

LES COLLABORATIONS
INTERSECTORIELLES
ET L'ACTION EN
PARTENARIAT,
COMMENT ÇA
MARCHE?



Société Santé en Français Webinaire du 27 mai 2020

Un survol du manuel



Angèle Bilodeau

Professeure chercheure titulaire,
École de santé publique
Université de Montréal

Plan du webinaire

Présentation du manuel – les 6 aspects traités

1- Qu'est-ce que l'intersectorialité et l'action en partenariat?

2- **Qu'est-ce qu'un acteur?**

3- Chercher à progresser dans l'action collective

4- **Chercher à faire évoluer les controverses**

5- Le rôle de médiateur de l'action collective

6- **Réunir les conditions favorables à la qualité de l'action en partenariat**

Utilité du manuel

Pour poursuivre sa formation

Présentation du manuel



Face au difficile travail intersectoriel, réédition 2019, revue et augmentée:

- Issu >20 ans recherches terrain fondées sur la théorie de l'acteur-réseau X milieux de pratique => compréhension des enjeux + théories spécifiques à l'AI + outils d'aide à la pratique + illustrations.
- Instrument de **formation** et de **développement des compétences** en réponse aux besoins des milieux de la pratique et de l'enseignement pour des outils didactiques **à jour**.
- **Outil convivial** : langage clair qui correspond à celui des utilisateurs.

En libre accès: http://chairecacis.org/fichiers/intersectorialite_partenariat_2019.pdf

Édition de 2003 : toujours une référence dans les réseaux sociosanitaire, municipal, communautaire, en santé publique, en travail social, en enseignement.



Présentation du manuel

Couvre six aspects :

- 1) Concepts + repères historiques**, buts, avantages et défis actuels
- 2) L'acteur**: position sociale, identité, intérêts et stratégies d'action face aux enjeux qui le mobilise
- 3) Cinq clés** pour progresser dans l'action collective, ex. travailler avec les rapports de pouvoir et avec des logiques d'action différentes
- 4) Controverses** : trois moyens de les faire évoluer
- 5) Trois pratiques médiatrices** : connaissances et compétences requises
- 6) Six conditions** pour des partenariats efficaces + outils pour en faire le portrait

Accent sur **actions novatrices** : nouvelles connaissances et visions renouvelées émanant du débat d'idées & nouveaux rôles et renouvellement des relations parmi les acteurs.

1- Qu'est-ce que l'intersectorialité et l'action en partenariat?

Partenariat cf. **État partenaire**: remise en question – depuis années 1970 – du modèle technocratique et centralisateur de développement des États modernes dans l'après-guerre: débat sur la **place des acteurs concernés**, visant à **démocratiser la décision et améliorer les politiques**/programmes/services publics.

Approches participatives et adaptatives de la planification visant à reconnaître :

- pluralité des formes de connaissance : scientifiques, expérientielles, pratiques;
- Diversité/divergence des intérêts des acteurs en présence;
- multiplicité des situations et des contextes;
- négociation dans la prise de décision, i.e. participation de divers acteurs
- développement progressif de l'action -le plan initial n'est pas une oeuvre achevée.

Différents degrés de participation, **de la consultation à l'action en partenariat**.

Enjeu : Qui décide pour qui, dans le choix des priorités et des interventions?

Quelle est la place des experts, des groupes d'intérêt, des communautés, des organismes et des groupes de citoyens, par rapport aux planificateurs publics et aux bailleurs de fonds, dans la prise de décision?

1- Qu'est-ce que l'intersectorialité et l'action en partenariat?

Collaborations intersectorielles : années 1980, stratégie **largement utilisée** dans l'action publique pour faire face à la **complexité** des problèmes sociétaux actuels.

=> **surmonter les barrières administratives et politiques** entre les secteurs de l'action publique:

- 1) **secteurs d'intervention** –ex. éducation, logement, différentes populations cibles-;
- 2) **grandes sphères de la société** – public, privé, associatif, hybride.

Horizontalement et verticalement.

Fin années 1980: **Déplacement de responsabilités** de l'État vers des acteurs privés ou associatifs

=> **multiplication des acteurs de différents secteurs** dans l'action publique.

Cette diversification des acteurs amène à concevoir l'**action publique**, non plus seulement comme l'action de l'État, mais comme des **ensembles d'actions collectives portées par des réseaux d'acteurs hétérogènes.**

L'action intersectorielle

- ❑ Requier **interdépendances/convergences** entre secteurs, acteurs gouvernementaux, privés et associatifs, et entre niveaux d'action local, régional ou central.

- ❑ Mode d'action **difficile à réaliser**:
 - inégalités de pouvoir parmi les acteurs;
 - systèmes d'action en **silos avec intérêts rarement alignés**;
 - difficile dépassement des intérêts sectoriels;
 - **différentes logiques d'action** & actions incohérentes;
 - **différends – controverses** – qui empêchent la progression du travail collectif.

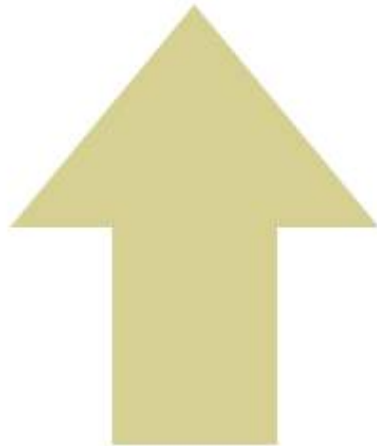
- ❑ But : développer des interventions — politiques publiques, programmes, initiatives — mieux **coordonnées ou intégrées**.

Les politiques/programmes publics qui réussissent à répondre à des situations complexes sont le plus souvent issus d'approches en réseaux intersectoriels plutôt que d'acteurs seuls.

Autonomie VS interdépendance dans l'action intersectorielle

Figure 1. Les quatre niveaux de la collaboration entre les secteurs

INTERDÉPENDANCE



AUTONOMIE

- INTÉGRATION
- COORDINATION
- COOPÉRATION
- ÉCHANGE D'INFORMATIONS OU RÉFÉRENCE DE PERSONNE

2- Qu'est-ce qu'un acteur?

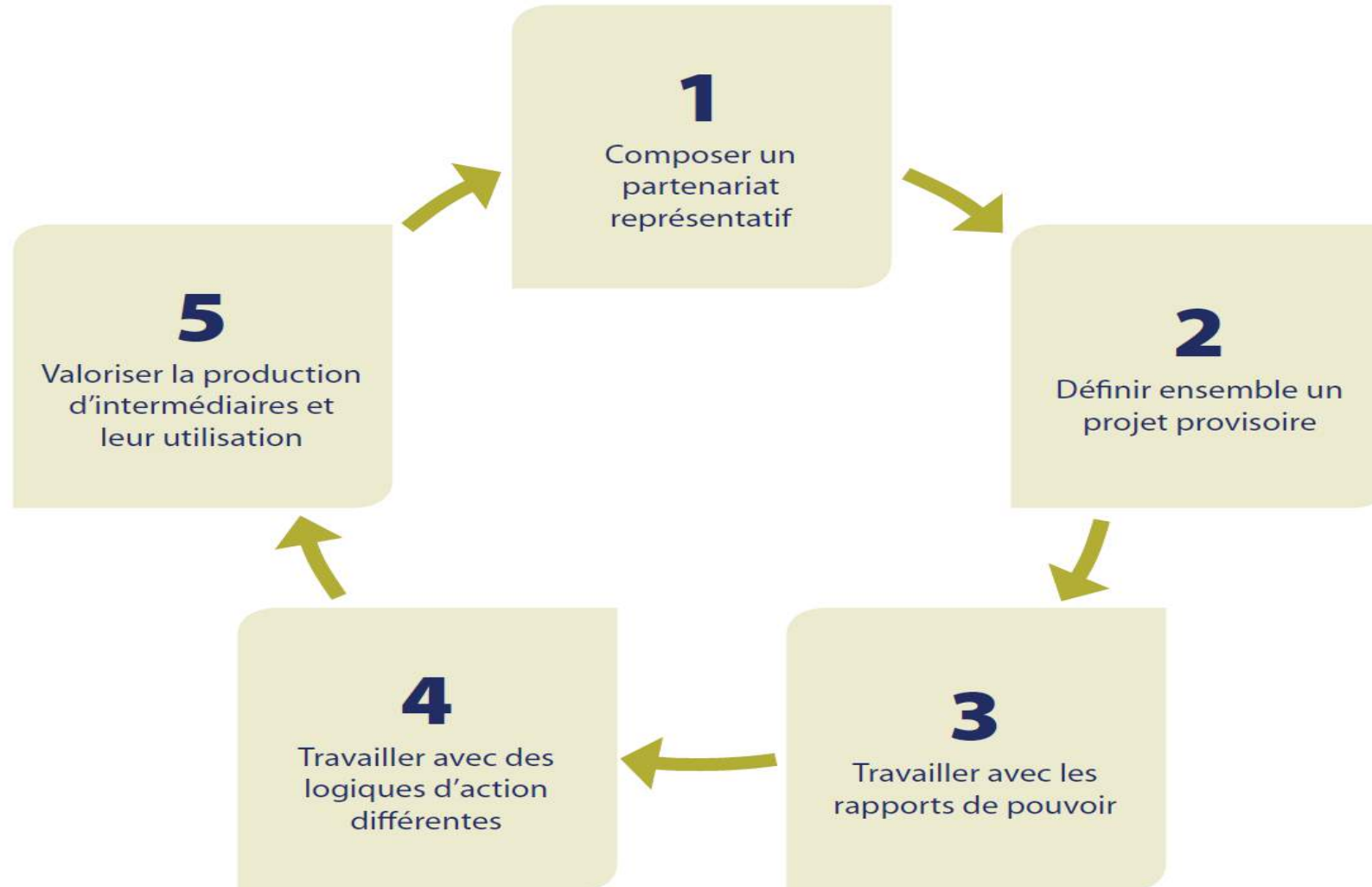


Outil : Caractériser les acteurs sociaux d'une situation

Acteurs	Position sociale Identité	Intérêts Enjeux
<p>Gouvernement (différents ministères)</p> <p>Fondation privée Lucie et André Chagnon</p> <p>Partenariats publics- philanthropiques</p>	<p>Bailleurs de fonds publics et publics-philanthropiques avec leurs valeurs, missions et programmes respectifs de financement.</p>	<p>Financement de l'action locale concertée par projet, avec mandats spécifiques qui concordent avec leur mission, assorti de règles d'octroi et de reddition de compte.</p> <p>Participation à la concertation locale comme condition d'accès au financement.</p>
<p>Organismes communautaires locaux (OC)</p>	<p>Secteur communautaire.</p> <p>Organismes issus des communautés dont la mission est définie par leurs membres et qui obtiennent un financement public ou philanthropique pour la conduite de leurs activités.</p>	<p>Revendication d'un financement à la mission.</p> <p>Financement par projets :</p> <ul style="list-style-type: none"> • positionne les OC en dispensateurs de services plutôt qu'en partenaires de l'action locale concertée; • risque de les éloigner de leur mission propre;

3- Chercher à progresser dans l'action collective

Figure 2. Cinq clés pour progresser dans l'action collective



4- Chercher à faire évoluer les controverses

RECONNAÎTRE LES CONTROVERSES

TRAITER LES CONTROVERSES

Figure 3. Trois moyens pour faire évoluer les controverses

- 1** le **portrait des controverses** pour identifier les points de mécontentement parmi les acteurs
- 2** les **déplacements chez les acteurs**, par la négociation et l'apprentissage
- 3** la **reconfiguration du réseau**, par l'engagement de nouveaux acteurs, le renforcement de certains liens et l'abandon d'autres liens au sein du réseau

4- Chercher à faire évoluer les controverses

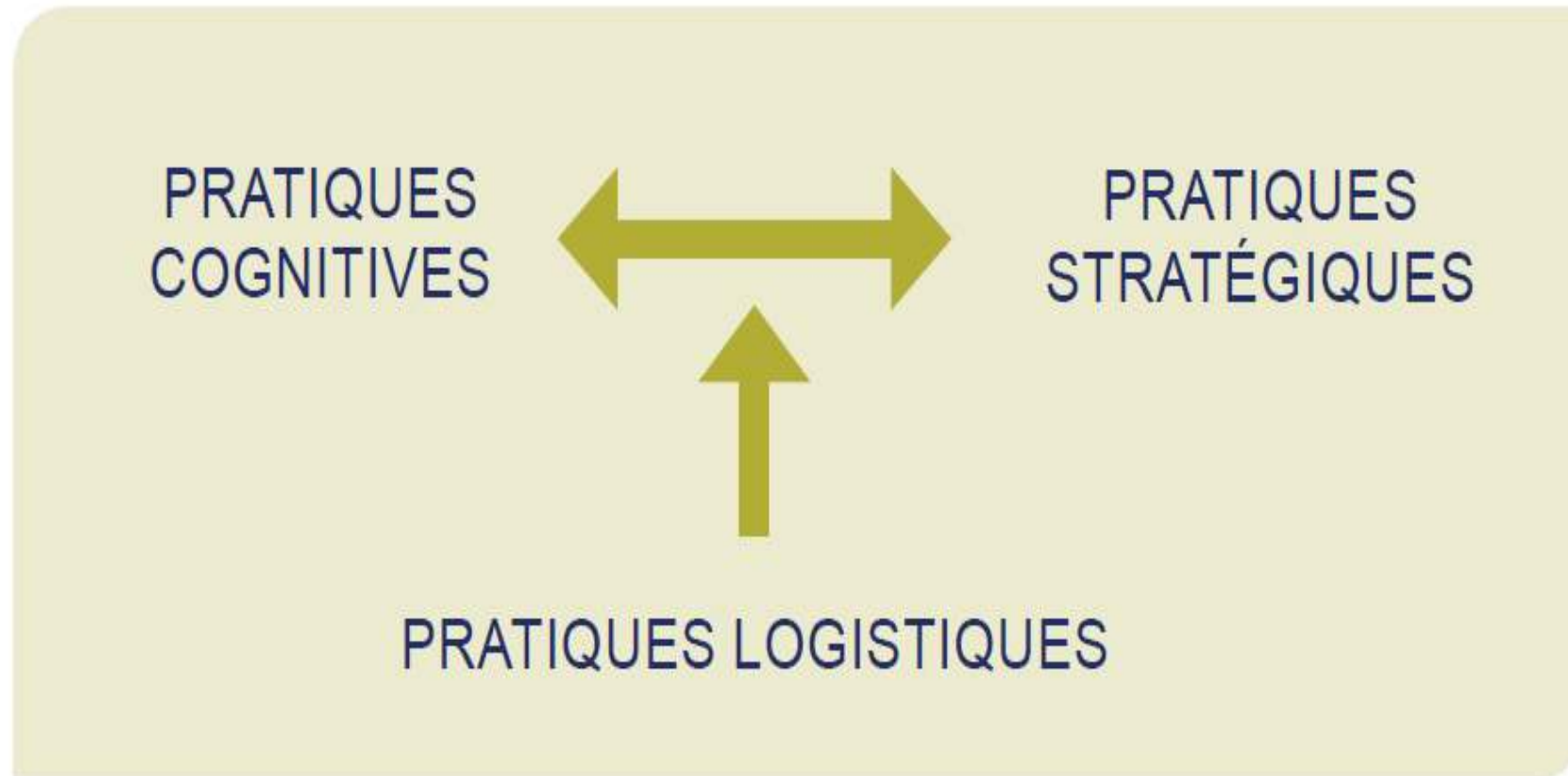


Outil : Portrait d'une controverse

Acteurs	Position sociale Identité	Intérêts Enjeux	Arguments ayant trait aux :		
			Valeurs	Savoirs scientifiques	Savoirs d'expérience
<p>Ministères du gouvernement</p> <p>Partenariats publics-philanthropiques (PPP)</p>	<p>Établissement des politiques et programmes publics.</p> <p>Bailleurs de fonds.</p>	<p>Contrôler les orientations et la gouvernance des programmes.</p> <p>Démontrer l'impact isolé de chaque programme.</p> <p>Assurer la solidité des règles de contrôle sur la gestion régionale et locale.</p>	<p>Autonomie.</p> <p>Imputabilité.</p>	<p>Nil</p>	<p>Culture institutionnelle très sectorisée au sein des ministères.</p> <p>Échange sur la coordination des programmes : infructueux entre Gouvernement et PPP; légers allègements administratifs entre les 3 PPP.</p>
<p>Acteurs du comité intersectoriel régional</p>	<p>Répondants régionaux des programmes de financement.</p>	<p>Relayer les exigences de gestion des programmes auprès des acteurs locaux.</p> <p>Rendre compte de l'usage des fonds.</p> <p>Exercer leur marge décisionnelle dans le soutien des initiatives de coordination locale.</p>	<p>Autonomie.</p> <p>Imputabilité.</p> <p>Marge décisionnelle régionale.</p>	<p>Nil</p>	<p>Négociation réussie d'arrangements locaux de coordination qui atténuent les effets de la sectorisation, en respectant l'autonomie des programmes.</p>

5- Le rôle de médiateur de l'action collective

Figure 4. Trois types de pratiques de médiation dans la conduite de l'action collective



6- Réunir les conditions favorables à la qualité de l'action en partenariat

SIX CONDITIONS D'EFFICACITÉ DE L'ACTION EN PARTENARIAT

- 1) L'inclusion de la diversité des points de vue sur la situation
- 2) La participation précoce des partenaires
- 3) L'engagement des acteurs dans un rôle de négociation et d'influence sur la décision
- 4) L'engagement des acteurs stratégiques et névralgiques pour le projet
- 5) L'égalisation des rapports de pouvoir
- 6) La co-construction de l'action collective

OUTIL DIAGNOSTIQUE DE L'ACTION EN PARTENARIAT

Angèle Bilodeau, Ph.D.^{1,2}
Marilène Galarneau, M.Sc.²
Michel Fournier, M.Sc.¹

Louise Potvin, Ph.D.²
Gilles Sénécal, Ph.D.^{2,3}
Jocelyne Bernier, M.Sc.²

¹ Direction de santé publique de Montréal
² Chaire Approches communautaires et inégalités de santé, Université de Montréal
³ Institut national de la recherche scientifique du Québec



2014

Self-Evaluation Tool for Action in Partnership

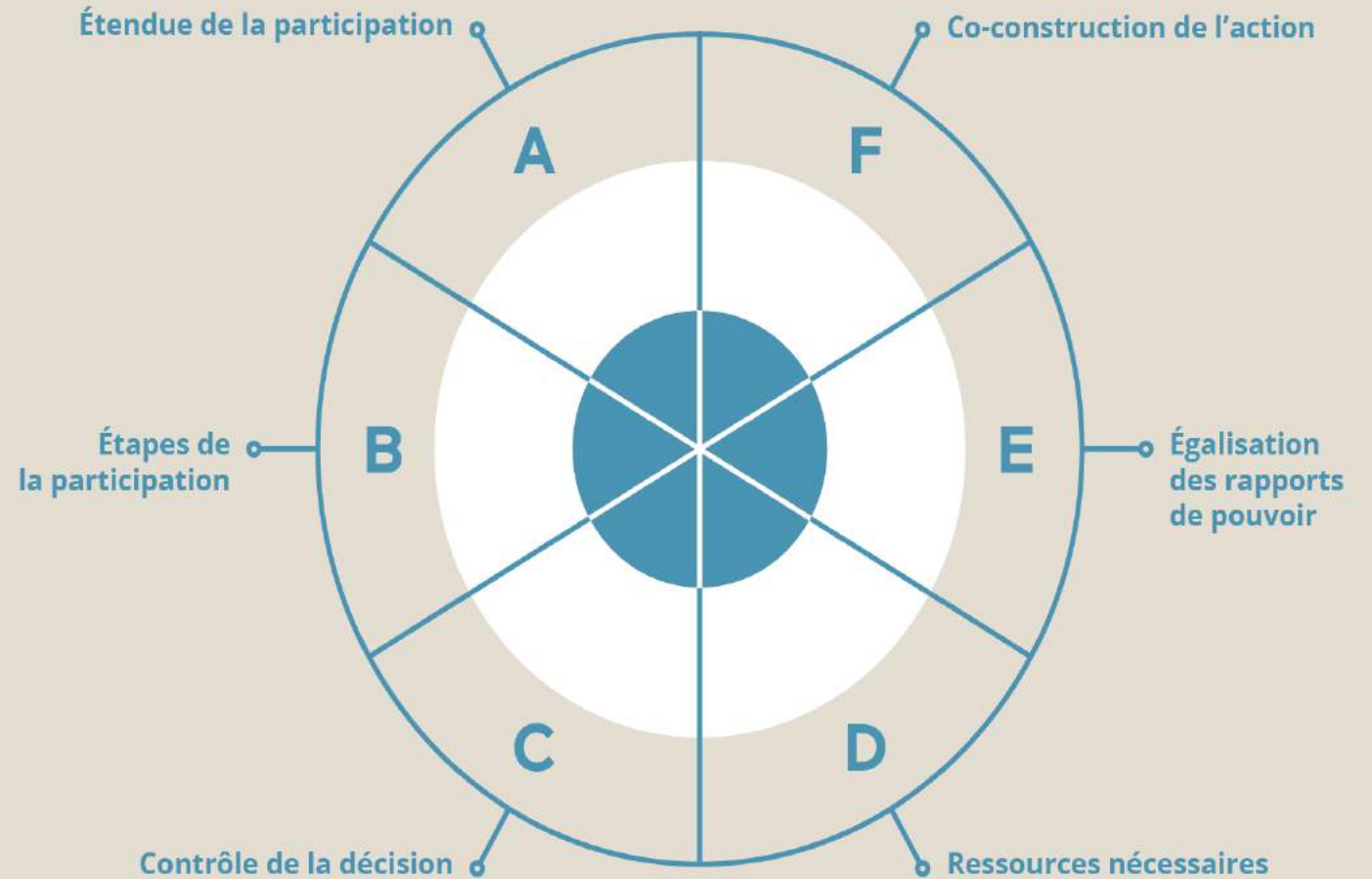
Angèle Bilodeau, Ph.D.¹
Marilène Galarneau, M.Sc.¹
Michel Fournier, M.Sc.²

Louise Potvin, Ph.D.¹
Gilles Sénécal, Ph.D.^{1,3}
Jocelyne Bernier, M.Sc.¹

¹ Chaire de recherche du Canada Approches communautaires et inégalités de santé
² Direction de santé publique de Montréal
³ Institut national de la recherche scientifique du Québec



LA ROUE D'APPRÉCIATION DE L'ACTION EN PARTENARIAT*



Utilité du manuel

- ❑ Action intersectorielle **difficile à réaliser** & **peu d'outils** sur les compétences soutenant les pratiques efficaces
- ❑ L'**efficacité de l'AI** dépend en partie de **bonnes pratiques** soutenues par des **compétences spécifiques**
- ❑ Le manuel : instrument de **formation** + **développement des compétences en AI** fondé sur recherches & pratiques de terrain
- ❑ Apporte : **compréhension** enjeux de l'AI + **outils** pour y travailler+ **illustrations** à partir d'études de cas récentes

Pour poursuivre sa formation

Le manuel est intégré à:

- MSO6623 **Stratégie en promotion de la santé**, L. Potvin, ÉSPUM.
- MSO6340 **Intersectorialité et partenariat en santé**, A. Bilodeau, ÉSPUM + U de Nice.
- SVS-1578 **Intervention collective** et SVS-2108 **Laboratoire d'intervention**, A-A Parent, École de Travail social, UdeM.
- TSO-2453 **Théories et pratiques de l'intervention collective** et TSO-6073 **Innovations en développement des communautés**, D. Bourque, Département de travail social, UQO.
- École d'été ARIMA **Orchestrer l'action intersectorielle** (D. White, directrice), à partir de l'été 2021 par PRAXIS - Centre de développement professionnel de la Faculté des arts et des sciences (FAS), UdeM.
- Plateforme interactive en ligne **Des réseaux en mouvement**, en développement par ARIMA (D. White).

Pour plus d'informations:

Angèle Bilodeau, Université de Montréal
angele.bilodeau@umontreal.ca