

LES CONDITIONS FAVORABLES POUR ACTUALISER LES MEILLEURES PRATIQUES DE COLLABORATION INTERSECTORIELLE — JUIN 2024

L'avis tente de répondre aux questions :

- Comment construire la collaboration intersectorielle ?
- Quelles sont les pratiques à privilégier et les conditions favorables pour les actualiser ?
- Quels sont les défis et enjeux habituels qui peuvent compromettre la collaboration intersectorielle ?
- Comment composer avec l'enjeu du partage du pouvoir ?

Avis réalisé pour soutenir la réflexion de différents promoteurs participant à l'initiative « Vieillir en Santé – tirer profit des meilleures connaissances »

FAITS SAILLANTS

Le cœur de ce mandat de courtage de connaissances repose sur l'exploration des pistes les plus porteuses pour favoriser un meilleur partage des pouvoirs au sein des collectifs de concertation intersectorielle. Les enjeux reliés au partage du pouvoir ont des ramifications multiples qui peuvent se manifester tout au long du processus de collaboration. Aux différents moments d'évolution du collectif de concertation intersectorielle (collectif), il sera possible de mettre en place des conditions favorables et de privilégier une variété de pratiques pour prévenir ou atténuer les difficultés et se préparer à en relever les défis.

- 1. Un *collectif* est une réalité dynamique qui évolue constamment et qui se développe avec le temps. Il est nécessaire pour les acteurs qui le composent d'être à l'écoute, de maintenir une ouverture et de s'ajuster en continu.
- 2. La collaboration intersectorielle est une stratégie collective utile pour faire face à un problème complexe, lorsque les interventions d'une seule organisation ou d'un seul secteur ne parviennent pas à fournir des réponses suffisantes ou adéquates.
- 3. Bien que le parcours et le niveau de collaboration et d'autonomie de chaque collectif soient uniques, il y a *trois grands moments* dans le déroulement du processus de création et de développement du collectif :
 - A. Analyser le contexte et constituer le collectif :
 - C'est le moment de comprendre ensemble la situation, d'identifier et de mobiliser les acteurs, de créer des liens, d'échanger pour développer une vision commune et de s'entendre sur un projet provisoire de structuration du collectif et sur une façon de procéder pour assurer son bon fonctionnement.
 - B. Coconstruire le changement désiré :

Il est recommandé de partager une vision claire du changement désiré et du plan d'action et de choisir une gouvernance adaptée à la situation. La collaboration intersectorielle sera améliorée si on veille à inclure une pluralité de points de vue, à faciliter la participation des collaborateurs dès le début et à engager les participants dans la négociation et dans l'influence sur la décision. Susciter l'engagement d'acteurs clés, faciliter l'égalisation des rapports de pouvoir et soutenir la coconstruction optimisent le potentiel de l'action collective. Une clé : valoriser la production et l'utilisation de résultats intermédiaires concrets.

Au sujet de cet Avis

L'Avis expose un résumé des connaissances disponibles, le plus souvent issu des écrits. Il est produit avec le souci de répondre au mieux aux besoins des mandants à l'intérieur de délais très courts. Il vise à soutenir la prise de décision visant des travaux d'amélioration organisationnelle. L'Avis alimente donc la réflexion, mais un exercice plus poussé est généralement requis pour en apprendre plus, soit à l'aide d'une recension plus étendue des écrits, soit à l'aide d'une recension de pratiques ou d'avis d'experts.

Niveau de fiabilité

- ☑ L'Avis reflète l'opinion de l'auteur et n'engage que lui (<u>claire gosselin@uqar.ca</u>)
- ☐ L'Avis reflète l'opinion des auteurs et des personnes suivantes qui en ont validé les termes et les contenus.
- ☐ L'Avis est validé par les personnes suivantes, membres du groupe.

Avis réalisé par Claire Gosselin, en collaboration avec Isabel Bastille et Élise Bolduc, juin 2024, Consortium interrégional de savoirs en Santé et Services sociaux.

Les conditions favorables pour actualiser les meilleures pratiques de collaboration intersectorielle — Juin 2024

C. S'évaluer :

Il est nécessaire de planifier une phase d'évaluation lors de l'élaboration du projet. Ce sera l'occasion d'apprendre et de s'ajuster, notamment sur le plan de l'atteinte des résultats ou de la qualité des relations de collaboration.

- 4. Les facteurs propices au développement collectif incluent une vision partagée, une ouverture à l'apprentissage, le dialogue, la participation active, des mécanismes de soutien variés, un leadership partagé, la reconnaissance de la contribution et de l'autonomie des partenaires, la complémentarité et la cohérence des efforts, ainsi qu'un engagement fort.
- 5. La collaboration intersectorielle comporte *plusieurs difficultés*. Bâtir un partenariat représentatif, travailler avec les rapports de pouvoir et des logiques d'action différentes, renforcer les convergences et développer une vision positive des controverses représentent généralement des défis pour les collectifs.
- 6. Un accompagnement soutenu, un leadership inspirant, une prise en charge assumée du rôle de médiateur et le corenforcement de certaines capacités clés sont des pistes pour soutenir la dynamique de collaboration et l'évolution du collectif vers les changements souhaités.
- 7. Pour aller plus loin, il existe différents outils, dont des *plateformes de connaissances*, utiles pour des collectifs aux niveaux local, régional ou national.

MISE EN CONTEXTE

Dans le contexte d'un *Vieillir en santé*, les grandes améliorations souhaitées visent à renforcer la capacité d'adaptation des personnes vieillissantes, à créer des milieux de vie sains et sécuritaires, à encourager leur engagement et leur participation et à améliorer le soutien à celles-ci. Elles visent aussi à favoriser une organisation adéquate des services de santé et de services sociaux, de la prévention jusqu'aux soins de fin de vie, de même qu'une amélioration des conditions de vie des personnes vieillissantes [1].

Ces orientations nécessitent de mobiliser différents acteurs, lesquels peuvent varier selon les contextes. La concertation peut regrouper, notamment, des personnes vieillissantes et leurs proches, les organismes communautaires et les entreprises d'économie sociale, la société civile et les acteurs des communautés locales, comme les municipalités. Les acteurs peuvent aussi provenir des autorités fédérales, provinciales, régionales et locales en matière de santé et de services sociaux ou d'autorités liées à d'autres domaines de compétences comme l'environnement, l'habitation, le transport, le travail ou l'économie. Les milieux d'enseignement et des affaires peuvent également contribuer [1].

C'est dans ce contexte que différents partenaires régionaux du Consortium InterS4 de l'initiative *Vieillir en santé* souhaitent en savoir plus sur les façons d'améliorer ou de consolider leurs actions intersectorielles, notamment en matière de partage des pouvoirs.

L'enjeu des rapports de pouvoir étant susceptible de se manifester tout au long de l'évolution de la vie d'un collectif, cet avis présente les grands jalons visant à optimiser les pratiques de collaboration intersectorielle aux différents moments de la progression vers les transformations souhaitées.

RÉSUMÉ DES CONNAISSANCES CAPTÉES

La collaboration intersectorielle est une stratégie collective qui mobilise des acteurs de différents secteurs sur une base territoriale. Ces acteurs sont concernés par la situation que l'on veut améliorer. Cette collaboration est particulièrement utile lorsqu'on fait face à un problème complexe et que les interventions d'une seule organisation ou d'un seul secteur ne parviennent pas à fournir des réponses suffisantes ou adéquates [2].

Avec la complémentarité des différents secteurs, la collaboration est souvent source de transformation et permet de trouver des solutions plus satisfaisantes et mieux adaptées.

Dans cet avis, la concertation est dite optimale lorsqu'elle répond aux « conditions d'efficacité de l'action en partenariat » [3] :

- 1) Une diversité de points de vue;
- 2) Une participation précoce des partenaires;

- 3) Une participation active de tous aux décisions;
- 4) L'engagement des acteurs stratégiques et névralgiques;
- 5) L'égalisation des rapports de pouvoir;
- 6) La coconstruction de l'action collective.

La collaboration intersectorielle dans le contexte de l'initiative *Vieillir en santé*

Au Québec, il existe de multiples exemples de collaboration intersectorielle qui visent le bien-être des personnes vieillissantes. Voici quatre exemples dont les balises ont été repérées lors de la recension :

- Une initiative visant l'inclusion sociale des personnes aînées dans la communauté métropolitaine de Québec regroupe sept projets locaux sur une période de quatre ans (2021-2025). Ils ont des objectifs communs et des plans d'action distincts s'articulant autour de cinq domaines d'inclusion sociale priorisés : « Participation sociale et civique; Éducation et compétences; Voisinage communauté mobilité, Ressources de soutien social et relations sociales, et Sécurité personnelle ». Cette initiative est encadrée par l'Institut sur le vieillissement et la participation des aînés (IVPSA). Un rapport d'étape est disponible, incluant un schéma de la transformation sociale souhaitée [1].
- Différents projets pilotes en gériatrie sociale au Québec ont émergé de la collaboration entre l'expérience clinique et communautaire, en développant des liens avec différents acteurs, notamment des organismes communautaires, des entreprises d'économie sociale, des habitations à loyer modique (HLM), des groupes de médecine familiale (GMF), des pharmaciens ou des dentistes [4].
- La démarche Municipalités amie des aînés (MADA), vise à améliorer la qualité de vie des aînés dans les collectivités. La démarche est soutenue par les municipalités en collaboration avec de nombreux acteurs permettant d'agir sur différents champs d'action, par exemple l'habitat, le transport, la participation sociale et les loisirs, le respect et l'inclusion sociale, la communication et l'information, la santé, la sécurité, les espaces extérieurs et les bâtiments. Des balises sont disponibles, incluant un guide et différents outils [5].
- La pratique en duo intersectoriel policier/intervenant du réseau public et communautaire du secteur de la santé et des services sociaux est issue de la collaboration entre différents acteurs, dont une Table de concertation des aînés, un service de police d'une municipalité, d'un établissement de santé et de services sociaux, avec le soutien, notamment d'un refuge pour les victimes de violence conjugale et la Chaire de recherche sur la maltraitance envers les personnes aînées. Un guide est disponible [6].

Des constats généraux

Un collectif est une réalité dynamique qui évolue constamment

- Les collectifs sont des réalités dynamiques qui évoluent constamment au fil des interactions, pour s'adapter aux changements reliés aux personnes ou à leurs réseaux, aux événements, aux technologies, à l'environnement, etc.
- Il est nécessaire pour les acteurs qui le composent d'être à l'écoute, de maintenir une ouverture et de s'ajuster en continu.

L'action commune se négocie

Le niveau de collaboration ou de partenariat entre les acteurs peut varier selon les besoins et les contextes. Parfois, un échange d'information ou une consultation démocratique suffisent pour répondre au besoin. D'autres fois, des mécanismes de référence, de coopération ou une coordination sont nécessaires. Certaines actions intersectorielles peuvent aussi viser une intégration de services ou la structuration d'un partenariat.

Il convient de signaler que plus on formalise la collaboration, en précisant qui fait quoi, quand et comment, plus cela restreint l'autonomie des acteurs [3].

L'autonomie des parties prenantes est souvent un enjeu déterminant dans le succès du collectif. L'action commune se négocie, notamment dans le cadre d'un processus de décision qui favorise une participation active de tous et qui reconnaît l'importance du point de vue de chaque acteur.

L'engagement est une clé

Pour favoriser l'engagement et l'adhésion au projet, il est d'abord nécessaire de mobiliser les différents acteurs. La mobilisation peut impliquer de consulter les parties prenantes, de les sensibiliser, de les informer, de leur proposer des options ou encore de les inviter à participer.

L'engagement, pour sa part, est une promesse que l'on fait à soi-même ou à d'autres pour accomplir ou contribuer à quelque chose. Il naît des convictions et de la compréhension d'une situation et repose sur une décision libre [7].

Susciter et soutenir l'engagement constitue une pratique clé pour faire avancer l'action collective. Les participants pourront y trouver une motivation initiale et y puiser la force de persévérer.

LES PRATIQUES À PRIVILÉGIER DANS LE PROCESSUS DE COLLABORATION INTERSECTORIELLE [3, 8]

On peut visualiser le processus de collaboration intersectorielle en trois grands moments clés :

- A. Analyser le contexte et constituer le collectif
- B. Coconstruire l'action vers le changement désiré
- C. S'évaluer

A. Analyser le contexte et constituer le collectif

Analyser le contexte

Au départ, il y a un problème ou un enjeu qui dépasse les capacités d'un seul acteur ou d'un seul secteur. On pourra chercher à mieux comprendre le contexte et s'interroger s'il y a un besoin de collaboration intersectorielle.

À quel enjeu fait-on face ? Qui est concerné ? Qui exerce une influence sur cet enjeu ? Quelles sont les caractéristiques territoriales ? Quel est l'historique du problème ? Quelles sont les sources d'information disponibles pour mieux comprendre la situation ? Quel est le changement souhaité ?

Constituer le collectif [9]

Quelles personnes et organisations devrait-on interpeler et mobiliser? Selon la situation, on pourrait considérer des citoyens, des patients partenaires, des intervenants, des gestionnaires, des regroupements, des organisations communautaires ou publiques, des entreprises privées, des élus, etc. Il est généralement plus efficace de privilégier une participation précoce. Qui répond présent et qui manque à l'appel ? Qui sont nos alliés et nos adversaires potentiels ? Audelà de l'intérêt commun à collaborer, il y a des intérêts particuliers et des atouts variés. Il est nécessaire de prendre en compte les motivations et les possibles contributions des acteurs considérés.

Il est souvent permis de constater une efficacité inégale des acteurs à réaliser leurs buts respectifs. Cela dépend de différents facteurs, dont leurs ressources, leur autorité symbolique, leur sens stratégique et leur capacité mobilisatrice. Que connaît-on des rapports de pouvoir de ces acteurs? L'inclusion de la diversité des points de vue est importante. Un espace d'échange et de dialogue est nécessaire.

Il est important d'accueillir la perspective des différents acteurs et de la prendre en compte. Cela permet d'élaborer une vision commune de la situation problématique et des intentions du collectif. Cela favorise l'engagement.

L'inclusion des personnes et des groupes détenant moins de pouvoir nécessite généralement une attention et un soutien ciblés. Il est important de s'entendre sur une façon de procéder ensemble qui reconnaît l'importance de chaque acteur aux différentes étapes du processus. Il est stratégique d'encourager tous les acteurs à influencer et à participer aux décisions.

Commencer par une première action concrète

Le choix d'une première action concrète est l'occasion d'apprendre à mieux se connaître, à développer des liens de confiance et explorer comment fonctionner ensemble.

Viser la production de résultats intermédiaires facilite l'évolution de l'action collective, surtout quand ceux-ci sont utilisés. Un résultat intermédiaire est un résultat concret qui aide le collectif à progresser dans le changement visé, par exemple :

- La réalisation d'un état de situation;
- Le choix d'une priorité d'action;
- La production d'un écrit sur les valeurs communes du projet;
- La préparation d'une demande de financement;
- L'instauration de modalités de fonctionnement (gouvernance) au service du changement souhaité;
- Le déploiement d'un mode de fonctionnement qui facilite la participation de tous aux décisions;
- La diffusion d'une infolettre, d'un journal de quartier, etc.

Certains outils repérés lors de la réalisation d'un autre mandat de courtage de connaissances [10] peuvent soutenir la pratique lors de cette étape, notamment :

- Une matrice de cohérence pour clarifier l'intention du collectif:
- Une analyse des parties prenantes selon leur intérêt et leur influence;
- Un modèle de charte préliminaire pour préciser la raison d'être du collectif, les rôles et responsabilités des membres et le fonctionnement du groupe.

Ainsi, cette étape du parcours est l'occasion d'analyser le contexte, de créer des liens, de comprendre ensemble la situation et le changement souhaité, de constituer le collectif et de composer avec la diversité des acteurs pour arriver à une vision commune et un projet provisoire, avec une façon de fonctionner et de prendre des décisions.

Le processus de décision collective est un enjeu important qui est relié aux dimensions de pouvoir et de gouvernance [11]. La façon de prendre les décisions a un impact sur la mobilisation, l'engagement et la progression vers la transformation désirée.

B. Coconstruire l'action vers le changement désiré [7, 12]

La richesse de la collaboration intersectorielle repose sur la coconstruction. La coconstruction, c'est construire ensemble avec une diversité de points de vue et des logiques d'action différentes. Avec cette diversité, il devient possible d'approfondir la compréhension de la situation et des enjeux en la regardant sous différents angles. Les acteurs, en acceptant de combiner leurs savoirs, peuvent évoluer ensemble vers l'élaboration et la mise en œuvre de leur projet de façon innovante. Pour faciliter cette transformation des savoirs, il est nécessaire de prendre le temps, de créer des espaces de dialogue, de se faire confiance et de reconnaître que les différents membres du groupe sont porteurs de savoirs.

Un accompagnement de qualité est un facteur de réussite pour soutenir le groupe face aux défis de la coconstruction, notamment pour connaître et reconnaître la contribution de chacun, pour composer avec la diversité des acteurs, pour trouver l'équilibre entre la réflexion et l'action ou pour développer des contenus accessibles en lien avec les besoins concrets de la situation.

À cette étape, il est recommandé de partager une vision claire du changement désiré et d'élaborer un plan d'action. Il y a plusieurs décisions à prendre notamment sur les dimensions à considérer dans le changement, les cibles d'action et les stratégies pour y arriver. Il peut être intéressant de choisir ensemble une cible bien définie, avec des cibles complémentaires qui s'influencent entre elles.

C'est l'occasion de préciser les modalités de suivi ou d'évaluation et de continuer à favoriser l'engagement. Différentes pratiques peuvent être considérées ou reconsidérées.

Quelle gouvernance choisir pour qu'elle réponde à nos besoins [13, 14] ? Est-ce que les rôles et responsabilités et la structure de fonctionnement aident à progresser vers le changement souhaité et à atteindre les cibles d'action choisies ?

Y a-t-il d'autres forces présentes sur le territoire avec qui il serait avantageux de créer des alliances? Y a-t-il des particularités locales/régionales à prendre en compte ? Y a-t-il des occasions qui se présentent ou des obstacles à surmonter ?

Comment favoriser une participation active et la contribution des différents collaborateurs ? Quelles sont les motivations, les compétences, les ressources en présence ? Y a-t-il des activités à privilégier pour faciliter la participation et l'évolution du plan d'action?

Quel type de leadership adopter selon la situation et les besoins en présence? Peut-il y avoir un partage du leadership? Au fil de temps, différentes formes de leadership peuvent être encouragées.

Pour assurer un suivi approprié des communications, comment s'y prendre pour joindre efficacement les différents acteurs? Quoi communiquer? Comment partager l'information? Comment gérer les situations où des personnes contrôlent certaines informations ou encore d'autres qui font de la désinformation?

Avec le temps, l'engagement évolue et peut prendre différentes formes. L'important est de reconnaître ces dernières et de les respecter. Ainsi, l'engagement pourra s'approfondir et se maintenir dans le temps.

C. S'évaluer

Pour faire le point, pour prendre du recul ou encore lorsque le moment prévu arrive à échéance, l'évaluation sera l'occasion d'apprendre, de s'ajuster et de retrouver une nouvelle impulsion. Cela peut être un moment de reconnaissance des petites et grandes réussites du collectif tant en ce qui a trait à l'évolution du projet qu'en ce qui concerne le fonctionnement du collectif.

L'évaluation et les modalités de suivi sont généralement planifiées lors de l'élaboration du projet. Cette préparation est importante pour que l'évaluation soit utile et mobilisatrice. Pourquoi évaluer? Que devrait-on évaluer? Comment? Et quand? Des questions qui pourront aider à donner un sens à la démarche qui se veut cohérente avec les préoccupations et les objectifs des différents partenaires. Concrètement, l'évaluation doit aussi être souple pour s'ajuster au contexte et aux ressources disponibles [15].

DÉFIS ET ENJEUX QUI PEUVENT COMPROMETTRE LA COLLABORATION INTERSECTORIELLE

La collaboration intersectorielle comporte des défis et des difficultés. Composer un partenariat représentatif, travailler avec les rapports de pouvoir, travailler avec des logiques d'action différentes et traiter les controverses exigent une attention soutenue de la part du collectif.

L'enjeu de la diversité des acteurs et le besoin de traduction

Un partenariat représentatif est souvent le fruit d'une analyse du contexte et du territoire. Il est reconnu par les participants. Il inclut une diversité de points de vue.

S'entendre sur la situation problématique, le changement souhaité et un plan d'action nécessite le plus souvent une *traduction* intelligible par les différents milieux concernés. En effet, chaque secteur a son histoire, ses forces, ses besoins, ses défis, son point de vue sur la situation et sa perception des changements souhaités. Il a aussi ses ressources, ses limites, ses budgets et sa reddition de compte, ses lois, ses règles, ses référents, son jargon. Les différents secteurs n'ont pas les mêmes référents. Cela peut être source de malentendu ou d'incompréhension.

C'est dans ce contexte qu'il y a un besoin de traduction intersectorielle. Cette traduction est importante à prendre en compte. Elle vise à clarifier de façon explicite les codes implicites des différents secteurs et contextes. Cela est utile pour maintenir la communication, optimiser la participation et la capacité d'utiliser ses forces. Cette traduction facilite aussi la création de liens de confiance et l'engagement.

L'enjeu des controverses et leur évolution [3, 16]

Les controverses sont des moments généralement difficiles, au cours desquels les points de vue sont divergents et où différents enjeux peuvent se manifester. Ce sont parfois des valeurs ou des croyances différentes ou encore des intérêts ou des logiques d'action qui vont dans des directions opposées. Les controverses se produisent lorsque différentes interprétations s'affrontent sur un même sujet et où les

acteurs défendent leur position. Le groupe cherche comment composer avec ces forces opposées. Des enjeux de pouvoir peuvent se manifester.

La première étape consiste à reconnaître les signes d'une controverse. Au-delà des malentendus ou des incompréhensions, il devient plus difficile de concilier les différences, le contenu des échanges peut devenir complexe, le groupe n'arrive pas à prendre une décision et à passer à l'action, un malaise peut s'amplifier et, parfois, des tensions peuvent émerger.

Il devient important de prendre conscience de la façon dont le collectif réagit à cette controverse.

En effet, le collectif peut tenter de s'ajuster aux tensions en évitant la controverse, par exemple en se concentrant sur la cohabitation des points de vue sans parler des divergences. Cela peut avoir pour effet de diminuer l'intérêt ou l'engagement des participants.

Dans d'autres cas, le groupe évolue à partir d'une seule vision, souvent celle d'acteurs en position de contrôle ou d'influence, mais sans aborder les divergences. À court terme, cela peut faciliter la progression de l'action. Toutefois, sans clarification et sans recherche commune de voies de passage ou de solution, il sera difficile de maintenir l'intérêt et l'engagement de tous.

Par ailleurs, le collectif peut chercher à résoudre la controverse ou, plus précisément, à la faire évoluer vers une autre issue. Cela nécessite de valoriser tant ce qui unit les acteurs que ce qui les divise. Encourager les participants à voir les tensions comme une manifestation de différents points de vue ou de différentes positions des acteurs au sein du groupe contribue à nourrir la force et la créativité du groupe. La controverse peut être l'occasion d'innovation si l'on prend le temps d'échanger, en s'assurant de bien écouter chaque point de vue. Chaque perspective a sa valeur même si, en se combinant, elles ne contribuent pas toutes de la même manière à l'évolution de la situation.

Il est possible d'apprendre ensemble et d'évoluer vers une nouvelle issue. Différents moyens peuvent soutenir l'évolution des controverses.

L'analyse des controverses est une première étape pour faire un portrait des points de mésentente. L'intention consiste à mieux comprendre de quelle nature sont les divergences ou les désaccords pour se concentrer progressivement sur les différents aspects problématiques de chaque niveau. Est-ce que les divergences visent les valeurs? Des expériences? Des croyances? Des façons de faire? Des informations ou des ressources disponibles d'un secteur à un autre? Des caractéristiques du territoire? Autre chose? Il est possible de faire un portrait des controverses afin de se préparer à en débattre selon les priorités convenues ensemble.

Parmi les conditions favorables, on trouve des éléments comme se donner des espaces de dialogue pour argumenter, prendre le temps de s'exprimer, d'écouter, de découvrir, de s'informer, d'apprendre et de négocier. La compréhension des enjeux peut se transformer. La position des acteurs peut bouger. De nouvelles possibilités d'action peuvent émerger.

Une autre option réside dans la reconfiguration du réseau. Par exemple, on peut inviter de nouveaux acteurs à se joindre (nouvelle expertise, compétence, ressource) au groupe. Il est également possible de renforcer ou d'abandonner certains liens au sein du réseau d'acteurs.

Développer une vision positive des controverses est souhaitable. Ces difficultés sont porteuses d'occasions d'innovation. Pour y arriver, il est utile d'envisager un accompagnement de la part d'un acteur exerçant des fonctions de médiation ou une stratégie de corenforcement de capacités clés.

L'ACCOMPAGNEMENT DE LA DÉMARCHE

L'accompagnement peut être utile à différents moments clés du parcours du collectif et peut être assumé par différentes personnes provenant soit de l'interne soit de l'externe, selon la situation. Il peut s'agir, par exemple, d'un coordonnateur de projet, d'un organisateur communautaire, d'un agent de milieu ou de liaison. La légitimité de ces personnes, leurs compétences et leur reconnaissance par le groupe constituent des ingrédients importants à considérer.

L'accompagnement peut ainsi être envisagé tout au long du processus selon les besoins, notamment pour analyser le contexte et la collectivité, créer des liens et mobiliser des acteurs ou composer un partenariat représentatif. Il peut également viser à développer une vision commune du changement désiré, à choisir la gouvernance, à préciser le plan d'action, à susciter et à maintenir l'engagement ou à soutenir la coconstruction. Cet accompagnement peut aussi être l'occasion de travailler avec les rapports de pouvoir et les logiques d'action différentes, de s'évaluer ou d'apprendre de l'expérience et afin pour transformer les controverses en occasion d'innovation.

Dans le contexte de la collaboration intersectorielle, l'accompagnement peut prendre différentes formes. Dans cette perspective, le rôle de médiateur offre des pistes intéressantes.

Le rôle de médiateur [3]

La médiation tente de faire le lien entre les participants qui ont différentes perspectives. Le médiateur suscite des convergences. Il cherche des compromis suffisants et favorise des alliances. Il peut jouer différents rôles selon ses compétences et le contexte. Des auteurs [3] apportent les repères suivants en ce qui concerne les rôles du médiateur et des pratiques pour actualiser la médiation.

- « Quatre rôles du médiateur peuvent être combinés :
- Le médiateur-négociateur identifie les intérêts et les besoins des parties. Il cherche à parvenir à des solutions répondant à un maximum de besoins et d'intérêts, mais il évite de faire ses propres recommandations pour préserver sa neutralité et assurer que les parties gardent le contrôle sur l'issue du processus;
- Le médiateur-défenseur des droits intervient surtout pour assurer que toutes les parties soient adéquatement représentées et participent équitablement à la décision;
- Le médiateur-évaluateur se centre sur la solution et propose des pistes pour parvenir à un accord.
- Le médiateur-transformateur vise à améliorer la relation entre les acteurs plutôt qu'à obtenir un accord. »

Trois types de pratiques peuvent soutenir l'exercice de ces rôles :

- Les pratiques cognitives, qui facilitent la construction d'un sens commun;
- Les pratiques stratégiques, pour parvenir à des ententes avantageuses pour les intérêts intersectoriels et l'intérêt de la collectivité;
- Les pratiques logistiques, qui incluent la coordination de l'action collective, par exemple la mise en place de comités, l'organisation des opérations, le maintien des relations informelles avec et parmi les acteurs, la création d'outils de communication (compte rendu, brochure, diagrammes, etc.), la gestion des échéanciers, etc.

Le corenforcement des capacités critiques [17] [18]

Le chantier *CorDesCaps* de CommunAgir a testé l'hypothèse voulant que le corenforcement de capacités critiques puisse soutenir l'évolution de l'action collective. Dix capacités critiques ont été identifiées :

- Savoir inclure;
- Créer des ponts;
- Avoir une pensée critique dans une posture éthique;
- Composer avec des rapports de pouvoir;
- Communiquer de manière empathique;
- Apprendre ensemble;
- Agir en écosystème;
- Dialoguer en contexte de complexité;
- Mobiliser les connaissances;
- Réfléchir de manière systémique.

Toutefois, c'est aux acteurs de déterminer quelles capacités sont utiles dans leur contexte. Six outils d'animation ont été élaborés pour soutenir le corenforcement des capacités critiques [17, 18].

Pour aller plus loin

Deux organismes réputés offrent de l'information, de la formation et de l'accompagnement pour soutenir la

collaboration intersectorielle ou le développement collectif tant local, régional que national :

- La plateforme CommunAgir [19]. CommunAgir est un organisme sans but lucratif (OSBL) réputé dont la mission est de « contribuer à ce que les collectivités du Québec soient en mesure de réaliser les changements qu'elles jugent nécessaires à leur développement collectif ». L'offre de services inclut de l'accompagnement et de la formation. De plus, l'organisme partage gratuitement des contenus de références et différents contenus pratiques.
- La plateforme EspaceRézo [8]. EspaceRézo est une plateforme réputée qui offre trois parcours gratuits pour l'apprentissage de l'action intersectorielle. Les principales pratiques proposées, de nombreux guides et outils y sont disponibles.

RECOMMANDATIONS POUR L'ACTION

Pour mieux partager les pouvoirs, il est recommandé de :

- Traduire les réalités des différents secteurs en rendant explicites les codes implicites de ces derniers, de façon à construire un sens commun.
- Choisir une gouvernance qui précise les rôles et responsabilités des différents acteurs/comités, le tout au service du changement désiré. À ce sujet, vous êtes invités à consulter les références suivantes [13, 14].
- Préciser les modalités du processus de décision privilégié afin de favoriser une participation équitable des différents acteurs. À ce sujet, vous êtes invités à consulter la référence suivante [11].
- Renforcer les convergences de points de vue et faire évoluer les controverses vers de nouvelles issues, une pratique qui présente un potentiel d'innovation significatif [3, 16].
- Avoir accès à un accompagnement adapté aux besoins de la situation et au maintien de la qualité des relations [7, 9, 12, 15, 17, 18].

Pour soutenir l'évaluation

Deux outils québécois d'évaluation sont disponibles :

- L'outil diagnostique de l'action en partenariat [20, 21] qui est accompagné de « La roue de l'appréciation de l'action en partenariat » [22]. Cet outil évalue le processus de collaboration en fonction de six conditions d'efficacité.
- L'outil d'appréciation des effets de l'action intersectorielle locale est utile pour visualiser le processus de coconstruction et les effets de la collaboration intersectorielle sur les milieux de vie. Cet outil peut être utilisé de façon rétrospective ou prospective. Un parcours d'apprentissage de cet outil est disponible en ligne gratuitement [23].

MÉTHODE

Pour répondre aux questions posées, les auteurs ont consulté les écrits scientifiques et gris repérés à l'aide d'un plan de concept. La synthèse proposée dans cet Avis couvre les écrits jugés les plus pertinents pour répondre aux attentes formulées dans le délai imparti. Un résumé des connaissances contenues dans chacune des références citées ci-dessous a été réalisé avant qu'y soit puisé l'essentiel en vue de répondre aux exigences du mandat de courtage.

RÉFÉRENCES

- Desjardins, F., Fortier, M., Joseph, A. M., Savoie, M.C., Pilote, N., and E.e.T. Raymond, A. *Plan d'impact de l'Initiative pour l'Inclusion sociale des personnes aînées : un enjeu collectif.* Université Laval (IVPSA) 2023 [cited 2021; Université Laval (IVPSA):[147]. Available from: https://www.ivpsa.ulaval.ca/sites/ivpsa.ulaval.ca/files/uploads/Plan%20d'impact_IVPSA-2021-R%C3%A9vision2023-F_MCS.pdf.
- 2. Bilodeau, A. *L'action intersectorielle, qu'est-ce que c'est?* Chaire CACIS 2023; Available from: https://www.youtube.com/watch?v=GIcL09T0fTU.
- 3. Bilodeau, A., A. Parent, and L. Potvin, Les collaborations intersectorielles et l'action en partenariat, comment ça marche, in InterActions: Centre de recherche et de partage des savoirs, CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal. 2019.
- Belley-Pelletier, É., et al. Bilan des projets pilotes en gériatrie sociale (2019-2023). Fondation AGES 2023;
 Available from: https://geriatriesociale.org/wp-content/uploads/2023/05/Bilan-des-projets-pilotes-Geriatrie-sociale-2019-2023.pdf.
- 5. Suzanne Garon, M.P., Anne Veil, and S.l.c.d.J.-P.L.e.S. Marino. *MADA-Guide d'accompagnement pour la réalisation de la démarche Municipalité amie des aînés*. MSSS-Gouv du Qc 2019; 72]. Available from: https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2 019/19-830-22W.pdf.
- Beaulieu, M., et al., Lutte contre la maltraitance envers les personnes aînées: pratique en duo intersectoriel policier/intervenant du réseau public ou communautaire du secteur de la santé et des services sociaux. Repéré à: http://maltraitancedesaines. com/images/PDF/Arrimage_Guide_de_pratique_ma rs2015. pdf, 2015.
- 7. Communagir Meunier, A. L'ENGAGEMENT: condition essentielle pour mener des changements collectifs. Chantier sur les conditions favorables 2018; Chantiers partenariaux de Communagir:[Available from: https://communagir.org/contenus-et-outils/nos-productions/l-engagement-condition-essentielle-pour-mener-des-changements-collectifs/.

- 8. EspaceRézo. *Parcours d'apprentissage*. L'action et l'intervention en réseau 2023; Available from: https://espacerezo.ca/
- 9. CommunAgir. *Lire sa collectivité*. Comprendre et agir -CommunAgir 2023; Available from: https://communagir.org/contenus-et-outils/comprendre-et-agir/lire-sa-collectivite/
- Consortium InterS4, Les essentiels d'une concertation intersecorielle - Tirer profit des meilleures connaissances pour bien vieillir en santé dans nos régions. 2023, Consortium InterS4: Rimouski, Québec. p. 14.
- CommunAgir. Prendre des décisions collectives.
 Comprendre et agir CommunAgir 2023; Available from: https://communagir.org/contenus-et-outils/comprendre-et-agir/prendre-des-decisions-collectives/.
- 12. MEUNIER, A.G., François, GIASSON, Geneviève; PRUD'HOMME, Marie-Denise; MARTINEAU, Sébastien; RACINE, Sonia. *La COCONSTRUCTION: l'expérience des chantiers partenariaux de Communagir*. CommunAgir-Chantiers partenariaux 2017; Available from: https://communagir.org/medias/2017/12/coma_coconstruction-final.pdf.
- 13. CommunAgir. Choisir une gouvernance. Comprendre et agir-CommunAgir 2023; Available from: https://communagir.org/contenus-et-outils/comprendre-et-agir/choisir-une-gouvernance/#1560.
- 14. EspaceRézo. Mobiliser grâce à une gouvernance partagée. Agir ensemble 2024; Available from: https://espacerezo.ca/parcours/parcours-2-agir-ensemble/cest-parti-gouvernance-et-mobilisation/mobiliser-grace-a-une-gouvernance-partagee/.
- Meunier, A., et al. Une évaluation utile et mobilisatrice, est-ce possible? CommunAgir-Groupe de travail sur l'évaluation 2018; Available from: https://communagir.org/medias/2018/04/groupe-travail-reperes-Evaluation.pdf.
- 16. EspaceRézo. *Traiter les controverses*. Agir ensemble 2024; Available from: https://espacerezo.ca/parcours/parcours-2-agir-ensemble/theme-1-avons-nous-les-memes-objectifs/apprehender-un-certain-type-de-desaccord-les-controverses-2-2/.
- Meunier, A., et al. Renforcer nos capacités pour transformer des systèmes. Résultats d'une expérimentation en cinq temps. Communagir-Rapport final CorDesCaps 2023; Available from: https://communagir.org/media/2390/rapport-final-cordescaps-2019-2023.pdf.

- 18. Communagir. CorDesCaps en un coup d'oeil-Corenforcement des capacités pour des changements systémiques justes, inclusifs et durables. Infographie-Projets partenariaux 2023; Available from: https://communagir.org/media/2375/cordescaps-en-bref.pdf.
- Communagir. Offre de service. Services CommunAgir
 2023; Available from: https://communagir.org/services/offre-de-service/.
- Bilodeau, A., et al. Outil diagnostique de l'action en partenariat. Chaire CACIS- Agence de la santé et des services sociaux de Montréal 2014; Available from: https://chairecacis.org/fichiers/bilodeau_et al. 2008-2014 outil diagnostique action en partenariat 0.pdf.
- Bilodeau, A., et al., L'Outil diagnostique de l'action en partenariat: fondements, élaboration et validation.
 Canadian Journal of Public Health, 2011. 102: p. 298-302.
- 22. St-Louis, M.-P. and A. Bilodeau. *La roue d'appréciation de l'action en partenariat*. CACIS- Chaire de recherche du canada Approches communautaires et Inégalités de Santé 2019; Available from: https://chairecacis.org/fichiers/2019-02-20-roue socratique v2.pdf.
- 23. St-Louis, A.B.-M.-P. L'Outil d'appréciation des effets de l'action intersectorielle locale. CACIS: Chaire de recherche du canada sur les Approches Communautaires et les Inégalités de Santé 2021; Available from: https://communagir.org/nouvelles/outil-d-appreciation-des-effets-de-l-action-intersectorielle-locale/.