

La collaboration intersectorielle : concepts et enjeux

Nassera Touati

Professeure titulaire

École nationale d'administration publique, ENAP

Déclaration de conflits d'intérêts réels ou potentiels

Nom du conférencier : Nassera Touati

Je n'ai aucun conflit d'intérêts réel ou potentiel en lien ou non avec le contenu de cette présentation.

Objectifs de la présentation

- 1 Justifier l'importance de la collaboration intersectorielle;
- 2 Clarifier la notion de collaboration intersectorielle;
- 3 Discuter des enjeux liés à ces collaborations;
- 4 Présenter certaines stratégies qui pourraient favoriser le développement de ces collaborations.

Pourquoi collaborer ?

- L'action en réseau est considérée par de nombreux analystes (Alford et col., 2012; Ferlie, 2013; Head et Alford, 2013 ; Sarker et Josrder, 2012) comme étant la solution la plus adaptée aux problèmes complexes qui requièrent une meilleure gestion des interdépendances entre les acteurs concernés.
- Il y a interdépendance quand des acteurs ou des organisations autonomes doivent résoudre des problèmes collectifs (Bryson et Crosby, 1993), c.-à-d. qu'aucun des acteurs concernés ne détient toutes les ressources, les compétences et la légitimité qui sont nécessaires pour apporter une réponse légitime aux problèmes.

Pourquoi l'action locale ?

- Plusieurs analystes (Coaffee et col., 2005 ; 2008) sont d'avis que les modèles universels, définis par les gouvernements centraux, ne peuvent constituer une solution « efficace » aux problèmes auxquels sont confrontées les communautés.
- Des conditions à mettre en place pour soutenir l'action locale.

Définition des concepts

Collaboration :

- A process in which autonomous or semi-autonomous actors interact through formal and informal negotiation, jointly creating rules and structures governing their relationships and ways to act or decide on the issues that brought them together. It is a process involving shared norms and mutually beneficial interactions. (Thomson et al., 2007, p. 25)

- Collaboration is any joint activity by two or more agencies working together that is intended to increase public value by their working together rather than separately. (Bardach, 1998, p. 8).

Définition des concepts

Collaboration inter-organisationnelle :

- *An emergent process between interdependent organizational actors who negotiate the answers to shared concerns (Gray, 1985).*
- Diverses modalités : degré de formalisation, intensité des activités et ressources mobilisées pour la collaboration, degré de réciprocité ; degré de standardisation des pratiques (Horwath et Morrison, 2007).
- Des niveaux de collaboration à distinguer et articuler....(Divay et al., 2013).

Définition des concepts

Collaboration inter-professionnelle :

- When multiple workers from different backgrounds provide comprehensive services by working together synergetically along with service users, their families, carers and communities to deliver health care. (Morison, Glenny, 2012, p. 369).

Collaboration inter-sectorielle :

- *The linking or sharing of information, resources, activities, and capabilities by organizations in two or more sectors to achieve jointly an outcome that could not be achieved by organizations in one sector separately (Bryson et al, 2006, p. 44).*

- Secteurs : secteurs ordre (secteurs de la société) et secteurs champs (secteurs de l'action publique) (Divay 2013).

Des facteurs entravant la collaboration inter-sectorielle

- Facteurs contextuels (Dufour et al, 2014 ; Huxham et Vangen, 2000 ; Rigg et O Mahonny, 2013);
- Facteurs organisationnels : différentes façons de penser les problèmes et les solutions (Marion, 2018) ; difficulté à se rallier à un objectif collectif (Kerns et col., 2014) ; diversité des cultures organisationnelles (Desbiens et Labalette, 2007); un manque de lignes directrices liées à la collaboration (et col., 2015); des difficultés d'ordre logistique (Babyak et Korrlund, 2001); manque de ressources;
- Facteurs professionnels : ambiguïté relative aux rôles (Huxham et Vangen, 2000); compréhension des philosophies d'intervention (Darlington et al., 2005) ; divergences concernant la priorisation des besoins (Darlington et al., 2004); rapports de pouvoirs (D'amour, 1997);
- Facteurs relationnels : méfiance (Altshuler, 2003; manque d'engagement (Rigg et O Mahonny, 2013); manque de volonté à partager l'information et les ressources ; déséquilibres de pouvoirs (Huxham et Vangen, 2000).

Des facteurs entravant la collaboration inter-sectorielle


- Le contexte intersectoriel peut exacerber les difficultés de collaboration, entre autres, à cause des logiques d'action propres à chaque secteur et des règles institutionnelles régissant chaque secteur (Marion, 2019).
- Peu d'incitatifs à la collaboration inter-sectorielle :
 - L'évaluation de la performance ne prend pas suffisamment en compte l'impératif de la collaboration (Rigg et O Mahonny, 2013);
 - Le fonctionnement en silos aux paliers supérieurs de gouvernance ne facilite pas les actions collaboratives novatrices (Bilodeau et col., 2019, Divay et col., 2021);
 - Les logiques de financement ne favorisent pas toujours la collaboration inter-sectorielle (Bilodeau et col., 2019).

Les moteurs de la collaboration

Emerson et col. (2011) identifient quatre leviers :

- Leadership
- Des incitatifs
- Interdépendance
- Incertitude


Des stratégies concrètes pour soutenir les actions inter-sectorielles

 - Des communautés stratégiques comme leviers de transformation des pratiques et de renforcement de la collaboration intersectorielle ? (Touati et Maillet, 2017)

- Communautés stratégiques : des structures temporaires de collaboration, composées d'intervenants des milieux institutionnel et communautaire, de cadres de premier niveau, de médecins en pratique privée, et dont le mandat consiste à générer, à mettre en pratique et à évaluer des idées nouvelles concernant l'organisation de services (Roy, et col. 2011).

- Approches de changement ascendantes, espaces réflexifs et d'expérimentation, animateur facilitateur, un comité de gestion impliqué tout le long de la démarche.

Des stratégies concrètes pour soutenir les actions inter-sectorielles

 - Des communautés stratégiques comme leviers de transformation des pratiques et de renforcement de la collaboration inter-sectorielles ? (Touati et Maillet, 2017)

- Oui, le potentiel est présent.

- Mais des enjeux : l'intéressement des acteurs concernés, soutien aux acteurs qui jouent le rôle de traducteurs, composition des espaces, résolution des controverses, une gestion du changement dynamique.

S'attaquer aux enjeux de gouvernance multi-niveaux ?



- Il importe d'agir sur les autres niveaux de gouvernance pour soutenir l'action locale.
- Toutefois, grande difficulté à briser les silos entre les différents ministères, malgré les efforts.
- L'exemple du plan d'action gouvernemental pour la promotion des saines habitudes de vie et la prévention des problèmes liés au poids : les défis rencontrés (St Pierre, 2012)
 - Impact de la dynamique politico-administrative;
 - Une approche de gestion contre-culturelle;
 - Difficulté de transcender les frontières sectorielles sans une commande claire.

S'attaquer aux enjeux de gouvernance multi-niveaux ?



Introduire des instruments pour soutenir la collaboration intersectorielle au niveau régional ?

Références

Alford, J., Flynn, Janine, *Rethinking public service delivery : managing with external providers*. 2012: Palgrave Macmillan.

Altshuler, S. J. (2003). From barriers to successful collaboration: public schools and child welfare working together. *Soc Work*, 48(1), 52-63.

Bardach, E. (1998). *Getting agencies to work together : the practice and theory of managerial craftsmanship*. Numéro aleph_udq000310224. Washington, D.C. : Brookings Institution Press.

Babyak, A. E. et Koorland, M. A. (2001). Working together: mental health and special education collaboration. *Children and Youth Services Review*, 23(8), 633-649. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0190-7409\(01\)00151-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0190-7409(01)00151-7)

Bryson JM, Crosby BC. Policy Planning and the Design and Use of Forums, Arenas, and Courts. *Environment and Planning B: Planning and Design*. 1993;20(2):175-194

Bryson, J. M., Crosby, B. C. et Stone, M. M. (2006). The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. *Public Administration Review*, 66, 44-55. doi: 10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x

Coaffee, J. and N. Headlam, Pragmatic localism uncovered: The search for locally contingent solutions to national reform agendas. *Geoforum*, 2008. 39(4): p. 1585-1599.

Coaffe, J., Johnston, I, The management of local government modernization : area decentralization and pragmatic localism. *International journal of public sector management*, 2005. 18(2): p. 164-177.

D'Amour, D. (1997). Structuration de la collaboration interprofessionnelle dans les services de santé de première ligne au Québec Université de Sherbrooke Sherbrooke

Darlington, Y., Feeney, J. A. et Rixon, K. (2005). Interagency collaboration between child protection and mental health services: Practices, attitudes and barriers. *Child Abuse & Neglect*, 29(10), 1085-1098. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.chiabu.2005.04.005>

Divay, G., Belley, S. et Prémont, M.-C. (2013). Présentation du thème et des contributions à ce numéro spécial La collaboration intersectorielle : spécificités, questionnements et perspectives. *Innovation Journal*, 18(2), 1-22.

Dufour, S., Lessard, D. et Chamberland, C. (2014). Facilitators and barriers to implementation of the AIDES initiative, a social innovation for p and for coordination of services. *Eval Program Plann*, 47, 64-70. doi: 10.1016/j.evalprogplan.2014.07.006



Références

Emerson, K., T. Nabatchi, and S. Balogh, An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2011.

Ferlie, E., Making wicked problems governable? : the case of managed networks in health care. First edition. ed. 2013, Oxford, United Kingdom: Oxford, United Kingdom : Oxford University Press. xii, 286 pages.

Gray, B. (1985). Conditions Facilitating Interorganizational Collaboration. *Human Relations*, 38(10), 911-936. doi: 10.1177/001872678503801001

Kerns, S. E. U., Pullmann, M. D., Putnam, B., Buher, A., Holland, S., Berliner, L., . . . Trupin, E. W. (2014). Child welfare and mental health: Facilitators of and barriers to connecting children and youths in out-of-home care with effective mental health treatment. *Children and Youth Services Review*, 46, 315-324. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.childyouth.2014.09.013>

Head, B.W. and J. Alford, Wicked Problems: Implications for Public Policy and Management. *Administration & Society*, 2013.

Horwath, J. et Morrison, T. (2011). Effective inter-agency collaboration to safeguard children: Rising to the challenge through collective development. *Children and Youth Services Review*, 33(2), 368-375. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.childyouth.2010.10.002>

Huxham, C. et Vangen, S. (2000). Ambiguity, Complexity and Dynamics in the Membership of Collaboration. *Human Relations*, 53(6), 771-806. doi: 10.1177/0018726700536002

Marion, E. (2018). Construire la collaboration intersectorielle pour favoriser la réussite scolaire des jeunes en situation de placement : naviguer entre problématisations et controverses

Rigg, C. et O'Mahony, N. (2013). Frustrations in Collaborative Working. *Public Management Review*, 15(1), 83-108. doi: 10.1080/14719037.2012.686231

Roy, M., Audet, M., Gosselin, A., B. Lortie, P., Fortier, L. (2011). La communauté stratégique : une approche pour développer la collaboration interorganisationnelle. *Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé (FCRSS)*.

Sarker, M. and T. Joarder, Collaboration intersectorielle : une nouvelle voie pour promouvoir la promotion de la santé communautaire. *Global Health Promotion*, 2012. 19(4) : p. 62-64.

St Pierre (2012). L'approche pangouvernementale pour la santé. Le cas du plan d'action gouvernemental pour la promotion des saines habitudes de vie et la prévention des problèmes liés au poids du Québec.

Thomson, A. M., Perry, J. L. et Miller, T. K. (2007). Conceptualizing and measuring collaboration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1), 23-56.

Touati, N. et Maillet, L. (2017b). Soutenir l'émergence d'une écologie d'espaces d'innovation grâce à des communautés stratégiques : leçons d'une expérience au Québec. *Revue Politiques et Management Public*, 34(3-4), 247-266.



Questions? Commentaires?

