 2021). Dans le même sens, le fait de percevoir que son partenaire est porteur de valeurs analogues et qu'il agit dans le meilleur intérêt des personnes desservies constitue un moteur pour la collaboration (Marion, 2018). Selon Rogers (2009), le partage d'une finalité et de valeurs communes agirait comme un « aimant » entre les partenaires et servirait de « colle » pour faire tenir la collaboration. La reconnaissance de la valeur ajoutée de la collaboration intersectorielle contribue également à l'adhésion des partenaires à la démarche et peut alimenter la motivation à relever les nombreux défis qu'elle comporte. En ce sens, l'élaboration d'une vision commune peut être alimentée par la valorisation des effets positifs de la collaboration, par exemple le fait qu'elle rende possible une vision plus globale de la personne, qu'elle facilite la continuité des services et qu'elle permette la réduction des obstacles dans la réponse à ses besoins (Larivière, 2001; Lemay et al., 2022; Roy et Coulombe, 2021).

L'engagement actif des partenaires dans la démarche de travail intersectoriel est une autre condition de succès de la collaboration et l'établissement d'une vision commune en constitue un des trois mécanismes favorables selon Roy et Coulombe (2021). Selon Bilodeau et al. (2019), l'engagement précoce des partenaires dans le processus est nécessaire afin qu'ils soient mobilisés dans les choix stratégiques relatifs à l'orientation de la démarche plutôt que d'être interpellés seulement à l'étape des choix opérationnels. Denham et al. (2013) vont dans le même sens en soulignant l'importance d'impliquer tous les acteurs et toutes les actrices dès le départ (élaboration du programme, recrutement du personnel, orientation de l'intervention) pour favoriser l'appropriation de la démarche. Larivière (2001) insiste pour sa part sur l'importance que l'engagement des partenaires soit volontaire et qu'il se concrétise à travers une implication réelle. Selon lui, cela exige un leadership constructif de la part de la direction des organisations ainsi qu'un climat d'ouverture qui invite à cet engagement. Tout comme Marion (2018) qui souligne que le travail intersectoriel doit impliquer l'engagement autant des intervenant·e·s que des gestionnaires et des responsables politiques, Bilodeau et al. (2019) estiment que le partenariat doit être représentatif des actrices et acteurs concernés et ainsi mobiliser tant les protagonistes névralgiques directement impliqués que les protagonistes stratégiques détenteurs des savoirs et des ressources en mesure de faire progresser l'action collective.

Un deuxième mécanisme qui soutient l'engagement dans les pratiques intersectorielles identifié par Roy et Coulombe (2021) renvoie au travail relationnel qu'investissent les actrices et acteurs pour se rapprocher et pour établir un contact direct et authentique ainsi qu'une communication régulière et transparente fondée sur la confiance. Farinas (2018b) insiste également sur la différence qu'engendre l'établissement de relations personnalisées entre le actrices et acteurs pour garantir un rapport de confiance et de respect mutuel. Bilodeau et al. (2019) valorisent l'importance d'entretenir des relations interpersonnelles pour soutenir une communication de qualité. À l'instar de ces auteurs, la majorité des écrits mentionne le rôle crucial des habiletés relationnelles (Marion, 2018; MSSS, 2017; Savard et al., 2003).

Plusieurs insistent aussi sur la nécessité de mettre en place des modes de communication favorables au maintien de ces relations (Lemay et al., 2022; Marion, 2018; Roy et Coulombe, 2021). Rogers (2009) suggère qu'une communication intentionnelle et régulière aux niveaux formels et informels contribue à soutenir des interactions efficaces entre les actrices et acteurs. Marion (2018) estime aussi qu'il faut mettre en place des dispositifs et des structures qui facilitent l'établissement d'une communication continue et adaptée (espaces de discussion clinique, comité de pilotage, rencontres conjointes, etc.). Allant dans le même sens, Roy et Coulombe (2021) identifient que l'instauration d'espaces de dialogue et de réflexion confidentiels constitue un troisième mécanisme d'engagement dans le travail intersectoriel et qu'à cette fin, il importe d'inclure la dimension relationnelle dans les politiques administratives et organisationnelles qui régissent le monde professionnel. Bazinet et al. (2021) estiment pour leur part que le partage d'espaces de communication offre des opportunités de négociation fertiles où les actrices et acteurs peuvent ouvertement s'exprimer et s'accoutumer à différentes réalités et où peuvent être amorcées des discussions constructives autour de problème et de sa prise en charge. Touati et al. (2021) ajoutent qu'allier les actrices et acteurs dans des espaces réflexifs peut aussi favoriser la prise de conscience de l'étendue du continuum de services et ainsi stimuler l'intérêt à renforcer les collaborations pour bonifier l'efficacité des actions respectives, malgré les lacunes des différentes parties prenantes. Puisque la production de sens apparait comme un élément moteur de l'engagement dans les pratiques collaboratives, ces espaces réflexifs constituent des leviers au sein desquels les actrices et acteurs peuvent faire entendre leurs voix et s'expliciter mutuellement leurs points de vue de manière à faire converger leurs intérêts respectifs (Touati et al., 2021).

Si les relations interpersonnelles sont importantes dans la collaboration intersectorielle, l'établissement de rapports de pouvoir équitables et démocratiques entre les organisations l'est tout autant. Comme le remarquent Roy et Coulombe (2021), il s'avère indispensable de reconnaitre l'existence d'enjeux de pouvoir situés socialement et historiquement entre les secteurs. Tout comme ces auteures considèrent nécessaire de planifier des stratégies pour atténuer ces dynamiques, Bilodeau et al. (2019) estiment crucial de se doter de règles de gouvernance qui favorisent une égalisation des rapports de pouvoir entre les organisations. Démocratiser les relations entre partenaires exige d'abord de reconnaitre l'interdépendance

entre les actrices et acteurs vis-à-vis des problèmes complexes pour lesquels ils et elles se mobilisent et ensuite considérer comment mettre à profit la complémentarité de leurs ressources en tout respect de leur autonomie respective (Larivière, 2001; Marion, 2018; Roy et Coulombe, 2021). Considérant l'asymétrie des ressources (financières, humaines et matérielles) entre les organisations, ce travail d'égalisation des rapports de pouvoir implique aussi de tenir compte des coûts engendrés par le partenariat et d'injecter du financement dédié à la pratique intersectorielle (Larivière, 2001; Roy et Coulombe, 2021; Savard et al., 2003). L'accomplissement de cette condition impose aux gestionnaires qu'ils accordent de l'importance aux enjeux reliés au partage des ressources et qu'ils adoptent un style de gestion ouvert et transparent propice à la mise en commun des moyens dont ils disposent (Larivière, 2001; Marion, 2018; MSSS, 2017). Enfin, idéalement, pour établir un accord authentique et durable, les conclusions d'une démarche de concertation devraient découler uniquement des arguments différentes parties, sans être influencées par des rapports de pouvoir. Les actrices et acteurs doivent ainsi participer aux discussions en ayant les mêmes droits, informations et opportunités (Barnaud et al., 2010).

Compte tenu des différents niveaux de relations interpersonnelles et inter-organisationnelles à conjuguer au sein de la collaboration intersectorielle, un équilibre doit être trouvé quant au degré de formalisation des pratiques à adopter. En effet, si on reconnait l'importance des processus informels et flexibles dans l'émergence des relations de collaboration, les écrits soulignent aussi la nécessité d'établir des cadres formels aptes à assurer la pérennisation et la portée des collaborations (Farinas, 2018b; MSSS, 2017; Roy et Coulombe, 2021). Une formalisation souple semble donc la voie à privilégier pour garantir des processus qui tiennent compte du caractère non linéaire de la collaboration et qui laissent place à l'innovation « chemin faisant » tout en dotant les actrices et acteurs d'un encadrement organisationnel propice à baliser leur entente de partenariat (Farinas, 2018b; Marion, 2018; MSSS, 2017). Ainsi, tel que rapporté par Bazinet et al. (2021), le développement d'une capacité d'action conjointe gagne à reposer à la fois sur des éléments non officiels (ex : routines, confiance, capital social, normes, valeurs) et des arrangements plus officiels (ex : procédures, principes directeurs, rôles et responsabilités, structures décisionnelles, comités, groupes de travail, ententes), la conjonction de ces éléments permettant d'encadrer la collaboration et d'en coordonner avec fluidité les interactions.

L'alignement entre les pratiques collaboratives mises en œuvre entre des partenaires et les grandes orientations établies dans les lois et politiques ministérielles peut aussi fournir un cadre contextuel favorable à l'établissement de règles partagées (Marion, 2018). Bilodeau et al. (2019) suggèrent de recourir à des dispositifs intermédiaires en mesure de jouer un rôle médiateur au sein des relations de collaboration, qu'il s'agisse de productions écrites (ex : contrats, plans d'action, conventions), d'outils de communication (ex : infolettre, webinaire), de modalités de financement ou encore de fonctions occupées par des personnes (ex : intervenant·e-pivot, porte-parole, organisateur ou organisatrice communautaire). Lorsque de nombreux partenaires sont impliqués, il est plausible qu'une « coordination centrale » regroupant « certaines opérations,

ressources et décisions à l'intérieur d'une entité de coordination » (Bazinet et al., 2021, p.7) puisse faciliter les démarches et processus de décision entre les partenaires.

Une dernière condition favorable à la collaboration intersectorielle renvoie à l'importance de reconnaitre l'existence de tensions entre les protagonistes et d'entretenir le souci de traiter les controverses (Bilodeau et al., 2019; Bourque, 2003, 2008; Lamoureux, 1994; Lemay et al., 2022; Marion, 2018; Savard et al., 2003; Shortell et al., 2002; Touati et al., 2021). Tel qu'abordé précédemment, la manière dont sont considérées les tensions entre les parties prenantes peut constituer un facteur de succès ou d'échec des relations de collaboration. Ainsi, pendant que la négation des divergences menace d'assujettir un groupe d'acteurs aux intérêts du plus influent des partenaires et, qu'à l'inverse, l'essentialisation des conflits empêche toute possibilité de collaborer, la posture de coopération conflictuelle invite à reconnaitre les sources de dissension afin d'être en mesure de les élucider (Bourque, 2003, 2008; Fournier et al., 2001; Lamoureux, 1994; Savard et al., 2003). Comme le résume Bourque, en s'appuyant sur Nélisse (1994), « la différence entre les partenaires doit à la fois être traitée (pour assurer un minimum de cohésion dans l'action) et maintenue (pour assurer l'apport original des acteurs) » (2003, p.9).

Les travaux de Bilodeau et al. (2019) ainsi que de Lemay et al. (2022) vont dans le même sens en suggérant la nécessité de reconnaitre les controverses et de les faire évoluer. Selon ces auteur·e·s, le repérage des situations problèmes constitue une occasion de cerner certaines zones de divergence dont les racines, qu'elles soient contextuelles ou historiques, peuvent insidieusement affecter plusieurs aspects des rapports entre les parties prenantes. Une fois ces tensions reconnues, traiter les controverses implique de poursuivre l'échange d'idées afin de trouver des zones de convergence suffisantes pour entreprendre ou poursuivre l'action partagée, que ce soit en établissant des compromis qui permettent d'éviter la compromission de l'un des partenaires, en tirant des apprentissages qui les enrichissent mutuellement ou en reconfigurant le réseau des partenaires impliqués de manière à permettre un réalignement de leurs positions et intérêts (Bilodeau et al., 2019).

L'état des connaissances sur la collaboration intersectorielle entre le réseau public et le secteur communautaire fait ressortir combien cette réalité s'impose dans l'organisation des services actuelle en même temps qu'elle impose d'approfondir une réflexion pragmatique sur les avantages qu'elle comporte et les enjeux qu'elle soulève. En effet, si cette collaboration invite à un « renouvellement de la gestion étatique du social vers un modèle plus solidaire et démocratique » (Bourque 2008, p.299), la négociation perpétuelle des passerelles et des frontières entre les secteurs et acteurs impliqués exige d'aborder ces dynamiques à partir d'une posture à la fois critique et constructive.

2. Cadre d'analyse

À la lumière de la problématique qui vient d'être présentée et qui démontre la non-linéarité des dynamiques de collaboration intersectorielle, cette section décrit le cadre d'analyse interactionniste symbolique retenu pour aborder l'objet étudié. En effet, compte tenu du caractère continuellement négocié des rapports entretenus entre les partenaires et de l'imbrication des différents niveaux de relations entre ces protagonistes, la perspective interactionniste nous est apparue la mieux adaptée pour éclairer les dynamiques en jeu.

2.1. Une approche compréhensive des dynamiques de collaboration

Comme nous venons de le voir, le caractère complexe et multidimensionnel de la problématique de la désaffiliation sociale exige le développement et le renouvellement constants de réponses sociales intersectorielles, flexibles et adaptées. Or, comme en témoigne aussi la synthèse des défis et des conditions favorables qui ressortent des écrits scientifiques, ni la connaissance des « bonnes pratiques » de collaboration, ni la conscience des enjeux qui traversent ces relations, n'épargnent les protagonistes d'un travail incessant d'ajustement mutuel. Conséquemment, en vue de soutenir les professionnel·le·s mutuellement impliqués dans l'intervention auprès des personnes en situation de désaffiliation sociale, il parait pertinent de privilégier une approche compréhensive des pratiques collaboratives plutôt qu'une approche prescriptive des pratiques à adopter ou une critique radicale des problèmes structurels qu'elles révèlent. En somme, pour sortir de la tension entre, d'un côté, les ambitions gestionnaires à optimiser l'efficacité des pratiques de collaboration et, d'un autre côté, les aspirations militantes à démasquer la visée assimilatrice qu'elles pourraient dissimuler, l'angle d'analyse adopté dans cette étude veut contribuer à éclairer les dynamiques qui se jouent entre les actrices et acteurs impliqués à l'intersection des pratiques de gestion et d'intervention institutionnelles et communautaires.

2.2. Les dynamiques interactionnelles au cœur de la collaboration

La recension des écrits a permis de montrer que les interactions entre le secteur institutionnel et le secteur communautaire sont inévitables mais qu'elles ne sont pas figées dans un carcan. En cohérence avec ce constat, cette recherche vise à éclairer comment les protagonistes expérimentent ces interactions, dans un univers certes marqué de diverses contraintes, mais aussi tissé de marges de manœuvre que peuvent exploiter les protagonistes en présence (Garneau, 2017). Un tel regard, imprégné de la perspective interactionniste de Goffman, incite à considérer le couplage flou entre les niveaux macro et micro de la réalité sociale, c'est-à-dire à l'intersection entre les « grands rapports sociaux » qui encadrent l'ordre social et les « 'petites' relations interpersonnelles » que chacun vit au quotidien (Garneau, 2017, p.64). Il s'agit donc dans cette étude de s'intéresser aux expériences vécues par une multiplicité d'actrices et d'acteurs en interaction dans un contexte donné, en considérant comment ceux-ci et celles-ci s'inscrivent dans une « pluralité d'ordre normatifs dans lesquels ils ont potentiellement des rôles et des positions sociales contrastées (tantôt dominants, tantôt dominés) qui les contraignent à composer avec des logiques plurielles, parfois contradictoires » (Garneau, 2017, p.62).

Considérant cette imbrication diffuse des dimensions structurantes et microsociales de la réalité sociale qu'éclaire Goffman (Garneau, 2017), notre recherche tâche d'examiner comment les interactions directes entre les individus impliqués dans les collaborations intersectorielles ne sont pas isolées alors qu'elles s'inscrivent dans diverses chaines d'interaction qui les rattachent aux structures sociales (par exemple à travers les règles qui découlent de commandes et directives ministérielles ou encore l'évocation des orientations portées par des regroupements nationaux d'organismes communautaires). Prenant en compte l'inter-influence de ces niveaux de structuration des rapports sociaux, notre étude porte donc son attention tant aux dynamiques interindividuelles entre les actrices et acteurs qu'aux conditions sociohistoriques et structurelles dans lesquelles leurs collaborations se façonnent (Fontaine, 2011; Fontaine et Wagner, 2017; Garneau et Namian, 2017).

Avec l'apport du Dubois (2017), nous cherchons aussi à voir comment les institutions, en tant que « formes sociales cristallisées » (p.74) qui incarnent empiriquement les normes sociales, sont un lieu d'interactions stratégiques où les dynamiques entre les individus sont certes influencées par l'ordre social mais où le processus et les résultats de cette rencontre exercent néanmoins une influence sur l'interprétation des normes sociales. Considéré comme un « point de rencontre entre l'ordre social et l'ordre de l'interaction » (p.86), l'ordre institutionnel offre en ce sens une échelle d'observation intéressante pour comprendre comment des individus peuvent incarner les prescriptions découlant du pouvoir institutionnel, mais aussi comment la marge de manœuvre interprétative qui entoure souvent ces règles laisse une place importante aux négociations. Comme l'évoque cet auteur, dans un contexte managérial où l'idée d'ajuster les services aux situations individuelles est de plus en plus instituée, il devient d'autant plus pertinent de comprendre comment les interactions individuelles constituent un maillon de l'ordre social (Dubois, 2017).

2.3. La collaboration en tant que processus continu de négociation des points de vue

Prenant appui sur cette approche compréhensive, selon laquelle on considère que la « réalité sociale n'est pas la répétition d'un modèle, mais une permanente construction sociale » (Le Breton, 2012, p.59), il nous semble utile de chercher à éclairer comment les actrices et acteurs produisent, entretiennent et renouvellent leurs pratiques collaboratives à travers la négociation continue du sens qu'ils et elles leur attribuent en situation. Selon une perspective interactionniste, la négociation n'est pas une forme exceptionnelle de relation, mobilisée exclusivement dans un contexte stratégique; il s'agit plutôt d'une modalité de base de la vie sociale par laquelle les actrices et acteurs s'ajustent réciproquement de manière à pouvoir mener à bien leurs actions respectives ou collectives (Le Breton, 2012; Strauss, 1992). S'intéresser aux pratiques de collaboration sous cet angle, c'est donc vouloir comprendre comment les actrices et acteurs s'affairent continuellement à (re)définir des repères partagés pour interpréter leurs convergences et divergences de points de vue sur la situation qui les relie.

En somme, la présente étude cherche à éclairer comment des actrices et acteurs issus d'établissements du réseau public et d'organismes communautaires négocient des espaces où considérer et ajuster leur « canevas d'attentes mutuelles » (Le Breton, 2012, p. 52) afin d'articuler et de mettre en œuvre une réponse adaptée aux besoins des personnes en situation de désaffiliation sociale. Il s'agit donc dans cette recherche de porter attention aux perceptions mutuelles qu'entretiennent ces protagonistes, ce qui inclut leur perception des attributs des autres, mais aussi leur perception de la perception qu'ont les autres de leurs propres attributs. Cet angle d'analyse mène aussi à s'intéresser à la chaine d'actions et de réactions réciproques qui anime la trame de négociation entre ces protagonistes. Accordant autant d'importance aux dimensions informelles que formelles de ce travail continu de positionnement et d'ajustement mutuel, notre étude vise donc à appréhender à la fois les processus de négociation explicite en face à face et les processus de négociation tacite et implicite qui se jouent dans les interactions entre les acteurs institutionnels et communautaires.

2.4. Une co-construction de savoirs sur le « travail-ensemble interinstitutionnel »

Compte tenu de l'adaptabilité constante qu'exige l'offre de services à laquelle les organismes communautaires et les établissements du réseau public contribuent pour répondre aux besoins des personnes en situation de désaffiliation sociale, cette recherche ne vise donc pas à fixer « une fois pour toutes » les paramètres d'une bonne collaboration entre les gestionnaires et professionnel·le·s concernés, mais bien à les outiller ces pour les rendre davantage en mesure de décoder leurs univers respectifs et de développer des stratégies pour travailler ensemble au sein de cet ensemble de services. L'éclairage ainsi porté sur les dynamiques de cette collaboration est l'occasion d'interpréter avec les parties prenantes concernées les conditions qui favorisent ou défavorisent la co-construction d'un univers de sens partagé où conjuguer leurs stratégies pour atteindre l'objectif d'améliorer la réponse aux besoins des personnes.

À l'instar de Lyet (2008), nous avons donc abordé dans notre étude les défis du « travail-ensemble interinstitutionnel » en nous intéressant à la manière dont un ensemble hétérogène d'actrices et d'acteurs, issus de cultures professionnelles et institutionnelles différentes, négocie pour s'affirmer et se comprendre mutuellement ainsi que pour se reconnaitre « réciproquement légitimes et compétents pour collaborer ensemble » et ainsi en arriver « à se mettre d'accord sur la place et le rôle de chacun et les interdépendances entre les différents acteurs » (p. 196-197).

En cohérence avec notre compréhension interactionniste des dynamiques de collaboration intersectorielle et avec la démarche de recherche-action dans laquelle s'inscrit ce projet, les travaux de cet auteur éclairent les conditions favorables à l'amélioration du travail-ensemble institutionnel en tenant compte de la complexité des dynamiques interactionnelles entre les parties prenantes et en reconnaissant qu'il n'existe pas de chemin linéaire vers une solution parfaite. Les réflexions de Lyet (2008) permettent entre autres d'appréhender les enjeux d'articulation des actions des différents protagonistes impliqués en considérant à la fois les règles et contraintes qui encadrent leur fonction et les marges de manœuvre dont ils disposent pour

mettre en œuvre leurs rôles. Son apport aide aussi à saisir l'imbrication des dynamiques individuelles et institutionnelles ainsi que des dimensions formalisées et non formalisées qui animent les modes et les phases du travail-ensemble interinstitutionnel. Les travaux de cet auteur seront ainsi mobilisés dans la discussion qui clôt ce rapport de recherche afin de puiser dans ses écrits différentes pistes d'analyse qui permettront d'approfondir la compréhension des enjeux soulevés ainsi que d'affiner les pistes d'action qui auront émergé des résultats de notre étude.

En somme, la perspective interactionniste symbolique (Goffman, 1973, 1974; Strauss, 1992) résumée et mobilisée par différents auteur·e·s ici évoqués (Dubois, 2017; Fontaine, 2011; Garneau et Namian, 2017; Le Breton, 2012), en particulier dans les travaux de Lyet (2008) sur « l'institution incertaine du partenariat » nous doteront d'un regard analytique propice à poursuivre les objectifs visés dans le cadre de cette recherche-action de mieux d'éclairer comment les protagonistes négocient le sens et la forme de leurs pratiques de collaboration et la manière dont ces dynamiques influencent l'adéquation de la réponse aux besoins des personnes désaffiliées.

3. Méthodologie

Cette section brosse le portrait de l'approche de recherche et du dispositif méthodologique déployés pour actualiser les objectifs visés par la présente étude et décrits dans l'introduction de ce rapport de recherche. Elle présente d'abord la démarche de recherche-action réalisée et le corpus empirique étudié pour ensuite décrire les modalités de collecte et d'analyse de données adoptées ainsi que les modes de co-production, de mobilisation et de diffusion de connaissances retenus pour assurer le rayonnement des résultats de cette étude.

3.1. Une recherche-action ancrée dans une enquête de terrain d'inspiration ethnographique

La réalisation de cette recherche-action a été soutenue par un comité aviseur composé de gestionnaires de la DSMDI du CIUSSS-CN et de personnes représentantes des regroupements communautaires RAIIQ et AGIR. Agissant comme un espace réflexif et décisionnel tout au long du processus de recherche, ce comité a permis la co-construction de la méthodologie du devis et a été interpellé à plusieurs moments lors des étapes de recrutement des personnes participantes, de l'interprétation des données ainsi que dans la planification et la co-animation de certaines activités de diffusion et de mobilisation des connaissances issus de cette étude.

Pour répondre aux visées du comité aviseur d'ancrer la démarche dans une perspective compréhensive et interprétative du sujet à l'étude, cette recherche qualitative a misé sur l'investigation de l'univers des pratiques collaboratives entre le réseau public et le milieu communautaire afin de développer « une connaissance détaillée et circonstanciée de la vie sociale » (Deslauriers et Kérisit, 1997, p. 97) qui prend forme au sein de ces interactions. La stratégie adoptée consiste en une enquête de terrain menée par le biais d'une démarche immersive au sein de la configuration à géométrie variable des lieux de collaboration entre les actrices et acteurs impliqués dans la réponse aux besoins des personnes en situation de désaffiliation sociale dans la région de Québec (Beaud et Weber, 1997; Céfaï, 2003; Jaccoud et Mayer, 1997; Lapassade, 2006; Peretz, 2004).

Dans cette étude, le recours à des méthodes ethnographiques de collecte de données vise à dépasser la considération des discours construits sur les pratiques de collaboration en permettant de porter attention aux négociations du sens et des usages de ces pratiques telles qu'elles se déroulent en situation. En plus de donner l'occasion de comprendre de l'intérieur les dynamiques d'interaction entre les actrices et acteurs, ce choix méthodologique comporte l'avantage pragmatique de permettre la collecte de données auprès des personnes participantes sans leur exiger d'investir du temps supplémentaire dans leur quotidien, tenant compte que leur horaire est déjà surchargé. De plus, comme les enjeux reliés aux tensions culturelles sont largement relevés dans les écrits consultés, mais aussi par les membres du comité aviseur de cette recherche-action, une approche d'inspiration ethnographique présente un dispositif approprié pour appréhender des dimensions difficiles à cerner sans plonger dans les univers étudiés.

La position de témoin-acteur que permet d'adopter l'approche ethnographique représente également une stratégie pertinente pour rapprocher l'équipe de recherche des personnes impliquées et ainsi soutenir un processus de recherche-action collé aux préoccupations et aspirations des protagonistes (Guay, 2022; Lyet, 2021; Morrissette, 2013; René, 2022). Enfin, en prenant appui sur un processus itératif de collecte et d'analyse des données, cette recherche-action a misé sur l'interprétation intersubjective et la réflexivité des personnes concernées pour valoriser la mobilisation « des capacités innovatrices du monde ordinaire » (Silverman, dans Groulx, 1997, p. 69) au profit d'une intervention ajustée aux besoins des populations rejointes.

3.2. Corpus empirique

À l'instar de Rose (1982) et Pires (1997), nous utilisons le terme « corpus empirique » afin de désigner notre sélection des unités à l'étude. Ainsi, celui-ci est principalement composé de 11 interfaces représentant des espaces organisés où diverses opinions se rencontrent et où le sens des pratiques collaboratives est négocié sur une base intersectorielle ou intrasectorielle. Chacune de ces interfaces est concernée par la collaboration entre les programmes découlant de la DSMDI du CIUSSS-CN et des organismes communautaires de la région, visant ainsi une meilleure réponse aux problèmes et besoins complexes des personnes en situation de désaffiliation sociale de la région de Québec. Les interfaces intersectorielles ciblées représentent différents contextes où s'actualisent des pratiques de collaboration impliquant les deux secteurs alors que les interfaces intrasectorielles étudiées sont constituées des deux regroupements d'organismes communautaires concernés dans la région par la collaboration avec le réseau public dans les domaines de l'itinérance et de la santé mentale.

Bien que les 11 interfaces choisies aient été retenues par le comité aviseur parce qu'elles représentaient des univers de travail pertinents à explorer pour éclairer diverses facettes de la collaboration intersectorielle, elles ne constituent pas un échantillon systématique et représentatif de toutes les pratiques de collaboration présentes sur le territoire. Aussi, aucune de ces interfaces n'a fait l'objet d'analyses spécifiques. En effet, la démarche auprès de ces interfaces a plutôt consisté à récolter une diversité d'illustrations des pratiques étudiées et de prendre appui sur la somme des données recueillies pour susciter la discussion au sein d'un ensemble plus large d'actrices et d'acteurs concernés par l'univers de la collaboration intersectorielle traitée dans le cadre de la présente étude. Voici une brève description des 11 interfaces où les données initiales ont été recueillies.

L'équipe de Suivi intensif - Stabilité résidentielle avec accompagnement (SI-SRA)

Le Suivi intensif - Stabilité et résidentiel avec accompagnement (SI-SRA) est un programme provincial qui vient en aide aux personnes ayant une problématique de santé mentale en situation d'itinérance chronique ou épisodique afin de leur offrir du soutien pour s'intégrer et se stabiliser en logement. L'équipe mixte SI-SRA est composée de divers intervenant·e·s provenant du CIUSSS-CN et de l'organisme communautaire PECH.

L'équipe de suivi intensif dans le milieu (SIM-6)

Le suivi intensif dans le milieu est un programme provincial offert aux adultes présentant des troubles mentaux graves dont la condition n'est pas stabilisée et ayant de la difficulté à s'engager dans un suivi traditionnel, nécessitant une intensité de services élevée. L'équipe mixte SIM-6 est composée de divers intervenant·e·s provenant du CIUSSS-CN et intégrait auparavant des membres du personnel de l'organisme communautaire PECH, agissant désormais comme collaborateur et non plus comme partie prenant de l'équipe.

L'équipe de proximité et d'intervention dans la communauté (ÉPIC) du CIUSSS-CN

L'équipe ÉPIC est composée de professionnel·le·s du CIUSSS-CN et intervient auprès de personnes présentant des troubles importants de dépendance, de santé mentale et d'itinérance. Elle agit en soutien aux organismes communautaires ainsi que par le biais de *outreach* dans la rue et aux domiciles des individus accompagnés.

L'équipe liaison itinérance du CIUSSS-CN

L'équipe Liaison itinérance est composée d'intervenant·e·s du CIUSSS-CN qui adoptent une approche de proximité et collaborent avec les organismes communautaires afin de faciliter l'accès aux services publics aux personnes désaffiliées qui éprouvent des besoins particuliers.

L'équipe du projet Accompagnement en prévention de l'instabilité résidentielle (APIR) au sein de l'organisme Clés en Main

L'équipe du projet APIR est une équipe mixte au sein du programme de Clés en Main dont le rôle est de prévenir les situations d'instabilité résidentielle de personnes marginalisées, en situation de toxicomanie ou vivant des violences conjugales, en identifiant les besoins insatisfaits à l'origine de leur instabilité et en les accompagnant dans la résolution des difficultés rencontrées. Clés en Main est un organisme communautaire ayant qui a pour mission de favoriser l'intégration sociale des personnes marginalisées par l'accès à un milieu de vie normalisant et le maintien à long terme dans un logement à prix abordable et de qualité.

La clinique SPOT

La Clinique SPOT est un organisme communautaire autonome offrant des soins de santé de première ligne aux personnes en situation de désaffiliation sociale et ce, dans différents points de service au sein de la Ville de Québec. L'équipe interdisciplinaire est composée d'infirmières et d'infirmiers provenant du CIUSSS-CN ainsi que de divers intervenant·e·s de la Clinique (psychologue, dentistes, pairs aidant·e·s, etc.).

Le site de consommation supervisé l'Interzone au sein de la Clinique SABSA

Interzone souhaite offrir un endroit sécuritaire où accéder à des services permettant la consommation supervisée des personnes utilisatrices de drogues par injection et inhalation. Les services offerts à l'Interzone sont dispensés conjointement par le CIUSSS-CN et la Coopérative de solidarité SABSA.

Le Centre multiservices Côte-du-Palais
Actuellement en élaboration, ce projet vise une nouvelle utilisation des anciens locaux de l'Armée-du-Salut afin de déployer auprès des populations désaffiliées et marginalisées une offre de services conjointe entre le réseau public et certains organismes communautaires (accueil, soins en santé mentale et physique, en dépendance, etc.).

Le centre de convalescence COVID (CDC)
Le centre de convalescence, ouvert au début avril 2020 et subventionné par le budget du CIUSSS dédié à la COVID, répondait au besoin sanitaire d'offrir un lieu de quarantaine pour les personnes en situation d'itinérance durant les quatorze jours d'isolement obligatoires après le dépistage à la COVID. Sa mise en place a nécessité la collaboration de plusieurs directions du CIUSSS et organismes communautaires.

L'Alliance des groupes d'intervention pour le rétablissement en santé mentale (AGIR)
AGIR en santé mentale est un regroupement régional composé de plus d'une quarantaine d'organismes communautaires. Il œuvre en soutien à ses membres en contribuant à leur représentation dans le réseau, en développant leurs ressources et leurs formations, et en animant le milieu sur les sujets de santé mentale.

Le Regroupement pour l'aide aux itinérants et itinérantes de Québec (RAIIQ)
Le RAIIQ est un regroupement régional de plus d'une quarantaine d'organismes communautaires qui travaillent en itinérance, en partie ou en totalité. La mission du regroupement est de défendre les droits et les besoins des personnes vivant de l'itinérance, ainsi que de soutenir, représenter, mobiliser et animer les actions dans le milieu.

3.3. Méthodes de collecte de données

Cette recherche qualitative mise sur l'observation participante (Jaccoud et Mayer, 1997; Lapassade, 2006; Peretz, 2004) et la tenue de groupes de discussion (Baribeau et Germain, 2010; Geoffrion, 2010), mais aussi sur la réalisation d'entretiens avec des informateurs et informatrices clés en amont et en parallèle à ces deux principales stratégies.

3.3.1. Entretiens informateurs clés

D'abord, des entretiens semi-dirigés avec des personnes informatrices clés ont permis de recueillir des informations de base sur les pratiques de collaboration intersectorielle. 30 personnes informatrices clés (gestionnaire, coordination clinique, intervention ou soins infirmiers) ont participé à un entretien individuel d'une durée d'environ une heure, dont une première vague entre octobre 2021et février 2022 et une deuxième vague d'entretiens complémentaires en novembre et décembre 2022. La majorité des entretiens a eu lieu en présentiel, mais certains ont été réalisés de manière virtuelle en raison du contexte de la COVID-19.

Au moins une personne pour chacune des interfaces identifiées a été interviewée afin de brosser un portrait d'une diversité de contextes de collaboration intersectorielle entre le réseau public et les organismes communautaires œuvrant auprès de personnes en situation de désaffiliation sociale. Guidée par un canevas d'entretien, l'intervieweuse invitait les personnes informatrices clés à s'exprimer sur le contexte d'émergence de leur organisme ou équipe, sa composition, ses objectifs, la population rejointe, ses services, son financement ainsi que sur ses collaborations avec les établissements ou équipes du réseau public et les organismes communautaires. Bien que ces entretiens eussent principalement une vocation descriptive concernant ces différents aspects, les personnes interviewées ont aussi relevé certains enjeux relatifs à leur expérience ou mentionné certaines conditions de réussite qu'elles ont observées.

3.3.2. Observation participante

Totalisant plus de 60 heures, les séances formelles d'observation participante se sont déroulées dans différents espaces permettant de voir les dynamiques de collaboration. Ces séances d'observation participante ont été réparties entre les interfaces de collaboration intersectorielle et intrasectorielle selon les opportunités d'observation pour chacune d'entre elles ainsi que la pertinence des invitations (p. ex. réunions d'équipe, comités de travail, assemblées générales, activités, accompagnement sur le terrain). Des notes de terrain ont été consignées à l'aide d'une grille d'observation prédéfinie. Ces notes, écrites pendant et à la suite de chaque séance d'observation participantes, ont permis de récolter des données sur chacune des interfaces. Adoptant une approche participative sur le terrain, des conversations informelles ont également été partagées avec les actrices et acteurs des diverses interfaces. Celles-ci ont servi à approfondir notre compréhension des éléments observés. De nombreuses autres occasions d'observation et d'interactions dans le milieu ont aussi alimenté les réflexions, bien que les notes prises n'aient pas fait l'objet d'une analyse aussi élaborée que pour les séances formelles.

3.3.3. Groupes de discussion

À la suite d'une préanalyse des données provenant de l'observation participante et des entretiens individuels, cinq groupes de discussion ont été tenus dont quatre groupes homogènes et un groupe hétérogène.

L'amorce du processus par la tenue de groupes dits « homogènes », soit composés de personnes ayant des affinités sur le plan de leurs actes de travail (Parazelli et Colombo, 2006), visait à favoriser l'expression libre des personnes participantes sans la pression d'être en face à face avec celles qui représentaient d'autres catégories d'actrices et d'acteurs. Concrètement, au cours des mois de juin et juillet 2022, nous avons réalisé quatre groupes homogènes composés chacun de 3 à 8 personnes appartenant à l'une des catégories suivantes : 1) personnes intervenantes d'organismes communautaires, 2) personnes intervenantes du CIUSSS-CN, 3) gestionnaires d'organismes communautaires, 4) gestionnaires du CIUSSS-CN. Basés sur l'analyse préliminaire des données provenant des entretiens avec des personnes informatrices clés et des observations sur le terrain, ces groupes de discussion ont permis d'échanger avec

chacun des catégories d'actrices et d'acteurs sur les enjeux, défis et stratégies relatifs à la négociation des pratiques collaboratives identifiées jusqu'à ce moment.

Après l'analyse préliminaire des données recueillies auprès de ces groupes homogènes, un cinquième groupe de discussion composé de 8 personnes représentantes de chacune des 4 catégories d'actrices et acteurs s'est déroulé en octobre 2022. Ce dernier groupe, cette fois-ci « hétérogène », visait à offrir un lieu de négociation entre les personnes appartenant aux diverses catégories de protagonistes avec l'accompagnement de l'équipe de recherche pour faciliter les échanges dans un contexte démocratique et structuré. Les personnes présentes à ce groupe hétérogène ont été invitées à dialoguer sur les enjeux de la collaboration identifiés lors des quatre groupes précédents, tels que la conception des rôles, les stratégies de communication et les dimensions relationnelles, le partage de pouvoir, ainsi que sur les conditions favorables à la négociation des pratiques collaboratives.

3.4. Analyse des données

Les données ont été analysées à chacune des étapes de collecte de données, permettant ainsi un processus d'analyse itératif alimentant les étapes subséquentes. Les entretiens avec des personnes informatrices clés ainsi que les groupes de discussion ont été enregistrés et transcrits sous forme de verbatim afin de faciliter leur analyse. Les données issues des observations participantes ont pris la forme d'une compilation de notes au sein de grilles prévues à cet effet. L'utilisation du logiciel N'Vivo a facilité l'organisation de ces données. Les données provenant des entretiens individuels, des notes d'observation ainsi que celles issues des groupes de discussion ont été l'objet d'une double stratégie d'analyse.

D'abord, une procédure plutôt classique de codification a permis de repérer et de classifier de manière thématique les informations consignées dans les entretiens individuels ainsi que, plus tard, les données recueillies au sein des groupes de discussion. Cette codification a permis de relever les concepts et catégories qui émergent de l'ensemble de ces données ainsi que de repérer les récurrences thématiques qui en ressortent (Pires, 1997).

En complément à cette analyse thématique, un processus d'analyse en mode écriture a été mené, c'est-à-dire « un travail délibéré d'écriture et de réécriture […] [tenant] lieu de reformulation, d'explicitation, d'interprétation ou de théorisation du matériau à l'étude » (Paillé et Mucchielli, 2016, p. 187-88). Cette méthode d'analyse a permis d'abord de prendre en compte l'ensemble des données descriptives (contexte, scène observée) et subjectives (vécu, ressentis, réflexions), y compris les données provenant des notes de terrain, à l'intérieur d'un texte permettant de représenter la pluridimensionnalité des phénomènes observés. Concrètement, l'équipe de recherche a fait ressortir divers constats de sa lecture et relecture des données recueillies, constats à partir desquels s'est amorcée l'écriture de premiers mémos analytiques abordant les données sous des angles variés. La logique de l'écriture analytique étant de « déplier le sens » qui ressort du matériau à l'étude (Paillé et Mucchielli, 2016, p. 194), cet exercice a

permis d'explorer plusieurs pistes d'association entre les données de manière à produire plusieurs visions d'une scène, d'un événement ou d'un phénomène. Ce processus itératif d'analyse en mode écriture s'est prolongé dans les étapes de co-production de connaissances décrites dans la prochaine sous-section puisque les rétroactions issues des ateliers menés avec les personnes collaboratrices à la recherche ont teinté la rédaction du rapport de recherche.

3.5. Co-production de connaissances

Afin d'ancrer le processus d'analyse au cœur de la visée participative de cette recherche-action, deux activités ont mobilisé des personnes collaboratrices à la recherche. Dans un premier temps, une activité de « co-interprétation des résultats » a été tenue en juin 2023. Étalée sur une journée entière, cet atelier a réuni un groupe hétérogène composé de 12 personnes qui ont été exposées aux faits saillants de la recherche ainsi qu'à échanger sur le fil argumentatif de présentation et de discussion des résultats. Soutenue par une présentation PowerPoint et diverses activités d'animation, cette rencontre a été l'occasion pour l'équipe de recherche de tester sa lecture des enjeux et de recueillir plusieurs pistes d'interprétation de ces résultats. Une deuxième activité, tenue en septembre 2023, a quant à elle porté sur la « co-élaboration de pistes d'action ».

S'inscrivant dans la poursuite des échanges tenus en juin, cette activité d'une demi-journée a permis de regrouper 9 personnes représentant les différentes catégories impliquées dans le projet pour mettre en discussion plusieurs pistes d'action et outils en vue d'actualiser les conditions favorables à la collaboration qui ressortent des résultats. Aussi soutenue par un PowerPoint et diverses activités d'animation, cette rencontre a permis de mieux cerner le type de pistes d'action et d'outils pouvant résonner avec les préoccupations des participant·e·s à l'étude. Des plus dynamiques, ces deux événements ont alimenté l'analyse des résultats et l'orientation du rapport de recherche en plus de motiver l'élaboration de stratégies de mobilisation de connaissances.

3.6. Modes de diffusion et de mobilisation des connaissances

Dans l'objectif de mobiliser les résultats de la présente recherche-action auprès des actrices et acteurs concernés, le comité aviseur a décidé d'organiser un Forum sur la collaboration intersectorielle. D'abord prévu le 30 novembre 2023, l'événement a dû être reporté au 8 février 2024 en raison du contexte de grève dans le système public de la santé et des services sociaux ainsi que d'éducation qui s'est déroulé au cours de cette période. Tenu au Centre Durocher situé dans le quartier St-Sauveur à Québec, le Forum a pu réunir 70 personnes œuvrant au sein du CIUSSS-CN ou d'organismes communautaires concernés par les collaborations intersectorielles impliqués dans l'intervention auprès des personnes désaffiliées dans la région de la Capitale-Nationale. Une présentation des faits saillants de la démarche suivie d'activités de développement des connaissances a permis une appropriation interactive et collective des conclusions ayant émergé de la recherche-action et a pu soutenir une démarche réflexive et constructive entre les actrices et acteurs concernés. Un résumé de ce forum et des discussions soulevées par cet évènement se trouve en annexe (Annexe C).

Le présent rapport vise à présenter en détail la démarche de recherche qui a été réalisée ainsi que les résultats qui en ont émergé et la discussion qui en a émané. Ce rapport comporte aussi un état des connaissances sur la problématique au cœur de cette étude de même qu'une série d'outils présentée en annexe en vue de fournir diverses pistes d'action et références pour aller plus loin. Enfin, plusieurs communications portant sur les résultats de la recherche ou sur sa démarche de recherche-action se sont aussi déroulées ou auront lieu à court terme dans le cadre de différents événements scientifiques ou professionnels. En voici quelques exemples :

- Présentation de la recherche-action lors d'une activité festive pour les travailleuses et travailleurs des organismes membres de l'AGIR, ROP-03 et RAIIQ dans le cadre du projet DÉPART (Difficultés émotionnelles et pouvoir d'agir au travail) (27 juin 2024, Québec)
- Communication lors du « Panel d'experts sur la coconstruction de savoirs » organisé par l'AQCFRIS et le CTSFCLM, Conférence annuelle de l'Association canadienne pour la formation en travail social (ACFTS) (juin 2024, Montréal) : *Croiser les savoirs du réseau public et du milieu communautaire : l'expérience d'une recherche-action portant sur les enjeux et leviers de la collaboration intersectorielle dans l'intervention auprès des personnes en situation ou à risque d'itinérance.*
- Atelier animé lors du Congrès de l'Association québécoise de réadaptation psychosociale (AQRP) (mai 2024, Lévis) : *La collaboration intersectorielle entre le réseau public et les organismes communautaires : un atout pour déployer une intervention adaptée à la complexité et à la singularité des besoins des personnes désaffiliées.*
- Communications lors du Congrès de l'ACFAS (mai 2024, Ottawa) : *La collaboration intersectorielle dans l'intervention auprès des personnes marginalisées: une expérience continue de négociation* (communication libre) ; *La coopération conflictuelle : une posture essentielle à l'autonomie de l'action communautaire* (Colloque « Dimensions, possibilités et contraintes de l'autonomie de l'action communautaire au Québec »); *Les dynamiques relationnelles : au cœur des enjeux et des leviers de la collaboration intersectorielle* (Colloque « Cultiver les dimensions relationnelles par la communication pour nourrir la collaboration dans les organisations de soins de santé et de services sociaux »; *Les défis de l'action intersectorielle en prévention de l'itinérance : l'urgence de sortir de l'urgence* (Colloque « Les dynamiques de pouvoir dans les partenariats intersectoriels en promotion de la santé et du bien-être »).
- Atelier animé lors du forum sur la prévention de l'itinérance jeunesse de la Coalition Jeunes+ (mai 2024, Québec) : *La collaboration intersectorielle : tisser un filet social en prévention de l'itinérance jeunesse.*
- Communication lors du congrès de l'Association internationale pour la formation, la recherche et l'intervention sociale (AIFRIS) « Sociétés en crise et travail social : Explorer les dynamiques politiques, de formations, de recherches, d'interventions et d'expériences » (juillet 2023, Paris) : *La collaboration intersectorielle entre le réseau public et les organismes communautaires : un incontournable face à la crise de l'itinérance.*
- Table ronde dans le cadre du colloque « Au-delà des frontières : regards et apprentissages transversaux sur les collaborations intersectorielles en temps de crise » (mai 2023, Montréal) : *Le futur de la recherche dans le domaine de la collaboration intersectorielle.*
- Midi-rencontre sur la recherche-action participative, Réseau midi-RAP (avril 2023, Québec) : *Chassés-croisés entre les défis de la recherche-action et les enjeux de la collaboration intersectorielle : l'exemple d'une recherche portant sur la collaboration dans l'intervention auprès des personnes désaffiliées dans la région de la Capitale Nationale.*
- Présentation par affiche lors de la Conférence canadienne des soins de collaboration en santé mentale « Collaborer pour créer de nouveaux parcours favorisant le rétablissement, le pouvoir d'agir et l'inclusion sociale » (juin 2022) : *Un projet de recherche-action sur les pratiques de collaboration intersectorielle entre le réseau public et le réseau communautaire dans l'intervention déployée auprès des personnes marginalisées à Québec*.

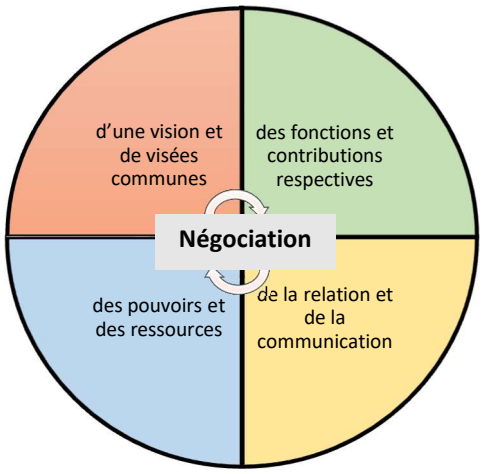
4. Présentation des résultats

Les résultats présentés dans ce chapitre sont principalement tirés des données recueillies de septembre 2021 à octobre 2022 dans le cadre des entretiens avec des personnes informatrices clés ainsi que des groupes de discussion homogènes et hétérogène tenus avec différentes catégories d'actrices et acteurs. Les observations réalisées au sein des différentes interfaces ont été prises en compte dans l'analyse et les activités plus récentes de co-interprétation des données et de co-élaboration des pistes d'action animées avec des personnes collaboratrices de la recherche ont aussi éclairé l'analyse.

Bien que les entretiens et les groupes de discussion ont été l'occasion de décrire des expériences positives et des avantages en matière de collaboration intersectorielle, ce sont surtout les obstacles et défis qui sont le plus ressortis des échanges. Si cela peut être considéré comme un « réflexe » relativement normal de profiter des occasions de s'exprimer pour « ventiler » au sujet des difficultés rencontrées, on peut aussi penser que la période lors de laquelle la collecte de données a été réalisée, entre autres les groupes de discussion, était particulièrement tendue sur le terrain et entre les partenaires, dans un contexte de fin de pandémie qui durait depuis plus de deux ans. En effet, comme cela est étayé dans le chapitre de discussion du présent rapport, le contexte de la pandémie a soulevé de nombreux défis qui sont venu bousculer les dynamiques au sein et entre les organisations, ce qui a pu influencer les réflexions et les discours tenus par les participant·e·s sondés dans le cadre de notre étude.

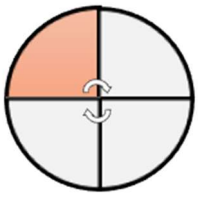
En outre, puisque les conditions favorables et défavorables à la collaboration intersectorielle sont souvent l'envers et l'endroit d'une même médaille et que les dynamiques sont mouvantes au fil du temps en fonction de multiples facteurs, nous avons abordé chacun des thèmes sous l'angle des enjeux de négociation qui se jouent de manière perpétuelle entre les actrices et acteurs impliqués dans la collaboration intersectorielle entre le réseau public et le milieu communautaire.

À travers la présentation de plusieurs extraits tirés des données recueillies, ce chapitre tâche de mettre en lumière le point de vue des différentes catégories d'actrices et acteurs sur les divers sujets abordés, bien que certaines préoccupations soient davantage portées par certains groupes.



Divisé en 4 sections, le présent chapitre éclaire donc successivement les enjeux qui traversent la négociation 1) d'une vision et de visées communes; 2) des fonctions et contributions respectives; 3) de la relation et de la communication; 4) des pouvoirs et des ressources. L'annexe B du présent rapport peut être consultée pour visualiser les tableaux-synthèse de ces résultats.

4.1. La négociation de la vision et des visées



La majorité des acteur.ice.s perçoit une *plus-value* dans le fait de collaborer entre le réseau public et les organismes communautaires tout en soulignant l'importance d'instaurer des conditions de réussite pour relever les défis que comporte la collaboration intersectorielle. Bien que les personnes participantes relèvent plusieurs avantages de collaborer, elles mentionnent du même souffle divers enjeux qui mettent à mal le potentiel de la collaboration. Ainsi, pour que les organisations perçoivent un « retour sur l'investissement » dans la collaboration intersectorielle, il s'avère indispensable de reconnaitre les motivations respectives et communes de collaborer, de s'entendre sur une lecture partagée du phénomène et des visées de l'intervention ainsi que de convenir d'une compréhension commune de ce qu'implique la collaboration.

4.1.1. Négocier la plus-value de collaborer

Essentiellement, les motivations à collaborer relèvent de la possibilité que la mise en commun des ressources et des expertises du réseau public et des organismes communautaires puisse contribuer à améliorer l'accès aux services pour les populations marginalisées, et que la complémentarité de leurs ressources respectives permette d'offrir des services plus adaptés qui répondent mieux à leurs besoins.

Plusieurs personnes participantes soulignent que la collaboration intersectorielle devrait d'abord et avant tout contribuer à favoriser un meilleur accès aux services. À cet égard, certaines d'entre elles insistent sur le fait qu'en amont et au-delà du développement de nouveaux services, il faudrait surtout prioriser d'assouplir l'accès aux services dispensés dans le réseau public, entre autres en accordant une plus grande considération envers les intervenant·e·s communautaires qui y réfèrent ou accompagnent des personnes nécessitant des soins. Compte tenu de la rigidité des critères d'accès et des modalités de fonctionnement de plusieurs services dispensés au sein des établissements du réseau public, les personnes participantes relèvent en effet qu'une meilleure reconnaissance de l'expertise des partenaires communautaires devrait faciliter la prise en compte de la situation singulière des personnes accompagnées vers ces services (par ex., considérer les informations fournies, les étapes préalables qui ont été menées auprès d'elles, le besoin de la personne d'être accompagnée, etc.).

À cet égard, certaines des personnes qui ont participé aux groupes de discussion remarquent qu'il y a un gain lorsque les intervenant·e·s communautaires ont des « entrées » et des contacts privilégiés dans les établissements et que ceux-ci leur permettent de contourner certains obstacles pour accéder aux services. Or, certaines d'entre elles estiment que le rapprochement intersectoriel devrait contribuer à imprégner de manière plus significative les collaborations lors des références et accompagnements qu'elles effectuent, peut-être même influencer la culture des institutions en faveur d'un accueil plus adapté, par exemple en profitant de l'expertise du milieu communautaire pour sensibiliser le personnel des établissements à la réalité des personnes marginalisées et désaffiliées.

De manière plus spécifique, les actrices et acteurs du réseau public soulignent que la collaboration intersectorielle leur offre la possibilité de s'approcher davantage des personnes marginalisées. En établissant des partenariats avec divers organismes communautaires, ils parviennent à établir un contact direct avec les individus susceptibles de bénéficier de leurs services, plutôt que d'attendre que ces personnes se déplacent vers les établissements du réseau public. Cette démarche collaborative permet au personnel du réseau public de s'inspirer de l'approche de proximité préconisée par les organismes communautaires, tout en reconnaissant les limites potentielles des méthodes plus rigides mises en œuvre au sein des établissements publics. Une personne gestionnaire du réseau public explique leur intérêt de s'inspirer de l'intervention de proximité : « C'était la capacité d'adaptation, dans le sens d'adapter nos services, notre capacité d'adapter, puis d'aller vers, donc de ne pas attendre que la clientèle vienne vers nous, mais c'est d'aller vers eux et tout ce qui est d'intersectorialité, c'est de faire ensemble et autrement ». (G-RP)

Les participant·e·s soulignent que la collaboration interprofessionnelle rendue possible par ce travail intersectoriel permet d'offrir des services mieux adaptés aux besoins des personnes marginalisées. Il semble que le contexte de proximité que certaines de ces pratiques instaurent permet de contribuer au rétablissement d'une relation de confiance avec le personnel du réseau public, particulièrement pour celles ayant vécu des expériences négatives ou qui entretiennent des préjugés envers les institutions. Dans le même sens, certaines personnes participantes estiment que la présence de professionnel·le·s du réseau public dans les organismes communautaires permet aux personnes marginalisées de se sentir reconnues par l'institution publique en tant que citoyennes et citoyens à part entière. C'est ce qu'exprime cette personne intervenant en milieu communautaire :

> Parce que les usagers, souvent ce qu'ils nomment, ce qu'on observe, c'est qu'on dirait que ça vient un peu déconstruire l'idée qu'ils s'étaient fait des infirmiers dans le réseau plus traditionnel. Puis pour eux, je pense que c'est valorisant, puis c'est plaisant d'avoir enfin un lien avec un vrai professionnel. Il y a comme un sentiment de "enfin, moi j'ai le droit à ça, d'avoir un vrai infirmier qui m'écoute, un infirmier qui *fit* dans le système, qui pourrait travailler ailleurs, mais qui décide de venir travailler ici, puis qui m'accepte comme je suis" (I-OC).

Les participant·e·s reconnaissent que la collaboration intersectorielle des organismes communautaires avec le réseau public facilite l'accès à des services ainsi qu'à des ressources financières, matérielles et professionnelles spécialisées. En effet, plusieurs soulignent qu'une connaissance des services du réseau public et du personnel qui y travaille permettrait d'avoir une meilleure vision d'ensemble afin d'identifier une trajectoire de services rapidement plutôt que de suivre un processus standardisé. Dans certains contextes, cela pourrait par exemple permettre d'éviter le passage par les guichets d'accès grâce aux contacts personnalisés entre les personnes qui œuvrent dans les deux secteurs, ce que permet par exemple l'intervention des membres impliqués dans des équipes mixtes ou des équipes de liaison :

> Pour moi, c'est un atout parce qu'on a un pied dans chaque place, on est bien branché dans le communautaire, on a des bons liens avec tout le monde, on est proche des gens, on prend le temps avec les gens, puis on a aussi un pied dans le réseau, ce qui fait qu'on est capable de les réaffilier, on est capable d'avoir accès à plein de ressources que le communautaire n'a pas ou qui ne savent pas en fait, parce que c'est tellement compliqué là. Si nous on s'y perd, on comprend que les clients s'y perdent aussi. On comprend bien le réseau, fait que ça nous aide à mieux aider les gens (I-RP).

De plus, la collaboration avec le réseau public permettrait au personnel des organismes communautaires d'obtenir des ressources spécifiques, telles que du matériel spécialisé, afin de répondre à des besoins complexes : « moi dans le communautaire y'a des affaires que je n'ai pas. Je n'ai pas de salle de contention, je n'ai pas d'expertise en ergothérapie, je n'ai pas d'expertise dans différents thèmes, tu sais physiothérapie… Y'a plein de choses que je n'ai pas ici, puis que mon monde aussi ont le droit d'avoir accès. C'est pour ça que les équipes mixtes j'y crois beaucoup » (G-OC).

La collaboration permettrait en outre de défricher certaines zones grises dans l'intervention auprès des personnes marginalisées, dont la réponse aux besoins multiples se situe à l'intersection de plusieurs services, tels que les services relatifs au logement, à l'avancée en âge ou encore à la santé mentale ou à la consommation de substances. Lorsqu'une personne a des besoins diversifiés nécessitant la mise en place de services intersectoriels, travailler d'une manière concertée permettrait d'y répondre plus adéquatement, par exemple en précisant des balises en lien avec le partage d'informations et la confidentialité. Si cette avenue constitue un avantage reconnu par plusieurs, les actrices et acteurs rencontrés se désolent que de nombreux silos perdurent dans l'organisation des services du réseau public et que trop de programmes demeurent rigides dans leurs critères d'admissibilité.

Aussi, plusieurs mentionnent que l'accès aux services du réseau public reste difficile et que les personnes marginalisées se heurtent souvent à des listes d'attente, à des services non adaptés à leurs besoins complexes et multiples ou encore à des services teintés de stigmatisation et d'incompréhension face à leur situation. Confrontées à un refus d'admissibilité dans un service ou à un manque d'adéquation des réponses offertes au sein du réseau public, les personnes marginalisées auraient tendance à se retourner vers le milieu communautaire, perçu comme un service alternatif plus accessible. Lors de certaines situations complexes à gérer dans le cadre des services offerts au sein des établissements publics, il arrive même que le personnel du réseau public réoriente ou réfère des personnes vers les organismes communautaires avec l'espoir que les individus y trouvent davantage de réponses à leurs besoins. Or, ce déplacement contribuerait directement à la surcharge des organismes communautaires et viendrait compromettre la réalisation des autres volets de leur mission, tels que l'éducation, la sensibilisation ou la formation.

Devant ce constat, des gestionnaires du réseau public mettent en lumière les initiatives développées pour compenser ces contraintes et insistent sur l'importance de contourner les voies traditionnelles d'accès aux services en misant sur les liens de collaboration avec les personnes-ressources dédiées à faire la liaison avec le réseau public.

> Moi quand j'entends "On se butte à des portes fermées", je me dis :"À quelle porte tu as cogné ?" Parce qu'il me semble qu'on essaye d'ouvrir des portes... Je me dis que je participe régulièrement. J'aime ça des cas complexes. Emmenez-en. On trouve des solutions et je ne suis jamais sortie d'une discussion où est-ce qu'on avait des enjeux majeurs et on s'est dit "Oh non ! On n'a pas de solution nous autres" (G-RP).

En somme, les motifs incitateurs à la collaboration reposent essentiellement sur la perception d'une *plus-value* à mettre en commun les expertises et les services pour en faciliter l'accès aux personnes marginalisées. Pour le réseau public, la collaboration avec les organismes communautaires représente une avenue pour se rapprocher du terrain et de la communauté ainsi que pour déployer des pratiques de proximité afin de mieux desservir les personnes usagères. En retour, la visée des organismes communautaires à collaborer avec le réseau public est davantage de favoriser l'accès aux services du réseau public pour les personnes marginalisées, d'abord en tâchant que cette population y reçoive un meilleur accueil, ainsi qu'en contribuant à soutenir leur réaffiliation avec le système de soins et de services par la mise en place de voies d'accès facilitées et le développement d'un lien de confiance avec le personnel qui y œuvre.

La volonté d'atteindre un tel idéal de collaboration où se retrouve une vision et des visées communes est au fondement de la création d'équipes mixtes. Mobilisant des actrices et acteurs du réseau public et des organismes communautaires, ces équipes sont formées pour rejoindre une population désaffiliée et pour leur offrir un accès plus personnalisé aux services, notamment dans le cas de situations complexes. En misant sur une pratique de proximité et sur une collaboration étroite avec le milieu communautaire, le personnel des équipes mixtes cherche à être le plus possible présent sur le terrain afin de se rapprocher des personnes désaffiliées : « C'est ça aussi dans les équipes mixtes. C'est ça aussi parce que le temps qu'il y ait une acceptabilité de notre présence, je pense, le temps que ça s'établisse, puis que... C'est un travail de confiance, de confiance mutuelle, puis d'écoute, puis de présence de part et d'autre » (I-RP).

4.1.2. Négocier une lecture commune du phénomène et des visées de l'intervention

Si l'ensemble des actrices et acteurs reconnait que la collaboration nécessite de se fonder sur une compréhension commune du phénomène de la désaffiliation et des visées de l'intervention, plusieurs estiment que cette lecture partagée pourrait profiter d'une clarification collective. À cet égard, le milieu communautaire considère essentiel de se concentrer sur la réalité humaine des personnes accompagnées en respectant le rythme et les choix individuels, même lorsque des objectifs de réinsertion sont en jeu. Or, certains propos laissent entendre que le réseau public ne partagerait pas toujours cette compréhension globale du phénomène en se limitant à une conception plus restreinte de l'itinérance et des besoins des individus qui l'expérimentent,

comme l'exprime cette personne gestionnaire: « Puis, [les personnes du réseau public] n'ont pas de vision... Moi ça je le redis. L'itinérance ce n'est pas juste de ne pas avoir d'adresse » (G-OC). En contrepartie de cette perception d'un manque de vision au sein du réseau public, d'autres témoignages suggèrent qu'il s'agit plutôt d'un manque de définition commune :

> Peut-être avoir une définition commune de ce que c'est une crise résidentielle, et ce serait quoi l'accompagnement puis les approches à prioriser dans ce genre de contexte-là. Et que ce soit une définition commune au niveau communautaire et au niveau institutionnel. Je sais qu'on ne peut pas avoir les mêmes visions sur tout, mais d'avoir des repères qui sont identiques pour essayer de travailler mieux ensemble par la suite (G-RP).

Ces exemples sont révélateurs d'un besoin de mieux approfondir la réflexion partagée et de mieux cerner le phénomène de désaffiliation, de telle sorte que celui-ci fasse l'objet d'une vision commune par les organismes communautaires et le réseau public quand il s'agit de considérer les dimensions sur lesquelles il s'avère important d'intervenir. Cet approfondissement d'une compréhension partagée du phénomène de la désaffiliation et de l'imbrication complexe des multiples dimensions qui y sont impliquées permettrait de mieux percevoir l'intérêt de mettre à profit la singularité et la complémentarité des apports des deux secteurs pour répondre aux besoins des personnes touchées par cette réalité.

Ultimement, le besoin n'est pas de convenir d'une conception unanime et définitive du phénomène, mais d'au moins se donner des balises de compréhension partagées afin de mieux se coordonner. En effet, plusieurs estiment que la distinction entre le réseau public et les organismes communautaires, loin d'être négative, engendre une complémentarité bénéfique en vue de répondre à la diversité et à la complexité des besoins. D'ailleurs, une personne participante souligne qu'il n'est pas nécessaire de poursuivre les mêmes objectifs spécifiques pour agir avec efficacité: « C'est correct de se dire qu'on est différent, puis c'est correct d'être différent pour qu'on réponde à l'étendue des besoins. On n'a pas besoin de viser à tous tendre vers la même chose, puis à vouloir faire toute la même chose. » (G-RP)

En contrepartie, ce que permet le partage d'une compréhension partagée des réalités vécues par les personnes touchées et de leurs besoins, c'est l'établissement d'un socle sur la base duquel engager une reconnaissance mutuelle des bénéfices apportés de part et d'autre pour y répondre. En effet, malgré les divergences qui traversent la collaboration intersectorielle, la reconnaissance mutuelle de l'apport de chacun contribue à entretenir la volonté et la motivation à raffiner ses collaborations. À cet égard, certains témoignages démontrent que l'attention est mise sur les facteurs qui divisent et empêchent parfois d'éclairer le sens commun recherché, comme le relève une personne intervenante du réseau public : « On parle beaucoup de ce qui nous divise, mais on ne pense jamais au sens commun de notre pratique entre le CIUSSS et le communautaire, mais pourtant il y en a plein, mais on met toujours en relief ce qui nous divise » (I-RP).

4.1.3. Négocier une définition commune de la collaboration

La réussite de toute forme de collaboration repose également sur l'établissement d'une définition commune des paramètres du travail ensemble, vision que les parties prenantes doivent expliciter et coconstruire d'un commun accord. Il est alors essentiel pour les actrices et acteurs impliqués non seulement de prendre le temps de se comprendre et de se définir, mais également de susciter l'adhésion à un projet partagé de manière à pouvoir travailler sur la base de règles communes de collaboration. Les personnes interrogées sont unanimes pour dire qu'il est nécessaire de comprendre ce que le « ensemble » signifie pour chacun·e, et de s'accorder sur les implications de cette définition préalablement au projet de collaboration, l'absence de tels repères pouvant constituer un obstacle majeur à la réussite du partenariat, comme en témoigne cette personne gestionnaire : « En tout cas, moi j'ai tiré des leçons des cinq dernières années : la prochaine fois qu'on va s'embarquer dans un projet d'équipe mixte, on va s'asseoir avant même que les contrats soient écrits, avant même que l'environnement administratif soit défini pour dire "qu'est-ce qu'on veut faire ? Quels sont les objectifs ? Jusqu'où vous êtes prêts à aller ?" » (G-OC).

Une définition commune passe notamment par un partage de valeurs, qui agit comme source de motivation à la cohésion de l'équipe et aux objectifs de travail. Une visée commune de la collaboration, fondée sur un ensemble de valeurs partagées, incarne en effet un point de mire auquel s'accrocher et se rejoindre lors de moments difficiles. Elle permet de renforcer les liens de confiance et d'engagement entre les partenaires, comme en attestent cet extrait: « La façon dont je l'explique tout le temps, nous, on est chanceux parce qu'on est tombé sur des gens qui avaient les mêmes objectifs, on avait un objectif commun, on voulait que ça marche, on voulait que ça ouvre. On s'est bien entendu là-dessus, ça a super bien collaboré. On était tous de bonne foi, on a eu beaucoup de plaisir dans ce comité-là » (G-OC).

La collaboration entre le réseau public et les organismes communautaires implique également d'avoir une compréhension partagée de la responsabilité populationnelle et des fonctions qui incombent à chacun des partenaires pour assumer cette responsabilité. Si les personnes représentantes du réseau public reconnaissent que cette responsabilité constitue un devoir administratif qui leur revient, certaines estiment que les organismes communautaires sont néanmoins concernés, tel qu'a pu l'exprimer cette personne gestionnaire :

> Je considère que la responsabilité populationnelle dite plus administrative, c'est peut-être plus au réseau de la santé qu'elle appartient. Je veux dire, c'est une responsabilité partagée. Le communautaire a une autonomie dans son fonctionnement, dans la façon dont il va offrir l'accompagnement, mais ultimement, il y a des réponses à offrir à une population qui a des besoins et je pense qu'il faut le voir de façon conjointe où qui va faire quoi, qui a l'expertise de faire quel bout pour qu'ultimement notre population soit bien desservie ? Je pense qu'administrativement, c'est nous qui avons des comptes à rendre bien plus. Je le sais que le communautaire a de la reddition de comptes, mais qui va se fier plus sur les besoins. Nous on est plus dans "OK, ministériellement qu'est-ce qui manque et qu'est-ce qui se décide ? " (G-RP).

Pour leur part, les actrices et acteurs communautaires restent avec l'impression d'avoir longtemps porté seuls cette responsabilité envers les populations en situation désaffiliées, notamment du fait de leur approche de proximité. La prise de leadership relativement récente du réseau public dans ce pan de services et l'introduction de ses équipes sur le terrain d'intervention jusqu'à ce jour principalement occupé par les organismes communautaires est alors parfois vécue comme une forme de mainmise sur leurs pratiques, générant une source de tension dans la collaboration entre les deux secteurs :

> À partir du moment où on a déterminé que l'itinérance est une responsabilité collective de différents ministères, il faut s'attendre à ce qu'il y ait une collectivité de personnes qui se mettent le nez dans ça. Pendant plusieurs années, le milieu communautaire a revendiqué le fait que ça ne devrait pas juste porter sur le communautaire, mais là, c'est de voir comment on collabore avec ces nouvelles personnes qui viennent de mettre le pied sur le phénomène de l'itinérance. Ça génère des tensions. Évidemment, je pense que d'avoir un dialogue soutenu favorise la collaboration. Ça dépend beaucoup des personnes qui sont là et la capacité à comprendre le rôle d'un et de l'autre (G-OC).

En somme, il semble nécessaire de poursuivre la discussion sur la manière différente dont s'incarne la responsabilité respective et légitime des deux secteurs au regard des problématiques reliées à l'itinérance et à la santé mentale afin d'atténuer les effets de hiérarchisation de leurs positions et pour optimiser la *plus-value* de leur complémentarité, dans le respect de leurs singularités. Ainsi, il importe de considérer simultanément que la responsabilité du réseau public s'inscrit dans une approche populationnelle devant répondre à des objectifs ministériels ciblés axés sur la réduction des problèmes associés à l'itinérance et à la santé mentale alors que la responsabilité des organismes communautaires s'inscrit dans une approche citoyenne de réponse aux besoins variés et singuliers des personnes à travers une vision globale de leur vécu et en fonction de leurs capacités, de leurs conditions de vie et de leur parcours.

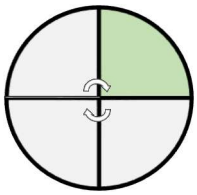
Afin d'établir une compréhension commune de la collaboration entre les partenaires en vue de prendre en charge et de prévenir plus globalement les problématiques associées à l'itinérance et à la santé mentale, un travail d'arrimage se révèle indispensable pour être en mesure d'adapter l'offre de services en fonction des besoins non comblés : « Ça fait des années qu'on travaille quand même sur une logique de responsabilité partagée, qu'on essaie de la faire vivre aussi, donc de sortir les gens de leur rôle et responsabilités propres, parce que ça laisse trop de vide entre nos services. Plus aller dans une logique de responsabilité partagée » (G-RP).

En vue de favoriser un tel arrimage, l'établissement d'un processus de réelle consultation mutuelle constitue une demande récurrente des actrices et acteurs du milieu communautaire qui souhaiteraient acquérir une implication plus grande dans la planification à long terme des services de manière à jeter les bases d'une vision régionale qui tienne compte de leurs perspectives :

> Ce qu'on voit c'est que c'est un peu téléguidé, et je pense que ce qu'on voit c'est qu'il y a quelque chose à instaurer un petit peu là-dessus. Surtout que le communautaire, ce sont les valeurs, la question de l'auto-détermination, et c'est l'ensemble de la question donc je pense que ça pourrait être gagnant de temps en temps, quand on peut bien se le permettre, pas tous les ans, mais d'avoir des points d'appui sur une vision commune, qu'est-ce qui se passe... (G-OC).

En somme, toutes et tous s'entendent pour souligner une complexification des situations (augmentation des besoins, complexification des réalités rencontrées) en même temps qu'une diminution des ressources (crise du logement, débordement du système, etc.) qui ensemble rendent plus difficile l'accès aux services et la réponse aux besoins des populations marginalisées. Dans ce contexte, les multiples raisons de mettre en commun l'ensemble des forces à disposition au sein du réseau public et du milieu communautaire constituent un point de mire vers lequel chacune des parties prenantes peut se laisser inspirer pour investir les efforts nécessaires à la négociation de visions et de visées communes.

4.2. La négociation des fonctions et des contributions respectives



Dans la mesure où la *plus-value* de la collaboration intersectorielle suggère de valoriser la complémentarité des secteurs impliqués au profit d'une offre de services plus complète et adaptée, collaborer implique de baliser les fonctions et contributions respectives de chacune des parties prenantes. Un tel travail de mise en commun exige d'abord de cerner les positions de chacun des protagonistes impliqués afin de connaitre les organisations et services impliqués et de baliser les mandats et rôles de chacun.

Or, même quand chacun reconnait l'intérêt de mettre en commun les apports respectifs du réseau public et des organismes communautaires au bénéfice d'une réponse mieux adaptée aux réalités des personnes marginalisées, réunir et concilier des univers aussi différents sur le plan de la culture organisationnelle et de la philosophie d'intervention constitue un défi de taille. Aussi, bien que la complémentarité à plusieurs niveaux soit un idéal partagé par plusieurs, les besoins exprimés par l'ensemble des actrices et acteurs d'être considérés à leur juste valeur et de ne pas perdre leur autonomie au sein d'un tout qui nie leur identité propre témoignent de l'ampleur des besoins de reconnaissance qu'il reste à combler.

4.2.1. La clarification des positions et fonctions respectives

La connaissance de la base d'intervention à partir de laquelle chacun des protagonistes agit et la détermination des balises définissant les rôles de chacune des parties prenantes impliquées au sein d'un espace partagé constituent un incontournable pour envisager toute forme de travail ensemble.

La méconnaissance des organisations et des services

La collaboration implique d'abord d'acquérir une connaissance et une compréhension partagées des fonctions qui incombent de part et d'autre, et ce autant à un niveau individuel qu'au niveau organisationnel. Or, tant dans le milieu communautaire que dans le réseau public, la méconnaissance des organisations et de leurs services respectifs complexifie la collaboration et rend difficilement compréhensible pour les personnes marginalisées de saisir certaines nuances en ce qui a trait aux fonctions des uns et des autres : « équipe mixte, je suis du CIUSSS, mais je suis dans un organisme communautaire. Tu sais, je veux dire... Déjà là, je viens de perdre une bonne partie du monde, alors je me dis que c'est là que c'est difficile » (I-RP).

Dans le même sens, le manque de connaissance du secteur communautaire par certaines personnes intervenantes ou gestionnaires du réseau public rendrait difficile la collaboration avec le milieu. À ce sujet, une personne intervenante du réseau public explique qu' « au CIUSSS, ils ne le savent pas et ils arrivent dans la rue en ne sachant pas, en sachant juste l'appellation « organisme communautaire ». Je pense que ça prendrait une demi-journée de formation sur c'est quoi un organisme communautaire, d'où ça vient. Ça a l'air drôle à dire, mais pour travailler ensemble il faut se connaître un petit peu. C'est quoi l'action démocratique autonome ? » (I-RP).

Ce manque de connaissance est également mentionné à l'égard du réseau public; les actrices et acteurs du milieu communautaire ne connaissent pas nécessairement l'organisation des services et les procédures spécifiques, percevant le réseau telle une « grosse machine » avec laquelle il peut être aride de collaborer. Ce serait, entre autres, le rythme effréné de travail qui ferait en sorte que les personnes ne prennent pas le temps de se connaitre et de comprendre les mandats des différentes organisations.

La délimitation des mandats et des rôles

La proximité des mandats assumés par les équipes associées à la Direction en santé mentale, dépendance et itinérance du CIUSSS et ceux des organismes communautaires impliqués auprès des personnes en situation de désaffiliation sociale complexifie aussi la distinction entre leurs fonctions respectives, ce qui tend plus souvent à générer des empiètements de rôles sur le terrain, par comparaison aux collaborations avec d'autres domaines. En effet, quelques personnes consultées ont souligné une moins grande complexité de définition des rôles respectifs dans leurs collaborations avec des partenaires dont les missions sont différentes des leurs, tels que le Service de police de la Ville de Québec (SPVQ) et l'Office municipal d'habitation de Québec (OMHQ). C'est ce qu'exprime cette personne gestionnaire : « Avec eux autres c'est clair. […] on ne fait vraiment pas la même affaire alors quand on arrive, on arrive un peu comme si on avait une cape de super-héros. Ils sont contents en quelque part qu'on soit là dans le fond » (G-OC).

Compte tenu de la complexité de l'intervention auprès des personnes en situation de désaffiliation sociale et de l'interconnexion entre les différentes facettes de leurs besoins, la délimitation des mandats et des rôles peut aussi s'avérer ardue, puisque l'intervention de chacun est parfois

appelée à s'étendre au-delà de sa fonction initiale. Il résulte de cet état d'imprécision que les services se chevauchent et parfois se dédoublent, comme en témoigne cet extrait d'entrevue :

> C'est difficile d'aller plus loin, on a beaucoup de gens qui créent de bons liens avec nous, qui viennent utiliser la ressource, mais qui viennent aussi passer du temps avec nous, jaser. Puis un des enjeux qu'on a en ce moment, c'est qu'on est en train de dédoubler des services parce que les gens s'entendent bien avec nous, aiment le milieu, viennent nous voir. Ils nous demandent de l'aide pour trouver un logement, pour arrêter de consommer des stimulants, pour trouver un job, mais on n'a pas le temps de faire ça. Je pense qu'on va vraiment avoir à avoir des liens plus directs vers d'autres ressources pour référer des gens vers là, parce qu'on ne peut pas se permettre de faire ça à long terme (I-OC).

Par ailleurs, bien que la capacité des intervenant·e·s à incarner plusieurs rôles puisse être facilitatrice pour travailler avec des personnes aux besoins multiples, cette polyvalence des fonctions peut aussi entraîner une confusion pour les partenaires, comme l'exprime cette personne intervenante dans le réseau public :

> Des fois, travailleur de milieu et des fois travailleur social, des fois équipe [mixte]. Je prends quel chapeau ? Dépendamment de je suis où parce que je peux intervenir ici à l'Institut, dans la communauté, à domicile. Toute cette flexibilité là des chapeaux, mais aussi des approches qui sont relatives parce qu'on essaye de s'inspirer des bonnes pratiques en santé mentale, des bonnes pratiques de l'équipe [mixte], les bonnes pratiques du travail de milieu. Là ça commence à faire des choses beaucoup à maîtriser, hein ? (I-RP).

En ajout à cela, la présence de multiples actrices et acteurs sur le terrain dont les rôles et mandats se ressemblent serait source de confusion pour certaines personnes et pourrait nuire aux interventions en cours. La concentration d'intervenant·e·s à quelques endroits, principalement dans la basse-ville de Québec, créerait une impression de dédoublement des services, particulièrement dans les quartiers centraux. Les mandats ponctuels, liés par exemple à des projets temporaires ou des emplois saisonniers, ainsi que l'incertitude quant à la pérennité de certains programmes ou services accroitraient également la confusion dans les rôles de chacun.

> Il y a vraiment beaucoup beaucoup de gens. Les gens sont complètement perdus, sont submergés d'intervenants, puis autant les intervenants du communautaire que du réseau. Moi, ce que j'entends c'est que les gens sont tannés de se faire intervenir, ne sont plus capables, puis je les comprends parce que ça n'a pas de bon sens. On dirait que c'est bien trop concentré. Il faudrait vraiment bien définir le rôle, définir si c'est pertinent que ça soit présent à tel ou tel endroit, puis de la manière de faire aussi (I-OC).

4.2.2. La rencontre d'univers organisationnels et professionnels différents

Si le travail en complémentarité représente une avenue valorisée par plusieurs, de multiples écueils persistent pour franchir le choc des cultures perçu entre les univers organisationnels du réseau public et du milieu communautaire.

La difficile conciliation des postures, et langages

La posture fondamentalement différente des organismes communautaires et du réseau public aurait des implications dans la manière d'aborder l'intervention et la collaboration entre ces deux secteurs. Par exemple, les participant·e·s soulignent l'importance pour les organismes communautaires de dépasser le service direct et de militer plus globalement en faveur de la promotion et de l'amélioration des conditions de vie des personnes, alors qu'ils estiment que la mission du réseau public repose davantage sur l'organisation et la dispensation de services généraux et spécialisés. La reconnaissance de ces postures est essentielle pour accepter la manière dont chacun aborde les dossiers partagés.

Au-delà de ces différences de posture et des divergences de points de vue qu'elles peuvent impliquer, il arrive que les actrices et acteurs du réseau public et du milieu communautaire ne parviennent pas à se comprendre en raison d'un langage différent. Ainsi, même quand une visée est partagée, la différence de langage peut laisser penser qu'il y a divergence, tel que le souligne cette personne gestionnaire du réseau public : « souvent on veut dire la même chose, mais dans des mots différents qui s'entrechoquent. Pourtant on veut la même chose. Des fois, on a juste servi de traducteur aussi, à dire "non, attendez un peu, ce n'est pas parce qu'on ne le dit pas dans les mêmes termes qu'on n'est pas sur la même longueur d'onde" » (G-RP).

Le difficile arrimage des modes de fonctionnement

En outre, la différence de format entre les organismes communautaires et la structure du CIUSSS-CN amène en soi un fonctionnement fort différent, parfois difficile à concilier. À cet égard, les actrices et acteurs des deux secteurs impliqués dans les équipes mixtes soulignent que la proximité et la facilité d'accès entre les personnes dans le milieu communautaire facilitent la communication et la collaboration entre les partenaires, tel que le met en lumière cette personne intervenante du réseau public qui travaille régulièrement avec les organismes communautaires: « Les grandes différences, c'est que le communautaire est moins grand. On a plus de proximité entre nous. Donc entre les organismes communautaires, c'est plus facile d'accès je trouve. Un coup où on sait où aller cogner, on est capable de se parler, on se parle par cellulaire » (I-RP). Inversement, la grosseur de la structure du CIUSSS-CN impose davantage de barrières d'accessibilité, tant pour les personnes usagères que professionnelles : « C'est très gros. Moi, je ne suis pas une personne désaffiliée, qui n'a pas de problème et j'ai de la difficulté par moment à me retrouver dans cette structure-là qui est immense » (I-RP).

La différence de format entre les organisations des deux secteurs entraine aussi une divergence importante au niveau du rythme de changement et de la capacité d'adaptation. Si les organismes communautaires estiment être en mesure d'apporter des changements rapides pour s'adapter aux nouvelles situations et aux nouveaux besoins, la rigidité des processus décisionnels et du fonctionnement au sein du réseau public tend à ralentir la mise en œuvre de changement. À ce sujet, une personne intervenante du réseau public souligne :

> Il y a plein de normes à respecter avant d'introduire quelque chose de nouveau, il faut des approbations, on peut attendre longtemps après des choses, donc cette structure-là qui est immense, des fois ça peut bouger un peu plus lentement. Tandis que le communautaire, si on veut changer quelque chose, ça peut se faire très rapidement parce qu'on n'est pas beaucoup. Donc, faire une petite réunion d'équipe, en parler au CA et c'est bon, on part un nouveau projet (I-RP).

L'ampleur des différences de fonctionnement entre le réseau public et les organismes communautaires entrainerait une mécompréhension de leurs besoins organisationnels respectifs, en matière de gestion financière ou de reddition de comptes par exemple. Dans certains contextes, le manque de considération pour la culture organisationnelle de son partenaire en viendrait à laisser une impression de traitement inéquitable entre les parties, comme en témoigne cette personne gestionnaire communautaire:

> Le premier réflexe quand je fais une demande, quand c'est moi qui émets une demande au CIUSSS, c'est toujours la suspicion et de dire "pourquoi je te donnerais ça ?" alors qu'on est supposés être partenaires […] c'est vrai que moi quand on me demande quelque chose, je fais juste le donner. Ce n'est pas "ah ! Comment ça je dois te donner une reddition de comptes ?". C'est deux poids deux mesures. Il n'y a pas d'égalité dans la façon de communiquer ces choses-là (G-OC).

Comme le poursuit cette personne dans son témoignage, le maintien du partenariat, en particulier dans un contexte de cogestion, obligerait à ne jamais tenir pour acquis que son vis-à-vis saisit les exigences administratives de sa propre organisation :

> Alors, je prends le temps et je me dis : "Ah bien elle ne sait pas pourquoi. Elle n'a jamais géré un organisme communautaire" alors je prends le temps de lui expliquer : "bien quand on est un organisme communautaire, on a besoin de ces informations-là parce qu'on le met dans nos demandes de financement. Ça démontre qu'on a une entente de partenaires avec vous". "Ah merci ! Maintenant je comprends. Voici les chiffres". Il faut mettre un effort dans cette dynamique-là pour d'un côté et de l'autre comprendre ce qu'est notre job et chacun comprendre comment fonctionne nos organisations parce que d'emblée les cultures sont tellement différentes qu'on ne peut pas prendre pour acquis que ça va être compris.

Les divergences de fondements et d'approches d'intervention

Les différences importantes au niveau de l'approche d'intervention dans les organismes communautaires et dans les services du réseau public peuvent poser des défis d'arrimage entre les méthodes des uns et des autres. À ce sujet, les participantes et participants mentionnent des différences à plusieurs égards. D'abord, les organismes communautaires seraient plus habiletés à mettre en place une approche généraliste, permettant de rejoindre les personnes qui cumulent diverses problématiques, alors que le réseau public serait en mesure d'offrir des services spécialisés. Si cette différence peut entretenir une certaine distance entre les organisations, elle

ne serait pas nécessairement négative, comme l'exprime cette personne du réseau public :

> C'est des gens qui ne veulent pas trop être vus avec nous, qui gardent une certaine distance et c'est bien correct. Ils ont toujours été très marginaux donc il va falloir avoir une approche vraiment marginale, très très bas seuil. Des fois, je me dis que ça serait le *fun* de se rapprocher d'eux autres, mais en même temps je pense que c'est bien peut-être que certains organismes gardent des distances avec nous. Ils vont peut-être réussir à rejoindre d'autre monde que nous on ne réussit pas à rejoindre aussi (G-RP).

Bien que cette différence puisse être appréciée, notamment en raison de la complémentarité des services qu'elle permet, elle entraînerait néanmoins un défi dans la mise en place d'une collaboration intersectorielle étroite. De plus, il arriverait que cette divergence d'approche soulève des frictions dans la conception de l'intervention et de la responsabilité des divers partenaires. À ce sujet, une personne gestionnaire d'organisme communautaire s'exprime ainsi :

> "Ah bin non. Ce n'est pas mon rôle de faire ça. Ah bin non, je ne peux pas faire ça, je n'ai pas les autorisations" alors qu'on nous contacte pour qu'on fasse ce travail-là, mais dans les faits nous autres aussi on est des professionnels : des travailleurs sociaux, psychoéducateurs, infirmières. Donc on n'est pas vraiment différents d'une autre équipe, mais nous on a le soutien et on a les possibilités de le faire, fait que ce serait peut-être plus dans ce sens-là. Des fois, parce que nous on accepte de le faire avec la personne, par exemple les préparatifs de punaises de lit ou le désencombrement, ça se peut qu'on prenne peut-être trop en charge, fait que c'est peut-être là-dessus qu'on peut avoir à mieux définir nos approches pour mieux se comprendre et mieux collaborer (G-OC).

Dans le prolongement de cette divergence, d'autres évoquent également une différence dans la vision des personnes aidées et des objectifs d'intervention :

> Est-ce que c'est le besoin que la personne souhaite travailler ou est-ce que c'est le besoin observé par les intervenants autour ? Ça, ça fait une différence. Je ne dis pas non plus que dans le communautaire on ne le fait pas, mais une chose que je suis convaincue, ça aussi, c'est que quand la personne le nomme et que tu vas dans quelque chose qu'elle a nommé, tu peux travailler tranquillement, pas vite, et à son rythme, pleins de choses que tu as observées aussi (I-OC).

Même si de nombreuses divergences soient mises en lumière par les participant·e·s à l'étude, tous et toutes s'entendent pour dire que ce ne sont généralement pas les personnes intervenantes et gestionnaires qui sont en cause dans ces heurts entre approches d'intervention, mais plutôt les normes et exigences imposées par les structures qui influencent leur façon d'intervenir.

Un des aspects où la différence de philosophie d'intervention suscite le plus de divergences concerne l'opposition entre les principes qui sous-tendent l'approche inconditionnelle privilégiée par les organismes communautaires (informel, accueil, rythme, alliance, etc.) et les obligations

professionnelles qui encadrent la plupart des activités des personnes qui interviennent au sein du réseau public (cadre, limites, protocoles, ordre professionnel, notes au dossier). C'est ce qu'exprime cette personne gestionnaire du réseau public :

> Souvent ce qu'on reproche dans le réseau, c'est qu'on est axé sur les soins, on essaie que ça aille vite, mais quand on s'adresse à des gens de la rue, là il faut peut-être plus adopter l'attitude du communautaire qui est vraiment l'accueil... Je ne dirais pas inconditionnel. Eux autres, ils aiment bien l'inconditionnel […] On est parfois trop dans le soin, trop rapidement à offrir des solutions, puis ce n'est pas ça que la rue veut nécessairement. En tout cas, pas tous (G-RP).

Si les différences de fonctionnement et de philosophie d'intervention entre les organismes communautaires et le réseau public soulèvent des enjeux majeurs, le développement des équipes mixtes vise néanmoins à rapprocher ces deux milieux et à atténuer ces obstacles. Or, ce rapprochement constitue un défi de taille et, pour certaines personnes, les enjeux se voient exacerbés, surtout quand l'initiative est contrainte par un cadre strict d'organisation de services. Les gestionnaires du réseau public constatent eux-mêmes les difficultés lorsqu'ils tentent de former une équipe mixte dont les rôles et tâches sont partagés entre des personnes intervenantes communautaires et du réseau public, particulièrement lorsque des règles sont imposées pour la composition de l'équipe et son modèle d'intervention :

> Ce n'est pas pour rien qu'on n'est plus une équipe mixte, c'est qu'on n'a pas réussi à devenir vraiment complémentaire dans la différence, parce qu'il y a quand même des attentes de part et d'autre […], un modèle à respecter et des pratiques à respecter… Puis je souhaitais que les intervenants, les travailleurs de milieu fassent partie intégrante de l'équipe. On n'a jamais réussi. On n'a jamais réussi ça, parce qu'eux autres leur identité était davantage au niveau du communautaire, puis qu'ils nous apportaient quelque chose, puis ce n'est pas mauvais. Ils avaient peut-être raison, mais le modèle qu'on avait prévu à la base ne permettait pas de faire ça parce que tout le reste de partage des rôles et responsabilités qui est commune faisait qu'eux autres étaient à part. L'équipe était vraiment scindée en deux, mais en même temps, eux autres étaient en minorité (G-RP).

Pour les personnes impliquées dans des équipes mixtes, le sentiment d'appartenance est parfois difficile à développer, d'autant plus quand elles se sentent forcées de choisir leur préférence ou lorsqu'elles se sentent perçues étrangères des deux côtés, tel que le reflètent ces témoignages :

> Je ne suis pas d'un bord ou de l'autre. J'étais très mal à l'aise avec ça, choisir. Je pense que c'est dans le centre que ça... […] Tu sais, moi je me fais regarder, des fois on va sur des unités de soins rencontrer des usagers, on arrive là et les gens nous regardent avec des lunettes. J'ai l'impression d'être sur la planète Vénus ou Jupiter et d'arriver habillé en extraterrestre, puis les gens sont comme [expression faciale], puis là on leur explique la pratique et ils reculent. À l'inverse aussi, ça me fait ça aussi des fois dans le communautaire

> quand tu tisses les premières relations avec un organisme : "Ok...Réseau ? Ok". Ils ont l'impression qu'on les surveille (I-RP).

> On essaie tellement de créer des liens de confiance avec les organismes communautaires qu'on s'adapte beaucoup, puis moi mon choc des fois, il est auprès des autres professionnels de la santé du réseau qui viennent travailler avec nous autres, puis des fois, on essaie de les joindre, puis on est en communautaire, puis moi je me sens comme un peu sur la ligne (I-RP).

Le personnel intervenant au sein de ces équipes constate le décalage entre les approches et plusieurs reconnaissent que des collègues se retrouvent dans un entre-deux inconfortable portant parfois atteinte à leur intégrité :

> Finalement, on demande des affaires, eux autres, ils demandent des affaires et on n'était ni un ni l'autre confortable avec les attentes de l'autre et ça a fait beaucoup beaucoup de pression sur les deux personnes qui étaient dans notre équipe. Elles étaient tiraillées par leur travail de rue, leur attitude, tout ce qu'elles ont appris et de côtoyer toujours le public, de donner de l'information, ça allait un peu contre leurs valeurs de rue; elles savaient un peu dans quoi elles s'embarquaient, mais à force de le vivre trop longtemps, c'est devenu très déchirant pour eux autres en fait, avec beaucoup de pression (I-RP).

L'inconfort semble particulièrement grand quand le nombre de membres de l'équipe qui relèvent des deux secteurs est déséquilibré :

> Puis autant je pense que les gens du communautaire qui sont chez nous trouvent ça très difficiles, autant les gens du réseau qui sont dans le communautaire, trouvent ça aussi difficile pour tous les aspects là. J'imagine que quand tu es deux intervenants communautaires qui sont, entre guillemets, dilués dans une équipe réseau, le choc est aussi grand que quand c'est l'inverse (G-RP).

Quelques personnes participantes à l'étude ont évoqué les revers d'un « mariage forcé », lorsqu'elles sont confrontées à un choc des cultures et des philosophies qu'elles considèrent difficilement réconciliables dans un travail au quotidien. Dans ces circonstances, certaines personnes gestionnaires se demandent s'il n'est pas plus sage d'amener le personnel communautaire et du réseau public à travailler de manière complémentaire sur le terrain sans pour autant fusionner au sein d'équipes unifiées :

> Bien, on a l'impression qu'on a forcé un mariage. On avait l'impression de forcer un mariage qui n'était pas désiré, mais qu'à la place, si on travaille, on a chacun nos équipes, on a chacun notre identité, mais après ça, on revient unir ça dans des situations spécifiques. Il y a moins de choc de culture parce que tu peux avoir ta culture, mais on peut s'influencer l'un et l'autre. Il y a des zones où est-ce qu'on est complémentaires (G-RP).

Malgré l'ampleur des défis associés au fonctionnement des équipes mixtes, certaines personnes qui y sont employées trouvent une profonde satisfaction dans cette hybridation de ces deux univers, comme le reflète ce témoignage :

> Quand on m'a dit que j'allais dans une équipe hybride, écoutez... Moi, j'étais... Juste ça, j'étais fou de joie. Je voyais que j'avais une certaine liberté, une certaine possibilité d'intervenir et de mettre ma couleur. On me le permet, puis j'en tire beaucoup d'avantage et de bonheur aussi. Je suis moins dans un carcan... (I-RP).

4.2.3. Des besoins de reconnaissance mutuelle

Chez toutes les catégories d'actrices et d'acteurs rencontrées se dégage une impression que leur contribution n'est pas reconnue à sa juste valeur. Si les organismes communautaires estiment que leur expertise est sous-estimée et insuffisamment valorisée, le personnel qui œuvre au sein du réseau public déplore que leurs partenaires communautaires ne reconnaissent pas les efforts qu'ils et elles déploient pour améliorer leurs services.

La dépréciation de l'expertise des organismes communautaires

De part et d'autre, les actrices et acteurs consultés reconnaissent l'expertise développée depuis plusieurs décennies par les organismes communautaires œuvrant auprès des populations en situation de désaffiliation sociale. En contrepartie, l'expertise du réseau public dans ce domaine serait plus récente et concentrée sur les soins spécialisés. La négociation des contributions de chacun·e, en fonction de leurs expertises respectives, est donc relativement récente. Une personne gestionnaire d'organisme communautaire souligne les impacts de cette évolution rapide :

> Donc, on est passé d'un contexte que la société en général ne se souciait pas tellement de l'itinérance à ce que là, d'un coup, tout le monde s'y intéresse. Ça a pris plusieurs années, c'est en 2014 que la lutte à l'itinérance a été adoptée, qui vient déterminer le fait que l'État a un rôle à jouer sur la question de l'itinérance, autant les ministères et tout. C'est en 2014 ça. C'était hier... Ça fait 8 ans que l'État accepte de jouer un rôle là-dedans. Sur le terrain, actuellement, ce qu'on voit c'est l'inconfort de ministères, d'établissements de santé, qui essaient de prendre leur place versus qui ne la prenaient pas avant, des moyens qui leur donnent la capacité de prendre cette place-là. Comment on réussit à négocier cette place-là avec les acteurs qui sont en place actuellement ? Ça, ça génère des tensions (G-OC).

De ce fait, la collaboration entre les deux parties se fait difficilement lorsque les organismes communautaires ont la perception que le réseau public veut leur imposer ses connaissances, alors qu'ils et elles considèrent détenir une plus grande expertise dans le domaine de l'itinérance. C'est ce que souligne ici une personne intervenante du réseau public :

> Avoir la confiance des organismes communautaires, ça a été très difficile au début. Quand on a commencé à travailler, ça a été : "le CIUSSS avec son grand chapeau qui arrive dans la réalité de l'itinérance à Québec, dans le secteur des approches de proximité, du travail du milieu". Ça a été reçu un petit peu difficilement avec les organismes communautaires et il a fallu surpasser ça (I-RP).

Plusieurs ont l'impression que les actrices et acteurs du réseau public tendent à sous-estimer l'expertise du communautaire, à dévaloriser leurs compétences ou à entretenir une conception limitée de la contribution que ce secteur peut apporter en matière d'intervention auprès des personnes en situation de désaffiliation sociale. En fait, elles perçoivent que les partenaires du réseau public comparent leur expertise à la leur en se référant à leurs propres critères sans toujours considérer l'équivalence de leurs compétences. À ce sujet, elles réfèrent notamment à certaines exigences déontologiques qui peuvent différer, par exemple en matière de tenue de dossiers et de respect de la confidentialité au sujet des personnes recevant les services, comme le relate cette personne issue du milieu communautaire : « Parce qu'on vient du communautaire, parce qu'on a des salaires un peu moindres, on a l'impression qu'on est des amateurs par rapport à toute la panoplie, code de déontologie, de règles, de confidentialité, de tenue de dossiers qui viennent de l'institution, alors que ce n'est pas le cas » (G-OC).

En écho à cette perception, une autre personne participante confirme qu'il peut être difficile pour une personne représentante du réseau public de s'adapter à la culture des organismes communautaires en matière de gestion des notes au dossier et de la confidentialité :

> Puis je comprends le défaut qu'on reconnait moins un peu l'expertise parce que quand je suis arrivée, je me suis dit : "Ah ! Ils ne font pas de notes". Il y a des organismes que c'est dans leur culture de ne pas faire de notes. Comme ce sont des chiffres, il n'y a pas de nom de patients. Il y a des organismes qui sont super dans la confidentialité, puis c'est vraiment un plus, mais des fois, je me dis que ça doit être difficile d'avoir des suivis, puis de faire des fois avancer, mais des fois ce n'est pas leur rôle (I-RP).

Le manque de reconnaissance de l'expertise s'actualiserait également dans la non-prise en compte des observations et de l'avis professionnel des actrices et acteurs communautaires. Ceux-ci et celles-ci estiment parfois que le manque d'attention accordée à leurs observations et à leurs opinions professionnelles témoigne du manque de considération des partenaires du réseau public envers les connaissances fines du vécu des personnes marginalisées qu'ils et elles ont acquis en fréquentant ces personnes sur une base quotidienne.

> J'ai besoin qu'on reconnaisse ce que moi j'observe et je vois dans une situation auprès d'une personne aussi. Même s'il y a certaines expertises qui sont moins documentées ou certaines évaluations, parce que, dans le communautaire, on ne les a pas nous ces professionnels-là. Je comprends pourquoi des fois on veut les avoir, mais il y a quand même des choses au quotidien qu'on observe et qui sont notées et qui s'accumulent au

> fil des contacts aussi parce que nos gens on les voit souvent. Ce besoin-là de reconnaître ce qu'on vit et qu'on observe au quotidien avec les gens (I-OC).

Un des enjeux associés à cette non-reconnaissance relève plus largement du manque de valorisation de la diversité des sources de savoir présente au sein du milieu communautaire. Plusieurs déplorent que le bagage expérientiel ne soit pas davantage reconnu au sein du réseau public, et ce autant pour ce qui concerne le bagage des personnes qui utilisent les services que celui du personnel qui y travaille. De part et d'autre, on reconnait que les connaissances théoriques et les formations académiques sont souvent davantage valorisées au sein du réseau public, tel qu'exprimé par une personne gestionnaire d'un organisme communautaire : « Il y a comme une espèce de petit côté que l'on n'est pas toujours reconnus comme des professionnels à 100%. Ça existe aussi dans les équipes "nous on est formés", "nous on a une longueur d'avance", "nous on est l'Institut", "nous on a la vérité" » (G-OC).

Certaines personnes intervenantes et gestionnaires du réseau public constatent elles-mêmes que leurs collègues ne reconnaissent pas toujours l'expertise du secteur communautaire. C'est à force de côtoyer les partenaires communautaires sur le terrain qu'elles en viennent à reconnaitre que le savoir expérientiel acquis à travers la fréquentation quotidienne des personnes désaffiliées représente une source de connaissances essentielle pour offrir une intervention adaptée et efficace. C'est le cas de cette personne intervenante du réseau public :

> Pour moi, reconnaître l'expertise, c'est aussi les différents types d'expertises. Pas juste une expertise qui vient par les diplômes, mais aussi une énorme expertise qui vient par l'expérience, puis ça, les acteurs de la communauté, ils l'ont. Souvent, quand on commence à intervenir auprès d'un usager, il y a tout un tas de problématiques ou de diagnostics qui définissent la personne. Il y a une certaine façon d'intervenir selon ça. C'est ça une bonne pratique clinique, sauf que nos acteurs du communautaire qui travaillent avec la personne au quotidien, à tous les jours, depuis des années, leur savoir expérientiel du comportement de cette personne-là dans sa vie de tous les jours est immense. Il faut tenir compte de ça. Ce qu'on se rend souvent compte, c'est que quand on arrive rapidement dans le dossier, ce n'est pas pantoute nous autres les experts. C'est eux autres (I-RP).

L'invalidation des efforts d'adaptation du réseau public

Une des frustrations exprimées par les gestionnaires du réseau public est la perception que les actrices et acteurs communautaires adoptent parfois une attitude de rejet envers leurs propositions, coûte que coûte, sans toujours reconnaitre les efforts qu'ils et elles investissent pour faire évoluer les pratiques au sein des établissements publics et pour mieux s'adapter aux réalités. Dans cette foulée, le personnel du réseau public exprime de plusieurs façons combien le regret que les critiques du milieu communautaire empêchent de reconnaitre leur rôle d'allié, que ce soit pour porter la voix des organismes communautaires au sein du réseau public, pour traduire et faire

remonter leurs préoccupations auprès des instances supérieures ou encore pour influencer positivement le réseau public de l'intérieur, tel que le souligne cette personne gestionnaire :

> Moi, je suis vraiment invitée à remettre en question mon implication et à dire "là, peu importe ce qu'on fait ou ce qu'on ne fait pas comme réseau, on est perçu négativement". Ça ne change pas. Puis pas dans l'individuel, parce qu'on a des super bonnes relations avec plein d'organisations communautaires qui, je crois, apprécient ce qu'on fait, on apprécie ce qu'ils font, on peut se parler... (G-RP).

Un des aspects pour lequel les efforts déployés par les partenaires du réseau public semblent le plus méconnu et sous-estimé concerne le travail mené pour faciliter et débloquer l'accès à des services. À cet égard, les personnes gestionnaires et intervenantes impliquées dans le déploiement de ces stratégies estiment que leur potentiel est sous-utilisé en même temps que les organismes communautaires continuent de propager l'idée que tout est compliqué dans le réseau. Une personne gestionnaire exprime même que certaines trajectoires de services facilitées ne sont possibles que pour les organismes communautaires : « Admettons, dans notre direction, on a l'adjoint aux trajectoires. Tous les cas complexes, toutes les situations pour lesquelles il faut débloquer des services différemment, ça passe tout par [lui], mais les organismes communautaires, ils peuvent l'appeler direct. Dans le réseau, on ne peut même pas faire ça » (G-RP).

Dans le même sens, bien que leurs partenaires des organismes communautaires continuent de leur reprocher de travailler en silos, les actrices et acteurs du réseau public estiment de mieux en mieux travailler en équipe entre les différents programmes au sein de la DSMDI, mais également avec d'autres programmes et directions au sein du CIUSSS-CN. Ainsi, les gestionnaires du réseau public ont également l'impression que leurs efforts et le chemin accompli afin d'améliorer les collaborations et les services ne sont pas reconnus à leur juste valeur : « Je ne m'attends pas à avoir des fleurs, puis des remerciements, mais juste du respect de ce qu'on fait. Toujours entendre du négatif sur le réseau, qu'on est fermés d'esprit, on n'est pas flexibles, on est empêtrés dans des mécanismes d'accès compliqués... On a tous des cellulaires, on se fait tous rejoindre et on prend tous des références sur le *side* » (G-RP).

4.2.4. Entre innovation et récupération des pratiques

L'enjeu de l'innovation dans les services du réseau public est omniprésent, autant dans le discours des participant·e·s provenant du réseau public que dans celui du personnel provenant du milieu communautaire. D'abord, il faut souligner que toutes et tous reconnaissent le potentiel d'innovation dont sont porteurs les organismes communautaires. Or, pendant que les organismes craignent de voir leur expertise récupérée et dénaturée par le réseau public, ce dernier regrette de constater la réticence des organismes communautaires à collaborer en matière d'innovation.

C'est notamment le cas lorsque le réseau public développe des services de proximité afin de répondre aux besoins des populations marginalisées. D'abord, quelques actrices et acteurs

communautaires estiment que la mise en place de tels services se fait au détriment de la reconnaissance de leur expertise en la matière. Des personnes soulignent également que ces innovations déployées dans les milieux ne servent que de paravent au manque de capacité du réseau public à transformer les services au sein de ses propres établissements. Pour celles-ci, l'adaptation des services du réseau public devrait d'abord et avant tout passer par un plus grand accueil au sein même des services du réseau public, et non par le déploiement de services de proximité. Une personne s'exprime ainsi à ce sujet : « On met les belles choses devant, les beaux accueils, des beaux intervenants de proximité qui nous arrivent du CIUSSS. Par contre, lorsqu'on arrive dans la boîte, les enjeux sont là. Ce n'est pas le terrain qu'il faut changer. C'est la mentalité de la boîte. On peut tu déjà commencer avec ça? » (I-OC).

Quelques participant·e·s du réseau public expriment comprendre la crainte des organismes communautaires envers le réseau public et estiment normal d'avoir à les rassurer quant à la posture que le réseau public vise à occuper à travers ses fonctions de proximité. Ainsi, certains reconnaissent qu'un travail de longue haleine doit être fait afin de démontrer la posture de liaison qu'ils et elles souhaitent exercer, et ce, en complément au rôle joué par les personnes intervenantes du milieu communautaire, dont les travailleuses et travailleurs de rue. Or, malgré la compréhension de ces craintes, certain·e·s représentant·e·s du réseau public pensent néanmoins que les partenaires communautaires devraient pour leur part accepter et même valoriser que les bonnes manières de faire se répandent et inspirent les pratiques des établissements publics. L'important serait alors de reconnaitre l'origine et l'historique des modèles issus du milieu communautaire qui inspirent les innovations au sein du réseau public. Une personne intervenante du réseau public exprime ainsi sa volonté d'intervenir autrement dans ce contexte :

> [La crainte de] l'instrumentalisation puis la récupération des pratiques alternatives ou innovantes, nous on l'a vécu au début de notre mandat. Le temps que les gens comprennent vraiment ce qu'on faisait là, il y avait beaucoup d'inquiétude : "Vous allez faire du travail de rue?", comme si on allait récupérer cette pratique-là alors que nous on voulait se positionner justement à l'écart de ça. On faisait une pratique qui était vraiment différente justement de liaison, mais c'est souvent ça que j'appréciais. Il y avait des craintes qui étaient compréhensibles et qui s'expliquaient, mais c'est là aussi, justement que je reviens encore à se parler, apprendre à se connaître, démystifier les mandats de chacun, ça a été très important dans cet enjeu-là (I-RP).

Les actrices et acteurs du réseau public ont parfois l'impression que le discours négatif à leur égard entretenu par quelques personnes les empêche de voir les aspects positifs de ces nouvelles initiatives. Ils et elles perçoivent également que tout et son contraire leur est reproché, qu'il s'agisse de les accuser de récupérer les pratiques communautaires lorsque le réseau public s'en inspire pour innover ou, inversement, de ne pas faire évoluer leurs pratiques pour s'adapter aux réalités, comme l'exprime cette personne gestionnaire par leurs propos :

> Si le CIUSSS ou les organisations publiques se font reprocher de ne pas innover, il y a aussi des reproches quand ils le font. Parallèlement, quand les équipes de proximité ont commencé, quand elles se rapprochaient un peu plus de la rue, on entendait beaucoup qu'il fallait que le public sorte des bureaux, se rapproche, mais là quand elles sont sorties, quand elles se sont rapprochées, il y a aussi eu des critiques "qu'est-ce qu'ils font dans notre cour?" (G-RP).

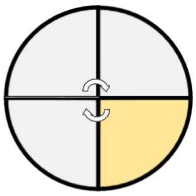
Poursuivant dans le même sens, une autre personne gestionnaire déplore comment ces réactions du milieu communautaire ont des effets contraignants et démotivants : « Parce que l'innovation, il n'y a personne qui nie que le communautaire a toujours été innovant, au-delà des besoins, près de sa communauté, mais ce n'est pas vrai que le réseau ne peut pas l'être non plus. On nous demande de l'être, puis quand on l'est, on n'est pas correct. Ça revient à ce que peu importe ce qu'on fait, on dirait qu'on fait... On devient qu'on marche sur des œufs » (G-RP).

En retour, les organismes communautaires mentionnent être conscients qu'ils mettent des freins au développement de pratiques qui parfois pourraient bénéficier aux personnes accompagnées. Néanmoins, en raison d'expériences antérieures négatives vécues par certaines équipes et de la multiplication d'initiatives du genre qui émanent depuis quelques années, la crainte que leur lien avec les personnes marginalisées soit instrumentalisé pour la mise en place de pratiques qui ne respectent pas pleinement leurs principes directeurs les amène à éviter ces collaborations, comme le souligne cette personne intervenante : « Bien oui, c'est vrai qu'on n'est jamais satisfaits. C'est très vrai aussi qu'on a quand même une impression qu'on récupère la façon dont on travaille et qu'après ça c'est un peu comme si on nous disait "C'est correct ce que tu fais, mais pas tant" ou "C'est correct, j'ai compris et je n'ai peut-être plus besoin de ton expertise et on est bon pour le faire tout seul" (I-OC).

Pour leur part, fort de l'expérience acquise au fil des défis relevés sur le terrain, les membres des équipes mixtes et de liaison rapportent avoir développé une meilleure connaissance de leurs partenaires communautaires et du réseau public. De ce fait, ils se considèrent mieux préparés à comprendre la culture et le fonctionnement de ces organisations.

Les tensions associées à la délimitation des fonctions des uns et des autres, le choc des cultures de fonctionnement et d'intervention du réseau public et du milieu communautaire ainsi que les tensions engendrées par le manque de reconnaissance mutuelle de leur contribution respective sont ressortis comme des enjeux multidimensionnels importants au cours de cette étude. Bien que la majorité ne considère pas ces univers inconciliables et que certaines personnes naviguent avec une certaine aisance entre ces deux mondes, l'établissement de balises et de mécanismes permettant de coordonner leurs façons de faire différentes comporte des défis importants.

4.3. La négociation de la relation et de la communication



Un des piliers pour assurer l'efficacité de la collaboration intersectorielle repose sur la qualité de la communication et des relations entre les parties prenantes. Qu'il s'agisse des canaux formels ou informels de communication ou des modalités entourant le partage d'informations, la mise en place de stratégies efficaces permettant de maintenir la liaison entre les actrices et acteurs œuvrant dans des organisations différentes constitue un des facteurs qui influence le plus la collaboration intersectorielle. Aussi, pour avoir une considération appropriée des enjeux en cause, il s'avère indispensable de prendre en compte à sa juste mesure l'impact du facteur humain dans la collaboration, que ce soit sur le plan des dynamiques groupales d'appartenance ou de l'intrication des dimensions interpersonnelles au sein des relations professionnelles.

4.3.1. Les chemins de la communication inter-organisationnelle et interprofessionnelle

Peu importe le contexte, la communication constitue en soi un univers complexe : entre le message émis et le message reçu, des multiples interférences peuvent altérer le sujet traité. Dans le cadre de la collaboration intersectorielle, trouver les médiums appropriés pour assurer la clarté et l'intégrité des messages rendus et pour faire en sorte que chacun des protagonistes se sente entendu et compris représente un défi de tous les jours.

Les canaux de communication formels et informels

La communication inter-organisationnelle repose tout d'abord sur la convergence des processus formels et informels de communication. En trame de fond de plusieurs des difficultés rencontrées, le manque de temps dont disposent et qu'investissent les actrices et acteurs pour communiquer constitue un enjeu de taille :

> C'est l'un des principaux défis qu'on a, c'est que la communication, ça ne se fait pas en passant moins de temps à se parler. C'est niaiseux, mais je l'entends souvent cette contradiction là à dire "il faudrait vraiment qu'on communique plus, mais faudrait qu'on se fasse moins de rencontres parce qu'on se voit trop souvent". Mais tu sais, la communication, c'est pas magique, ça vient pas par télépathie. Il faut qu'on se donne du temps pour communiquer (G-RP).

Le manque de canaux formels de communication opacifie la provenance des informations et surtout l'origine de la prise des décisions ; « on se demande où les choses se sont dites » (I-RP). Par ailleurs, le relai d'informations par plusieurs intermédiaires en dilue le contenu et parfois le sens, occasionnant des critiques et des frustrations de la part des personnes intervenantes envers les initiatives prises par leurs directions :

> Souvent, ce que le travailleur de rue pensait, qui l'a relayé à sa coordination, qui l'a relayé à la direction de ce département-là, possiblement qu'à travers tous ces filtres-là, l'information s'est diluée et ce n'est pas essentiellement ce qui a été nommé qui est retenu. Et c'est peut-être ça qui suscite aussi une critique perpétuelle des initiatives

> parce que le cheminement que l'idée a fait a été dénaturé entre le moment où elle est sortie et comment elle a été prise par les gens qui ont le pouvoir de mettre en place des choses (I-OC).

Par ailleurs, la communication autour de problèmes émergents engendre parfois chez les organismes communautaires l'impression de ne pas être pris au sérieux au vu du délai de réactivité du réseau public vis-à-vis les problèmes observés sur le terrain :

> Quand on essayait de dire "ben écoute, ça ne fait pas de sens, ça va nous exploser dans la face, il y a quelque chose qui se passe, il faut agir maintenant", à ce moment-là, le CIUSSS voulait rien savoir de nous autres. Ils nous disaient que nos chiffres ne tenaient pas la route, qu'on avait des arguments vaseux. […] Mais, je te dirais que les choses ont changé. On est passé à une autre étape de collaboration, on est bien content, mais il y a eu cette période-là de 3 ans que même des gens du réseau, des hauts placés du CIUSSS qui nous ont dit " ça a peut-être pris plus de temps qu'on pensait de s'organiser" (G-OC).

Dans le contexte de cogestion, en particulier des équipes mixtes, la communication inter-organisationnelle représente un défi à part entière. En amont de la mise en œuvre d'une pratique partagée, la négociation de la philosophie d'intervention permet de cerner les enjeux et d'entrevoir leur résolution par une communication suivie entre les directions. L'absence d'une structure fonctionnelle de communication fait en sorte que les réactions viennent trop souvent a posteriori d'une situation-problème qui aurait pu être rectifiée en amont avec un meilleur encadrement mieux concerté. Si certaines équipes mixtes ont initialement été constituées au fil de rencontres de cogestion régulières entre le réseau public et les organismes communautaires impliqués, ces échanges n'ont pas toujours par la suite été systématisés. Ce manque de structure de communication a suscité l'effet d'une coordination hiérarchique où des consignes étaient données aux équipes d'intervention à la suite de décisions prises par les gestionnaires du réseau public, sans que les gestionnaires des organismes communautaires n'en soient informés.

Lorsque des situations complexes sur le terrain font appel à la collaboration entre des actrices et acteurs du réseau public et des organismes communautaires, les rôles et attitudes adoptés peuvent à l'occasion générer des tensions, notamment lorsque des initiatives sont prises sans concertation, en tenant pour acquis une connaissance du milieu. Cette attitude génère alors une certaine méfiance, comme l'exprime ici une personne intervenante du milieu communautaire :

> J'ai l'impression que… ils ne sont pas de mauvaise foi, puis y en a dans cette gang-là qui sont passés par le communautaire qui connaissent les enjeux… Mais… ils sont tellement sûrs qu'ils savent qu'ils ne vont plus valider : "Ah on le sait ! Moi, j'ai passé par là, je connais l'organisme, je connais ci". Fait qu'on ne prend plus la peine de retourner valider, mais les contacts changent, les enjeux changent. Juste dans les deux dernières années, le portrait à Québec a complètement changé. C'est tellement de

> nouveau. Au niveau de la mobilité des jeunes ou les besoins. C'est comme si notre expertise n'est pas prise en compte dans le ici et maintenant (I-OC).

Dans un autre registre, des participant·e·s rapportent une impression de culture du silence dans le réseau public où reposent beaucoup de non-dits autour des situations difficiles : « On ne doit pas parler de ce qui ne va pas bien. Parler de ce qui ne va pas bien c'est comme si on ne travaillait pas bien alors que pour moi c'est le contraire. Parler de ce qui ne va pas bien est un signe d'intelligence par rapport à ces projets-là qui s'adressent à des choses qu'on n'a jamais vraiment maîtrisées ou réussi à maîtriser » (G-OC).

Le climat de malaise à engager une discussion pour nommer avec franchise les enjeux génère une forme de censure où les actrices et acteurs du réseau public se sentent « muselés » :

> Mais penses-tu que, justement, parce qu'on se retient de nommer certaines choses, ça n'aide pas? Puis moi aussi je le fais. Je suis d'accord. On soigne tellement nos relations qu'on ne défend pas ce qu'on fait de bien parce qu'on ne veut pas... Mais en même temps, je pense qu'un moment donné il va falloir commencer à le faire parce qu'il faut nommer les choses, puis je crois que c'est en nommant des affaires qu'il y a des choses qui se règlent (G-RP).

Compte tenu de la charge affective qui traverse les relations, la présence de non-dits risque constamment d'entrainer une accumulation de frustrations. Plusieurs participant·e·s dénoncent une tendance à trop vouloir taire les problèmes pour éviter les conflits ouverts, ce qui produit l'effet inverse : à ne pas se dire les choses et à les retenir, les situations se dégradent. « J'ai l'impression que quand on est ensemble, puis qu'on se parle bien, il y a énormément de retenue alors il y a quelque chose à rétablir » (G-RP). Or, malgré cette prise de conscience, les moments de rencontre qui pourraient servir à aborder les sujets de tensions ne sont pas suffisamment utilisés à cet effet et certaines personnes participantes estiment qu'on laisse trop souvent s'instaurer un apparent consensus en passant sous silence ce qui ne fonctionne pas : « Est-ce que, de part et d'autre, on se sent muselé de parler? Moi, ça m'est arrivé vraiment à plusieurs fois là où j'ai l'impression qu'on fait consensus, puis on se demande si on est satisfaits de la rencontre, puis on se dit oui, puis on est plusieurs que non » (G-RP).

Plusieurs participant·e·s relèvent d'ailleurs la nécessité de briser ces barrières de communication pour atténuer les situations problématiques et améliorer le travail collaboratif : « On n'est pas ensemble aujourd'hui. On pourrait tu l'être de façon constructive, puis après ça on tourne la page et on avance aussi, ensemble? » (G-RP).

L'enjeu réside notamment dans la difficulté à entretenir la communication dans les moments positifs, alors que les participant·e·s soulignent se limiter à communiquer avec leurs partenaires pour répondre à des problèmes pressants, voire pour « éteindre des feux » (I-OC). Certaines personnes estiment qu'en ne mettant pas l'accent sur les réussites ainsi qu'en négligeant de

tenir des suivis réguliers et transparents concernant les questions, les contextes et les responsabilités respectives, les partenaires se privent de moyens pour relever les défis inhérents à la collaboration, tel que résumé par cette personne gestionnaire communautaire : « Peut-être que ça a été nommé différemment, mais assurer une communication... Pas attendre qu'il y ait des problèmes pour se parler. C'est le *fun* des fois de se parler aussi des réussites... Je trouve que c'est un des principes de base d'organisation communautaire, mais c'est moins présent dans les relations partenariales je trouve avec le réseau » (G-OC).

Prendre le temps d'exprimer les sujets de tension est vu comme une façon de clarifier les intentions de chacun·e et de démontrer une volonté de bienveillance plutôt que de laisser s'installer des silences propices à donner libre court aux interprétations les plus diverses: « Le CIUSSS pourrait gagner à expliquer davantage ce qu'il fait. Les intentions aussi ont un impact et créent le conflit lorsqu'elles sont pensées comme négatives » (I-RP).

De part et d'autre, les témoignages soulignent l'importance de la communication transparente dans la résolution des tensions. Or, trouver les bons moyens d'assurer une telle communication n'est pas aussi simple qu'il n'y parait, d'autant plus que les cultures organisationnelles des milieux ne sont pas régies par les mêmes règles du jeu. Aussi, devant les « nœuds » rencontrés, les manières de communiquer choisies par les organisations et les individus pour faire entendre leur voix peuvent varier, voire s'opposer. Si le silence et les discussions à huis clos peuvent être appropriés en vertu de principes de prudence, de confidentialité et de respect des protocoles, d'autres canaux de communication peuvent être retenus lorsqu'il y a volonté de mettre en lumière les enjeux de manière plus publique et parfois plus percutante.

Par exemple, la communication médiatique peut être utilisée de manière sélective pour amplifier des messages clés ou sensibiliser le public à des problèmes importants. Dans cette visée, il arrive que les organismes communautaires recourent aux médias comme outil pour faire une pression politique. Si cet usage est parfois légitime et qu'il peut avoir un impact efficace, les actrices et acteurs estiment en contrepartie avoir très peu de contrôle sur le traitement de l'information par les médias, ce qui fait que cette manière de faire comporte divers risques. Pour plusieurs, le fait de sortir sur la place publique serait le seul et ultime moyen d'exercer un contre-pouvoir pour faire bouger les choses, que ce soit pour obtenir du nouveau financement ou rallier l'opinion publique en leur faveur : « les médias, c'est une arme très puissante qui peut être très intéressante dans la sensibilisation de la population en général » (G-RP).

Toutefois, il arrive aussi que ces sorties aient un effet à double tranchant, par exemple en affaiblissant les partenariats établis avec le réseau public. Pour certain·e·s, le fait que le réseau public ne réponde pas aux médias ou qu'il maintienne la langue de bois, en raison de son obligation de réserve, nuit à faire comprendre son point de vue et ses décisions. Cette absence d'écho du réseau public dans les médias lors de crises médiatiques amplifie pour certain·e·s actrices et acteurs leurs perceptions d'opacité du réseau public.

> Si on parle vraiment de ce qui est dans la collaboration, moi j'ai vraiment l'impression quand même que quand les organismes sont sortis [dans les médias], c'est parce qu'ils ont tendu d'autres perches. C'est qu'à un moment donné, y'a eu quand même une faille, puis c'est plus au niveau politique et stratégique, mais on aurait dû leur tendre une perche. On ne l'a pas fait. Puis leur tendre une perche ça ne veut pas dire acquiescer, mais ça veut dire faire un suivi diligent. C'est une reconnaissance. Le CIUSSS a parfois de la difficulté à comprendre pourquoi on utilise ce levier-là […] Ça génère une charge émotive assez grande (I-RP).

Les modalités entourant le partage d'informations

Les modalités de partage d'informations, qu'elles soient formelles ou informelles, jouent un rôle crucial dans la communication au sein de la collaboration interprofessionnelle et intersectorielle. Les actrices et acteurs consultés reconnaissent que de nombreux accords reposent sur des arrangements informels, basés sur des échanges verbaux et amicaux. Malgré que ces ententes informelles soient incontestablement nécessaires au sein de la collaboration, elles peuvent parfois manquer de clarté. Ainsi, bien qu'il soit parfois nécessaire de faire preuve de discernement et de souplesse quant au degré de formalisme à adopter pour dénouer certaines situations délicates, l'absence de balises fixant les normes de l'échange d'informations peut engendrer plusieurs problématiques.

Les enjeux de confidentialité apparaissent notamment dans l'accès aux notes de dossiers, où sont partagées de nombreuses informations personnelles sur les personnes fréquentant les services. Ces informations se trouvent sur des plateformes numériques, qui varient selon les organisations, et n'indiquent pas toujours où ni par qui ces personnes sont suivies en dehors du réseau interne. Plusieurs dossiers peuvent alors être constitués à différents endroits, et ainsi rester confidentiels à chaque prise en charge. Si cette pratique permet d'assurer l'anonymat des personnes et la confidentialité des informations qui les concernent, elle constitue en même temps un frein lors de situations plus complexes, par exemple lorsque celles-ci doivent être hospitalisées et que le transfert d'informations n'est pas autorisé : « on ne peut pas divulguer, s'il y en a un chez moi qui s'en va à l'hôpital, je ne peux pas appeler à l'hôpital pour faire un résumé de sa situation si l'usager ne m'a pas dit que je pouvais le faire » (I-OC).

Malgré ces précautions, quelques participant·e·s expriment ressentir une gêne autour de la teneur des informations auxquelles elles et ils peuvent avoir accès :

> Des fois, je suis très partagé dans ce que je ressens entre l'émotif et le rationnel. […] il y a le nom de la personne, sa date de naissance, avec qui elle est en lien, où est-ce qu'elle va manger, puis c'est quoi son aspect judiciaire. Il y a vraiment beaucoup d'informations, puis après ça un descriptif de toute sa situation épouvantable. […] Il y a comme quelque chose qui va me heurter sur le fait que je sais beaucoup beaucoup de choses sur beaucoup beaucoup beaucoup de personnes alors est-ce que j'en ai de

> besoin? Puis en même temps, si on trop clos dans notre confidentialité, je ne vois pas comment est-ce qu'on est capables d'aider ces personnes-là (I-RP).

L'enjeu autour de l'accès aux notes des dossiers est particulièrement important selon les différents degrés de confidentialité établis par les codes professionnels. Cet enjeu s'illustre par exemple dans le clivage entre certaines professions régulées par des règles déontologiques et d'autres n'ayant pas d'ordre professionnel. La question de l'accès aux dossiers est en débat dans certaines équipes, notamment lors de situations où la personne recevant les services est connue personnellement, par exemple par une personne paire aidante :

> Puis il est arrivé à différentes reprises, des moments où il y a eu des bris de confidentialité, soit des informations qui se sont rendues chez les usagers qui n'auraient pas dû se rendre, soit des pairs aidants qui lisaient des dossiers parce qu'ils connaissaient tel ou tel usager, et puis il s'était passé telle situation. La décision qui a été prise, c'est qu'au même niveau que si un intervenant ou un infirmier avait un ami qui rentrait dans la place, il devrait donner le dossier; ça ne devrait pas être lui qui s'en occupe, c'est quelqu'un qu'il connaît (I-OC).

On retrouve une certaine variabilité dans le rapport à la confidentialité chez les organismes communautaires, certains voulant accéder à plus d'informations tandis que d'autres trouvent qu'il y a trop de partage d'informations. La variation des réactions constitue un défi pour le réseau public, alors que les organismes communautaires peuvent parfois se montrer réticents à partager des informations dans des situations où le réseau public mentionne des enjeux de sécurité ou de dangerosité pour l'usager ou l'usagère pendant que d'autres organismes se sentent plus confortables de le faire, du moins dans certaines circonstances : « Il ne faut pas qu'on pense que ça va être noir ou blanc. C'est des situations complexes. Ça se peut que ça soit gris » (I-RP).

La question du lien de confiance entre les personnes utilisant les services et celles qui interviennent est déterminante dans le partage d'informations. Dans plusieurs cas, quelqu'un peut accepter de parler à une personne intervenante spécifique mais pas à ses partenaires. C'est alors à celle-ci de s'assurer régulièrement auprès de la personne utilisatrice des services qu'elle respecte bien ses désirs dans la transmission d'informations la concernant. Parfois, elle accepte que ses informations soient partagées au sein d'un organisme, mais pas auprès d'un autre, ce qui peut générer des situations délicates dans le contexte de co-intervention.

> Parfois, la personne accepte de nous parler à nous, mais elle n'accepte pas de parler aux autres partenaires du CIUSSS par exemple. On va toujours se coller aux désirs de l'usager. On va valider ça auprès de la personne très très très régulièrement, s'assurer de ne pas faire de faux pas et même chose avec les organismes. Ce type d'échange-là on va les avoir et parfois dépendamment du lien qu'on a avec la personne, ils vont accepter qu'on parle avec tel organisme, mais ils n'accepteront pas qu'on parle avec un autre organisme (I-RP).

Un bris de confidentialité entraine des conséquences sur le lien de confiance établi qui peuvent se répercuter sur d'autres intervenant·e·s impliqués auprès de la personne, comme en témoigne cette personne intervenante : « Qu'est-ce que je peux faire pour préserver ce lien-là? Ça commence avec le côté confidentiel. Les travailleurs de rue, on est tous rattachés au même code d'éthique, on est tous rattachés dans nos boîtes avec le code d'éthique, mais il y a des gens qui ne sont pas rattachés avec aucun code d'éthique » (I-OC).

En outre, le lien de confiance représente un outil très précieux dans l'accompagnement des personnes, c'est pourquoi il est important pour les actrices et acteurs de l'entretenir et de ne surtout pas le briser :

> Dans la vie, j'ai déjà entendu quelqu'un me dire "tout se rattrape", mais quand le lien de confiance n'est plus là, c'est dur à rattraper. C'est l'une des seules choses les plus dures à rattraper. Et ce n'est pas juste le lien de confiance avec les intervenants concernés. C'est le lien de confiance après ça avec tout ce que la personne pourrait aller chercher dans d'autres organismes ou quoi que ce soit. Tu brises quelque chose. C'est très difficilement rattrapable (I-OC).

Pour cette raison, les règles qui balisent le partage d'informations et la confidentialité sont importantes à définir, notamment pour élaborer une compréhension commune sur les situations où il devient légitime de lever le sceau de confidentialité pour des raisons de sécurité de la personne utilisant les services ou d'autres personnes.

Préserver le lien de confiance dans le transfert d'informations entre les équipes, par exemple dans le cas des référencements, est un élément essentiel pour la réussite de l'accompagnement. Des actrices et acteurs croient cependant qu'il s'agit d'un processus délicat, en particulier dans les cas où une équipe ne prendrait pas le temps de connaître la personne avant d'entreprendre des démarches; ce qui a pour effet d'endommager le lien de confiance initialement établi :

> L'enjeu après c'est comment on travaille en équipe? Comment, entre le moment où on réaffilie et qu'on est encore au dossier, on est comme l'intervenant pivot? Là un moment donné on reçoit tout, mais il faut aussi transférer l'information et c'est là où c'est difficile de transférer le lien, de travailler en équipe avec d'autres équipes. Supposons que je réfère un service, je dis à l'intervenant : "Écoute, on va être ensemble un petit moment. Ça a pris du temps de construire ce lien-là. On va être là ensemble […] Appelez-moi avant de commencer", et là tu te rends compte qu'ils ont appelé la personne, le locataire, pour finalement que le locataire ne veut pas : "Bien là, le client n'est pas volontaire", mais tu te dis "C'est pas ça. C'est pas comme ça qu'on s'était attachés". Il faut transférer ce lien de confiance-là (I-RP).

4.3.2. Les implications relationnelles de la collaboration intersectorielle

Au cours de cette recherche, nous avons pu constater l'effet important exercé par la qualité des relations humaines dans la collaboration intersectorielle. Si les relations positives facilitent grandement la collaboration, les tensions, qu'elles soient entre les catégories d'acteurs ou interindividuelles, nuisent largement à la capacité de travailler ensemble.

Les dynamiques entre groupes d'appartenance

Sur le plan des dynamiques collectives, on constate comment le sentiment d'appartenance à un groupe tend parfois à se nourrir par contraste avec un autre groupe, allant même jusqu'à produire une image négative de manière à s'en distancer. À cet égard, les étiquettes que s'attribuent mutuellement les actrices et acteurs du réseau public et des organismes communautaires tendent à alimenter l'idée préconçue selon laquelle l'un, le réseau public ou le milieu communautaire, est bon et l'autre est mauvais : « C'est comme si, qu'il y ait des avancées ou pas, d'un côté comme de l'autre, on a de la difficulté à se reconnaître ces avancées. Ça, c'est un enjeu parce qu'on a des étiquettes » (G-RP). Provoquant une interférence importante dans l'établissement d'une relation de reconnaissance mutuelle, les préjugés réciproques entretenus de part et d'autre peuvent s'avérer tenaces : « Je parle des gens qui travaillent de l'autre bord, ce sentiment-là d'être traître, oui ils le vivent pour plusieurs et ils se le font dire aussi. J'ai des collègues qui le font sentir à ces gens-là qu'ils sont traîtres aussi. Ça existe en milieu communautaire et l'inverse […]. Il y a des préjugés aussi d'un bord et de l'autre. Ils existent vraiment, c'est ça que je voulais dire » (G-OC).

Selon plusieurs témoignages recueillis, les organismes communautaires ont souvent une vision cristallisée du réseau public, leur appliquant une « étiquette réseau ». Certaines personnes provenant du réseau public déployées dans des organismes communautaires expriment s'être parfois senties jugées par les intervenant·e·s au sein de ces milieux. D'autres membres du personnel du CIUSSS perçoivent qu'ils ont toujours quelque chose de plus à prouver parce qu'ils travaillent pour le réseau public : « Comme on est un service public, on a un dû vis-à-vis le communautaire, puis il y a des fois que c'est dur de naviguer avec ça. Ce n'est pas clair de même. C'est dans la subtilité tout ça, mais c'est comme ça qu'après réflexion, je le ressens. Puis c'est vrai que des fois... Ce n'est pas juste de "se sentir" étiquetés négativement; on "est" souvent étiqueté négativement » (I-RP). La crainte d'être perçu négativement en tant que représentant·e des institutions transparait aussi dans le rapport aux personnes marginalisées alors que certain·e·s intervenant·e·s du réseau public préfèrent ne pas mentionner explicitement travailler pour le CIUSSS et se limitent à nommer le nom de leur équipe (par ex. SIM-6, équipe de liaison, etc.) afin de contourner la méfiance et les préjugés négatifs à leur égard.

Pour leur part, les actrices et acteurs des organismes communautaires perçoivent souvent que leurs vis-à-vis du réseau public sont peu à l'écoute de leurs points de vue, voire déconnectés du terrain : « Nous on est là sur le terrain et eux autres ils gèrent ça et c'est trop gros » (G-OC). Les préjugés entretenus par le réseau public envers les organismes communautaires ressortent de

manière moins explicite dans notre étude, mais se dégagent néanmoins dans certains propos rapportés par les participant·e·s. On les retrouve par exemple dans certains discours chargés d'irritation au sujet des doléances récurrentes exprimées par le milieu communautaire : « J'étais dans le communautaire, puis on blâmait le réseau de pas reconnaître l'expertise du milieu communautaire, j'étais tout le temps rodé avec les points sur la table, puis je ne dis pas que ce n'était pas ça dans le temps, mais je pense qu'on n'est plus là aujourd'hui » (G-RP). Des actrices et acteurs du réseau public se disent aussi fatigués d'entendre leurs partenaires communautaires dénoncer le manque d'accessibilité au réseau pendant qu'ils et elles déploient des efforts vigoureux pour contrer cette contrainte. Certain·e·s questionnent même l'exactitude des propos des organismes communautaires et démontrent une profonde exaspération devant la persistance de ces critiques : « Je suis là pour ça de débloquer des accès. Pourquoi tu ne m'appelles pas? Pourquoi tu fais juste maintenir le discours que le réseau est fermé, que le réseau est difficile d'accès et que quand ça arrive, tu ne fais pas juste m'appeler? » (G-RP).

La présente étude ayant accordé aux participant·e·s un espace de libre expression à propos de leurs expériences de collaboration, le besoin de « ventiler » au sujet de leurs perceptions mutuelles est ressorti à plusieurs occasions. Or, les perceptions péjoratives entretenues de part et d'autre semblent teindre les relations de visions dommageables à la qualité de la collaboration intersectorielle et interprofessionnelles à cause de la méfiance dans laquelle elles se campent.

L'intrication des dimensions interpersonnelles au sein des relations professionnelles

L'entrecroisement des niveaux de relations est une dimension importante à considérer dans l'analyse des enjeux de la collaboration puisqu'il peut s'avérer laborieux de dissocier les individus de leur posture professionnelle et de leurs appartenances organisationnelles. Ainsi, on ne peut pas toujours aisément reconnaitre si les ingrédients d'une réussite ou d'un conflit dans le travail ensemble intersectoriel relèvent de facteurs organisationnels ou personnels.

> Tu as raison de le dire qu'il y a la personne avec ce qu'elle est comme individu, qui vient à l'intérieur d'une équipe qui est mixte avec sa propre culture à elle, en plus de la culture de l'organisation dans laquelle elle est propulsée. Tout ça a rendu complexe bien des affaires aussi. Puis avec certaines personnes, ça va être super facile. Dans l'équipe mixte avec une des travailleuses du CIUSSS, c'est une grande histoire d'amour avec cette personne-là » (I-OC).

Si le développement de relations conviviales et l'instauration d'un climat amical paraissent être un atout significatif pour l'établissement de liens de collaboration et que ces relations peuvent parfois devenir des vecteurs importants de communication entre des organisations distinctes, la valeur attribuée aux relations interindividuelles n'est pas exempte d'enjeux. Par exemple, le flou des frontières dans les relations amicales, entre collègues ou entre partenaires peut créer de l'inconfort dans la collaboration, comme le révèle le témoignage de participant·e·s qui expriment avoir de la difficulté à conserver des amitiés lorsqu'il y avait présence de tensions sur le plan professionnel. À cet égard, l'historique des relations entre personnes impliquées peut venir influencer la

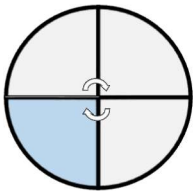
collaboration. Ainsi, alors que l'existence de liens interpersonnels antérieure au contexte de partenariat peut faciliter la communication, elle peut également augmenter la charge émotionnelle lorsque des tensions s'installent. En ce sens, il ressort que les attentes apparaissent plus grandes envers les individus mieux connus par les autres actrices et acteurs, rendant aussi les conflits plus personnalisés.

Puisque la mise en place d'un lien de confiance repose sur les personnes, il est nécessaire pour elles de prendre le temps de se connaître, en particulier lorsqu'une nouvelle personne se joint à l'équipe. Or, il s'avère néanmoins que la passation d'un lien de confiance entre collègues représente un défi : « C'est des choses qui se cultivent au fil des années-là avec des gens. On traîne tout notre bagage communautaire avec nous. » (G-OC).

En somme, les efforts investis dans la communication et dans les relations humaines sont essentiels dans la collaboration intersectorielle. Ce sont ces efforts qui permettent de tisser un lien de confiance entre les partenaires, mais également d'admettre l'existence des préjugés, de briser les non-dits et de maintenir une communication humaine afin d'améliorer la liaison entre les actrices et acteurs du réseau public et des organismes communautaires. En outre, même si on reconnait que les liens personnalisés et informels constituent des piliers majeurs au fondement de la relation de collaboration, on constate que le travail ensemble intersectoriel ne peut uniquement reposer sur des relations interpersonnelles, au risque d'en être fragilisé lorsque des changements surviennent, par exemple dans le cas de départs, de conflits, ou dans un contexte de roulement de personnel.

4.4. La négociation des pouvoirs et des ressources

L'asymétrie des ressources et des pouvoirs entre le réseau public et le milieu communautaire constitue un enjeu en trame de fond de plusieurs des tensions relevées par les participant·e·s à la présente étude. Dans le prolongement de ces enjeux, plusieurs décrivent comment les tensions structurantes qui découlent des rapports de pouvoirs engendrent des interférences au sein des dynamiques de collaboration et comment les pressions structurelles entraînées par le contexte de pénurie de main d'œuvre alourdissent le climat de collaboration intersectorielle.



4.4.1. L'asymétrie et la relation hiérarchique contractuelle entre les partenaires

Aux yeux de plusieurs personnes rencontrées au cours de cette étude, la relation hiérarchique contractuelle établie entre le réseau public et les organismes communautaires complexifie l'établissement d'un rapport partenarial entre ces deux secteurs. La concentration des rôles assumés par la DSMDI, l'écart entre le pouvoir perçu et le pouvoir réel de ses gestionnaires dans le contexte de logique *top down* qui prévaut dans l'organisation des services ainsi que la pression exercée par les enjeux de financement par projet représentent différents facteurs de tension soulevés.

Les actrices et acteurs rencontrés évoquent diverses figures imagées pour illustrer le rapport de pouvoir qui pèse dans leurs relations de collaboration avec DSMDI alors que cette instance qui se présente en tant que partenaire détient les ressources dont les organismes communautaires dépendent. Ils et elles rapportent entre autres que la Direction a « l'argent, donc le gros bout du bâton » (I-RP) ou encore que c'est « comme jouer un *match* de football où l'autre équipe est aussi l'arbitre » (G-OC). Certain·e·s associent également le sentiment de dépendance économique à une forme de violence économique : « c'est lui qui tient la bourse, donc je ne peux pas tout lui dire parce que je n'aurai pas mon argent de poche cette semaine » (G-OC).

La concentration des rôles assumés par la DSMDI

La concentration des rôles assumés par la DSMDI influence largement les dynamiques de collaboration intersectorielle entre le réseau public et les organismes communautaires. Au cours de la dernière décennie, plusieurs facteurs ont contribué à concentrer les responsabilités administratives en matière de santé et de services sociaux au sein des instances régionales que sont les CISSS et CIUSSS. La création de ces instances en 2015 a amené à fusionner sous quelques directions les fonctions de gestion du financement, auparavant assumées par l'agence de la santé des services sociaux et de santé, avec les rôles d'organisation et de dispensation des services pris en charge par les établissements.

Ainsi, au sein du CIUSSS-CN, la DSMDI joue un rôle central sur l'ensemble de son territoire aux niveaux de la planification et du financement ainsi que de l'organisation et de la dispensation des services dans les domaines de la santé mentale, de la dépendance et de l'itinérance. Selon plusieurs participant·e·s, le fait que la DSMDI cumule plusieurs chapeaux complique la tenue de rapports de collaboration « d'égal à égal ». En particulier, le contrôle sur les ressources financières exercé par cette instance altèrerait de manière significative les relations avec ses partenaires.

Pour les actrices et acteurs communautaires, le fait que le CIUSSS octroie une bonne part du financement public générerait une grande concentration du pouvoir au sein de cet établissement. En effet, les budgets provinciaux de financement à la mission (PSOC) sont attribués par le CIUSSS et les différentes directions sont chargées d'administrer plusieurs enveloppes découlant des programmes provinciaux. Aussi, depuis le transfert de la responsabilité du programme fédéral « Vers un chez soi » vers le provincial en 2019, la DSDMI assume la gestion de cette enveloppe pour la région.

Tout en étant bailleur de fond et partenaire dans la mise en œuvre de certains services, la DSMDI est aussi responsable à l'échelle régionale de planifier les services (santé mentale, dépendances, itinérance), ce qui implique un rôle de consultation intersectorielle à l'interne de ses établissements et à l'externe auprès de ses partenaires pour cerner les besoins et identifier les priorités régionales. Des actrices et acteurs des organismes communautaires, mais aussi du réseau public, mentionnent le fait que la DSMDI anime des processus de consultation et d'attribution des fonds dont elle est partie prenante complexifie le positionnement des

organisations. Bien que les gestionnaires du réseau public rappellent que des procédures balisent leurs modalités d'attribution et que des organismes communautaires sont intégrés dans différents processus lors de ces étapes, des participant·e·s estiment que l'animation et l'analyse des consultations menées dans la région, par exemple pour les planifications communautaires en itinérance et en santé mentale, concèdent à la DSMDI un pouvoir démesuré pour déterminer les priorités locales et régionales. C'est ce que souligne cette personne gestionnaire d'un organisme communautaire avec ces propos :

> Comment on fait pour dealer avec eux, puis être dans la super bonne entente quand, au final, ils pourraient nous retirer les sous ou ils ont le pouvoir de nous en donner plus? Ils portent un double chapeau, qui est épouvantable, puis des fois on se sent à leur merci. Moi, des fois, je me sens comme leur employé puis j'aime pas beaucoup ça. Donc l'autonomie des groupes, ce sont des choses pour lesquelles on se bat, auxquelles on croit, mais on se fait asservir à cause du maudit financement. Ça fait des années qu'on dit toujours la même affaire, mais bon... (G-OC).

En raison du rôle de la DSMDI dans la planification, le financement et l'organisation des services, cette instance ne peut agir de la même manière que le font d'autres partenaires, que ce soit pour l'appui au développement de projet, à la consultation mutuelle ou sur le plan de la reddition de comptes. Des participant·e·s relèvent le manque de réciprocité dans les relations : « Les délais qui m'ont été offerts, de vendredi 16h à lundi 8h, pour moi il n'y a pas de délai. Je ne veux pas travailler le samedi. C'est ce qu'on a fait finalement. Ça fait 6 mois que vous retardez le truc pour vos propres délais et nous, on a des 48 heures... » (G-OC). Une personne gestionnaire soulève comment ce manque de réciprocité remet en question le réel statut de partenaire entre un organisme communautaire et le réseau public : « Quand je leur demande une lettre d'appui pour un projet, ils ne la font pas... Mais moi tu es mon partenaire. Tu reconnais au téléphone le besoin et les services, je te demande une lettre d'appui et tu ne peux pas me la faire? Tu comprends que le double message dans "On veut être proches de vous. On veut collaborer", mais en même temps tu ne veux pas appuyer mes...» (G-OC).

À propos du fonctionnement et des processus de consultation mis en place pour déployer les financements, une personne gestionnaire d'un organisme affirme ceci :

> Là ce qu'on observe c'est que le bailleur de fonds peut potentiellement être bailleur de fonds et récipient de financement […] L'établissement de santé peut autant financer les groupes communautaires ou s'autofinancer pour ses projets. Ça c'est nouveau […] Il y a un pouvoir aussi qui découle de l'analyse de ces consultations-là qui en ce moment est détenu par les établissements de santé. Ce qui fait que c'est eux qui déterminent ce qui ressort des consultations, c'est eux qui déterminent qui reçoit le financement, c'est eux qui déterminent s'ils vont s'autofinancer. C'est comme si eux faisaient tout en même temps actuellement (G-OC).

Comme certaines enveloppes issues de programmes ou de budgets ponctuels ne sont pas spécifiquement destinées aux organismes communautaires et que la DSMDI peut y avoir accès, du moins en théorie, des participant·e·s craignent que le réseau public puisse y autofinancer ses propres initiatives. Aux yeux de certain·e·s, la DSMDI se trouve en position de conflit d'intérêt alors que ses programmes peuvent être récipiendaires de sources de financement qui sont aussi admissibles pour financer des organismes communautaires. Toutefois, quelques personnes gestionnaires soulignent que les budgets sont plutôt distincts entre les deux milieux :

> La compétition entre l'offre de services publics et communautaires, c'est une vue de l'esprit parce que les enveloppes sont assez étanches en général, les budgets reçus pour les services publics [sont utilisés] pour les services publics. La seule condition [pour qu'un budget soit attribué au réseau public au lieu d'un organisme communautaire] c'est s'il n'y a vraiment personne du milieu communautaire qui est capable de répondre, puis personne qui veut répondre à l'offre de services (G-RP).

Estimant que la concentration des rôles au sein de la DSMDI est au cœur des tensions qui traversent la collaboration intersectorielle et qu'une fonction de bailleur de fonds coexiste difficilement avec une posture de collaboration avec les organismes communautaires, quelques participant·e·s se demandent si les responsabilités devraient être réparties autrement au sein du CIUSSS et si les processus gagneraient à être davantage séparés. À ce sujet, des gestionnaires communautaires mentionnent que les partenariats intersectoriels avec d'autres secteurs s'avèrent moins ardus en raison de l'absence de l'interférence du financement dans leur relation. Ainsi, bien que des défis idéologiques ou cliniques puissent se présenter, par exemple dans les collaborations avec la Direction de la protection de la jeunesse (DPJ), ces collaborations semblent moins difficiles à soutenir alors que les partenaires peuvent se concentrer sur le partage de leurs expertises et travailler à dénouer les nœuds entre eux sans craindre de perdre un financement en cas de désaccord. L'implication financière dans la relation avec la DSMDI positionne les organismes dans un rapport de force inégal qui teinte directement les relations de collaboration.

Bien qu'ils reconnaissent que plusieurs fonctions soient centralisées au sein de la DSMDI, les gestionnaires du réseau public estiment que cela comporte plusieurs avantages pour améliorer la réponse aux besoins des populations désaffiliées et, de ce fait, pour garantir une meilleure prise en charge de la responsabilité populationnelle qui leur incombe. Par exemple, les gestionnaires considèrent que l'ancrage de la DSMDI dans le territoire et la proximité des relations avec les organisations communautaires dans la région permet d'établir une lecture actualisée des besoins de la population et des réponses existantes. Ils évaluent aussi que leur rôle d'attribution des ressources financières permet de proposer des financements ciblés pour combler les trous de services repérés, que ce soit par le biais d'appels à projets adressés aux organismes communautaires ou, lorsque nécessaire, d'initiatives spécifiques du réseau public.

Cet état de la situation permettrait ainsi une plus grande réactivité de l'organisation des services en fonction des besoins populationnels et vis-à-vis l'évolution des situations. La vision d'ensemble

que peut détenir la DSMDI en coordonnant la consultation du milieu, la planification des services et la répartition des ressources financières permettrait aussi d'assurer une meilleure coordination des processus de priorisation des besoins et de répartition des deniers publics. À ce sujet, une personne gestionnaire du réseau public précise : « C'est là que ça devient intéressant d'aller vers des consultations, de dire "OK, mais c'est quoi qu'on devrait prioriser par rapport à ce type d'activité-là? Qu'est-ce qui serait structurant comme activité? Qu'est-ce qu'on peut faire là?". Là, on fait des consultations là-dessus et après coup, on lance des appels de projets plus ciblés par rapport à ces problématiques-là » (G-RP).

L'écart entre le pouvoir perçu et le pouvoir réel des gestionnaires de la DSMDI

Si toutes et tous reconnaissent que les pouvoirs diffèrent entre le réseau public et le milieu communautaire, leur interprétation des enjeux soulevés varie. En effet, bien que prédomine chez les actrices et acteurs des milieux communautaires une perception que la DSMDI possède un pouvoir unilatéral sur l'organisation des services, des nuances significatives sont apportées entre le pouvoir « perçu » et le pouvoir « réel » des personnes qui y œuvrent. Cet éclairage rappelle les enjeux soulevés par les participant·e·s du réseau public quant au manque de reconnaissance de leur apport, mais également des limites de la portée de leurs actions au sein du réseau public. Ainsi, une appréhension plus juste du pouvoir des actrices et acteurs du réseau public nécessite de mieux connaitre leurs rôles et d'admettre que ceux et celles-ci subissent également des contraintes structurelles restreignant leur pratique.

Malgré les avantages à planifier les services et la distribution des financements, les gestionnaires de la DSMDI reconnaissent la nécessité d'impliquer davantage les organismes communautaires dans les processus et de communiquer régulièrement avec eux, par exemple au sein des comités d'attribution des fonds. Néanmoins, selon les témoignages recueillis auprès du personnel du réseau public mais aussi du milieu communautaire, les relations entretenues par la DSMDI de la Capitale-Nationale avec les organismes communautaires du territoire seraient plus constructives et transparentes en comparaison avec d'autres régions. À cet égard, une personne gestionnaire du réseau public rapporte :

> L'idée c'est d'avoir une posture la plus ouverte, la plus sensible possible, la plus à l'écoute possible, mais quand même rester dans l'action. Puis ça, c'est particulièrement difficile des fois. Contrairement à d'autres réseaux publics qu'on connait, on laisse beaucoup de place pour la critique. Puis on souhaite laisser ça aussi. Puis on essaie de rentrer en *coaching* d'autres directions, d'autres régions aussi, qui nous interpellent pour voir comment est-ce qu'on travaille sur ces enjeux-là, parce qu'eux autres aussi ils vivent les mêmes enjeux que nous (G-RP).

En outre, le personnel du réseau public ainsi que certains partenaires communautaires soulignent quelques nuances en ce qui concerne le pouvoir réel dont les gestionnaires du réseau public disposent dans l'attribution du financement, entre autres en raison du resserrement de la logique *top down* qui structure de plus en plus l'organisation des services. On remarque par exemple

qu'une portion importante des programmes gérés par la DSMDI est balisée par des orientations prédéfinies dans le cadre de programmes fédéraux ou provinciaux et que seuls quelques volets sont déterminés à l'échelle régionale. Or, ces logiques « *top down* », dans lesquelles la DSMDI exerce principalement un rôle d'intermédiaire pour appliquer des directives ministérielles, ajouteraient au poids que représente cette instance aux yeux des partenaires communautaires.

Ainsi, le parachutage de certaines enveloppes hautement « politisées » (ex. financement dans le contexte de la pandémie) ou le cadrage de programmes strictement normés par des prescriptions ministérielles précises (ex. SIM) laisseraient peu de marge de manœuvre sur le plan des modes d'attribution des argents et forceraient à privilégier certaines orientations spécifiques établies par les cadres de financement provinciaux et fédéraux : « Mettons une équipe SIM, il y a des exigences nationales. On reçoit des budgets nous autres pour des équipes spécialisées, donc on développe ces équipes spécialisées selon des directives et des cadres ministériels » (G-RP). Aussi, ces modalités auraient ultimement pour conséquence de limiter l'éventail de stratégies pouvant être déployées par les organisations pour répondre aux besoins perçus dans la communauté, ce qui tend à compromettre l'essence même des visées de l'action communautaire autonome : « On a des enveloppes budgétaires qui sont beaucoup plus normées que ce qu'elles étaient avant. On a une diminution de la latitude, de la créativité que peuvent avoir les organisations dans leur façon de rendre des services. Ça c'est un enjeu qui est important » (G-OC).

Cette logique « *top down* » qui imprègne les modes de gestion au sein du réseau public constitue selon les organismes communautaires une menace à leur autodétermination et à la réalisation de leur mission, qu'il s'agisse de programmes découlant d'orientations prescrites par le ministère ou de l'intention d'implanter des modèles dits « probants » importés d'ailleurs, impliquant l'imposition de lignes directrices, de méthodes d'intervention ou de critères d'évaluation pointus. Portant souvent en filigrane une visée de réaffiliation sociale, les organismes communautaires qui œuvrent auprès des personnes désaffiliées estiment avoir besoin de disposer de marge de manœuvre pour être en mesure de rejoindre ces personnes, de tisser avec elles un lien de confiance et de répondre adéquatement à leurs besoins. Le caractère souvent contraignant des prescriptions imposées par les programmes définis par le réseau public compromet l'accomplissement de cette mission.

> Souvent cet objectif-là de réaffiliation n'est pas tellement reconnu. On va demander de quantifier les interventions, mais comment on quantifie le fait que quelqu'un qui, pendant 2 ans, sur le trottoir, personne ne réussit à lui parler et qu'un travailleur, une travailleuse de rue réussit à passer du temps avec cette personne-là, comment on quantifie ça? Surtout ceux qui sont les plus loin. Il y a énormément de travail, un lien de confiance énorme pour travailler avec ces gens-là. Donc, de quantifier l'inquantifiable, de quantifier le peu d'intervention qu'on peut faire avec des gens très hypothéqués, c'est difficile ça en ce moment de le démontrer (G-ROC).

À plus forte raison, quand ces enlignements descendent directement des ministères, non seulement l'autodétermination des organismes communautaires est-elle compromise, mais aussi celle des actrices et acteurs collectifs régionaux et celle des gestionnaires du réseau public dont on ne reconnait plus la compétence à déterminer les priorités de leur territoire.

> Sur le terrain, qui est à même et le mieux placé pour déterminer c'est quoi les priorités et comment on peut améliorer les situations? Pour nous, c'est clair que c'est les régions elles-mêmes, donc c'est les regroupements d'organismes, c'est les établissements de santé, c'est les villes de ces endroits-là qui doivent se parler pour être capables d'identifier c'est quoi les meilleures façons de faire. Et des fois, d'en haut, justement quand il y a du *top down* : "Vous devriez faire telle approche. Travailler avec telle population. Faire tel ci, tel ça", bien pour nous c'est des menaces au fait que ça devrait être aux régions de s'autodéterminer (G-OC).

En plus que la logique *top down* d'orientation des services parait contraindre le pouvoir effectif des gestionnaires du CIUSSS-CN, le fonctionnement rigide des institutions publiques semble aussi restreindre leur marge de manœuvre, malgré la volonté des individus qui œuvrent dans ces fonctions, du moins selon la perception des gestionnaires communautaires avec lesquels ils sont appelés à collaborer :

> Les institutions publiques, parfois on a l'impression qu'ils sont présents, ils sont à l'écoute, mais ils ont les mains liées et ils n'ont pas le pouvoir de faire changer les choses […] parce que vous êtes pognés dans un cadre où vous ne pouvez jamais avancer ou faire des actions ou prendre des décisions parce que c'est tout le temps tributaire de quelqu'un d'autre qui n'est pas nécessairement assis autour de la table et ça c'est un irritant qui est là et qui encore une fois, comme on dit, ça n'appartient pas aux personnes qui sont là qui voudraient bien prendre des décisions, mais qui ne sont pas habilitées ou en mesure de le faire. Quand on revient au cadre qu'on parlait tantôt, leur carré de jeu n'est pas aussi fluide que le nôtre dans le communautaire (G-OC).

La pression exercée par les enjeux du financement

Le sous-financement des organismes communautaires et leur dépendance financière envers le réseau public, la disproportion du recours au financement par projet par comparaison à la stagnation du financement à la mission, la surcharge de travail qu'entraine la surabondance d'appels à projet et des contraintes qui y sont associées ainsi que l'impression d'être coincés dans un rapport de sous-traitance qu'induit ce type de financement font partie des éléments qui irritent les organismes communautaires.

D'abord, la précarité et l'instabilité du financement, notamment en raison de changements dans les orientations gouvernementales, entretiennent une pression constante sur le fonctionnement des organismes communautaires, comme en témoigne cette personne gestionnaire : « La peur de dépossession elle est aussi parce qu'on a des exemples concrets de projets à très courts

termes avec une grande précarité dans les promesses de financement donc on ne veut pas... Pour moi ça accentue l'idée de double statut. La sous-traitance vient de là. La précarité qu'on a » (G-OC).

La disproportion des ressources accordées au financement par projet par comparaison au financement à la mission se trouve au cœur des tensions qui découlent de la relation financière entre les organismes communautaires et le réseau public. Le financement à la mission globale constitue une revendication historique et toujours d'actualité pour les organismes d'action communautaire autonome. Tel que reconnu par la Politique gouvernementale sur l'action communautaire (Gouvernement du Québec, 2001), ce financement consiste à assurer que les organismes communautaires puissent disposer des ressources nécessaires pour déployer pleinement leur mission en demeurant libres de déterminer leurs orientations, leurs politiques et leurs approches. Selon les organismes communautaires, un financement à la mission globale, récurrent et structurant, est essentiel pour leur permettre d'optimiser leur contribution, de miser sur leur expertise singulière ainsi que pour innover et s'adapter en fonction de l'évolution des situations et des besoins constatés.

Quant à lui, le financement par projet constitue une modalité ponctuelle visant à cibler un secteur d'activité spécifique en fonction d'une problématique jugée prioritaire pour laquelle certains besoins demeurent non comblés. Si la majorité reconnait l'intérêt qu'existent des modalités de financement par projet pour atteindre certaines visées spécifiques, c'est la disproportion des montants accordés à cette façon de faire plutôt qu'au financement de base qui est mis en cause. En effet, compte tenu de leur sous-financement, les organismes communautaires considèrent dépenser une somme importante d'énergie à repérer ce type d'opportunités de financement, à rédiger des demandes de fonds et à fournir les redditions de comptes qu'exigent ces programmes ponctuels. De plus, les délais souvent serrés dans lesquels les appels à projet se déroulent obligent les organismes communautaires à réagir rapidement et à mobiliser leurs ressources pour soumettre des propositions, tel que l'exprime cette personne gestionnaire au sein d'un organisme communautaire :

> Ce n'est pas une rencontre. C'est du *kidnapping*. Je ne veux pas donner des mots trop forts, mais c'est-à-dire que nos subventions, c'est un projet qu'on met au milieu de la table et qu'on dit "faites un appel de projet là-dessus". D'accord. "Est-ce que vous avez besoin de fonds? C'est ça ou ce n'est rien" et dedans il y a les mesures d'imputabilité, les objectifs, tout est prédéfini. C'est à prendre ou à laisser, mais on est dans une situation de précarité avec une gestion par projet où à peu près notre horizon, dans le meilleur des cas c'est 2 ans (G-OC).

Les organismes estiment que les contraintes qu'imposent les programmes ciblés font pression sur leurs orientations et diminuent leur capacité à innover dans le développement de pratiques alternatives adaptées aux besoins émergents. Ils considèrent en effet que l'obligation de répondre aux cibles et aux critères des appels à projets diminue leur latitude et leur créativité,

menaçant à terme de réduire leur expertise spécifique à force de moduler leurs pratiques en fonction des prescriptions définies par les bailleurs de fonds. C'est ce qu'expriment les propos d'une personne intervenante d'un organisme communautaire : « Le financement par projet, ça amène ça. Ils veulent tout le temps mettre leurs conditions alors qu'on est obligé un peu de se mouler à ça et de se dénaturer, des fois et d'étirer notre mission le plus possible pour pouvoir *fiter* dans l'enveloppe. Alors là on perd notre autonomie en faisant ça » (I-OC).

Dans le même sens, bien que les organismes communautaires trouvent normal de fournir des redditions de comptes pour la gestion de fonds publics obtenus, ils estiment que les modalités de certaines exigences sont très lourdes et rigides.

> On se rend compte qu'en état d'urgence, les bailleurs de fonds sont capables de faire sauter toutes les limites et ça c'est un peu frustrant pour le milieu qui se dit : "en temps régulier, vous nous mettez des cadres super serrés avec des redditions de compte super serrées et là, parce que c'est urgent et que vous avez peur que ça se ramasse dans les médias, par exemple, ou que ça ait une influence sur des gens importants, là, tout d'un coup, vous faites péter le cadre pour essayer que ça n'arrive pas" (G-OC).

Si les enjeux reliés à la reddition de comptes apparaissent dans le cadre des financements par projet, ils ressortent aussi au sein des contrats ou des ententes qui encadrent les équipes mixtes et les formules de prêt de personnel. Pour les organismes communautaires impliqués dans ces ententes, la rigidité des processus peut s'avérer une source de défis : « Dans les faits, c'est bien joli de faire des équipes mixtes, mais quand on est enserrés dans des contrats qui font en sorte que c'est balisé par le partenaire institutionnel, ça ne fonctionne pas. On ne peut pas nous enfermer dans des contrats où il y a des redditions de compte et qu'il faut se plier complètement à l'environnement clinique des équipes institutionnelles » (G-OC).

L'impression pour les organismes communautaires d'occuper une posture de sous-traitance où ils sont appelés à combler les trous de services priorisés par le réseau public alimente la crainte de voir leur mission détournée et dénaturée ainsi que leurs ressources instrumentalisées et leurs savoirs récupérés, tel qu'en rend compte cette personne gestionnaire : « Toute l'approche communautaire autonome, que c'est les groupes qui déterminent c'est quoi leur mission, c'est quoi leurs objectifs, c'est quoi leurs pratiques, leurs approches, et il y a quand même des tensions externes à essayer de définir les objectifs des groupes de par l'entremise des subventions » (G-OC).

Les organismes communautaires perçoivent que l'obligation de se plier aux exigences du bailleur de fonds ou du partenaire institutionnel en contexte d'équipe mixte par exemple, leur fait perdre leur capacité d'autodétermination et les dépossède de leur pouvoir décisionnel, notamment en ce qui regarde la gestion des ressources humaines, l'organisation du travail et le choix d'approche à privilégier.

> On demande au communautaire de se fondre dans l'environnement de l'institution alors que si on vient nous chercher, on devrait peut-être accepter de changer des choses pour nous aider à diffuser cette nouvelle culture-là. Tu ne peux pas travailler dans un contexte... Tu ne peux pas dire : "Oui on va travailler ensemble! Oui on va changer nos façons de faire", mais qu'au fond dès qu'il y a un premier obstacle on dit : "Non, non. Ça, on ne peut pas changer ça. C'est dans le contrat. Ça on ne peut pas changer ça parce que ça fait 10 ans que l'équipe fonctionne comme ça" (G-OC).

Si, au sein des équipes mixtes, l'expérience de la collaboration s'avère souvent enrichissante sur le plan clinique, les tensions intersectorielles se font davantage ressentir sur le plan organisationnel. Certains gestionnaires du réseau public reconnaissent à cet égard qu'il peut être difficile d'établir une collaboration d'égal à égal entre les organisations impliquées alors que l'une des parties assume le financement de ce partenariat. La complexité administrative de la gestion des équipes mixtes comporte aussi son lot de défis, comme le relève cette personne gestionnaire :

> Ça demande beaucoup de cohérence entre moi, puis les chefs, les gestionnaires pour démontrer qu'on travaille ensemble, puis qu'on n'est pas dans une guerre réseau vs communautaire, pour démontrer qu'on travaille ensemble. Je pense que comme chef du réseau de la santé, pour être à l'aise à participer dans ces projets de cogestion, faut vraiment faire preuve d'humilité, puis d'être capable de prendre son gaz égal, puis dire : "écoute, le réseau c'est une chose là mais le *lead* appartient à l'organisme communautaire", et je suis à l'aise avec ça (G-RP).

Selon les organismes communautaires, certaines innovations originales auxquelles ils ont contribué à l'échelle locale ou régionale se retrouvent dénaturées par la logique « *top down* » lorsqu'elles sont récupérées par des ententes institutionnelles dans lesquelles ils ne sont pas toujours inclus ou au sein desquelles on ne reconnait pas la contribution de leur expertise ni leur implication dans l'émergence et la co-construction de ces initiatives. À la suite d'expériences difficiles vécues par le passé, certains organismes accueillent avec prudence les invitations à mener des collaborations intersectorielles avec des institutions publiques alors que la négociation trop rapide d'ententes ou de contrats engage dans des projets qui s'avèrent trop contraignants ou qui ne répondent plus à leur philosophie. Une personne gestionnaire d'un organisme communautaire rapporte cette expérience : « Il y a plusieurs de nous qui y vont en se disant qu'à chaque fois qu'on va négocier, ça ne va pas plus loin si ça n'a pas au moins été présenté par courriel parce que le nombre de choses sur lesquelles ils vous arrêtent : "mais oui, on comprend votre réalité" et qu'après on a carrément des sommes coupées, des argents reconduits, des confrontations à droite et à gauche » (G-OC).

4.4.2. Des tensions structurantes qui interfèrent au sein des dynamiques de collaboration

Les interférences engendrées par l'asymétrie des pouvoirs débordent du cadre de la négociation inter-organisationnelle entre le réseau public et les organismes communautaires et affectent les relations entre les organismes communautaires ainsi que les relations des organismes communautaires avec les personnes censées être leurs alliées au sein du réseau public.

Un climat concurrentiel qui affecte les dynamiques entre organismes communautaires

Les relations entre organismes communautaires sont affectées par le contexte organisationnel dans lequel ils sont mis en position de concurrence les uns par rapport aux autres. Un impact non-négligeable du financement par projet concerne la compétition que cette modalité de financement alimente entre les organismes communautaires qui doivent concourir pour obtenir les fonds mis à leur disposition. Plusieurs actrices et acteurs mentionnent qu'ils et elles tâchent d'amoindrir les dynamiques de compétition entre eux, mais il reste néanmoins que la nécessité de promouvoir ses propres pratiques oblige parfois à prétendre qu'elles sont prioritaires par rapport à d'autres pratiques elles aussi importantes. En effet, certain·e·s estiment qu'il faut trop souvent chercher à se démarquer des autres organismes pour se positionner dans l'échiquier concurrentiel des appels à projets, comme en témoigne cette personne gestionnaire :

> Le financement amène énormément de tensions parce qu'il en manque beaucoup et lorsqu'il y a des moments comme ça, on est vraiment en train de définir les priorités pour cette enveloppe de 3,8 millions. C'est sûr que ça crée des dynamiques, les organismes croient vraiment en leur projet, ils mettent de l'avant, puis tant mieux s'ils y croient. Mais il manque tellement de financement qu'il y a une espèce de compétition qui peut se créer et c'est pas nécessairement sain; ça c'est comment le financement peut venir nous influencer dans nos pratiques et notre façon de faire (G-OC).

Plusieurs actrices et acteurs considèrent que la dynamique d'appels à projet entraine non seulement une compétition entre les organismes communautaires mais qu'elle tend aussi à individualiser les propositions de réponses aux manques de services ciblés plutôt que d'encourager à l'élaboration de stratégies collectives pour combler les besoins. En ce sens, la posture occupée par les regroupements sectoriels est essentielle, puisqu'elle permet de rassembler ces acteurs et de favoriser une réponse concertée aux appels de projets et dans les démarches de consultation régionale.

Toutefois, le rôle que les regroupements sont appelés à jouer dans le cadre des processus de planification communautaire et d'attribution des fonds les met parfois dans une position difficile. Comme le financement de ces regroupements est attribué par le CIUSSS-CN, les actrices et acteurs estiment que ceux-ci n'ont pas toujours l'entière liberté de porter le point de vue critique et les revendications de leurs membres; aussi, comme ces regroupements sont parfois impliqués dans les processus décisionnels d'attribution des financements aux organismes, ils et elles peuvent se retrouver dans une posture délicate vis-à-vis de leurs membres.

Des relations sur le terrain contaminées par les tensions

Si certaines réactions des actrices et acteurs communautaires aux tensions qui traversent leur rapport au réseau public sont compréhensibles et légitimes, elles se traduisent parfois par des attitudes hostiles peu propices à l'amélioration des relations de collaboration avec leurs partenaires institutionnels.

D'abord, leur crainte de se faire imposer des directives renforce l'attitude de méfiance et de résistance de certains organismes communautaires envers toute initiative du réseau public. Ainsi, certains vont accueillir avec prudence toute forme de proposition du réseau public et attendre que des liens de confiance se tissent avant de s'ouvrir à une possible collaboration. Pour les organismes communautaires qui détiennent des bases militantes bien ancrées, la collaboration avec le réseau public en soi peut être perçue comme porteuse d'un risque de compromission. Le très fort sentiment de loyauté ressenti par les actrices et acteurs au sein des organismes communautaires peut parfois alimenter la perception que le réseau public est un adversaire. Selon quelques participant·e·s, certains organismes communautaires convaincus de l'impossible collaboration entre le réseau public et les organismes communautaires vont avoir tendance à se braquer et à regarder le train passer dans l'attente qu'il déraille pour confirmer leurs appréhensions.

Les actrices et acteurs des organismes communautaires insistent sur l'importance de la posture critique, inhérente à la culture de l'action communautaire autonome au Québec. En revanche, plusieurs tiennent à spécifier que l'exercice d'une telle fonction ne signifie pas qu'ils et elles sont « contre » leurs alliés au sein du réseau public. S'il s'avère légitime que les organismes communautaires portent un regard critique sur le réseau public, il arrive que ce point de vue dérive vers la formulation de préjugés injustifiés ou prenne des proportions démesurées. À cet égard, des personnes ayant participé à l'étude ont également exprimé être parfois heurtées par le discours de collègues qui se positionnent en « victimes » du réseau public. Selon eux et elles, les organismes communautaires qui adoptent un tel discours tendent par leurs propos à établir des généralisations et à accentuer les clivages et ce, sans tenir compte des pouvoirs réels dont disposent les représentant·e·s du réseau public. Un certain nombre d'actrices et acteurs communautaires estiment pour leur part qu'il faut s'appuyer sur une diversité de tactiques, considérant que les organismes communautaires, selon leur mission respective, peuvent avoir à tenir une posture plus radicale pour exercer leur mission, alors que d'autres ont davantage intérêt à établir des ponts avec le réseau public pour actualiser leur mission.

Plusieurs personnes gestionnaires et intervenantes du réseau public expriment leur compréhension devant les réticences des organismes communautaires à collaborer et à partager leur expertise avec le CIUSSS dans un contexte où celui-ci détient les cordons de la bourse et qu'il peut choisir de prioriser ou non le financement des organismes. Elles comprennent que l'instabilité du financement public laisse planer « une épée de Damoclès » (I-RP) sur les activités de leurs organisations et que cette insécurité puisse nourrir des frustrations.

Certains de ces acteurs et actrices mentionnent aussi les situations dérangeantes dans lesquelles ils et elles se retrouvent du fait que leur employeur, le CIUSSS, est le bailleur de fonds des organismes communautaires avec lesquels ils et elles sont appelés à collaborer au quotidien. Bien qu'ils et elles soient conscient·e·s qu'il puisse être difficile pour les organismes de distinguer les fonctions de bailleur de fonds de la DSMDI des fonctions cliniques qu'occupent leurs équipes de terrain, ils et elles expriment néanmoins leur inconfort devant les frictions qu'entraînent les enjeux du financement et les interférences qu'engendrent ces enjeux sur le plan de la collaboration entre leurs organisations.

Plus particulièrement, les personnes gestionnaires du réseau public sont ébranlées de constater que les tensions entre les organismes communautaires et le réseau public éclaboussent les membres de leurs équipes qui interviennent sur le terrain, et regrettent que ces tensions compromettent l'accompagnement des personnes desservies. Si elles comprennent que les organismes puissent éprouver des frustrations lorsqu'ils n'obtiennent pas les financements demandés, elles souhaiteraient que ces frictions n'affectent pas les relations avec les personnes intervenantes du CIUSSS qui ne sont aucunement impliquées dans les processus d'attribution des subventions par la DSMDI. Pour leur part, les personnes intervenantes du réseau public se sentent parfois déchirées et éprouvent un malaise dans les relations qu'elles entretiennent avec les organismes communautaires. Alors que ces actrices et acteurs de terrain se sentent forcés de choisir leur camp, les gestionnaires leur rappellent que leur rôle concerne la réponse directe aux besoins des personnes accompagnées et les encouragent à opter le plus possible pour une position de neutralité en évitant de prendre position vis-à-vis des tensions qui peuvent exister entre les organismes communautaires et la DSMDI au regard des enjeux de financement et d'organisation des services. Les gestionnaires aimeraient aussi que les organismes communautaires parviennent à se centrer davantage sur la réponse aux besoins des personnes rejointes ainsi qu'à reconnaitre que les personnes gestionnaires et intervenantes avec lesquels ils et elles collaborent constituent des alliées pour porter leurs préoccupations au sein du réseau public.

Du côté des gestionnaires du réseau public, le manque de reconnaissance et de respect de leurs limites par leurs partenaires est un facteur important dans leur sentiment d'impuissance. Ils et elles ne disposent pas toujours de la marge de manœuvre pour solutionner tous les problèmes, ce qu'ils et elles se font reprocher par leurs partenaires :

> Moi, quand j'avais des travailleurs de milieu au sein de mon équipe, il y avait des attentes envers nous qui n'étaient parfois pas réalistes dans ce qu'on pouvait faire comme réseau, mais il faut se le dire et il faut l'accepter de part et d'autre. Il faut accepter que ça c'est la limite. Au même titre que tu le dis, des fois il y a des choses qu'on ne peut pas envoyer ça dans le communautaire. Il y a une limite de ce qu'ils sont capables d'accueillir. Il faut la reconnaître cette limite-là, mais ça l'inverse est aussi vrai. Nous autres, il y a des limites, il y a des choses pour lesquelles on ne peut pas aller plus loin (G-RP).

Néanmoins, les propos de quelques participant·e·s provenant du milieu communautaire expriment de l'empathie face à cette situation difficile :

> C'est difficile à dire dans le sens que clairement les gens avec qui on travaille, ça travaille quand même assez bien, mais comme les résultats ne sont pas tout le temps là parce que ça se passe aussi au-dessus de leurs têtes à eux, un moment donné, c'est sûr que si on demande à chaque organisation individuellement comment ils trouvent la collaboration avec le CIUSSS, ils vont nous dire : "les cordes sont trop serrées. Ils ne sont pas à l'écoute", mais ce n'est pas qu'ils ne sont pas à l'écoute, c'est que... Il y a comme une marge entre ne pas être à l'écoute et de ne pas être capable de faire les changements demandés. Il y a quand même une marge entre les deux (G-OC).

Cette situation génère un sentiment d'impuissance chez les gestionnaires du réseau public, qui se retrouvent souvent intermédiaires entre les instances au sein du CIUSSS et les demandes des organismes communautaires, tel que l'exprime cette personne gestionnaire : « Ça c'est un des constats qu'on a depuis un bout de temps, c'est que peu importe ce qu'on fait, peu importe ce qu'on va essayer de faire, il y a toujours du monde qui va trouver qu'on ne fait pas la bonne affaire. Notre approche pour l'instant est de faire face à la critique puis de continuer d'avancer. Peu importe ce qu'on fait, il y aura toujours du monde pour trouver qu'on ne fait pas la bonne affaire » (G-RP).

4.4.3. Des pressions structurelles exercées par le contexte de pénurie de main-d'œuvre

Les nombreux enjeux relatifs au recrutement et à la gestion de la main-d'œuvre que connait la société contemporaine ont des impacts directs sur les dynamiques intersectorielles.

Le manque et le roulement généralisés de personnel dans l'ensemble des organisations

Le manque et le roulement de personnel dans la majorité des organisations entraînent de nombreux problèmes et tendent à exacerber les tensions déjà existantes. Dans ce contexte, on assiste à une polarisation des prises de position, à une personnalisation de certains conflits ainsi qu'à des réactions fortement chargées sur le plan émotif. En raison du manque de ressources, plusieurs organisations tendent aussi à se replier sur elles-mêmes, au détriment de la collaboration et de la mobilisation collective.

La pénurie de main-d'œuvre généralisée dans le domaine des services sociaux et de santé affecte directement les organismes communautaires et le réseau public. Des défis importants se posent au niveau du recrutement et de nombreux problèmes découlent du roulement de personnel, tant pour l'organisation du travail et la formation de la main-d'œuvre que pour la continuité et la cohérence de l'intervention auprès des populations desservies.

Compte tenu de la précarité de leur financement, les organismes communautaires ont de nombreux défis à relever pour offrir des emplois concurrentiels. Afin de combler les postes, plusieurs d'entre eux et elles ont redoublé d'efforts pour améliorer les conditions de travail afin

de rendre plus attractifs les emplois offerts. Néanmoins, ils et elles constatent que des personnes qui œuvrent dans ce secteur quittent leurs emplois pour occuper des fonctions dans le réseau public où les salaires sont plus attrayants. C'est le cas d'une personne intervenante du réseau public qui s'exprime ainsi : « honnêtement, moi si ça ne serait pas des conditions de travail, de salaire et du travail, je serais au communautaire à 100%. J'ai eu un *clash* par rapport au réseau, mais je me suis conformé depuis de nombreuses années parce que je paye mon pain, puis mon beurre à l'épicerie puis j'ai besoin de l'argent » (I-RP).

Les inégalités salariales se font particulièrement sentir lorsque des membres d'une même équipe considèrent faire des tâches similaires, voir presqu'identiques, à salaires moindres, comme cela peut par exemple être le cas de services menés de façon conjointe.

> La personne répondant du CIUSSS quand elle est partie en vacances, pour te donner un exemple, elle a laissé mon numéro de cellulaire à tous ses employés, elle leur a dit : "s'il y a un problème, appeler [la gestionnaire de l'organisme communautaire] mais elle ne m'avait même pas avisé. Sauf qu'on ne fait pas le même salaire, des fois c'est très insultant, mais on est des gens de bonne foi, on est là parce qu'on veut que ça marche puis que les gens aient un bon service donc on prend sur nous, puis on continue (G-OC).

Malgré leur compréhension que le milieu communautaire constitue un milieu très formateur, les actrices et acteurs de ce secteur regrettent de constater que leurs organisations sont considérées comme un bassin potentiel de personnel à recruter par le réseau public et anticipent le risque de perdre une portion importante de leur expertise si trop de personnes rejoignent le réseau public. L'impression qu'ont ces actrices et acteurs de voir le réseau public « repêcher » des recrues dans le milieu communautaire alimente les perceptions négatives et les tensions intersectorielles :

> On a des compétitions pour la recherche du personnel. Bien souvent, les institutions viennent puiser dans nos effectifs et l'expertise, ce qui est tout à fait normal. On est dans une société libre. Les gens font ce qu'ils veulent, mais on n'est pas capable de compétitionner au niveau du salaire donc notre expertise est un peu vampirisée par les temps qui courent et les équipes mixtes semblent ouvrir une espèce de porte à cette espèce de main-d'œuvre formée, intéressante, qui a une expertise que le réseau n'a pas, et puis quand on offre un travail à nos gens, écoute c'est go (G-OC).

En ajout à cela, l'inégalité des conditions de travail creuse les écarts entre les secteurs public et communautaire. Si certaines personnes estiment que cela ne représente pas toujours un problème significatif dans les interactions quotidiennes puisque plusieurs individus font le choix de travailler dans les organismes communautaires pour d'autres motifs que les conditions salariales, d'autres y perçoivent un enjeu majeur, notamment pour l'attraction et la rétention du personnel.

Un épuisement du personnel qui affecte les individus, les organisations ainsi que les relations

Plusieurs font état de l'ampleur de l'épuisement constaté, tant chez les gestionnaires que parmi le personnel d'intervention, et tant dans le secteur communautaire qu'au sein du réseau public. La complexification des situations vécues par les personnes en situation d'itinérance et les tensions découlant des dynamiques difficiles de cohabitation dans l'espace public font partie des facteurs qui pèsent lourdement sur l'intervention et la coordination des services destinés aux populations désaffiliées. Accentuées par la pandémie et par la pénurie généralisée de main-d'œuvre, ces difficultés ont mené une proportion importante du personnel à se retrouver à bout de souffle au sein de la plupart des organisations.

Les organismes communautaires, habitués à faire preuve de débrouillardise, sont usés de tenir à bout de bras un filet social de plus en plus fragilisé et d'intervenir dans un contexte dominé par l'urgence, ce dont témoigne cette personne gestionnaire :

> Je le sais que tout le monde fait son possible, mais n'empêche que c'est vrai qu'on est débrouillards dans le communautaire, puis qu'on en fait beaucoup de choses et qu'on porte toutes sortes de situation à bout de bras, mais quand on arrive à vous, c'est vrai qu'on a tout essayé. Souvent, c'est parce qu'on a tout essayé. On est rendu usés et on est comme porté par un sentiment d'urgence aussi et un petit peu (G-OC).

Quant au personnel du réseau public, plusieurs personnes sont essoufflées et épuisées par la pression constante de colmater les brèches et de trouver des solutions aux énormes manques de services destinés aux personnes souffrant de troubles de santé mentale, de dépendance et en situation d'itinérance. Une gestionnaire communautaire relate comment l'épuisement affecte parfois la façon de collaborer de ces partenaires :

> Je recevais des fois des appels ou des courriels de gestionnaires du CIUSSS et là je fermais ça et je me disais "j'attends à demain avant de répondre parce que le ton est particulier", puis j'étais comme : "hey ils sont vraiment à bout". On se regardait moi et ma collègue et on était les larmes aux yeux de voir à quel point les gens du réseau étaient à bout. On le savait que nous on était à bout et on était comme : "hey je pense qu'ils sont encore plus à bout que nous autres" et on n'en revenait pas. L'espèce d'élan empathique que ça a créé et après de réaborder une semaine plus tard avec la gestionnaire que je lui ai posé la question de pourquoi c'était de même et elle était comme : "excuse-moi, j'étais vraiment euh...", puis elle est partie après en arrêt de maladie (G-OC).

En somme, toute visée d'amélioration des pratiques de collaboration intersectorielle exige de faire preuve de pragmatisme pour considérer, d'une part, comment les pressions structurelles et conjoncturelles pèsent sur les efforts déployés par les protagonistes impliqués et, d'autre part, comment les dynamiques contractuelles et concurrentielles au sein de l'organisation des services peuvent affecter les relations entre eux. Ce pas de recul s'avère indispensable pour aborder avec

réalisme les défis qui s'imposent sur le chemin de la collaboration tout en entretenant la volonté de persister dans un effort perpétuel de négociation visant à accomplir le noble projet de travailler ensemble pour mieux répondre aux besoins des populations marginalisées.

Conclusion du chapitre de résultats

En conclusion de ce chapitre, rappelons que les résultats rapportés témoignent principalement des enjeux et défis relevés par les personnes participantes à la recherche au regard des quatre dimensions négociées dans le cadre de la collaboration intersectorielle, soit la négociation d'une vision et de visées communes, des fonctions et contributions respectives, de la relation et la communication ainsi que des pouvoirs et des ressources.

Le lecteur ou la lectrice est fortement encouragé à consulter les tableaux présentés dans l'annexe B pour retrouver une synthèse de ces enjeux et défis (tableau 1) mais également pour prendre connaissance d'une synthèse des stratégies et leviers (tableau 2) discutés lors des activités de co-élaboration de pistes d'action et repérés dans la littérature ainsi que des clés d'analyse des conditions favorables à la collaboration qui se dégagent de la discussion de nos résultats (tableau 3), discussion justement abordée dans le prochain et dernier chapitre de ce rapport.

5. Discussion des résultats

Ce dernier chapitre vise à discuter de certains faits saillants qui ressortent de la démarche et des résultats de cette recherche-action au regard des objectifs poursuivis et à la lumière des connaissances scientifiques explorées dans la problématique initiale ainsi que du cadre d'analyse interactionniste adopté pour étudier les enjeux de la collaboration intersectorielle.

5.1. Brosser un portrait des pratiques de collaboration déployées au sein de la région de Québec dans l'intervention auprès des personnes désaffiliées

À l'origine, la demande de recherche exprimée par la DSMDI portait sur la collaboration entre le réseau public et les organismes communautaires au sein des « équipes mixtes ». Or, dès les premières rencontres du comité aviseur, les membres ont relevé la difficulté d'examiner ces interfaces spécifiques en dehors du contexte plus large de collaboration intersectorielle et ont estimé plus pertinent d'élargir la lunette d'analyse pour prendre en compte l'ensemble des dynamiques et des modalités de collaboration entre le réseau public et les organismes communautaires engagés dans l'intervention de proximité auprès des personnes désaffiliées.

5.1.1. Une constellation de modalités de collaboration

Au fil des activités de collecte de données, nous avons pu recueillir des éléments d'information portant sur un ensemble de modalités, dont des ententes formelle établies entre le réseau public et un organisme communautaire ciblé, mais aussi de multiples autres formes de collaboration, qu'il s'agisse de concertation, de consultation, de planification de régionale de services, d'appels d'offre ou pour le développement de projets, de co-élaboration de nouvelles initiatives, d'ententes de collaboration pour l'offre de services, de travail conjoint sur le terrain, d'implications au sein de comités d'attribution du financement ou encore de dynamiques au sein des regroupements communautaires. Certaines interfaces correspondaient à ce qu'on définit comme des équipes mixtes (ex : APIR, SI-SRA) alors que d'autres s'en rapprochaient en raison des collaborations étroites qu'elles comportaient bien que les équipes étaient composées exclusivement de personnel du réseau public (ex : équipe de liaison itinérance, SIM-6) ou qu'il s'agissait d'un prêt de personnel du réseau public au sein d'organismes communautaires (ex : Interzone, SPOT).

Pour reprendre la typologie de Lyet (2008, p.206), nous avons eu l'occasion de considérer des formes de collaborations plus ou moins ancrées dans des dynamiques interindividuelles ou interinstitutionnelles et plus ou moins informelles ou formalisées (Annexe E). En référence à la typologie de Roy et Coulombe (2021), nous avons observé des exemples de collaboration relevant du « rapprochement de pratiques » et de « stratégies de collaboration accrue » (ex : services infirmiers à SPOT ou Interzone), de recours à des « intervenant·e·s-pivots » (ex : équipe de liaison itinérance), de la « création d'une entité intersectorielle » (ex : Comité directeur en itinérance) et du développement de « services intégrés » (ex : planification du Centre multi-services Côte-du-Palais). Selon les termes de Morin et al. (2015), on peut considérer avoir pris en compte des situations de collaboration correspondant aux trois paliers de collaboration, soit des situations

axées sur la communication intersectorielle, d'autres intégrant une coordination des rôles et activités et d'autres impliquant une coopération accrue au sein d'un fonctionnement partagé.

À rebours, le choix d'élargir le corpus empirique étudié nous parait judicieux pour différentes raisons. D'abord, on peut constater que les formes de collaboration entre organisations se transforment à travers le temps. Ainsi, certaines équipes ont vu leur composition se modifier au cours des ans, par exemple en passant d'un statut d'une équipe « mixte » cogérée par le réseau public et un organisme communautaire à une formule exclusivement composée de professionnel·le·s du réseau public qui collaborent avec les intervenant·e·s communautaires sans qu'ils et elles ne soient partie prenante de l'équipe (ex : SIM-6). Aussi, on observe que diverses formes de collaboration s'entrecroisent et s'inter-influencent au sein de certaines interfaces, par exemple lorsqu'un organisme communautaire entretient avec le réseau public différentes modalités de collaboration, telles que des ententes de collaboration pour la dispensation de services spécifiques, des projets en réponse à des appels d'offre variés ainsi que l'implication dans des instances partagées de consultation et de planification régionale de services (ex : SPOT). Enfin, de nombreuses interventions exprimées par les personnes participantes à la recherche ont mis en relation les enjeux spécifiques de certaines modalités de collaboration avec le contexte plus large de relations entre le réseau public et les organismes communautaires, entre autres au regard des enjeux du financement public.

5.1.2. Les fluctuations de la collaboration affectées par le contexte de la pandémie

Cette prise en compte élargie des dynamiques de collaboration intersectorielle et le prolongement de la durée de la recherche-action (qui devait initialement durer une année et qui s'est étalée sur plus de trois ans) a ainsi permis de constater comment les modalités de collaboration mises en œuvre s'inscrivent d'une manière plus ou moins stable et durable dans le temps, varient en intensité et en degré de formalité, puis connaissent des fluctuations significatives sur le plan des dynamiques entre les parties prenantes impliquées, fluctuations influencées par différentes variables (Hamel et al., 2022; Richard et al., 2021).

À cet égard, le fait que la démarche de recherche se soit étalée sur toute la durée de la pandémie de COVID-19 a permis de réaliser certaines observations concernant l'influence d'un tel contexte sur les dynamiques de collaboration. Ainsi, au début de l'étude, nous avons pu observer que l'urgence de la situation avait d'abord suscité un élan de solidarisation sans précédent entre les actrices et acteurs du réseau public et du milieu communautaire. En effet, pendant plusieurs mois au début de la pandémie, nous avons pu voir comment l'ensemble des actrices et acteurs avait tendance à prioriser l'intérêt collectif et à atténuer entre eux les frontières de façon à optimiser les ressources disponibles en faisant preuve de créativité et de débrouillardise pour relever les défis imposés par ce contexte d'adversité. S'additionnant à cet élan d'entraide entre les organisations, l'intensification des investissements publics injectés dans les fonds d'urgence, la suspension de plusieurs contraintes administratives et l'assouplissement des modes

d'attribution et de reddition de comptes ont accordé une plus grande agilité organisationnelle au réseau public et ont contribué à faciliter la collaboration avec le milieu communautaire.

Si cette période semble avoir temporairement instauré une relative fluidité dans les relations entre les instances du réseau public et le milieu communautaire, des effets pernicieux de la crise pandémique ont suivi cette phase de « lune de miel ». En effet, la durée de cette crise et l'ampleur de ses effets sur les populations marginalisées, combinées aux enjeux de pénurie de main-d'œuvre, ont eu pour conséquences d'épuiser les gestionnaires et les équipes d'intervention ainsi que d'exposer les organisations à un intense défi de gestion du roulement de personnel. La lourdeur du climat social s'ajoutant à ces conditions d'exercice difficiles, on a vu les individus à s'isoler et les équipes se replier sur elles-mêmes. Conséquemment, plusieurs des solidarités qui avaient fait surface au début de la pandémie se sont essoufflées et chaque organisation s'est affairée à garder la tête au-dessus des vagues successives qui les submergeaient.

De surcroit, après une période de facilitation d'accès aux ressources financières, le désinvestissement des fonds d'urgence et le resserrement des règles d'attribution et de reddition de comptes ont bousculé plusieurs organisations. Jetant un regard critique sur la manière dont la distribution des ressources avait été conditionnée par divers intérêts politiques, plusieurs ont exprimé leur amertume devant ce qu'ils et elles ont perçu comme un traitement arbitraire et inégal de leurs demandes. Dans un contexte de perte de gains teinté par l'impression d'avoir été instrumentalisés pour répondre à l'urgence de la crise alors que les besoins continuaient d'être aigus sur le terrain, plusieurs ont ressenti une déception et une frustration devant la fermeture des opportunités qui s'étaient présentées à leurs organisations. Ainsi, après la phase positive connue au début de la pandémie, les vagues qui ont suivi ont plutôt donné lieu à une exacerbation des tensions qui préexistaient entre les organismes communautaires et le réseau public ainsi qu'à une montée du cynisme ambiant et à une polarisation des prises de position entre ces secteurs (Hamel et al., 2022; Richard et al., 2021).

À la suite de ces deux phases, nous commençons à percevoir depuis la dernière année que plusieurs actrices et acteurs ont amorcé de prendre un recul vis-à-vis des dynamiques intersectorielles. Sortis de la période idéalisée du départ tout en s'étant dégagé de l'amertume qui a suivi, nombre d'entre eux et elles ont été en mesure de mener une réflexion rétrospective et un retour critique sur l'expérience vécue. Si ce travail réflexif a été mené individuellement par certaines personnes et organisations, des actrices et acteurs ont aussi pris le temps d'expliciter auprès de leurs partenaires les enjeux rencontrés ainsi que de clarifier leurs attentes et limites respectives. Ainsi, bien que plusieurs obstacles demeurent présents, nous pouvons constater une volonté partagée par plusieurs d'agir avec pragmatisme pour réconcilier certains intérêts et rééquilibrer les relations de manière à recentrer leurs énergies sur leur mission plutôt que de se dépenser à entretenir de faux espoirs ou des conflits. Selon Lyet (2008), reconnaitre que l'effort de surpasser les tensions vaut la peine malgré les défis à relever constitue un premier et un indispensable pas en vue de produire toute action partagée.

5.1.3. Variations des dynamiques de collaboration selon les contextes

En outre, bien que notre étude nous ait donné l'occasion d'être témoin de plusieurs espoirs, tensions et revirements de situation entre les organisations communautaires et le réseau public actifs auprès des personnes désaffiliées dans la région de la Capitale-Nationale, de nombreux indices ont mis en lumière que des enjeux similaires étaient présents dans d'autres secteurs et dans d'autres régions, même que les dynamiques observées ici pouvaient paraitre relativement « enviables » par comparaison à celles vécues dans d'autres milieux. En effet, bien que nous n'ayons pas recueilli de données sur d'autres régions, nos conversations dans différents contextes de recherche ou avec des partenaires du terrain ont permis de constater l'ampleur du fossé qui sépare le milieu communautaire et le réseau public dans plusieurs milieux.

Dans un tout autre registre, mais toujours concernant le portrait des pratiques de collaboration intersectorielle, nous avons pu constater certaines limites et certains angles morts découlant du découpage de notre objet d'étude. D'abord, il nous est apparu difficile de délimiter le territoire géographique couvert par notre étude compte tenu de l'imbrication de multiples zones administratives concernées par les dynamiques de collaboration étudiées. Ainsi, bien que la DSMDI porte des responsabilités sur l'ensemble du territoire de la Capitale-Nationale, la majorité des interfaces ciblées par le comité aviseur regroupe des organisations qui œuvrent dans la ville de Québec, voire principalement dans les quartiers situés au centre-ville. Néanmoins, comme les territoires ne sont pas étanches et que la toile de relations de collaboration est extensible, plusieurs organisations des quartiers et villes périphériques ont contribué directement ou indirectement à la collecte de données (ex : via leur regroupement), ont participé aux activités de mobilisation des connaissances et sont plus largement concernées par les résultats qui ressortent de la présente étude.

Par ailleurs, pendant que nous avons choisi de concentrer cette étude sur les relations entre le réseau public et les organismes communautaires dans le domaine de la santé et des services sociaux, nous avons observé à plusieurs occasions comment les relations intersectorielles avec d'autres domaines (par exemple avec le secteur de l'habitation, de la protection de la jeunesse ou de la police) et avec d'autres instances (par exemple avec la municipalité) avaient une influence sur les dynamiques de collaboration observées. Plus particulièrement, l'importance qu'a pris l'itinérance dans le discours de la Ville de Québec, notamment en raison du leadership exercé par le maire au regard de cette problématique sociale, a largement influencé les dynamiques de collaboration entre les organisations concernées dans la région. Ainsi, alors que l'angle d'analyse bilatéral adopté dans notre étude se concentrait sur les relations entre les organismes communautaires et la DSMDI du CIUSSS-CN, plusieurs situations ont montré comment l'implication d'un troisième joueur, en l'occurrence la Ville de Québec, pouvait entrainer diverses formes de triangulation, les organisations s'alliant variablement en fonction de leurs intérêts convergents ou divergents vis-à-vis différents enjeux.

En somme, à l'issue de cette étude, on peut considérer qu'un portrait des pratiques de collaboration intersectorielle ne peut se réduire à une photo unidimensionnelle compte tenu des multiples ramifications qui tissent la configuration de ces relations et de la mouvance qui anime leurs dynamiques. Cet état de fait confirme l'intérêt d'aborder la constellation des pratiques de collaboration comme un processus de négociation et d'ajustement mutuel continu dans un univers en constant mouvement (Bilodeau et al., 2019; Farinas, 2018b; Hamel et al., 2022; Lyet, 2008; Marion, 2018; Quirion et al., 2021).

5.2. Comprendre comment les protagonistes négocient le sens et la forme de ces pratiques de collaboration

Les résultats de la recherche ont mis en lumière sous plusieurs angles la multiplicité des facettes qui sont à négocier au sein des relations de collaboration intersectorielle. Que ce soit dans les exemples partagés par les personnes participantes au sujet des défis relatifs au partage d'une lecture commune des besoins des personnes désaffiliées, à propos du choc de cultures entre les univers organisationnels et professionnels du réseau public et du milieu communautaire ou bien au regard des tensions qui traversent la cogestion de projets ou l'attribution des ressources, nous pouvons aisément percevoir l'étendue et l'ampleur des dimensions à concilier au sein des dynamiques intersectorielles.

5.2.1. Négocier des points communs au sein d'un univers marqué par l'hétérogénéité des acteurs

À l'instar de Lyet (2008), on a pu constater combien l'hétérogénéité caractérise la configuration des interfaces de collaboration. Comme cet auteur, nous avons observé à quel point le « travail-ensemble interinstitutionnel » (Lyet, 2008, p.198) expose les organisations à l'hétérogénéité de leurs missions et finalités respectives, ce qui oblige à composer avec des motivations, des valeurs et des visées fort diversifiées et parmi lesquelles il s'avère nécessaire de repérer des zones possibles de rapprochement. Nous avons également observé à quel point la mise en commun des apports de chacun ne produisait pas automatiquement l'adhésion à une vision commune et que ce processus exigeait un travail d'articulation du sens de l'action et de l'identité des actrices et acteurs, c'est-à-dire un effort de découverte mutuelle et de recherche des intérêts convergents, de co-élaboration d'objectifs communs et de négociation des rôles de chacun dans la poursuite de ces visées partagées. À cet égard, les témoignages recueillis dans cette recherche confirment les défis relevés dans la littérature concernant la complexité du travail à réaliser pour définir, départager et articuler les fonctions des uns et des autres (Bilodeau et al., 2019; Lemay et al., 2022; Marion, 2018; Roy et Coulombe, 2021).

Comme Lyet (2008), nous avons aussi identifié que l'hétérogénéité sur le plan des structures de pouvoir peut parfois entrainer des défis de gestion importants alors que chacun doit se rapporter à des instances distinctes pour prendre des décisions et que les modalités d'arbitrage n'existent pas toujours pour orienter et réguler les processus collectifs à l'œuvre au sein de ces collaborations. Enfin, nous avons vu comme Lyet combien l'hétérogénéité de moyens affecte

les dynamiques de collaboration intersectorielle alors que l'asymétrie des ressources dont chaque organisation dispose et la divergence de processus pour mobiliser ces moyens peuvent engendrer des tensions difficiles à surmonter dans les tentatives de travail-ensemble interinstitutionnel.

5.2.2. Négocier la formalité des processus au sein d'une constellation de liens imbriqués

Un autre aspect des résultats qu'éclairent les travaux de Lyet (2008) concerne l'imbrication des dimensions formelles et informelles des processus de négociation dans lesquels doivent s'engager les actrices et acteurs qui aspirent au travail-ensemble interinstitutionnel. À cet effet, tant les résultats de la présente étude que les écrits sur le sujet démontrent la double exigence de ne pas sous-estimer la part significative que jouent les contacts informels pour faire émerger des dynamiques collaboratives et celle d'entreprendre un processus de formalisation souple de ces relations pour assurer la pérennisation de la collaboration (Farinas, 2018b; Marion, 2018; Rogers, 2009; Roy et Coulombe, 2021).

Aussi, de la même manière qu'insiste Lyet (2008, p.196) sur le fait que les « équations personnelles » et les « affinités électives » sont déterminantes dans le travail-ensemble interinstitutionnel et qu'ainsi, le désir de collaborer est un ingrédient indispensable à l'émergence et au maintien de la collaboration, les résultats de notre étude montrent combien les dynamiques interpersonnelles sont centrales dans le déroulement des relations entre partenaires (Bilodeau et al., 2019; Farinas, 2018b; Hamel et al., 2022). Or, tout comme cet auteur, nous avons aussi vu comment la qualité des relations interpersonnelles ne peut à elle seule garantir et soutenir la mise en place de processus durables et effectifs de collaboration. Ainsi, tel que nous l'avons abordé dans les résultats et que le remarquent plusieurs auteur·e·s, les espaces informels de communication s'avèrent souvent un passage nécessaire pour jeter les bases d'une relation de confiance entre des partenaires qui appartiennent à des organisations différentes, mais un processus de formalisation s'impose pour que cette relation rayonne plus largement au sein de la dynamique collective et pour qu'elle puisse se stabiliser et s'inscrire dans la durée (Bazinet et al., 2021; Hamel et al., 2022; Lyet, 2008;Touati et al., 2021).

Lors de la collecte et de l'analyse des données, le défi de distinguer et de classifier les niveaux de relations (interpersonnelles, interprofessionnelles, interorganisationnelles, intersectorielles, etc.) desquels relevaient nos observations a confirmé l'importance de reconnaitre l'imbrication des dynamiques interindividuelles et interinstitutionnelles, voire le couplage flou entre les niveaux micro et macro de la réalité sociale, pour le nommer dans les termes de Goffman, tel que rapportés par Garneau (2017). En somme, plutôt que de traiter séparément les dynamiques interpersonnelles et structurelles, l'analyse des défis de la collaboration intersectorielle invite à considérer comment l'entrecroisement des individus participe à la négociation des modalités du vivre ensemble. Ainsi, dès lors qu'on considère les individus comme un maillon d'une chaine d'interactions qui influence la coproduction du monde dans lequel on vit (Dubois, 2017), il devient

plus envisageable pour les parties prenantes de tenir compte des contraintes qui encadrent leurs pratiques, mais aussi d'entrevoir comment ils peuvent repérer les marges de manœuvre dont ils et elles disposent pour influencer ces structures qui les affectent.

Une telle compréhension suggère qu'il faut davantage reconnaitre le pouvoir des individus au sein des dynamiques de collaboration mais en même temps les dégager d'avoir à porter le mérite du succès ou poids de l'échec de ces dernières en instaurant des processus collectifs formalisés qui prennent le relai de leurs efforts pour élargir la portée de leurs initiatives. Lors des groupes de discussion réalisés dans le cadre de la présente étude, en particulier lors du groupe de discussion hétérogène, le travail d'explicitation des actrices et acteurs au sujet de leurs contextes de travail respectifs et de leur expérience personnalisée de la collaboration a contribué à contextualiser et à humaniser la vision que les participant·e·s avaient des dynamiques intersectorielles dans lesquelles ils et elles étaient immergés. Dans le même sens, lors de l'atelier de co-interprétation des résultats ainsi que du forum tenu à la fin du projet, les discussions portant sur les rapports de pouvoir dans les relations intersectorielles ont relativisé la perception mutuelle qu'avaient les actrices et acteurs au sujet de leur pouvoir respectif.

5.3. Co-interpréter comment ces dynamiques de collaboration influencent l'adéquation de l'intervention auprès des personnes désaffiliées

L'intérêt accordé aux collaborations intersectorielles repose sur la prémisse que l'énergie mobilisée pour travailler ensemble constitue un investissement en faveur d'une plus grande adéquation et d'une meilleure efficacité de l'intervention auprès des personnes désaffiliées. Cette dernière section de la discussion vise à éclairer comment la recherche de cette *plus-value* alimente la motivation des actrices et acteurs impliqués ainsi qu'à mettre en lumière les conditions à mettre en place pour générer un « retour sur l'investissement » dans ces relations de collaboration.

5.3.1. La plus-value de la collaboration intersectorielle : améliorer l'intervention auprès des personnes désaffiliées

Tel que mis en lumière par différents auteurs (Bilodeau et al., 2019; Farinas, 2018b; Larivière, 2009; Lemay et al., 2022; Marion, 2018; Rogers, 2009; Roy et Coulombe, 2021), la reconnaissance de la *plus-value* de la collaboration est un ingrédient indispensable pour susciter l'intérêt de collaborer, pour favoriser un bon déroulement de la collaboration, mais aussi et surtout pour que cette alliance puisse effectivement contribuer à consolider l'adéquation de l'intervention auprès des populations ciblées. Parmi les éléments centraux qui ressortent des résultats de notre recherche et qui sont confirmés dans les écrits sur le sujet, le fait que la collaboration intersectorielle permette d'élaborer et d'entretenir une compréhension holistique de la réalité de l'itinérance constitue un argument phare en faveur de l'intersectorialité (Bilodeau et al., 2019; Hamel et al., 2022; Lemay et a.l, 2022; Quirion et al., 2021; Roy et Coulombe, 2021).

En effet, les personnes qui ont participé à notre recherche énoncent de multiples manières comment l'interaction entre les différentes facettes de l'expérience des personnes désaffiliées nécessite d'intervenir simultanément sur plusieurs plans et, conséquemment, de mobiliser des ressources variées pour répondre à leurs besoins. Dans le prolongement de cette compréhension multidimensionnelle de la singularité du parcours des personnes, elles insistent aussi sur le fait que la centration de l'intérêt des partenaires sur les besoins des individus accompagnés constitue un levier important pour assurer que la collaboration intersectorielle porte fruit (Farinas, 2018b; Lemay et al., 2022).

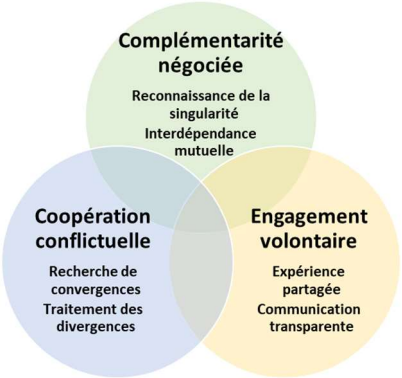
Enfin, tant du point de vue des participant·e·s à notre étude que des écrits consultés, la valeur de la collaboration intersectorielle se mesure en fonction de l'effet qu'elle peut avoir sur l'amélioration de la réponse aux besoins des personnes (Lemay et al., 2022; Roy et Coulombe, 2021). À cet égard, pour que les efforts qu'exige l'investissement dans des relations de collaboration vaillent la peine, les intervenant·e·s doivent être convaincus que ces rapprochements contribuent à rendre plus accessibles et flexibles les services. Dans le même sens, les participant·e·s à notre étude trouvent un intérêt à collaborer s'ils et elles considèrent que la complémentarité de leurs fonctions respectives contribue à consolider la continuité et la constance dans la réponse aux besoins des personnes desservies et qu'ainsi elle participe à accroitre la confiance que celles-ci peuvent entretenir envers le réseau de ressources à leur disposition. Si, au contraire, ils et elles estiment que la collaboration alourdit leur tâche et produit de la confusion ou des dissonances au regard du rôle qu'ils et elles peuvent jouer dans la vie des personnes désaffiliées, la collaboration intersectorielle devient à leurs yeux un obstacle plutôt qu'un levier.

5.3.2. Quelques conditions favorables à l'établissement d'une collaboration intersectorielle fructueuse

Si une large panoplie de conditions plus ou moins favorables à la collaboration intersectorielle ressort de la recension des écrits présentée au premier chapitre, nous avons vu que les résultats de la présente étude ont principalement mis en relief les enjeux et les défis eu cause dans les relations entre le réseau public et les organismes communautaires. Or, les activités de co-interprétation des résultats, de co-élaboration de pistes d'action ainsi que le forum tenu à la fin du projet ont permis de relever des leviers et des stratégies pouvant contribuer à favoriser des relations de collaboration intersectorielle fructueuses.

La consultation des annexes du rapport permet d'ailleurs de repérer une synthèse de ces leviers et stratégies (annexe B) ainsi que des outils pertinents à explorer pour l'amélioration des conditions de collaboration intersectorielle (annexes D, E et F).

Plutôt que de reprendre chacun de ces éléments, cette dernière section propose une analyse critique et transversale des conditions favorables à la collaboration à la lumière de trois grands axes : a) d'abord, l'importance à accorder à la reconnaissance de la singularité de chacun des protagonistes et à leur interdépendance dans la recherche d'un équilibre concernant la négociation de leur complémentarité ; b) ensuite, l'exigence de partager des expériences et de faire preuve de transparence pour établir une relation d'engagement authentique dans la collaboration; c) enfin, la nécessité d'expliciter les divergences et de faire émerger les convergences pour soutenir une dynamique de coopération conflictuelle.



La complémentarité : une négociation perpétuelle de la reconnaissance et de l'interdépendance

Les divergences entourant la notion de la complémentarité expriment avec force les tensions qui traversent la collaboration intersectorielle. En effet, en raison de la relation hiérarchique contractuelle qui tend à structurer les rapports entre le réseau public et les organismes communautaires, ces derniers sont méfiants envers l'idée de complémentarité puisqu'ils perçoivent qu'on attend d'eux qu'ils soient complémentaires au réseau public. D'ailleurs, la complémentarité est historiquement associée à la thèse de la récupération de l'action communautaire par le réseau public et à son intégration dans une logique d'organisation de services déterminée par l'État (Bélanger et Lévesque 1992; Bourque 2003, 2008; Bourque et Jetté, 2018; Grenier et al., 2013; Vaillancourt, 1994).

Compte tenu des nombreuses menaces à leur autonomie qu'ont connu les organismes communautaires au fil des décennies, il est plausible que ce secteur demeure sceptique quant à la possibilité d'inscrire cette visée de travail en complémentarité au sein d'une vision dynamique et souple de la collaboration où il s'agit de mettre à profit les apports singuliers des parties prenantes au sein d'un projet négocié et non pas imposé (Bourque, 2003, 2008; Lamoureux, 1994). Comme le suggèrent Quirion et al. en abordant la visée de complémentarité inhérente à la collaboration intersectorielle, « pour converger vers un tel résultat, les partis doivent s'engager dans un processus d'ajustement mutuel s'appuyant sur la négociation, l'échange et le partage d'une vision commune » (2021, p. 23).

Ainsi, pour regagner la confiance des actrices et acteurs envers l'intention d'arrimer les apports respectifs du réseau public et du milieu communautaire au sein d'objectifs véritablement partagés, il est essentiel que la notion de complémentarité soit dégagée d'une conception mécanique d'arrimage de leurs fonctions et d'instrumentalisation de leurs pratiques au sein d'une organisation des services hétéro-déterminée selon une logique « *top down* ». Pour ce faire, toute aspiration à une forme de complémentarité négociée doit prendre appui sur une relation de reconnaissance mutuelle de la compétence et de la légitimité des actrices et acteurs ainsi que sur le respect de leur autonomie respective.

L'enjeu de la reconnaissance constitue d'ailleurs un des faits saillants les plus flagrants qui ressort de nos résultats de recherche. En effet, à de multiples reprises, les personnes participantes à la recherche ont déploré combien le manque de reconnaissance qu'elles pouvaient ressentir de la part de leurs pairs ou de leurs partenaires affectait la qualité de leurs relations de collaboration ou, au contraire, combien l'expression de marques de reconnaissance pouvait alimenter leur motivation à s'engager dans le travail collaboratif. Le discours des participant·e·s confirme ainsi l'importance capitale que joue l'établissement d'une relation de reconnaissance mutuelle entre les actrices et acteurs au sein des dynamiques de collaboration intersectorielle.

Considérant que le positionnement des protagonistes met en scène divers enjeux, une des préoccupations majeures à laquelle il faut porter attention concerne le besoin de toutes les parties prenantes « de trouver une place et un contenu d'action qui leur conviennent et qui leur permettent de trouver collectivement une place convenable à leur organisation commune dans la méta-organisation dans laquelle celle-ci s'inscrit » (Lyet, 2008, p.196). Autrement dit, afin d'éliminer toute crainte d'être sous-estimé ou instrumentalisé au sein du partenariat, chaque partie prenante a besoin de sentir que sa compétence et son apport soient reconnus comme étant légitimes aux yeux de ses partenaires et que la place et le rôle qu'il ou elle occupe soit significative au sein de la configuration de leur collaboration.

Dans la mesure où les actrices et acteurs se perçoivent mobilisés à bon escient, que la singularité de leur identité est valorisée et que leur autonomie est respectée, l'établissement d'une relation de complémentarité dynamique qui engage une certaine forme d'interdépendance est perçue positivement. En effet, lorsque ces conditions de reconnaissance mutuelle sont réunies, il devient possible de tabler sur la confiance réciproque pour départager les contributions de chacun·e au sein du projet partagé sans que l'un ou l'autre ne sente son intégrité ou son autonomie menacées. Inversement, quand le spectre d'un assujettissement à une logique hiérarchique plane derrière l'invitation à agir en complémentarité, par exemple dans le contexte de financements par projet, la méfiance tend à s'installer et à compromettre la collaboration.

Le respect et la valorisation de l'identité singulière des différent·e·s actrices et acteurs paraissent donc essentiels pour permettre la rencontre entre des univers professionnels et organisationnels distincts et pour rendre possible l'engagement dans la co-construction d'une configuration partagée originale. Ce constat, maintes fois réalisé au fil de notre étude et confirmé par les écrits consultés (Bilodeau et al., 2019; Farinas, 2018a, 2018b; Marion, 2018; Quirion et al., 2021; Roy et Coulombe, 2021; Savard et al., 2003) met en valeur l'exigence de s'ouvrir à la culture des autres, de prendre en considération leur positionnement et d'exprimer la reconnaissance de leur contribution. En somme, pour qu'une relation d'interdépendance saine puisse exister entre des organisations et que les apports de chacune au sein d'un projet commun puissent fructifier, il s'avère essentiel de nourrir continument la reconnaissance mutuelle de leur légitimité et de leur compétence de façon à garder vivante et effective leur contribution respective.

Une telle manière de concevoir la reconnaissance implique d'ailleurs que les discours soient appuyés d'actions concrètes en faveur d'un partage plus équitable des ressources et des pouvoirs permettant aux actrices et acteurs de déployer pleinement leur potentiel. À cet égard, la consolidation du financement de base des organismes communautaires parait une condition essentielle à combler pour aspirer à une réelle complémentarité entre le secteur public et le secteur communautaire. La mise en évidence de cette nécessité au sein de la présente étude non seulement reflète une revendication historique du mouvement communautaire, mais trouve aussi écho dans plusieurs reportages médiatiques, discussions au sein de divers comités de travail et travaux scientifiques (Bélanger et Lévesque 1992; Bourque 2003, 2008; Bourque et Jetté, 2018; Duval et al., 2005; Fontaine, 2013; Grenier et al., 2013; Larivière, 2001; Roy et Coulombe, 2021). Or, malgré les multiples démonstrations du caractère essentiel de la consolidation de ce financement pour sécuriser et optimiser l'apport des organismes communautaires au déploiement de réponses adaptées aux besoins des populations défavorisées, cet enjeu demeure au cœur des facteurs qui impactent les dynamiques de collaboration intra et intersectorielle, comme en témoigne la place accordée à cette préoccupation par les personnes qui ont participé à la présente étude.

L'engagement volontaire dans une relation authentique : les exigences du partage d'expériences et de la transparence

Dans le prolongement de cette première condition essentielle à la collaboration intersectorielle, une autre condition indispensable qui ressort explicitement de nos résultats et des écrits consultés concerne l'investissement des partenaires dans une relation authentique de communication (Bazinet et al., 2021; Bilodeau et al., 2019; Lemay et al., 2022; Marion, 2018; Rogers, 2009; Roy et Coulombe, 2021; Touati et al., 2021). En effet, comme l'illustre le discours des participant·e·s et comme le résume Lyet (2008), l'établissement et l'entretien d'une véritable relation de collaboration ne peuvent s'actualiser sans s'investir dans un processus de communication active et constructive. Autrement dit, il parait impossible de soutenir et d'optimiser un rapport de collaboration sans mettre en place des moyens pour permettre à chacun·e de comprendre les conditions et les systèmes d'interprétation par lesquels l'autre aborde sa réalité et leur réalité commune.

Comme le souligne Lyet, cela implique qu'il faille prendre le temps de parler, expliciter, s'écouter, échanger des arguments et partager des expériences. Or, ainsi s'engager dans une communication active exige d'accorder du temps d'échange au sein des horaires déjà chargés des actrices et acteurs, mais aussi de « donner le temps au temps » de faire son œuvre en admettant que ces échanges doivent s'inscrire et se renouveler dans la durée pour permettre d'établir un socle réel de collaboration. En somme, puisque l'établissement d'une relation véritable de collaboration ne peut s'imposer artificiellement, il parait indispensable de ne pas sous-estimer l'importance d'investir de l'énergie dans le partage d'expériences afin que chacun·e puisse accéder à la logique et aux idées de l'autre et que « ces idées et cette logique passent d'un statut d'étrangeté à un statut de familiarité » (Lyet, 2008, p.200).

Aussi, puisque que la convergence vers des positions communes exige de passer par un processus d'apprivoisement mutuel et de maturation de la relation, les protagonistes ne peuvent faire l'économie d'une communication authentique. L'établissement d'une telle communication exige de mettre en place des conditions permettant aux actrices et acteurs de s'exprimer dans une atmosphère respectueuse où il est possible d'aborder avec transparence et précaution certains sujets délicats sans craindre de subir des contrecoups, que ce soit sur le plan personnel ou pour son organisation.

Pour mettre en place de telles conditions, Lyet (2008) suggère de prendre appui sur la relation bâtie dans des espaces relativement informels et protégés où il est possible d'explorer les aspects en jeu dans la relation et pour ensuite circonscrire les options qui en résultent et les formaliser dans des processus collectivement validés afin d'étendre la portée et de stabiliser ces mécanismes de collaboration co-construits.

La coopération conflictuelle comme moteur de la collaboration : faire émerger les convergences et traiter les divergences

Compte tenu de la valeur ajoutée des pratiques collaboratives mais aussi des risques qui peuvent leur être associés, les témoignages recueillis dans notre étude encouragent à éviter d'adopter une posture trop rigide en faveur ou à l'encontre de la collaboration intersectorielle. Une approche de « coopération conflictuelle » ressort d'ailleurs comme une stratégie valorisée tant au sein du discours des participant·e·s à notre étude que dans les écrits sur le sujet. Cette posture, rappelons-le, invite autant à reconnaitre et valoriser les points de convergence qu'à repérer et traiter les éléments de divergences.

Comme nous l'avons relevé plus haut, le vœu de coopérer au sein d'un projet partagé ne s'exauce pas sans efforts. À cet effet, Lyet suggère que les actrices et acteurs doivent s'engager dans un « triple processus de convergence » (2008, p. 199), celui-ci consistant à établir des visées communes, à co-construire des mécanismes de régulation pour encadrer ce projet partagé ainsi qu'à se doter de moyens proportionnels aux objectifs ciblés.

Ainsi, les protagonistes doivent d'abord rechercher des finalités et des objectifs communs qui les rallient en vue de développer une capacité d'action conjointe. Sur ce plan, même si les participant·e·s à notre étude s'entendent sur la nécessité d'adhérer à une visée commune et qu'ils et elles admettent que cette convergence implique de faire certains compromis sur leurs priorités respectives, plusieurs émettent des mises en garde vis-à-vis du risque de compromission que peut entraîner leur arrimage avec des partenaires, dont le risque de voir leur contribution dénaturée ou instrumentalisée au sein de projets dans lesquels ils et elles s'engagent. Ainsi, l'exercice de repérage des convergences concernant les visées à poursuivre doit être mené avec prudence en prenant soin d'expliciter les intérêts et limites de chacun·e.

Ensuite, le processus de convergence entre les partenaires exige d'élaborer des mécanismes de régulation en mesure de « produire les arbitrages nécessaires à l'organisation et à l'institution de l'action » (Lyet, 2008, p.199) pour que les options communes puissent s'inscrire concrètement et durablement au sein des organisations. À cet égard, la mise en place de règles et de normes, de dispositifs de partage d'informations, de mécanismes de partage des ressources et le recours à différentes formes de médiations (entente écrite, cadre de référence, espaces réflexifs, etc.) constituent une manière de structurer et de stabiliser la collaboration, comme le mettent en valeur des personnes qui ont participé à notre recherche et que le mentionnent également divers auteurs (Bilodeau et al., 2019; Bazinet et al., 2021; Touati et al., 2021).

Enfin, le travail de triple convergence que mentionne Lyet (2008) implique d'assurer une cohérence des moyens avec les objectifs poursuivis de façon à garantir la praticabilité et l'effectivité des projets partagés. À cet effet, plusieurs témoignages recueillis dans notre étude montrent comment le manque de ressources investies dans la consolidation des pratiques existantes, les échéanciers irréalistes de certains appels d'offre et la disproportion des exigences de reddition de comptes par comparaison au financement reçu sont des exemples de pratiques qui creusent le fossé entre les partenaires potentiels au lieu de favoriser leur convergence. Comme nous l'avons déjà relevé, ce troisième maillon du processus de triple convergence n'est pas à négliger puisque le manque de moyens pour soutenir les initiatives de collaboration et les enjeux reliés à l'asymétrie des ressources peut compromettre les efforts des partenaires, malgré toute la bonne volonté investie par les protagonistes impliqués de part et d'autre. En somme, compte tenu de l'hétérogénéité des logiques des actrices et acteurs mentionnée plus tôt et des exigences que comporte l'établissement d'une relation de reconnaissance mutuelle et de communication active et transparente, il importe de baliser le processus par lequel les partenaires peuvent converger au sein d'un projet commun. Ces constats mettent en évidence la nécessité d'investir dans la mise en place de dispositifs et d'espaces réflexifs au sein desquels les parties peuvent expliciter leurs postures respectives, tisser des convergences et élaborer des stratégies cohérentes pour déployer leurs visées partagées (Bazinet et al., 2021; Lemay et al., 2022; Roy et Coulombe, 2021; Touati et al., 2021).

S'il s'avère essentiel de chercher à favoriser une telle convergence pour rendre possible une réelle collaboration, ce processus ne peut être accompli en faisant abstraction des différends qui peuvent exister entre les protagonistes. Au contraire, comme le soulignent nombre d'auteur·e·s et l'ont surligné à plusieurs reprises des participant·e·s, il est essentiel de reconnaitre et de nommer les divergences qui existent entre les partenaires. Cette exigence s'impose d'abord pour éviter d'occulter certaines tensions qui, en agissant à l'insu des partenaires, pourraient causer des dommages impossibles à prévenir ou à contrôler. Comme le relèvent Bilodeau et al. (2019) ainsi que Lemay et al. (2022), porter attention aux facteurs de dissension et traiter les controverses qu'ils soulèvent peut non seulement protéger de certains risques de dérives, mais aussi enrichir la collaboration en permettant aux actrices et acteurs impliqués d'améliorer leur compréhension de la situation et de se repositionner en vue de faire évoluer l'action partagée.

Reconnaitre à la fois l'intérêt de valoriser les convergences et de traiter les divergences engage les protagonistes à prendre le « beau risque » de la coopération conflictuelle en évitant de se braquer contre toute perspective de collaboration tout autant que de s'y fondre aveuglément (Bourque, 2003; Crozier et Friedberg, 2014; Doré, 1991; Fontaine, 2013; Fontaine et Duval, 2004; Fournier et al., 2001; Lamoureux, 1994; Nélisse, 1994; Pariat, 2016; Savard et al., 2003; Vaillancourt, 1994). En effet, adhérer à une posture et à une stratégie de coopération conflictuelle permet aux protagonistes de maintenir une vigilance dans l'équilibre fragile des relations de pouvoirs entre les partenaires en incitant à sortir « autant de l'obsession consensuelle que des impasses du conflit » (Fontaine et Duval, 2004, p.38).

Considérant la confrontation des idées comme une modalité constructive de communication, la coopération conflictuelle préfère le changement au statu quo. S'appuyant sur un raisonnement à la fois pragmatique et dialectique, cette perspective encourage à reconnaitre simultanément les contraintes qui découlent des rapports de force entre les protagonistes et les zones d'incertitude au sein desquelles il est possible de dégager des marges de manœuvre pour exercer son propre pouvoir. D'un point de vue stratégique, la coopération conflictuelle implique donc de miser sur les alliances tactiques lorsque cela s'avère pertinent à l'atteinte des objectifs tout en recourant au conflit lorsqu'il s'avère utile pour rééquilibrer les rapports de force (Fontaine et Duval, 2004).

Essentiellement, l'ancrage dans une approche de coopération conflictuelle engage les protagonistes à accepter les différences et le débat en même temps qu'à reconnaitre la nécessité d'élaborer un minimum de compromis négociés pour coproduire un univers de sens et de pratiques partagé. En admettant le caractère inaliénable de l'autonomie des actrices et acteurs en même temps que l'exigence de consentir mutuellement à des compromis pour trouver des solutions aux défis communs, l'approche de la coopération conflictuelle implique de s'engager dans une co-élaboration de règles du jeu pour instaurer un socle plus ou moins stable de collaboration tout en préservant un espace de renégociation perpétuelle de ces règles afin de rééquilibrer au besoin les rapports de force (Pariat, 2016).

En résumé, en valorisant la reconnaissance et l'interdépendance mutuelles comme point d'appui à tout projet partagé, en exigeant des actrices et acteurs qu'ils et elles s'engagent avec transparence dans l'expérience de la rencontre de l'autre et qu'ils et elles osent rechercher les convergences qui les relient tout en traitant les divergences qui les divisent ou les opposent, l'approche de la coopération conflictuelle pourrait être conçue comme la principale clé d'analyse des conditions favorables à la collaboration intersectorielle entre le réseau public et les organismes communautaires. En effet, cette perspective parait à la fois la plus lucide et la plus fructueuse pour soutenir à long terme le travail incessant d'ajustement mutuel qu'exige le travail-ensemble au sein d'un univers partagé, dans le cas présent, l'univers des pratiques d'intervention destinées à répondre aux besoins des personnes marginalisées et désaffiliées.

Conclusion

Cette recherche-action a visé à apporter un éclairage critique, réflexif et constructif sur l'univers des pratiques de la collaboration intersectorielle entre les acteurs et actrices du réseau public de la santé et des services sociaux et des organismes communautaires impliqués dans l'intervention de proximité auprès des personnes désaffiliées et marginalisées à Québec.

Guidé par un comité aviseur composé de personnes représentantes de la DSMDI du CIUSSS-CN et des regroupements d'organismes communautaires que constituent le RAIIQ et l'AGIR, cette démarche s'est amorcée à l'automne 2020 et s'est clôt à l'hiver 2024. Bien que ciblant au départ des objectifs assez spécifiques, soit d'étudier les pratiques collaboratives au sein des « équipes mixtes », cette recherche a rapidement élargi son objet d'étude pour prendre en compte différents contextes de relations intersectorielles entre les univers du réseau public et du milieu communautaire dans les domaines de l'itinérance et de la santé mentale. Prenant appui sur un processus itératif de collecte et d'analyse des données, cette démarche s'est ancrée dans une enquête de terrain d'inspiration ethnographique et dans une démarche réflexive et intersubjective avec les personnes qui y ont participé et collaboré.

Ainsi, plusieurs heures d'observation participante et entretiens avec des informateurs clés impliqués dans différentes interfaces de collaboration intersectorielle ont permis à l'équipe de recherche de découvrir les multiples modalités et facettes dans lesquelles prennent forme les pratiques collaboratives. Sur la base d'une analyse préliminaire de ces données initiales, une séquence de groupes de discussion homogène a été animée avec quatre catégories de protagonistes, soit deux groupes avec des personnes intervenantes, l'un en milieu communautaire et l'autre au sein du réseau public, ainsi que deux groupes avec des gestionnaires, aussi respectivement issus du milieu communautaire et du réseau public. Les faits saillants qui sont ressortis de l'analyse de ces quatre groupes homogènes ont ensuite fait l'objet d'un groupe de discussion hétérogène où des personnes représentantes des quatre catégories de protagonistes ont pu échanger autour des convergences et divergences de leurs points de vue sur les enjeux, défis, stratégies et leviers de la collaboration intersectorielle.

De façon à ancrer l'analyse des données dans la logique intersubjective au fondement de cette recherche, une activité de co-interprétation des résultats et une activité de co-élaboration de pistes d'action ont été l'occasion de réunir plusieurs personnes collaboratrices au projet pour mettre en dialogue et bonifier avec elles notre compréhension des points de vue exprimés par les participant·e·s. Enfin, en parallèle à la rédaction du présent rapport de recherche, un forum réunissant plus de 70 personnes en février 2024 a constitué une dernière occasion de confronter et de valider nos analyses auprès des actrices et acteurs concernés.

À l'issue de ce processus, notre impression initiale que l'univers de la collaboration intersectorielle est un objet d'étude difficile à découper et à analyser se confirme. En effet, tant les écrits consultés que notre propre démarche sur le terrain ont pu mettre en lumière à quel point les pratiques de collaboration intersectorielle se dessinent à l'intersection de multiples

ramifications à géométrie variable et au sein d'une imbrication complexe de différents niveaux de relation.

Tenant compte des divergences importantes de points de vue qu'ont pu exprimer les personnes rencontrées au fil de notre étude mais aussi de la convergence profonde de plusieurs de leurs préoccupations, nous avons essayé dans ce rapport de recherche de traduire le plus fidèlement possible les idées qui nous ont été partagées. En trame de fond, notre souci a été de lever le voile sur les sources de tension qui alimentent les enjeux au sein de ces relations intersectorielles tout en mettant en lumière la *plus-value* et les leviers qui motivent les actrices et acteurs à s'engager dans la co-construction de collaborations favorables à une meilleure réponse aux besoins des populations concernées.

À cette fin, le cadre d'analyse que nous avons adopté, fondé sur une perspective théorique interactionniste, a été des plus utiles pour nous permettre d'aborder et de comprendre les enjeux et défis mais aussi les leviers et stratégies sous l'angle d'une négociation perpétuelle entre les protagonistes impliqués. Ainsi, cette recherche aura permis d'apporter une contribution à la conceptualisation de la collaboration intersectorielle en organisant l'analyse ces pratiques autour de la négociation de quatre dimensions, soit la négociation d'une vision et de visées communes, des fonctions et contributions respectives, de la relation et la communication ainsi que des pouvoirs et des ressources. Cette étude aura aussi permis de relever certaines clés d'analyse transversales des conditions favorables à la collaboration intersectorielle en relevant l'importance a) de placer les notions de reconnaissance et d'interdépendance mutuelles au cœur de toute visée de complémentarité; b) de valoriser l'engagement des actrices et acteurs dans une relation fondée sur le partage d'expérience et la transparence; et c) de miser sur une approche de coopération conflictuelle permettant à la fois de rechercher les convergences et de traiter les divergences entre les protagonistes.

Pour la suite, tout en remerciant encore une fois toutes les personnes et organisations qui se sont investies dans cette démarche de recherche, nous espérons que le présent rapport de recherche saura enrichir leur réflexion et rayonner plus largement auprès des personnes qui se sentent interpellées par les défis de la collaboration intersectorielle.

Bibliographie

Alunni-Menichini, K., Bertrand, K. et Brousselle, A. (2023). Improving the Response to People Experiencing Homelessness and Psychoactive Substance Use in Montreal: A Systemic and Intersectoral Perspective. *International Journal on Homelessness*, *3*(2), 68–111. https://doi.org/10.5206/ijoh.2022.2.13640

Badji, M., Gueye, S., Bourque, D., Doré, C., Lapierre-Fortin, É., Oularé, N. et Morin, P. (2023). Les effets de la pandémie de COVID-19 sur l'intervention collective visant la mobilisation et le développement des communautés à Sherbrooke. *Revue Organisations et territoires*, *32*(2), 97–117. https://doi.org/10.1522/revueot.v32n2.1602

Baillergeau, É., Thirot, M. et Estany, M. (2010). L'intervention de proximité dans l'espace public: au contact des invisibles, *Revue du CREMIS*, *3*(3), 32-40.

Barnaud C., D'Aquino P., Daré W., Fourage C., Mathevet R. et Trébuil, G. (2010). Les asymétries de pouvoir dans les processus d'accompagnement. Dans M, Etienne (dir.), *La modélisation d'accompagnement: une démarche participative en appui au développement durable* (p.125-152). Éditions Quae.

Baribeau, C. et Germain, M. (2010). L'entretien de groupe : considérations théoriques et méthodologiques. *Recherches qualitatives*, *29*(1), 28-49. http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero29(1)/RQ_Baribeau.pdf

Bazinet A., Boudreau, C. et Charbonneau M. (2021). *La collaboration interorganisationnelle : conditions, retombées et perspectives en contexte public*. Presses de l'Université du Québec.

Bélanger, P.-R. (1988). Les nouveaux mouvements sociaux à l'aube des années 1990, *Nouvelles Pratiques Sociales*, *1*(1), 101-114.

Bélanger. P.-R. Lévesque, B. (1992). Le mouvement populaire et communautaire: de la revendication au partenariat (1963-1993). Dans G. Daigle et G. Rocher (dir.), *Québec en jeu* (p.713-747). Presses de l'Université de Montréal.

Beaud, S. et Weber, F. (1997). *Guide de l'enquête terrain.* La Découverte.

Beaulieu, M. et Riendeau, A. (2013). La collaboration : un enjeu incontournable en intervention à domicile pour lutter contre la maltraitance envers les aînés. *Interventions*, *139*(2), 40-49. https://revueintervention.org/wp-content/uploads/2020/05/intervention_139_4._la_collaboration_un_enjeu_incontournable.pdf

Beaulieu, M. et Leclerc, N. (2006). Ethical and psychosocial issues raised by the practice in cases of mistreatment of older adults, *Journal of Gerontological Social Work*, *46*(3/4), 161-186.

Bellot, C. et Rivard, J. (2017). Repenser l'itinérance au féminin dans le cadre d'une recherche participative. *Criminologie, 50*(2), 95-121. https://doi.org/10.7202/1041700ar

Bilodeau A., Lapierre S. et Marchand, Y. (2003). *Le partenariat : comment ça marche ? Mieux s'outiller pour réussir*, Direction de santé publique, Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre.

Bilodeau A., Parent, A.-A. et Potvin, L. (2019). *Les collaborations intersectorielles et l'action en partenariat, comment ça marche*, *InterActions* : Centre de recherche et de partage des savoirs, CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal.

Boukamel, O. (2017). Le rôle des réseaux d'acteurs dans l'innovation publique complexe : le cas du vote électronique dans le canton de Genève. *Politiques et Management Public, 3-4*(3), 267–267. https://doi.org/10.3166/pmp.34.2017.0010

Boudreau, C. et Bernier, L. (2017). La mise en œuvre de la prestation intégrée des services électroniques au Québec : conditions de collaboration et leçons. *Revue Internationale des Sciences Administratives, 83*(3), 617–617. https://doi.org/10.3917/risa.833.0617

Bouquet, B. (2017). *Éthique et travail social: Une recherche du sens*. Dunod.

Bouquet, B. Jaeger, M. et Roche, F. (2012). *Éthique et travail social : une recherche du sens, 2e éd.* Action Sociale : Métiers Et Pratiques. Dunod.

Bourque, D. (2003). *Essai de typologie du partenariat dans le secteur de santé et des services sociaux au Québec*. Centre d'étude et de recherche en intervention sociale.

Bourque, D. (2004). *Nouvelle donne dans les rapports entre réseau public et organismes communautaires*.

Bourque, D. (2008). *Concertation et partenariat : entre levier et piège du développement des communautés.* Presses de l'Université du Québec.

Bourque, D. et Jetté, C. (2018). Chapitre 8 : Nouvelle gestion publique et les rapports entre l'État et le secteur communautaire. Dans M. Bourque (dir.), *Les services sociaux à l'ère managériale* (p. 149-176). Presses de l'Université Laval.

Boxenbaum, E., Cartel, M., Ferraro, F., Furnari, S., Marti, E. et Zietsma, C. E. (2019). From collective experiments to institutional change. *Academy of Management Proceedings, 2019* (1). https://doi.org/10.5465/AMBPP.2019.10259symposium

Brossard, B. et White, D. (2016). *La santé en réseaux. Exploration des approches relationnelles dans la recherche sociale au Québec*, Presses de l'Université du Québec.

Bryson J.M., Crosby B.C., Stone M.M. (2006). The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature, *Public Administration Review*, *66*(1), 44-55.

Caillouette, J., Garon, S., Dallaire, N., Boyer, G. et Ellyson, A. (2009). *Étude de pratiques innovantes de développement des communautés dans les sept Centres de services de santé et de services sociaux de l'Estrie. Analyse transversale de sept études de cas*.

Careau, E., Brière, N., Houle, N., Dumont, S., Maziade, J., Paré, L., Desaulniers, M., Museux, A.-C. (2018 [2014]). *Continuum des pratiques de collaboration interprofessionnelle en santé et services sociaux - Guide explicatif*. Réseau de collaboration sur les pratiques interprofessionnelles en santé et services sociaux (RCPI).

Castel, R. (1994). La dynamique des processus de marginalisation : de la vulnérabilité à la désaffiliation. *Cahiers de recherche sociologique, 22*, 11-27. https://doi.org/10.7202/1002206ar

Céfaï, D. (2003). *L'Enquête de terrain*. La Découverte.

Chartrand, M. et Séguin, Y. (2019). Une équipe mobile en itinérance. *Reflets*, 25(1), 198–202. https://doi.org/10.7202/1064674ar

Cherbib, J. et Assens, C. (2015). Les alliances asymétriques: Une étude de cas comparative en Tunisie. *La Revue des Sciences de Gestion*, *275-276*, 165-172. https://doi.org/10.3917/rsg.275.0165

Conaty, F. J. (2012). Performance management challenges in hybrid NPO/public sector settings: An Irish case. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *61*(3), 290-309.

Côté, P.-B., MacDonald, S.-A. et Renard-Robert, G. (2020a). Entre pouvoir d'agir et impuissance: regards croisés sur une équipe spécialisée en itinérance. *Reflets*, 26(1), 35–58. https://doi.org/10.7202/1076139ar

Côté, P.-B., Renard-Robert, G. et MacDonald, S.-A. (2020b). « C'est pour eux que je travaille » : étude de cas sur le pouvoir d'agir des professionnels œuvrant auprès de personnes en situation d'itinérance. *Canadian Social Work Review / Revue canadienne de service social*, 37(1), 23–42. https://doi.org/10.7202/1069980ar

Crozier, M. et Friedberg, E. (2014). *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Essai Poche.

Dallaire, N., Panet-Raymond, J. et Goyette, M. (2003). *Le partenariat dans un centre jeunesse à l'aune des approches-milieu*. Institut de recherche pour le développement social des jeunes. http://www.crevaj.ca/wp-content/uploads/2015/08/partenariat_centres_jeunesse_milieu.pdf

Damon, J. (2002). La dictature du partenariat : Vers de nouveaux modes de management public ? *Futuribles, 273*, 27-41.
https://www.futuribles.com/fr/revue/273/la-dictature-du-partenariat-vers-de-nouveaux-modes/

D'Amour D., Sicotte C. et Lévy R. (1999). L'action collective au sein d'équipes interprofessionnelles dans les services de santé, *Sciences sociales et santé*, *17*(3), 67-94. https://www.persee.fr/doc/sosan_0294-0337_1999_num_17_3_1468

Denham, A. C., Hay, S. S., Steiner, B. D. et Newton, W. P. (2013). Academic health centers and community health centers partnering to build a system of care for vulnerable patients: lessons from Carolina Health Net. *Academic medicine: journal of the Association of American Medical Colleges, 88*(5), 638-643.

Deslauriers, J.-P. et Kérisit, M. (1997). Le devis de recherche qualitative. Dans J. Poupart, J.P. Deslauriers, L.H. Groulx, R. Mayer et A. Pires (dir.), *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 85 à 112). Gaëtan Morin.

Doré, C., Lévesque, N., Hyppolite, S.-R., Maillet, L., Bourque, D., Maltais, D., Goudet, A., Joseph, J.-A., Morin, P. et Michaud, M. (2022). L'intervention de proximité : proposition d'un dispositif de reddition de comptes pertinent. *Nouvelles pratiques sociales*, *33*(1), 112–133. https://doi.org/10.7202/1095939ar

Doré, G. (1991). *Partenariat : l'enjeu de la coopération conflictuelle pour les groupes communautaires.* Laboratoire de recherche, École de service social, Université Laval.

Dubois, V. (2017). Administrer les pauvres : quand l'ordre institutionnel relie l'ordre de l'interaction et l'ordre social. Dans S. Garneau et D. Namian (dir.). *Erving Goffman et le travail social* (p.71-88). Les Presses de l'Université d'Ottawa.

Dufour, S., Clément, M.-È., Milot, T. et Léveillé, S. (2019). Déploiement du programme-cadre montréalais en négligence *Alliance* : évaluation de quatre expériences territoriales. *Revue de psychoéducation*, *48*(1), 23–44. https://doi.org/10.7202/1060005ar

Duval, M. et Fontaine, A. (2000). Lorsque des pratiques différentes se heurtent : les relations entre les travailleurs de rue et les autres intervenants. *Nouvelles pratiques sociales*, *13*(1), 49–67. https://doi.org/10.7202/000005ar

Duval, M., Fontaine, A., Fournier, D., Garon, S. et René, J.F. (2005) *Les organismes communautaires au Québec. Pratiques et enjeux*. Gaëtan Morin Éditeur.

Divay, G., Belley, S. et Prémont, M.-C. (2013) La collaboration intersectorielle : spécificités, questionnements et perspectives. *La revue de l'innovation dans le secteur public*, 18(2), 1-22.

Edson, R. W. (2016). *Towards effective governance of public extended enterprises*. Dissertation soumise dans le cadre d'un doctorat en philosophie, Stevens Institute of Technology,

Emerson, K. et Nabatchi, T. (2015). *Collaborative governance regimes*. Georgetown University Press.

Farinas, L. (2016). *La coordination interorganisationnelle en pratique : une exploration du travail relationnel de l'Équipe Itinérance et de ses partenaires* [thèse de doctorat, École nationale d'administration publique]. Espace ENAP. http://espace.enap.ca/id/eprint/142/

Farinas, L. (2018a). Se coordonner pour aider les sans-abris : les visages variés du travail relationnel de première ligne. *Canadian Public Administration, 61*(2), 205-227. https://doi.org/10.1111/capa.12274

Farinas, L. (2018b). Tisser des liens pour aider des sans-abris : des relations de première ligne en action. *Santé mentale au Québec*, *43*(1), 55–71. https://doi.org/10.7202/1048894ar

Fontaine, A. (2010). Le travail de rue dans l'univers de la rue. *Criminologie*, *43*(1), 137–153. https://doi.org/10.7202/044054ar

Fontaine, A. (2011). *La culture du travail de rue : une construction quotidienne* [thèse de doctorat, Université de Montréal]. Papyrus Université de Montréal. https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/5178/Fontaine_Annie_2011_these.pdf?sequence=2

Fontaine, A. et Duval, M. (2004). *Le travail de rue... dans un entre-deux. Trousse d'outils à l'intention des travailleurs de rue sur les rapports avec les autres intervenants*. Service aux collectivités de l'UQAM et ATTRueQ.

Fontaine, A. (2013). La quête d'autonomie de l'action communautaire au Québec. Mission ou illusion collective ?. *Le Sociographe*, *6,* 205-219. https://doi.org/10.3917/graph.hs06.0205

Fontaine, A. et Wagner, G. (2017). *La négociation du sens et des usages des pratiques en travail de rue auprès des jeunes : rapport de recherche*. Centre de recherche sur l'adaptation des jeunes et des familles à risque (JEFAR). https://chairejeunesse.ca/documentation/rapport-de-recherche-sur-la-negociation-du-sens-et-des-usages-des-pratiques-en-travail-de-rue-aupres-des-jeunes/

Fournier, D., René, J.-F., Duval, M., Garon, S., Fontaine, A., Chénard, J. et Lefebvre, C. (2001). La dynamique partenariale sur les pratiques des organismes communautaires dans le contexte de la réorganisation du réseau de la santé et des services sociaux. *Nouvelles pratiques sociales*, *14*(1), 111–131. https://doi.org/10.7202/008328ar

Garneau, S. et Namian, D. (dir.). (2017). *Erving Goffman et le travail social.* Les Presses de l'Université d'Ottawa.

Gaudreau, L., Parazelli, M. et Campeau, A. (2017). L'action communautaire : quelle autonomie pour ses destinataires? Présentation du dossier. *Nouvelles pratiques sociales*, 29(1-2), 20–28. https://doi.org/10.7202/1043390ar

Geoffrion, P. (2010). Le groupe de discussion. Dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (p. 391-414). Presses de l'Université du Québec.

Gilbert, M. et Mettler, D. (2010). Confidentialité et partage d'information en soins palliatifs: Quelles représentations chez les professionnels ? Une recherche qualitative. *Revue internationale de soins palliatifs*, *25*, 105-112.

Goffman, E. (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne. 1. La présentation de soi*. Les éditions de minuit.

Goffman, E. (1974)*. Les rites d'interaction sociale*. Paris : Les éditions de minuit, coll. Sens commun.

González Castillo, E. (2022). L'action communautaire, l'État et la collaboration partenariale au Québec : notes sur les dynamiques d'assimilation réciproque dans le contexte néolibéral. *Service social*, 68(2), 51–65. https://doi.org/10.7202/1101456ar

Grenier, G., Fleury, M.-J., Imboua, A. et NGui, A. (2013). Portrait et dynamique des organismes desservant les personnes itinérantes ou à risque d'itinérance dans la région de Montréal. *Santé mentale au Québec*, *38*(1), 119–141. https://doi.org/10.7202/1019189ar

Grenier, G. et Fleury, M.-J. (2009). Les organismes communautaires en santé mentale au Québec : rôle et dynamique partenariale. *Santé mentale au Québec*, *34*(1), 101-126.

Grimard, C. (2018). À qui revient la responsabilité? Écueils et défis de l'intervention et de la gestion du problème public de l'itinérance. Dans S. Roy, D. Namiam et C. Grimard (dir.), *Innommables, inclassables, ingouvernables : Aux frontières du social* (p. 97-110). Presses de l'Université du Québec.

Groulx, L. (1997). Contribution de la recherche qualitative à la recherche sociale. Dans J. Poupart, J.P. Deslauriers, L.H. Groulx, R. Mayer et A. Pires (dir.), *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 55-84). Gaëtan Morin.

Guay, E. (2022). Les « ethnographies suffisamment bonnes » revisitées : analyse ethnographique des organisations, approche participative et liens entre les mondes sociaux. *Recherches qualitatives*, 41(1), 200–220. https://doi.org/10.7202/1088801ar

Hamel, S., Quirion, B. et Brunelle, N. (2022). Collaborer en contexte de COVID-19 : point de vue d'intervenants oeuvrant auprès de personnes judiciarisées sur les obstacles qu'ils ont rencontrés. *Criminologie*, *55*(2), 187–212. https://doi.org/10.7202/1093870ar

Hurtubise, R. et Babin, P.-O. (2010). *Rapport de recherche : Équipes itinérance en santé du Québec. Description des pratiques innovantes*, CREMIS.

Hurtubise, R. et Rose, M.-C. (2013). *Rapport de recherche : Équipes Chez soi à Montréal. Récits de pratiques et consensus d'expert*, CREMIS.

Hurtubise, R. et Rose, M.-C. (2016). L'action intersectorielle clinique : l'expérience d'EMRII, une équipe mixte pour les personnes en situation d'itinérance. Dans Nichols, N. et Doberstein, C. (dir.) *Exploring effective systems responses to homelessness* (p.53-73). The Homeless Hub Press. http://www.homelesshub.ca/systemsresponses.

Jaccoud, M. et R. Mayer. (1997). L'observation en situation et la recherche qualitative. Dans J. Poupart, J.P. Deslauriers, L.H. Groulx, R. Mayer et A. Pires (dir.), *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 211-250). Gaëtan Morin.

Keast, R., Mandell, M. P. et Agranoff, R. (Eds.). (2014). *Network theory in the public sector: building new theoretical frameworks*. Routledge.

Laberge, D., Landreville, P., Morin, D. et Casavant, L. (2000). Une convergence : parcours d'emprisonnement, parcours d'itinérance. Dans D. Laberge (dir.), *L'errance urbaine* (p. 253-272). Éditions Multimondes.

Lamoureux, J. (1994). *Le partenariat à l'épreuve*, Éditions St-Martin.

Lapassade, G. (2006). L'observation participante. Dans R. Hess et G. Weignand (dir.), *L'observation participante dans les situations interculturelles.* Economica.

Larivière, C. (2001). L'amplification obligée des relations partenariales : l'interdépendance est-elle une menace à l'autonomie? *Nouvelles pratiques sociales*, *14*(1), 64–80. https://doi.org/10.7202/008325ar

Leblanc, C., Bertrand, K et Loignon C. (2020). Les conséquences de la pandémie de COVID-19 chez les personnes qui vivent en situation d'itinérance : un enjeu de justice sociale. *Intervention*, hors-série,1, 59-78. https://revueintervention.org/wp-content/uploads/2020/12/ri_hs1_2020.2_Leblanc_Bertrand_Loignon.pdf

Le Breton, D. (2012). *L'interactionnisme symbolique*. Presses Universitaires de France.

Lemay L., Marion É., Tougas A., Jasmin E. et Ricard N. (2022). Le partenariat intersectoriel en tant qu'objet de controverses : positions des acteurs impliqués en réponse aux besoins multiples et complexes des jeunes en difficulté. *Sciences et Actions Sociales*, *17*, 81-113. https://www.cairn.info/revue-sciences-et-actions-sociales-2022-1-page-81.htm

Lyet, P. (2021). Travail social et résistance : les leçons de recherches conjointes. *Reflets*, 27(1), 64–86. https://doi.org/10.7202/1084637ar

Lyet, P. (2008). *L'Institution incertaine du partenariat : Une analyse socio-anthropologique de la gouvernance partenariale dans l'action sociale territoriale.* L'Harmattan.

MacDonald, S., Côté, P-B., Fontaine, A., Greissler, É. et Houde, S. (2020). *Démarche qualitative du Deuxième portrait de l'itinérance au Québec : Regards croisés et approfondissement des connaissances*. Centre de recherche de Montréal sur les inégalités sociales, les discriminations et les pratiques alternatives de citoyenneté (CREMIS), CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal. https://cremis.ca/publications/articles-et-medias/deuxieme-portrait-itinerance/

Marion, É. (2018). *Construire la collaboration intersectorielle pour favoriser la réussite scolaire des jeunes en situation de placement : naviguer entre problématisations et controverses* [thèse de doctorat, École nationale d'administration publique]. Espace ENAP. http://espace.enap.ca/id/eprint/174/

Mercier C. et Métivier, A. (2003). *Action intersectorielle et développement local à Sherbrooke : impacts et perspectives pour l'action communautaire.* Moisson-Estrie.

Ministère de la Santé et des Services sociaux. (2014). *Ensemble, pour éviter la rue et en sortir : Politique nationale de lutte à l'itinérance*. Gouvernement du Québec. https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2013/13-846-03F.pdf

Ministère de la Santé et des Services sociaux. (2017). *Le soutien à l'action intersectorielle favorable à la santé : Stratégie ministérielle.* Gouvernement du Québec. https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2017/17-216-01W.pdf

Ministère de la Santé et des Services sociaux. (2021). *S'allier devant l'itinérance. Plan d'action interministériel en itinérance 2021-2026.* https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/document-003179/

Ministère de la Santé et des Services sociaux. (2018). *Prévenir, réduire et traiter les conséquences associées à la consommation de substances psychoactives, à la pratique des jeux de hasard et d'argent et à l'utilisation d'Internet. Plan d'action interministériel en dépendances 2018-2028.* Gouvernement du Québec. https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2018/18-804-02W.pdf

Ministère de la Santé et des Services sociaux. (2022). *S'unir pour un mieux-être collectif. Plan d'action interministériel en santé mentale 2022-2026.* https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2021/21-914-14W.pdf

Morin, P., Carrier, S., Clément, M., LeBlanc, J., Leloup, X. (2015). *L'intervention intersectorielle en santé et services sociaux dans ses liens avec les dimensions de l'habitation et le logement social,* Rapport de recherche Programme actions concertées, Université de Sherbrooke. https://frq.gouv.qc.ca/app/uploads/2021/08/microsoft-word-document-commun-ac_v6-revgefa9.docx.pdf

*Morrissette, J. (2013). Recherche-action et recherche collaborative : quel rapport aux savoirs et à la production de savoirs? *Nouvelles pratiques sociales*, 25(2), 35–49. https://doi.org/10.7202/1020820ar

Nélisse, C. (1994). La croisée du formel et de l'informel: entre l'État et les partenaires, *Lien social et Politiques - RIAC*, *32*, 179-187.

Nichols, N. et Doberstein, C. (2016). *Exploring effective systems responses to homelessness*. Toronto: Canadian Observatory on Homelessness. https://www.homelesshub.ca/SystemsResponses

Ouellet F, Paiement M et Tremblay PH. (1995). *L'action intersectorielle, un peu d'équipe, Direction de la santé publique de Montréal-Centre*, CECOM de l'hôpital Rivière des Prairies.

Ouellet, G., Corbin-Charland, O. et Morin, D. (2017). Le travail en réseau en contexte post-désinstitutionnalisation : Idéal théorique et chaos empirique. Dans M. Otero, A.-A. Dumais Michaud et R. Paumier (dir.), *L'institution éventrée : De la socialisation à l'individuation* (p. 33-46). Presses de l'Université de Québec.

Paillé, P. et Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.

Parent, A.-A., Grimard, C., Hamisultane, S. et Ou Jin Lee, E. (2022). Proximité et intervention sociale : quel espace pour une perspective critique ? Présentation du dossier. *Nouvelles pratiques sociales*, 33(1), 18–27. https://doi.org/10.7202/1095934ar

Pariat, M. (2016). La coopération, une valse à trois temps?. *Pensée plurielle*, *41*, 29-39. https://doi.org/10.3917/pp.041.0029

Paugam, S. (dir.) (2014). *L'intégration inégale: force, fragilité´ et rupture des liens sociaux*. Presses universitaires de France.

Peretz, H. (2004). *Les méthodes en sociologie : L'observation.* La Découverte.

Pires, A. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique. Dans J. Poupart, J.P. Deslauriers, L.H. Groulx, R. Mayer et A. Pires (dir.), *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 113-169). Gaëtan Morin.

Powers, M. (2018). The Community's Emerging Role in Value-Based Health and Social Services. *Generations*, *42*(1), 4-8.

Quirion, B., Hamel, S., Gadbois, J. et Brunelle, N. (2021). La (ré)intégration sociocommunautaire comme réponse au morcellement organisationnel et clinique des personnes judiciarisées. *Criminologie*, *54*(2), 13–38. https://doi.org/10.7202/1084287ar

Quirion, B. et Di Gennaro, A. (2000). L'inflation des cas de problématiques multiples : le symptôme de la disjonction entre la logique institutionnelle et la phénoménologie des besoins. Dans D. Laberge (dir.), *L'errance urbaine* (p. 355-372). Éditions Multimondes.

Quirouette, M., Beaulieu, K. et Spallanzani-Sarrasin, N. (2022). Gestion punitive de l'itinérance durant la pandémie : défis et stratégies des intervenant·e·s de première ligne à Montréal. *Criminologie*, *55*(2), 93–120. https://doi.org/10.7202/1093866ar

René, J.-F. (2022). La proximité dans la recherche participative. *Nouvelles pratiques sociales*, 33(1), 28–49. https://doi.org/10.7202/1095935ar

Richard J, Bergeron DA, Lessard L, Toupin I, Ouellet N, Bédard E. (2021). Défis de l'action intersectorielle et pistes de réflexion pour renforcer la concertation dans les milieux ruraux du Québec en contexte de pandémie. *Global Health Promotion*, *28*(1), 98-102. https://doi.org/10.1177/1757975920986128

Rogers, R. (2009). Community Collaboration: Practices of effective collaboration as reported by three urban faith-based social service programs. *Social Work et Christianity, 36*(3), 326-345.

Rose, G. (1982). *Deciphering Sociological Research*. McMillan Press.

Rose, M.-C., Baillergeau, É., Hurtubise, R., et McAll, C. (2012). *Nouvelles pratiques de collaboration entre policiers et intervenants sociaux et de la santé dans l'intervention en itinérance à Montréal*, Centre de recherche de Montréal sur les inégalités sociales, les discrinations et les pratiques alternatives de citoyenneté (CREMIS).

Rose M.-C. et Hurtubise R. (2018). Les enjeux normatifs de l'intervention en itinérance: au croisement du social et du juridique dans Roy S. Namian D., Grimard, C. *Innommables, inclassables, ingouvernables: aux frontières du social* (p.127-143). Presses de l'Université du Québec.

Rosenczveig, J-P. Verdier P. et Daadouch C. (2016). *Le secret professionnel en travail social et médico-social 6e édition* ed. Santé Social. Dunod.

Roy, L. et Coulombe, S. (2021). Les pratiques intersectorielles auprès des personnes en situation ou à risque d'itinérance. *Nouvelles pratiques sociales*, *32*(2), 280–299. https://doi.org/10.7202/1085525ar

Roy, S. et Grimard, C. (2015). L'aide aux personnes à la rue : cohérence et failles d'un système. Dans S. Bergheul et C. McAll (dir.), *Regards croisés sur l'itinérance* (p. 13-32). Presses de l'Université du Québec.

Roy, S., Morin, D., Lemetayer, F. et Grimard, C. (2006). *Itinérance et accès aux services: problèmes et enjeux*. Collectif de recherche sur l'itinérance, la pauvreté et l'exclusion sociale CRI UQAM.

Rutland, T. (dir.). (2023). *Innovation ou extension de la répression : perspective des intervenant-es sur les escouades mixtes à Montréal*, RAPSIM.

Savard, S., Turcotte, D. et Beaudoin, A., (2003). Le partenariat et les organisations sociosanitaires du secteur de l'enfance, de la famille et de la jeunesse : une analyse stratégique. *Nouvelles pratiques sociales*, *16*(2), 160-177.

Savard, S. et Chiasson, G. (2001). La gouvernance des services sociaux dans le secteur de la jeunesse et de la famille : quelle participation pour les organismes communautaires? *Politique et Sociétés*, *20*(2-3), 141-158.

Shortell, S.M., Zukoski, A.P., Alexander. J.A. et coll. (2002). Evaluating partnerships for community health improvement: tracking the footprints. *Journal of Health Politics, Policy and Law*, *27*(1), 49-87.

Stadtler, L. et Van Wassenhove, L.N. (2016). Coopetition as a Paradox, integrative approaches in a multi-company, cross-sector partnership, *Organization Studies*, *37*(5), 655–685.

Strauss, A. (1992). *La trame de la négociation : Sociologie qualitative et interactionnisme*. L'Harmattan.

Touati, N., Marion, É. et Maillet, L. (2021). Les espaces réflexifs comme leviers de développement d'une collaboration intersectorielle : analyse critique de deux expériences. Dans A. Bazinet, C. Boudreau et M. Charbonneau (dir.), *La collaboration interorganisationnelle : conditions, retombées et perspectives en contexte public* (p.159-180). Presses de l'Université du Québec.

Trabelsi, K. (2012). L'asymétrie du pouvoir dans les alliances stratégiques dyadiques : fondements et perspectives. *Management et Prospective*, *29*, 117-137. https://doi.org/10.3917/g2000.292.0117

Vaillancourt, Y. (1994). Éléments de problématique concernant l'arrimage entre le communautaire et le public dans le domaine de la santé et des services sociaux, *Nouvelles Pratiques Sociales*, *7*(2), 228-248.

White, D., Jobin, L., McCann, D. et Morin, P. (2002). *Pour sortir des sentiers battus : l'action intersectorielle en santé mentale*. Publications du Québec.

Annexes : Outils sur la collaboration intersectorielle

Cette section composée de 6 annexes propose une compilation d'outils variés incluant :

Annexe A : Glossaire des acronymes et lexique des termes utilisés dans le rapport

Annexe B : Tableaux-synthèse de présentation et de la discussion des résultats :
Tableau 1 : Dimensions négociées dans la collaboration intersectorielle
Tableau 2 : Enjeux et défis dans les quatre domaines négociés
Tableau 3 : Stratégies et leviers dans les quatre domaines négociés
Tableau 4 : Clés d'analyse des conditions favorables

Annexe C : Bilan du forum sur la collaboration intersectorielle tenu le 8 février 2024

Annexe D : Recension commentée d'outils sur la collaboration intersectorielle disponibles en ligne

Annexe E : Typologie et grille d'évaluation du travail-ensemble interinstitutionnel tirés de l'ouvrage de Philippe Lyet (2008)

Annexe F : Extraits de la trousse d'outils sur le travail de rue incluant un outil d'analyse et un outil de planification de l'action en contexte de collaboration ainsi qu'une synthèse de la notion de coopération conflictuelle (Fontaine et Duval, 2004)

Annexe A – Glossaire et Lexique

Glossaire des acronymes

AGIR : Alliance des groupes d'intervention pour le rétablissement en santé mentale

APIR : Accompagnement et prévention de l'instabilité résidentielle

CDC : Centre de convalescence de la covid

CLSC : Centre local de services communautaires

CIUSSS-CN : Centre intégré de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale

CRDQ : Centre de réadaptation en dépendance de Québec

CREMIS : Centre de recherche de Montréal sur les inégalités sociales, les discriminations et les pratiques alternatives de citoyenneté

CSSS : Centre de santé et de services sociaux

DSMDI : Direction des programmes Santé mentale, Dépendances et Itinérance

EMI : Équipe médicale d'intervention

MSSS : Ministère de la Santé et des Services sociaux

OMH : Office municipal d'habitation

PSL : Programme de subvention logement

RAIIQ : Regroupement pour l'Aide aux Itinérants et Itinérantes de Québec

SIM-6 : Équipe de suivi intensif dans le milieu

SIS : Service consommation supervisée

SI-SRA : Soutien intensif et soutien résidentiel avec accompagnement

SIV : Équipe de suivi d'intensité variable

Lexique des termes clés

Collaboration

La collaboration fait référence à une association de personnes ou de groupes travaillant ensemble pour atteindre un objectif commun par le partage de leurs idées, compétences, ressources et efforts (Edson, 2016; Marion, 2018). Pouvant prendre forme dans différentes modalités d'arrimage entre des acteurs individuels ou collectifs, la collaboration vise à former une synergie permettant de dépasser les capacités de chacun pour obtenir des résultats fructueux et efficaces à remplir une tâche ou à résoudre un problème donné (Edson, 2016; Marion, 2018).

Collaboration intersectorielle

La notion de collaboration intersectorielle réfère aux modalités de collaboration entre différents secteurs de l'action publique dans l'objectif de combler de manière concertée des besoins identifiés dans une situation complexe (Bilodeau et al., 2019; Marion, 2018). L'intersectorialité peut référer à la collaboration entre des secteurs en tant que champs d'activités variés (ex : éducation, sécurité publique, logement, santé et services sociaux, etc.) ou de secteurs en tant que grandes sphères de la société (État, société civile, marché). Dans le cadre de la présente étude, la collaboration intersectorielle renvoie aux interactions entre le secteur public et le secteur communautaire dans le champ de la santé et des services sociaux, plus particulièrement dans le domaine de la santé mentale, des dépendances et de l'itinérance.

Collaboration interprofessionnelle

La collaboration interprofessionnelle évoque le travail en synergie que tâchent d'accomplir des professionnel·le·s de divers horizons disciplinaires afin d'offrir une prise en charge plus globale des soins et services auprès des usagers et usagères (Careau et al., 2014; Marion, 2018;).

Collaboration interorganisationnelle

La collaboration interorganisationnelle est conçue comme un continuum de modalités de relation plus ou moins formalisées entre des organisations indépendantes (Bazinet et al., 2021; Farinas, 2016; Marion, 2018).

Complémentarité

La notion de complémentarité est polysémique et polémique. D'un point de vue, elle est comprise comme un partenariat « technique » dans lequel les mandats des différentes parties prenantes y sont juxtaposés selon des critères fonctionnels pour assurer une gestion efficace des services (Vaillancourt, 1994). Selon plusieurs, l'occultation des enjeux au sein cette vision techniciste mène insidieusement à l'instrumentalisation des expertises du secteur communautaire par l'intégration institutionnelle de leurs pratiques (Bourque 2003, 2008; Bourque et Jetté, 2018; Duval et al., 2005; Grenier et al., 2013).

A contrario, la notion de complémentarité peut être conçue comme une articulation souple entre les expertises des différentes ressources existantes pour offrir des services plus adaptés aux besoins complexes des populations marginalisées. Abordée sous cet angle, la recherche de complémentarité implique la nécessité d'une négociation continue entre la différenciation des parties prenantes et leur interdépendance (Bourque, 2003, 2008; Lamoureux, 1994). Cette conception dynamique de la complémentarité ne renvoie pas à une relation hiérarchique entre le

réseau public et les organisations communautaires; au contraire, la reconnaissance de la distinction et de l'autonomie des parties prenantes s'avère indispensable pour mettre à profit leurs apports singuliers et complémentaires au sein d'un projet partagé.

Concertation

Nous comprenons la concertation comme un processus collaboratif structuré, souple et durable au cours duquel différentes organisations autonomes partagent des informations et s'engagent dans des échanges visant une compréhension mutuelle pour s'accorder sur des buts communs et développer des solutions conjointes (Bélanger, 1988; Bourque, 2008; White et al., 2002).

Coopération

La coopération réfère à la co-construction d'une vision commune à travers des interactions soutenues entre les partenaires menant à l'adoption de modes de fonctionnement partagés (Morin et al., 2015). Elle peut aussi être conçue comme le fait de collaborer d'une manière qui permette d'optimiser les ressources de chaque partenaire au bénéfice des buts poursuivis (Bilodeau et al., 2019).

Coopération conflictuelle

Nous comprenons la coopération conflictuelle comme un partenariat négocié qui, en reconnaissant et explicitant les convergences et divergences entre les partis, met en lumière les sources de dissension et permet de renouveler les rapports entre l'État et la société civile (Bourque, 2003, 2008; Fournier et al., 2001; Lamoureux, 1994; Savard et al., 2003). Les parties prenantes ne sont pas considérés comme mutuellement exclusifs, et les frontières entre ces derniers sont poreuses.

Ce concept pragmatique et dialectique suppose que la coopération s'avère inévitable pour arriver à répondre aux besoins complexes des sociétés contemporaines mais que, pour autant, les dissidences ne doivent pas être gommées ou occultées sous le couvert d'un consensus artificiel. La reconnaissance des tensions et des conflits est nécessaire pour maintenir un équilibre des rapports de pouvoir entre ces partenaires (Crozier et Friedberg, 2014; Fontaine et Duval, 2004; Pariat, 2016).

Coordination

La notion de coordination réfère à un degré de collaboration visant la mise en commun de visions et de ressources dans le but de coordonner des rôles et des activités, tout en maintenant une autonomie de chacun des secteurs (Morin et al., 2015). Elle peut impliquer de travailler conjointement et d'apporter des ajustements aux pratiques respectives pour consolider les interventions en vue d'atteindre les buts visés (Bilodeau et al., 2019).

Équipe mixte

L'équipe mixte telle que nous l'entendons est formée dans le contexte de collaborations entre des organisations de différents secteurs en vue de favoriser une approche holistique et intégrée pour répondre à des besoins spécifiques dans la communauté (Hurtubise et Rose, 2016). Réunissant des intervenant·e·s de secteurs différents autour d'une même mission, l'équipe mixte mise sur la complémentarité de leurs compétences et de leurs ressources pour offrir des solutions adaptées aux enjeux locaux (Hurtubise et Rose, 2016).

Dans certains cas, l'équipe mixte peut être composée de membres issus de domaines différents, par exemple des intervenant·e·s sociaux et des policier·ère·s; dans d'autres cas, il peut s'agir de personnes intervenantes issues d'un même champ d'activités, mais appartenant respectivement au secteur public et au secteur communautaire, ce qui est le cas dans la présente étude.

Intégration

L'intégration réfère à la co-construction de programmes ou d'interventions encadrés par des finalités et des processus qui engagent un degré élevé d'interdépendance entre les organisations concernées et qui impliquent que les apports des uns et des autres s'intègrent dans un ensemble cohérent (Bilodeau et al., 2019; Morin et al., 2015).

Intervention de proximité

Selon Doré et al. (2022), « l'intervention de proximité (IP) en santé et services sociaux vise à offrir des services de santé et des services sociaux (SSSS) à des personnes en situation de vulnérabilité directement dans leurs milieux de vie » (p.114). Le recours à de telles pratiques au sein du réseau public vise à répondre à la responsabilité populationnelle qui lui incombe en l'engageant à développer des façons de faire adaptées pour répondre aux besoins non comblés. Selon ces auteurs, l'IP apporte une contribution significative « dans la prévention et l'atténuation de problèmes de santé, la réduction des inégalités sociales de santé (ISS), la consolidation du lien communautaire et la bonification du capital social d'une communauté sur un territoire donné » (Doré et al., 2022, p.115).

Si le réseau public accorde une importance et une place grandissantes à l'intervention de proximité, les principes aux fondements de cette approche prennent leurs racines dans des pratiques issues de l'action communautaire autonome. À cet égard, l'expertise développée dans le domaine du travail de rue est reconnue comme une source d'inspiration importante pour l'ensemble des formes d'intervention de proximité. S'inscrivant dans une perspective fondée sur « l'aller-vers », diverses formes de pratiques plus ou moins ancrées dans la réponse aux demandes telles que formulées par les personnes rencontrées sur le terrain ou orientées par un mandat prédéfini visant par exemple à offrir un service spécifique directement dans le milieu (Baillergeau, Thirot et Estany, 2010; Fontaine, 2010).

Négociation

Inspirée du courant interactionniste (Le Breton, 2012; Strauss, 1992), la notion de négociation est d'abord conçue dans cette étude comme une « modalité de base de la vie sociale par laquelle les acteurs s'ajustent réciproquement de manière à pouvoir mener à bien leurs actions respectives et collectives » (Fontaine et Wagner, 2017, p.15). Cette notion réfère aussi au processus de dialogue et de compromis établi entre des parties pour parvenir à un accord mutuellement acceptable et satisfaisant en tenant compte des intérêts, préoccupations et positions de chacune.

Partenariat

Le terme partenariat peut référer à une relation d'échange formalisée, inscrite dans la durée, engageant quelques acteurs sociaux dans la planification, la réalisation ou l'évaluation d'activités ou de services reliés au secteur de la santé et des services sociaux (Bourque, 2003; Dallaire, Goyette et Panet-Raymond, 2003). Dans la présente étude, le terme partenariat est utilisé dans

un sens plus large référant aux modalités de mise en relation d'acteurs sociaux qu'impliquent nécessairement les pratiques de développement des communautés (Caillouette et al., 2009). Nous envisageons ainsi le partenariat comme une relation formelle et complémentaire entre deux secteurs, basée sur un respect et une reconnaissance mutuelle de leurs contributions (Bourque, 2003, 2008).

Responsabilité populationnelle

Inscrite dans la Loi sur les services de santé et services sociaux, la notion de responsabilité populationnelle renvoie à « l'obligation de maintenir et d'améliorer la santé et bien-être de la population d'un territoire donné en : rendant accessible un ensemble de services sociaux et de santé pertinents, coordonnés, qui répondent de manière optimale aux besoins exprimés et non exprimés de la population; en assurant l'accompagnement des personnes et le soutien requis; en agissant en amont, sur les déterminants de la santé » (www.inspq.qc.ca/exercer-la-responsabilite-populationnelle/responsabilite-populationnelle)

« Cet exercice requiert une collaboration entre les organisations publiques et communautaires des divers secteurs, les établissements privés de santé et les partenaires socioéconomiques agissant sur le territoire local et régional. Ensemble ils mettent à profit leurs leviers et leurs compétences au bénéfice de la population et assument collectivement leur responsabilité. Les CISSS et les CIUSS ont pour rôle de susciter, d'animer et de soutenir ces collaborations sur son territoire » (www.inspq.qc.ca/exercer-la-responsabilite-populationnelle/responsabilite-populationnelle)

Annexe B – Tableaux-synthèse

Les tableaux qui composent l'annexe B proposent une synthèse des contenus qui émanent de la présente étude.

- Le tableau 1 illustre les quatre **dimensions négociées** au sein de la collaboration intersectorielle telles que développées dans le chapitre de présentation des résultats de la recherche.
- Le tableau 2 est une synthèse des **enjeux et défis** discutés à l'occasion de l'activité de co-interprétation des résultats de la recherche tenue en juin 2023.
- Le tableau 3 présente les **leviers et stratégies** partagés et bonifiés lors de l'activité de co-élaboration des pistes d'action tenue en septembre 2023.
- Le tableau 4 illustre les **clés d'analyse des conditions favorables** à la collaboration intersectorielle telles que présentées dans la discussion du rapport de recherche.

Ces contenus ont aussi été présentés et discutés à l'occasion du Forum sur la collaboration intersectorielle qui s'est déroulé le 8 février 2024.

Tableau 1 - Dimensions négociées

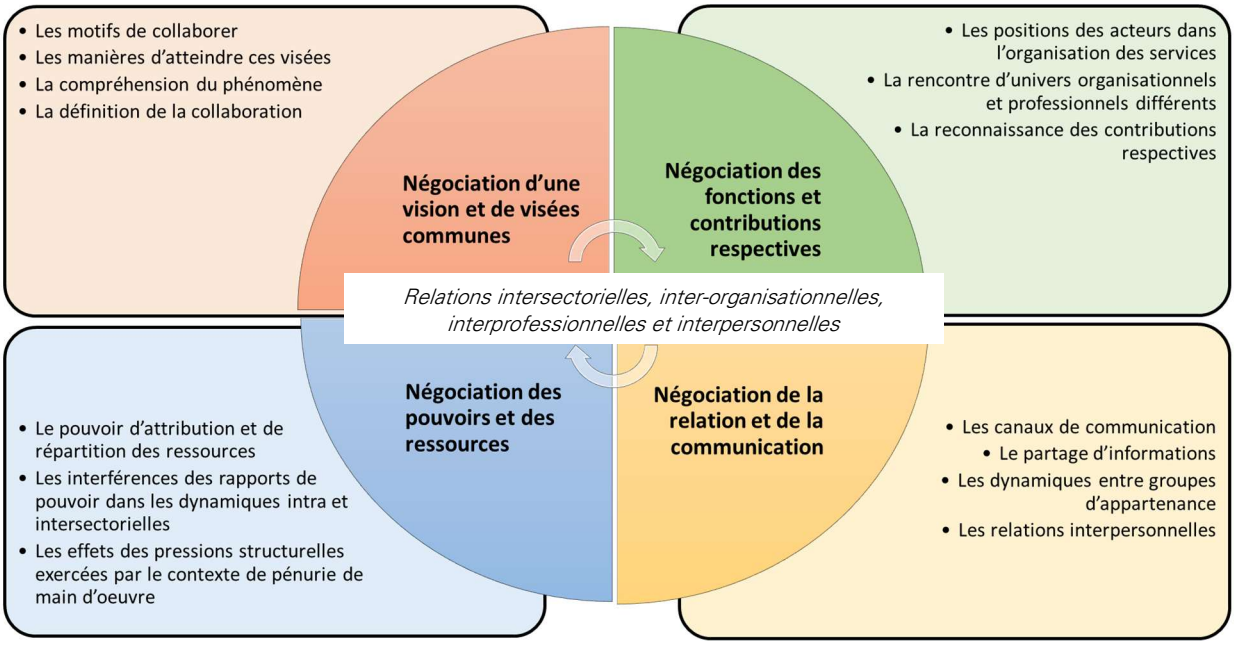


Tableau 2 - Enjeux et défis

Négociation d'une vision et d'une visée commune	
Des défis à cerner : la *plus-value* de la collaboration	▪ Des motivations relativement partagées – Mettre en commun les ressources du réseau public (RP) et des organismes communautaires (OC) – Mettre à profit leur complémentarité – Améliorer l'accès aux services pour les populations marginalisées – Offrir des services plus adaptés qui répondent mieux à leurs besoins ▪ Des intérêts respectifs divergents – RP : se rapprocher du terrain grâce aux liens entretenus par les OC avec les personnes marginalisées – OC : accroitre l'accès aux services pour les personnes marginalisées en cherchant à influencer leurs conditions d'accueil dans ces services et en recourant au besoin à leurs « entrées » au sein du RP
Des défis à partager : une lecture commune du phénomène et des visées de l'intervention	▪ Des conceptions différentes du phénomène (vision globale vs vision spécifique) ▪ Une vision différente des priorités à poursuivre et de l'apport de chacun·e pour répondre à la complexité des situations
Des défis à concevoir : une vision commune de la collaboration	▪ Adhésion à des valeurs partagées ▪ Définition de la responsabilité collective ou populationnelle ▪ Élaboration de règles communes pour travailler ensemble ▪ Poursuite d'un processus de consultation mutuelle

Enjeux et défis

Négociation des fonctions et contributions respectives	
Un manque de clarté des positions et fonctions respectives	▪ Méconnaissance des organisations et des services – Fonctionnement des OC – Procédures du RP – Offre de services ▪ Difficile délimitation et articulation des mandats et des rôles – Méconnaissance, confusion, empiètements, dédoublement, etc.
Un choc des cultures organisationnelles et professionnelles	▪ Défi de conciliation des postures et des langages ▪ Difficile arrimage des modes de fonctionnement ▪ Divergences de fondements et d'approches de l'intervention
Une carence de reconnaissance mutuelle	▪ Dépréciation de l'expertise des OC ▪ Invalidation des efforts d'adaptation du RP
Glissements potentiels entre innovation et récupération des pratiques	▪ Mise en place de nouveaux services au sein des RP semblables à ceux offerts dans les OC ▪ Non-reconnaissance des sources d'inspiration de ces pratiques ▪ Crainte de récupération des expertises ▪ Crainte d'instrumentalisation des pratiques

Enjeux et défis

Négociation de la relation et de la communication	
Les sinueux chemins de la communication interorganisationnelle et interprofessionnelle	▪ Carences et interférences au sein des canaux de communication formels et informels – Manque de temps pour communiquer et délais de réactivité – Opacité du cheminement de l'information et des processus de décision – Absence de structure fonctionnelle, de régularité et de transparence dans la communication – Manque de concertation entourant certaines initiatives – Présence d'une culture du silence et accumulation de non-dits – Manières divergentes de composer avec les médias ▪ Équilibre difficile à trouver entre confidentialité et partage d'informations – Différences de règles concernant la confidentialité et l'accès aux notes aux dossiers – Freins à l'intervention entrainés par la confidentialité – Menace de fragilisation du lien de confiance encourue par le partage d'informations – Délicatesse du processus de transfert d'information
Les complexes implications relationnelles de la collaboration intersectorielle	▪ Tendance à entretenir des préjugés réciproques entre groupes d'appartenance – Étiquette péjorative de « grosse machine » attribuée au RP par les OC – Exaspération du RP envers le discours de « doléances » des OC ▪ Intrication des dimensions interpersonnelles au sein des relations professionnelles – Difficulté à dissocier les individus de leur posture professionnelle et de leurs appartenances organisationnelles – Besoin de relations conviviales et d'un climat amical pour soutenir la communication au sein et entre les organisations – Malaises entrainés par le flou des frontières dans les relations amicales et professionnelles – Défis de passation d'un lien de confiance établi avec des partenaires

Enjeux et défis

Négociation des pouvoirs et des ressources	
Une asymétrie des pouvoirs et une relation hiérarchique contractuelle	▪ Concentration des rôles à la DSMDI (planification/consultation, financement, évaluation/reddition de comptes, etc.) – Selon OC : difficile d'établir un rapport égalitaire de partenariat en raison du contrôle des processus par le RP – Selon RP : accroit la capacité de planification et de réactivité pour optimiser la coordination des ressources ▪ Écart entre pouvoir perçu et pouvoir réel dans un contexte de logique *top down* – Autodétermination des OC fragilisée par la logique *top down* – Méconnaissance des rôles et contraintes des gestionnaires du RP (pouvoir limité, orientations prédéfinies, fonctionnement rigide) – Besoin de mieux informer et impliquer les OC (ex: processus d'attribution) ▪ Pressions exercées par les enjeux de financement – Sous-financement chronique des OC – Disproportion du financement par projet VS de base – Surabondance d'appels à projet : rapport de sous-traitance
Des tensions qui interfèrent au sein des dynamiques de collaboration	▪ Un climat concurrentiel induit par les rapports contractuels au RP – Compétition entre OC découlant du financement par projet – Position délicate des regroupements d'OC ▪ Des relations sur le terrain contaminées par les tensions avec le RP – Méfiance et résistance des OC envers RP – Légitimité de la posture critique VS glissement vers un discours péjoratif des OC envers RP – Compréhension du personnel du RP envers les craintes des OC mais regret que cela compromette les relations terrain – Sentiment répandu d'impuissance (OC et RP)
Des pressions structurelles	▪ Manque et roulement de personnel – Polarisation des prises de position : réactions émotivement chargées, repli des organisations sur elles-mêmes, perte de mobilisation collective ▪ Défi de recrutement, de continuité et de cohérence – Frustration des OC de voir leur secteur comme un bassin de recrutement de personnel pour le RP – Difficultés à offrir des emplois concurrentiels entre autres en raison des inégalités salariales ▪ Épuisement – Plusieurs facteurs (complexification des situations, tensions reliées à la cohabitation, etc.) pesant sur l'intervention et la coordination des services – Plusieurs acteurs à bout de souffle dans les OC et le RP

Tableau 3 - Leviers et stratégies

Négociation d'une vision et d'une visée commune		
Reconnaitre réciproquement sa légitimité et sa compétence	Identifier les motivations respectives de travailler ensemble : **le désir**	▪ Assurer une participation volontaire des actrices et acteurs selon leurs intérêts et affinités ▪ Cerner et valoriser la valeur ajoutée de la pratique intersectorielle
	Converger vers des objectifs communs : **les visées**	▪ Reconnaître les convergences et divergences de perspectives ▪ Adopter une lunette holistique et se centrer sur les besoins des personnes marginalisées ▪ Définir une base commune des visées poursuivies par la collaboration
	Converger vers une vision commune du travail-ensemble : **la vision**	▪ Cibler les priorités dans lesquelles la collaboration est pertinente à mobiliser ▪ Aligner les priorités avec les planifications et stratégies des organisations ▪ Clarifier les conceptions que l'on a du partenariat et celles auxquelles on aspire

Leviers et stratégies

Négociation des fonctions et contributions respectives		
Cerner la *plus-value* de travailler ensemble et converger vers une finalité partagée	Comprendre les **mandats et rôles** de chaque organisation et actrice ou acteur	▪ Mieux connaitre les contextes des différents partenaires ▪ Reconnaitre les tensions entre les rôles (ex: service direct vs défense de droits) ▪ Reconnaitre et réduire la confusion et le dédoublement des rôles ▪ Clarifier les rôles en tenant compte des évolutions et variations des postures ▪ Prendre appui sur ce qui existe et pérenniser les approches bénéfiques
	Tisser des **passerelles** entre les univers	▪ Se rapprocher sans chercher à fusionner ▪ Valoriser les alliés et mobiliser les actrices et acteurs agissant aux frontières (pivots, organisateur·ice·s communautaires, etc.) ▪ Développer les capacités d'intervention dans les zones grises ▪ Recourir à diverses formes de médiation (règles, documents, outils, rencontres, etc.)
	Reconnaitre la pluralité et la singularité des **expertises**	▪ Valoriser les différents types de savoirs ▪ S'intéresser au vécu de l'autre ▪ Reconnaître et respecter la diversité des expertises

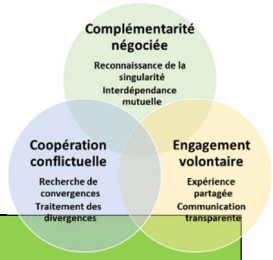
Leviers et stratégies

Négociation de la relation et de la communication		
Assurer une communication active et constructive	Développer des relations authentiques et entretenir un lien humain	▪ Reconnaître les relations humaines comme étant le moteur de la collaboration ▪ Prendre soin de ses partenaires ▪ Privilégier l'honnêteté dans la communication ▪ Reconnaître l'importance du partage de plaisir
	S'accorder le temps et les moyens pour établir une communication active	▪ Inclure le travail relationnel dans les politiques administratives et organisationnelles qui régissent le monde professionnel ▪ Comprendre les contextes à partir desquels les actrices et acteurs interprètent les situations et les interactions
	Se doter d'espaces de dialogue protégés pour développer une culture de l'engagement réflexif	▪ Établir des processus de dialogue et de délibération des enjeux éthiques ▪ Considérer les tensions qui préexistent et qui influencent la collaboration ▪ Travailler en amont pour prévenir les tensions et les conflits ▪ Résoudre les controverses et rechercher des compromis
	Formaliser des canaux de communication en prenant appui sur la relation bâtie	▪ Renforcer les mécanismes de liaison, de circulation de l'information, de communication et de cogestion ▪ Structurer des instances pérennes de communication (concertation, consultation, formation, communauté de pratique, etc.)

Leviers et stratégies

Négociation des pouvoirs et des ressources		
Partager et équilibrer les rapports de pouvoir	Expliciter et atténuer les enjeux associés aux rapports de pouvoirs	▪ Reconnaitre la pluralité et l'asymétrie des formes de pouvoir ▪ Reconnaitre que les enjeux de pouvoir sont socialement et historiquement situés ▪ Analyser les enjeux d'instrumentalisation et de récupération des expertises et pratiques du communautaire par le réseau public en contexte d'urgence ou d'innovation ▪ Réduire les risques d'interférence dans la posture de bailleur de fond dans les relations de collaboration ▪ Atténuer la pression des logiques *top down* et prescriptives ▪ Recourir avec prudence au pouvoir médiatique
	Instaurer des processus de régulation	▪ Consolider le financement de base à la mission pour que les financements par projets soient complémentaires, une fois la mission assurée ▪ Établir un leadership collaboratif et des modes de gouvernance collaborative ▪ Mettre en place un territoire neutre d'arbitrage à l'abri des rapports de force, des intérêts sectoriels et des contraintes administratives ▪ Assouplir l'application des règles et alléger la lourdeur bureaucratique ▪ Attribuer des ressources pour la pratique intersectorielle
	Entretenir des rapports égalitaires et réciproques	▪ Développer le partenariat sur une base du volontariat ▪ Maintenir l'autonomie décisionnelle des organisations ▪ Développer une culture de l'horizontalité ▪ Atténuer la culture de compétition entre les organismes communautaires ▪ Dépasser les initiatives ponctuelles, ancrer les initiatives dans la continuité des liens et des réseaux existants ▪ Favoriser des relations constructives entre les gestionnaires ▪ Accepter la coopération conflictuelle

Tableau 4 -
Clés d'analyse des conditions favorables



Complémentarité négociée	
Reconnaissance de la singularité	**Interdépendance mutuelle**
– Reconnaissance de la compétence et de la légitimité – Place et rôle significatif – Respect de l'autonomie – Marques de reconnaissance – Financement de base – Résistance à l'instrumentalisation	– Co-construction – Projet commun négocié – Ajustement mutuel – Confiance réciproque – Partage des contributions – Partage équitable des ressources
Engagement volontaire	
Expérience partagée	**Communication transparente**
– Temps partagé – Écoute, échange d'arguments – Apprivoisement mutuel et accession à la logique de l'autre (familiarisation) – Inscription dans la durée – Maturation de la relation – Espaces informels et protégés pour faire émerger la collaboration	– Atmosphère respectueuse – Communication authentique, active et constructive – Compréhension du système d'interprétation des actrices et acteurs – Précaution pour traiter les sujets délicats – Formalisation des processus et stabilisation de mécanismes de collaboration
Coopération conflictuelle	
Recherche de convergences	**Traitement des divergences**
– Finalités et objectifs communs pour développer une capacité d'action conjointe – Explicitation des intérêts et limites – Co-élaboration de mécanismes de régulation pour encadrer la collaboration – Co-élaboration de règles, normes, dispositifs – Recours à diverses formes de médiation – Cohérence des moyens avec les objectifs – Praticabilité et effectivité des projets – Dispositifs réflexifs où expliciter les postures, tisser des convergences et élaborer des stratégies cohérentes	– Explicitation des divergences – Attention aux facteurs de dissensions et au risque d'occulter les tensions – Traitement des controverses pour mieux comprendre les situations et faire évoluer l'action – Posture de coopération conflictuelle – Vigilance dans l'équilibre des relations de pouvoir – Reconnaissance des contraintes et zones d'incertitude pour dégager les marges de manœuvre – Mobilisation d'alliances tactiques pour atteindre les objectifs – Recours au conflit pour rééquilibrer les rapports de force – Acceptation des différences et débats – Compromis sans compromission

Annexe C – Bilan du forum

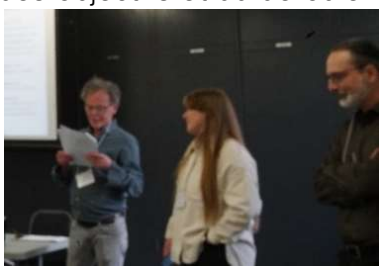
L'événement

Le *Forum sur la collaboration intersectorielle dans l'intervention auprès des personnes marginalisées* du 8 février 2024 a su réunir plus de 70 personnes œuvrant au CIUSSC-CN et au sein d'organismes communautaires de la région de la Capitale-Nationale. Les participant·e·s présent·e·s occupent des fonctions diversifiées, que ce soit en gestion, en intervention, ou dans des rôles intermédiaires (ex : coordination clinique). Des cocardes de différentes couleurs furent attribuées à chaque personne en fonction de son poste et de son secteur d'emploi. Ces cocardes furent utiles pour composer des groupes homogènes et hétérogènes en fonction des différentes activités prévues dans la journée.

Ce forum avait comme objectif de permettre une appropriation collective des conclusions ayant émergé de la recherche-action, de soutenir une démarche réflexive et constructive entre les actrices et acteurs concernés ainsi que d'offrir un espace de dialogue sécuritaire où les personnes participantes étaient invitées à commenter et donner des rétroactions vis-à-vis cette démarche.

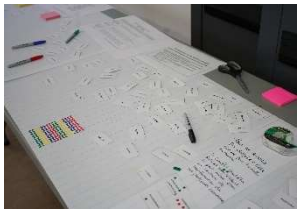
Déroulement

La journée a débuté par un mot de bienvenue du Comité aviseur ainsi que par la présentation des objectifs et du déroulement de la recherche-action. Avant d'entrer dans le vif du sujet à l'ordre du jour du forum, les personnes présentes ont été invitées à se déplacer à quelques reprises dans la salle de manière à regrouper en fonction de diverses caractéristiques professionnelles. Cet exercice a permis de brosser le portrait de la composition de l'assistance pour expliciter les dynamiques susceptibles de se manifester à travers la journée en fonction de l'entrecroisement de divers groupes d'appartenance. L'activité a révélé un équilibre relatif entre le nombre de personnes occupant des fonctions de gestion et d'intervention, tout mettant en lumière une surreprésentation des personnes provenant d'organismes communautaires comparativement à celles du réseau public. Par ailleurs, les participant·e·s intervenant spécifiquement en itinérance étaient plus nombreux et nombreuses que ceux et celles en santé mentale ou en dépendance.



Par la suite, l'ordre du jour était articulé en quatre blocs portant sur les quatre dimensions négociées au sein de la collaboration intersectorielle dégagées dans le rapport : 1) la négociation d'une vision et de visées communes; 2) la négociation des fonctions et contributions respectives; 3) la négociation de la relation et de la communication; et 4) la négociation des pouvoirs et des ressources. Pour chacun des blocs, la chercheure principale présentait d'abord une synthèse des faits saillants ressortant du rapport de recherche et suivant l'animation d'une activité interactive d'appropriation des connaissances relatives au thème abordé.

Pour accompagner la présentation du bloc 1 portant sur la négociation d'une vision et de visées communes, une activité de *co-élaboration d'une définition* de la collaboration se déroulait en continu pendant toute la journée. À une table dédiée à cet effet, les personnes participantes étaient invitées à émettre des idées, à noter des éléments de définition ou à émettre des interrogations et commentaires critiques sur des grandes feuilles. Les participant·e·s étaient invité·e·s à exprimer leur accord ou désaccord avec les énoncés de définition proposés à l'aide de picots de couleurs.



La présentation du bloc 2, celui sur la négociation des fonctions et contributions respectives, était accompagnée d'une activité *café du monde*, où les participant·e·s ont successivement eu l'occasion d'être réunis en groupes hétérogènes, pour échanger avec des personnes de postes et de milieux de travail différents, et en groupes homogènes afin de discuter avec leurs pairs. Un retour en plénière a permis de relever les principaux défis et leviers de la négociation des fonctions respectives qui sont ressorties de ces discussions.

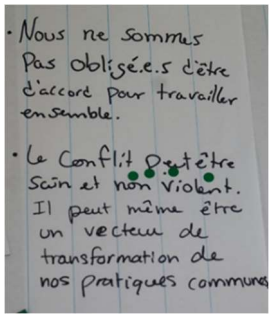
Après la présentation du contenu du troisième bloc portant sur la négociation de la relation et de la communication, l'assistance s'est subdivisée en petits groupes de trois ou quatre personnes afin de partager une activité de *codéveloppement accéléré*. Lors de cet échange, une situation-problème reliée aux enjeux de la communication était exposée par une personne après quoi les autres membres du sous-groupe étaient appelés à explorer avec elle des pistes de solution face à cette situation.

La présentation du dernier bloc sur la négociation des pouvoirs et des ressources fut accompagnée d'une activité de *discussion située* où les personnes participantes étaient invitées à approfondir une réflexion personnelle et collective sur leur position et sur celle de leurs partenaires. Un échange en petit groupe, suivi d'une plénière a permis de partager les réflexions des participantes et participants.

La journée fut clôturée en plénière, donnant l'occasion aux personnes participantes de s'exprimer sur le contenu présenté, de nommer leurs visions, attentes et appréhensions au regard de l'avenir des collaborations ainsi que d'émettre des recommandations vis-à-vis la continuation de cette démarche de recherche.

Faits saillants

Les diverses plénières ont permis de faire émerger plusieurs faits saillants. Les échanges confirment que les mandats, rôles, valeurs, organisations et approches du réseau public et des organismes communautaires sont perçus fondamentalement différents. Le terme de complémentarité porte une connotation polémique pour plusieurs personnes participantes, et des enjeux liés à son utilisation furent mentionnés. Une conception utilitaire de la complémentarité, où chaque milieu est appelé à s'arrimer à l'ensemble pour optimiser l'offre de services, suscite des craintes chez plusieurs participant·e·s.



Cependant, la pertinence des équipes mixtes est relevée et le souhait de les conserver et de les bonifier ressort. Par ailleurs, si la nécessité de collaborer est reconnue par la majorité, des personnes soulignent que prendre les risques et la responsabilité de collaborer demande de l'audace, tant chez les individus que chez les organisations. Des participant·e·s notent que cette prise de risque de collaborer permet de créer des alliances essentielles, de se mettre en action pour faire évoluer les dynamiques communicationnelles et peut contribuer à une meilleure prise en charge des réalités complexes auxquelles sont confrontées les populations marginalisées.

Pour mieux collaborer, les participant·e·s estiment nécessaire de s'attarder aux non-dits entre les secteurs, mais estiment tout aussi important de s'attarder aux "*dits*". En effet, puisque la communication de certains enjeux peut entrainer des conséquences malencontreuses, la création d'espaces sécuritaires où communiquer librement est indispensable. Cependant, on prévient qu'il faut éviter de multiplier les instances de communication de manière à se protéger du risque d'hyper-concertation. Plusieurs considèrent qu'une meilleure utilisation des canaux de communication et un meilleur arrimage entre les structures du réseau public et des organismes communautaires peuvent résoudre de nombreux enjeux. Or, cette communication, intimement liée au maintien de relations professionnelles, est trop souvent compromise par le manque de temps, le roulement du personnel et l'absence de structure organisationnelle encourageant ces relations. Dans ce contexte, les relations professionnelles sont parfois fragilisées lorsqu'elles fondées sur des affinités purement personnelles pouvant être éphémères.

On constate par ailleurs que la cristallisation des actrices et acteurs dans des positions découlant des préjugés réciproques entre les secteurs différents met un frein à la collaboration et invisibilise les efforts déployés. À cet égard, plusieurs pensent que la connaissance mutuelle permet d'atténuer les préjugés. Aussi, on estime qu'une plus grande transparence, notamment en ce qui concerne le financement, permet de diminuer certaines appréhensions et de resituer le pouvoir d'une organisation par rapport au pouvoir d'un individu y œuvrant.

Pour finir, l'importance de célébrer les luttes et les victoires du passé est soulignée. Valoriser notre histoire partagée permet d'y puiser de l'inspiration, et le fait de s'unir autour de projets communs et de continuer de célébrer nos victoires solidifie la solidarité entre les actrices et acteurs. À cet égard, même s'ils et elles reconnaissent faire face à de nombreux défis et enjeux, plusieurs participant·e·s remarquent que la région de la Capitale-Nationale constitue un milieu riche de son histoire de collaboration entre le secteur communautaire et le réseau public.

Appréciation

Le caractère interactif de la journée fut particulièrement apprécié. Selon les personnes participantes, les activités ont permis une appropriation dynamique des résultats et cette démarche alimente le partage d'un vocabulaire et d'un langage commun pour aborder la collaboration intersectorielle, un enjeu parfois sensible. Malgré les appréhensions de tension entre les actrices et acteurs conviés à cet événement, le climat respectueux qui a su favoriser les discussions fut un des aspects positifs soulevés par l'assistance.

La pertinence d'aborder les enjeux de la collaboration intersectorielle s'est fait entendre. Les inquiétudes des participant·e·s et face aux personnes concernées, les besoins urgents du terrain et l'inadéquation de certains services aux réalités de plus en plus complexes mènent à apprécier tout particulièrement cette démarche de recherche-action qui s'inscrit comme une piste d'action pertinente pour faire face à ces enjeux. Plusieurs ont d'ailleurs exprimé le souhait que des suites soient assurées à cette démarche.

Annexe D – Recension commentée d'outils[2]

Cette liste d'outils vise à fournir de la documentation pertinente concernant la collaboration intersectorielle, comme des fiches d'animation favorisant les échanges autour de cette question, ainsi que du contenu pratique permettant de faciliter la mise en place de pratiques collaboratives. Ce document permettra d'offrir des pistes pour poursuivre la réflexion engendrée par le rapport de cette recherche-action.

La collaboration intersectorielle pour favoriser l'équité en santé : une liste de lectures essentielles

Centre de collaboration nationale des déterminants de la santé (2015)
https://nccdh.ca/fr/resources/entry/intersectoral-collaboration-to-address-health-equity-a-curated-list

Ce document propose des ressources concernant la collaboration intersectorielle, tant sur sa mise en place que sur les réflexions critiques en découlant. Les lectures proposées s'articulent autour des cinq composantes de la collaboration intersectorielle: 1) réfléchir judicieusement; 2) tenir compte des catalyseurs et des obstacles; 3) établir des partenariats avec les principaux intervenant·e·s; et 4) mettre en place une démarche intersectorielle; 5) contribuer à la base de données probantes.

Outil diagnostique de l'action en partenariat

Bilodeau, A., Galarneau, M., Fournier, M., Potvin, L., Sénécal, G. et Bernier, J. (2014)
https://nccdh.ca/fr/resources/entry/self-evaluation-tool-for-action-in-partnership

Cet outil diagnostique opérationnalise six conditions d'efficacité de l'action en partenariat sous la forme d'un questionnaire appelant à situer son partenariat quant au degré d'atteinte de chaque condition. Ce questionnaire peut être utilisé pour orienter une discussion de groupe et en venir à poser un diagnostic collectif, mais il peut aussi être rempli individuellement au préalable d'une discussion de groupe.

Centre InterActions- Axe de recherche *Coordination: Action interorganisationnelle et intersectorielle*

https://centreinteractions.ca/recherche/axes/coordination/

Le centre de recherche et de partage de savoirs InterActions comporte un axe de recherche portant sur la coordination et l'action interorganisationnelle et intersectorielle. Les projets de cet axe portent sur les dynamiques propres aux « réseaux hybrides combinant des organisations de structures, logiques et cultures divergentes ». Il est possible de consulter leurs projets en cours sur leur site web.

[2] La mise en forme de ce document est directement inspirée du premier outil présenté ici : Centre de collaboration nationale des déterminants de la santé (2015) *La collaboration intersectorielle pour favoriser l'équité en santé : une liste de lectures essentielles*.

Maillage

https://maillage.org/outils/

Le projet Maillage vise à « resserrer du filet de sécurité » à travers la collaboration intersectorielle et interrégionale en matière d'exploitation sexuelle des jeunes filles et femmes. Cette plateforme offre des outils concernant la planification, la mise en œuvre, les *plus-values* de la collaboration intersectorielle. Le projet identifie quatre maillages collaboratifs : 1) le communautaire et l'institutionnel; 2) le communautaire et le scolaire; 3) le policier, le communautaire et l'institutionnel, ainsi que 4) le scolaire, le policier, le communautaire et l'institutionnel. La boite d'outils disponible sur cette plateforme vise à appuyer les actrices et acteurs « qui désirent en apprendre davantage ou souhaitent s'investir dans des collaborations intersectorielles ». La plateforme offre également un répertoire des pratiques de collaboration intersectorielle ou interrégionale concernant l'exploitation sexuelle ayant déjà été mises en place au Québec. En guise de partage d'expertise, Maillage rend disponible des webinaires éducatifs sur la collaboration intersectorielle.

Travailler ensemble : trousse d'outils pour les pratiques collaboratives et les partenariats. Appuyer les élèves en Alberta.

La Couronne du chef de la province d'Alberta (2014)
https://open.alberta.ca/dataset/e0b1ebad-22fc-4aec-84a1-fb42f0044c6d/resource/b01b2d44-2855-4e6d-bc45-84735c10289e/download/trousseoutils.pdf

Cette trousse d'outils fournit de la documentation pertinente à la mise en place de partenariats et de pratiques collaboratives dans le milieu scolaire. Les outils présentés concernent quatre phases de la collaboration : la rencontre, le commencement, la mise en œuvre et le suivi. Cette trousse s'adresse, entre autres, aux autorités et aux responsables scolaires.

CommunAgir

https://communagir.org/

Cette plateforme diffuse des outils visant à améliorer les pratiques, les compétences et les connaissances concernant le développement des collectivités. CommunAgir offre des outils d'animation, des ressources pour approfondir l'expertise d'animation de rencontres en présence ou en ligne, ainsi que des contenus théoriques et pratiques sur le développement collectif. Vous trouverez par exemple sur cette page (https://communagir.org/contenus-et-outils/comprendre-et-agir/), plusieurs documents portant sur les aspects suivants : les compétences essentielles pour agir ensemble; l'élaboration d'une vision commune; la reconnaissance des parties prenantes; la prise de décisions collectives; les différents rôles d'un acteur collectif. Sur cette page (https://communagir.org/contenus-et-outils/communagir-pour-emporter/les-outils-d-animation/), divers outils proposés pourraient aussi soutenir l'animation d'activités propice au travail de collaboration, dont par exemple : 10 capacités critiques contribuant à des changements systémiques; le scan de l'environnement; la cartographie des atouts; la carte sociale, etc.

Le travail de rue… dans un entre-deux. Trousse d'outils à l'intention des travailleurs de rue sur les rapports avec les autres intervenants.

Fontaine et Duval (2004)
https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/3686435?docref=z4DHH7793jnJUUVI8c1lCg

Les documents de cette trousse traitent principalement des enjeux relationnels entre intervenant·e·s et travailleuses et travailleurs de rue, et ces outils sont agrémentés d'exemples terrain pour qu'ils soient facilement applicables dans les pratiques professionnelles. On y retrouve, entre autres, une grille de lecture des interactions tendues ou harmonieuses entre intervenant·e·s, un outil d'analyse permettant une lecture dynamique de ces interactions, des pistes quant aux facteurs de tension entre certain·e·s professionnel·le·s et quant à des orientations d'actions permettant de faciliter les relations entre intervenant·e·s. On y retrouve également un outil de planification permettant de cibler les facteurs de tension prioritaires sur lesquels il faut agir pour améliorer les relations interpersonnelles. Cette trousse offre également des tableaux synthèses permettant de distinguer les relations de réciprocité ou de rivalité, ainsi que les logiques d'affrontement ou de confrontation.

Trousse d'outils pour les alliés aux luttes autochtones

Réseau pour la stratégie urbaine de la communauté autochtone à Montréal (2019)
https://reseaumtlnetwork.com/publication/trousse-alliees/

Ce document offre des outils favorisant la réflexion critique sur le rôle d'alliés aux luttes autochtones, offre des points de référence pour définir certains termes propres à ces mouvements, émet des recommandations sur certains propos à éviter lorsqu'on aborde les questions autochtones et propose des pistes d'actions visant à s'engager envers la lutte.

Réflexion sur le vivre ensemble dans le contexte des mesures sanitaires : Fiche d'animation

Regroupement des ressources alternatives en santé mentale du Québec (RRASMQ) (s.d)
http://www.rrasmq.com/formation_outils.php

Cette fiche d'animation propose un exercice d'échange concernant les mesures sanitaires et le vivre-ensemble. Cette discussion peut être menée en groupe ou en individuel, et vise à trouver un lieu d'entente grâce à l'exploration de valeurs divergentes.

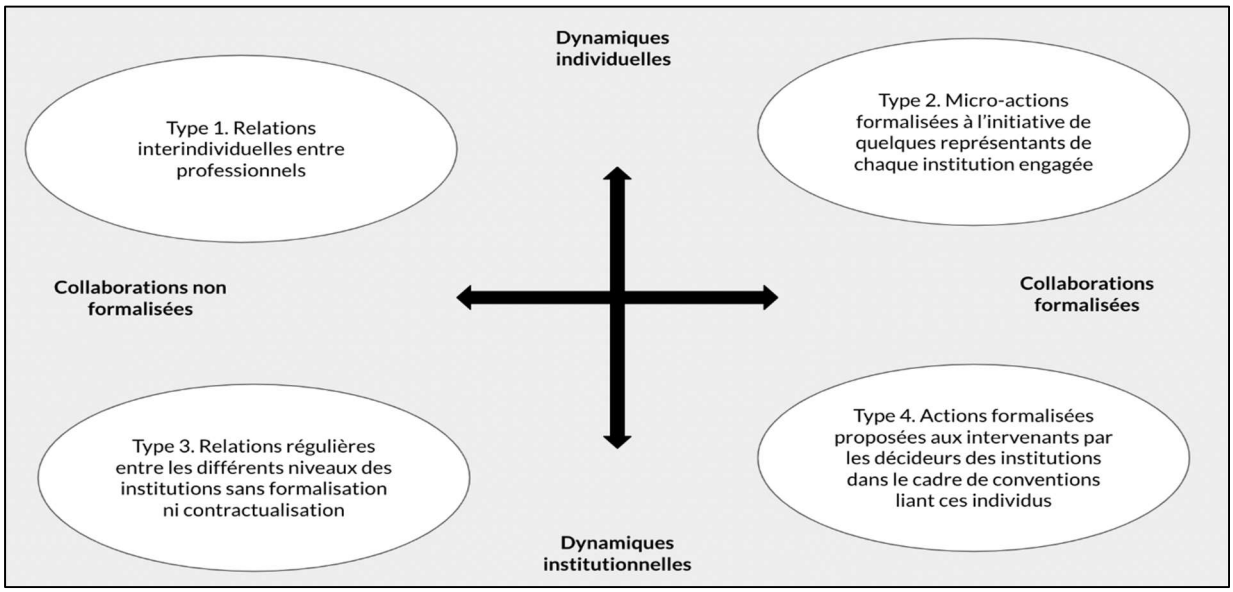
Annexe E – Typologie et grille d'évaluation du travail-ensemble interinstitutionnel

Tirés de l'ouvrage
Lyet, P. (2008). *L'Institution incertaine du partenariat : Une analyse socio-anthropologique de la gouvernance partenariale dans l'action sociale territoriale.* L'Harmattan, 229 pages.

4 types de travail-ensemble interinstitutionnel

Par cette typologie, Philippe Lyet propose une manière d'appréhender les dynamiques de collaboration selon deux axes, soit l'axe formel/informel et l'axe individue/institution. Selon l'auteur, il ne faut pas concevoir les quatre « idéaux-type » qui y sont représentés comme des catégories étanches mais plutôt considérer les deux axes comme « deux échelles qui comportent une pluralité de situations intermédiaires délimitées, sur leurs deux côtés opposés, par les situations extrêmes » (Lyet, 2008, p.207).

Cette typologie met donc en relief des possibilités de forme de collaboration fondées sur des relations très individualisées et peu formalisées (type 1) ; des collaborations fortement formalisées autour d'objectifs spécifiques entre des professionnel·le·s reposant sur ces derniers sans un engagement concret de leurs institutions respectives (type 2); des collaborations fondées sur des relations informelles mais régulières entre des organisations qui ont des intérêts partagés sans être mutuellement engagées (type 3); enfin, des collaborations structurées dans le cadre de partenariats « descendants » encadrés par des dispositifs formalisés (type 4). L'auteur relève que les catégories non seulement sont perméables entre elles mais aussi qu'une situation de collaboration peut se transformer au fil du temps et se situer variablement sur les deux échelles proposées.



(Lyet, 2008, p.206)

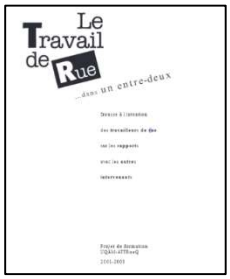
Grille d'évaluation du travail-ensemble interinstitutionnel

Cette grille se veut un outil simplifié d'évaluation de la nature et de la dynamique d'une collaboration interinstitutionnelle. L'auteur propose qu'elle puisse attirer l'attention des actrices et acteurs sur quelques dimensions afin de questionner certains aspects en jeu dans le cadre de leur collaboration. Lyet (2008, p. 211) suggère d'aborder cet outil comme un « tableau de bord » pouvant être utilisé à différents moments de l'évolution d'une démarche de travail-ensemble interinstitutionnel afin d'en accompagner le déroulement de manière réflexive.

		Qu'en est-il du positionnement des acteurs (distinguer les institutions, les services et les individus) et de son évolution par rapport à chacun des critères*		
		Étapes préalables au démarrage de la collaboration	Au démarrage de la collaboration	En cours de collaboration
1.	Intérêt des acteurs pour les finalités de la collaboration			
2.	Proximité des valeurs et de conception entre les acteurs			
3.	Diagnostic partagé de la situation/problème			
4.	Compréhension réciproque des logiques de chaque acteur			
5.	Crédibilité mutuelle en termes de compétence et de qualification			
6.	Crédibilité mutuelle en termes d'engagement dans l'action			
7.	Engagement des acteurs dans l'organisation et la collaboration			
8.	Répartition équitable des bénéfices de la collaboration			
9.	Convergence des acteurs vers une position commune			
10.	Formalisation de l'engagement des acteurs dans la collaboration			
11.	Formalisation de la collaboration sous forme de règles			
12.	Délégation de fonctions à certains acteurs (ex : coordination)			
		*échelle de classement suggérée pour chacun des critères : 1= inexistant / 2= faible / 3= apparent / 4- structurant		

(Lyet, 2008, p.212)

Annexe F – Outils d'analyse et de planification de l'action



Voici trois outils extraits de la trousse « *Le travail de rue … dans un entre-deux* » présentée dans l'annexe D. Les deux premiers outils proposent une grille d'analyse et une grille de planification de l'action face à des situations-problèmes rencontrées en contexte de collaboration. Un troisième outil synthétise les notions clés de la coopération conflictuelle.

https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/3686435

■ Outil d'analyse

Avant d'élaborer une stratégie pour améliorer vos rapports avec d'autres intervenants, vous devrez cerner le problème que vous rencontrez. À cette fin, vous ciblerez une situation à laquelle vous êtes confronté et en ferez l'analyse approfondie en vous inspirant de la démarche suivante :

1) DÉCRIRE EN DÉTAILS la situation qui vous préoccupe :

- Quelle est cette situation, avec quels acteurs et dans quel contexte ? comment a-t-elle évolué ? qui est impliqué (individus et établissements) ?
- Qu'est-ce qui dérange ? quels sont les malaises ?
- Quels sont les impacts de cette dynamique sur ceux que j'accompagne ?
- A-t-elle aussi des impacts sur d'autres personnes ?

---

2) ANALYSER LA DYNAMIQUE D'INTERACTION pour identifier les facteurs de tension et les points d'appui dans cette situation :

- Quelles sont les sources de tensions dans cette situation ?
  - mes attitudes et aptitudes ? celles des autres intervenants ?
  - la perception qu'ils ont de mon rôle ? celle que j'ai du leur ?
  - les possibilités et limites de nos mandats respectifs ?
  - des contraintes organisationnelles ? des rapports de pouvoir ?
  - une communication interdisciplinaire difficile ?
  - des frictions interpersonnelles ?
  - des causes d'ordre social, culturel, économique ou politique ?
- Y a-t-il des facteurs qui jouent en ma faveur ?
  - des alliés ? des avantages tirés de cette situation ? des marges de manœuvre ? des informations ? des connaissances ?

---

3) CIBLER LES FACTEURS DE TENSION prioritaires

- Quels facteurs de tension font le plus obstacle dans la situation ?
- Ces facteurs touchent-ils d'autres acteurs que moi ?
- Sur quels facteurs ai-je le pouvoir d'agir ?
- Quels autres acteurs ont le pouvoir d'agir sur ces facteurs ?

Lorsque vous avez cerné votre situation et les facteurs de tension [p.32-36] qui l'affectent, dirigez-vous vers l'outil de planification [p.39] pour identifier vos objectifs, enligner votre stratégie et cibler des pistes d'action [p.40]. Les exemples qui suivent illustrent cette démarche.

25

■ Outil de planification

Pour définir des priorités réalistes et cohérentes en regard des interactions auxquelles on est confronté, on doit d'abord analyser ces situations [p.25] pour cibler les facteurs de tension [p.32-36] qui dérangent et sur lesquels agir. Ensuite :

1) FIXER DES OBJECTIFS en définissant les changements visés dans la situation :

- Quels impacts identifiés dans l'analyse sont les plus importants à corriger ?
- Sur quels facteurs de tension ai-je ou avons-nous le pouvoir d'agir ?
- Quelle serait la situation désirée ? Quelles conditions sont à mettre en œuvre ?
- Cette visée est-elle cohérente avec nos buts ?
- Ce changement est-il urgent ou à long terme ?
- À qui pourrait rapporter ou nuire un tel changement ?

2) ADOPTER UNE STRATÉGIE en fonction de l'état des rapports :

- Y a-t-il une base d'accord en dépit d'une difficulté à collaborer ? On peut penser à une stratégie de type consensuel pour nourrir le rapprochement.
- S'il y a mésentente, est-il possible et souhaitable de la régler ? On pourrait entreprendre une stratégie de négociation par la persuasion et la discussion.
- Est-ce qu'un désaccord de fond sur le plan des valeurs et des objectifs rend l'entente presque impossible ? Il faudrait alors établir un rapport de force en utilisant une approche conflictuelle impliquant une confrontation avec l'autre.
- Un choix de stratégie n'est pas définitif et peut évoluer en fonction de la situation; par exemple, l'échec d'une négociation de bonne foi peut amener un groupe à opter pour une stratégie conflictuelle.

3) RECHERCHER DES PISTES D'ACTION pour réaliser les objectifs et mettre en œuvre la stratégie adoptée :

- Quelles idées avons-nous pour agir sur la situation ?
- Y a-t-il des pistes proposées dans cette trousse qui peuvent alimenter nos idées ?
- Parmi les pistes identifiées, lesquelles sont les plus adéquates ?
- Permettent-elles d'agir sur les facteurs de tension et sur les conditions favorables recherchées ?
- Visent-t-elles les acteurs concernés ?
- De telles actions correspondent-elles à nos valeurs ? à la stratégie choisie ?
- Sont-elles réalistes (ressources humaines et financières, échéances, connaissances) ?
- Y a-t-il des obstacles ou des effets pervers à anticiper ? Comment pourrait-on les contourner ?
- De telles actions ont-elles déjà été réalisées ? Quelles en ont été les implications ?

Références : J. Lavoie et J. Panet-Raymond (1993)

Orienter des actions

Lorsqu'on analyse des interactions tendues, on constate souvent la complexité des enjeux et la nécessité d'élaborer des stratégies souples. Ainsi, avant de proposer à la prochaine page un outil de planification pour définir vos propres actions, parlons brièvement de la notion de coopération conflictuelle pour aborder les interactions non pas comme une partie jouée d'avance, mais comme un jeu dans lequel on peut exercer du pouvoir...

■ La coopération conflictuelle

Les rapports de pouvoir entre acteurs étant souvent inégaux, l'approche de coopération conflictuelle propose de sortir autant de l'obsession consensuelle que des impasses du conflit. Au lieu de nier ou de polariser les différences, cette stratégie incite à envisager la rencontre et la confrontation d'idées de manière créative et constructive. Se proposant comme une alternative à l'obligation de collaborer mur-à-mur sans pour autant se confiner au repli sur soi, cette approche valorise le changement plutôt que le statu quo.

La coopération conflictuelle amène à reconnaître l'interdépendance non seulement entre les acteurs qui poursuivent les mêmes finalités, mais aussi entre ceux qui ont des intérêts divergents, voire contradictoires. Tout en considérant les contraintes qui maintiennent un rapport de force inégal, cette façon de voir incite à repérer les zones d'incertitude où la négociation est encore possible afin de dégager les marges de manœuvre pour exercer et renforcer son propre pouvoir.

Concrètement, la coopération conflictuelle suggère de recourir à la coopération chaque fois que des alliances tactiques peuvent nous amener à atteindre nos objectifs tout en faisant usage du conflit lorsque les circonstances exigent de rééquilibrer le rapport de force. À la lumière de nos objectifs dans cette situation, il s'agit d'identifier et de soupeser :

D'un côté	De l'autre
• les ressources à mettre à profit pour rendre l'interaction constructive • notre utilité dans cette situation • les marques de reconnaissance et bénéfices tirés de l'interaction • les règles du jeu acceptables et souhaitables • la marge de liberté où nous pouvons exercer du pouvoir dans l'interaction	• les enjeux que cette interaction comporte pour notre pratique • nos contraintes face à la situation • les obstacles, et limites et désavantages de l'interaction • les règles du jeu avec lesquelles on est en désaccord ou qui pourraient nous piéger • notre marge de liberté menacée par le pouvoir de l'autre

Références : M. Crozier et E. Friedberg (1977), G. Doré (1991), J. Lamoureux (1994), C. Schaut et L. Van Campenhoudt (1994).