



La collaboration
interorganisationnelle
en contexte public :

**PRÉSENTATION DE
RÉSULTATS DE RECHERCHE
ET DE CAS CONCRETS**

COLLOQUE VIRTUEL DU CERGO

CAHIER DES PRÉSENTATIONS

TABLE DES MATIÈRES

Préambule <i>André Bazinet</i>	3
Introduction au colloque par Dr. Jacques Bourgault	4
Introduction : Collaboration interorganisationnelle - Contexte, retombées et défis <i>Christian Boudreau</i>	5
Présentation 1 : L'expérience des trajectoires de soins et de services de santé au Québec <i>Lara Maillet, Georges-Charles Thiebaut, Geneviève Champagne et Nassera Touati</i>	11
Présentation 2 : L'intervention auprès des jeunes en difficulté : choisir de collaborer ou y être obligé <i>Naïma Bentayeb</i>	19
Présentation 3 : Les espaces réflexifs comme leviers de développement d'une collaboration intersectorielle en milieux sociosanitaires et en éducation <i>Nassera Touati, Élodie Marion et Lara Maillet</i>	35
Présentation 4 : L'intersectorialité et l'évolution de la collaboration entre organismes publics territorialisés <i>Gérard Divay</i>	42
Présentation 5 : Les défis de la collaboration dans la mutualisation des ressources en géomatique <i>Christian Boudreau</i>	47
Présentation 6 : Les retombées d'un projet interministériel autonome pour renforcer l'intégrité des programmes à la population <i>André Bazinet et Michèle Charbonneau</i>	53
Conclusion : Collaboration interorganisationnelle - Perspectives <i>Michèle Charbonneau</i>	64
Annexe	67



La collaboration
interorganisationnelle
en contexte public :
**PRÉSENTATION DE
RÉSULTATS DE RECHERCHE
ET DE CAS CONCRETS**

PRÉAMBULE PAR ANDRÉ BAZINET

Dans le cadre de ce colloque virtuel qui a eu lieu le 25 novembre 2021, des professeures et professeurs de l'ENAP et leurs collaboratrices et collaborateurs ont présenté les résultats de leurs recherches basées sur des expériences de collaboration interorganisationnelle dans l'administration publique québécoise. Les conférences, tirées de l'ouvrage *La collaboration interorganisationnelle : conditions, retombées et perspectives en contexte public* publié aux Presses de l'Université du Québec, ont intéressé autant les chercheurs et les étudiants que les gestionnaires, les analystes et les autres praticiens du domaine de l'administration publique. Le colloque fut l'occasion d'aborder les défis de la collaboration au regard d'enjeux aussi complexes qu'importants que sont l'organisation de trajectoires de soins de santé et de services sociaux, la protection de l'enfance et de la jeunesse, la réussite scolaire, l'élaboration de politiques régionales de développement social, la mutualisation des données géomatiques et la défense de l'intégrité des programmes publics. L'événement, organisé par André Bazinet, Christian Boudreau et Michèle Charbonneau de l'ENAP, a été présenté par le Centre de recherche sur la gouvernance (CERGO) et animé par sa directrice, Fanny Tremblay-Racicot.

Les organisateurs tiennent à remercier les auteurs de l'ouvrage et les conférenciers de la journée, les organisations et les praticiens qui ont participé aux recherches, les PUQ et les directeurs de la collection *Administration publique et Gouvernance*, la direction de l'ENAP, le CERGO, les différentes personnes qui ont apporté un soutien logistique à la production de l'ouvrage et à l'organisation du colloque et, enfin, les participants au colloque.

INTRODUCTION AU COLLOQUE PAR DR. JACQUES BOURGALT

SÉCURITÉ PRÉSENTATION COLLABORATION

Merci de cet honneur qui m'est fait de partager quelques-unes des idées que m'a inspirées la lecture de l'ouvrage.

En vérité tous les chapitres sont importants, mais le temps imparti m'oblige à en sélectionner certains.

La modeste préface de cet ouvrage important souligne que nos publications antérieures (avec Lapiere, Dupuis, Turgeon, Smits) ont montré que :

La collaboration interorganisationnelle est toujours plus nécessaire; ce n'est plus un choix, car il n'y a plus d'îles en politiques publiques (cf. Bentaïeb et Goyette, chapitre 7 de l'ouvrage)

- a. Pandémie : ses effets horizontaux et les initiatives collaboratives multi-agences pour intervenir (voir le plus récent rapport fédéral sur le Cadre de Responsabilisation de Gestion)
- b. Circulation des armes à feu dans les villes
- c. Relations internationales toujours plus multipolaires
- d. Coopération internationale

Elle rappelle les diverses formes de la collaboration allant du plus formel (entente négociée) à la collaboration « organique » à la base (chapitre 8 de Gagnon et Boisclair)

Il y est question des défis de ces arrangements (culture et pollueurs systémiques que sont les règles bureaucratiques non révisées)

- Il faut une déprogrammation culturelle
- Normal que cette révolution connaisse difficultés et écueils (cf. dans l'ouvrage Rey et Scussel, chapitre 10; Boudreau, Bazinet et Charbonneau dans l'introduction; et Garzon et Bautista-Beauchesne, chapitre 1)
- Faut donc viser le moyen et long terme

À partir des leçons apprises, on y envisage quelques bonnes pratiques :

- e. Débuter l'inclusion tôt dans le processus (cf. chapitre 4 de Caron et Savard)
- f. Importance de l'appui logistique et d'un personnel bien sélectionné
- g. Animateur/trice des initiatives = médiateur/trice inspiré/e et visionnaire : coordonnés par des valeurs communes (cf. Bazinet et Charbonneau, chapitre 3; chapitre 5 de Maillet, Thiebaut, Touati et Champagne)
- h. Importance de se fonder sur un cadre de saine gestion basée sur le leadership visionnaire et positif
- i. Viser le résultat au citoyen d'abord
- j. Intégrer des formes innovantes d'imputabilité réelle (ex. la coresponsabilité dont traite Divay, chapitre 9) ou savoir concilier réseau et hiérarchie (cf. Boudreau, chapitre 2 et le chapitre 6 de Touati, Marion et Maillet)

La conclusion (par Charbonneau, Bazinet et Boudreau) de l'ouvrage repère des éléments de continuité dans la littérature et des perspectives d'apprentissage pour le développement de cette approche de venue incontournable. Bravo à ceux et celles, visionnaires, qui consacrent leurs travaux de recherche à en faire progresser le développement.

Jacques Bourgault
26 novembre 2021



INTRODUCTION

Collaboration interorganisationnelle

Contexte, retombées et défis

Par Christian Boudreau, Ph.D.
Professeur à l'ÉNAP

Définition

- Une capacité et une volonté au sein d'organisations à travailler ensemble et à mettre en commun des ressources (données, expertises, infrastructures, services, budgets, normes, instances décisionnelles, etc.) dans la réalisation de projets multipartenaires.

INTRODUCTION

Collaboration interorganisationnelle - Contexte, retombées et défis

FNAP

cergo Centre de recherche sur la gouvernance

Retombées

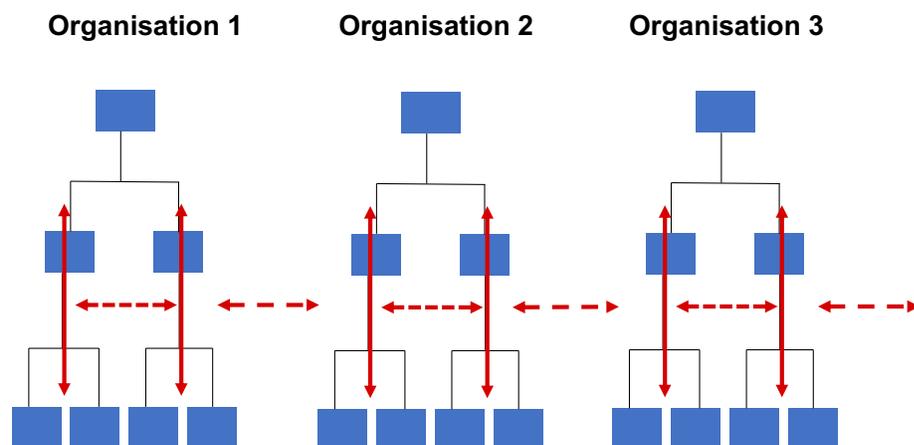
- Meilleure utilisation de ressources
- Amélioration de la qualité des services
- Meilleure prise en charge de problèmes complexes

FNAP

cergo Centre de recherche sur la gouvernance

Contexte

Plusieurs organisations publiques fonctionnent encore aujourd'hui comme des bureaucraties



Les cloisons sont souvent plus étanches à l'intérieur des organisations qu'à l'extérieur de celles-ci

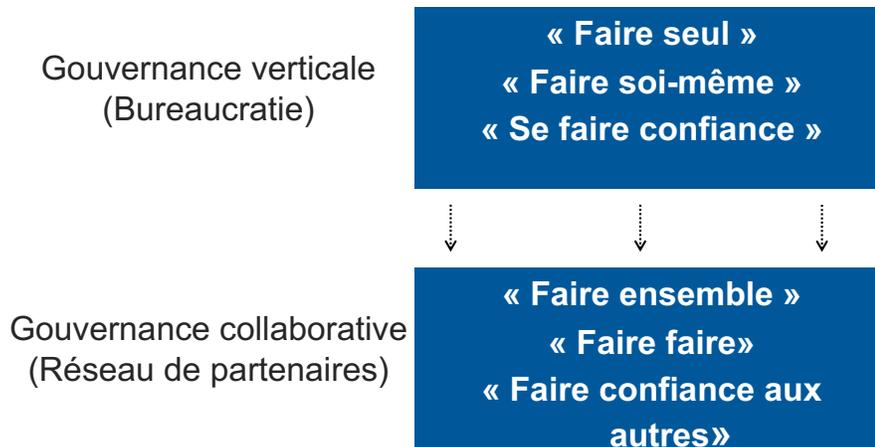
Tous droits réservés - Christian Boudreau

4.

INTRODUCTION

Collaboration interorganisationnelle - Contexte, retombées et défis

De nouvelles normes et pratiques de gestion



Boudreau (2019)

Enjeux et défis

- Une fragmentation des programmes, des pratiques organisationnelles et des systèmes
- Un désir de préserver son autonomie
- Des structures de gouvernance lourdes et instables
- Un capital de collaboration à construire

INTRODUCTION

Collaboration interorganisationnelle - Contexte, retombées et défis

FNAP

cergo Centre de recherche
sur la gouvernance

Conditions gagnantes

- Des champions exerçant un « leadership collaboratif »
- Une gouvernance collaborative qui combine l'efficacité de la hiérarchie et la flexibilité du réseau
- Des projets de collaboration où tout le monde trouve son compte
- Les besoins/intérêts des clientèles au centre des décisions

FNAP

cergo Centre de recherche
sur la gouvernance

Conclusion

« Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin »

(Proverbe africain)

INTRODUCTION

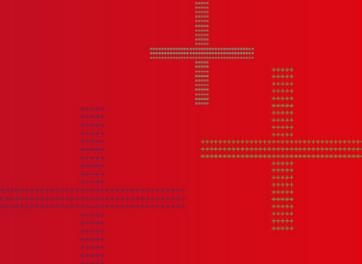
Collaboration interorganisationnelle - Contexte, retombées et défis

ENAP

*École nationale
d'administration
publique*



Merci !

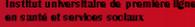




PRÉSENTATION 1
L'expérience des trajectoires
de soins et de services
de santé au Québec

PRÉSENTATION 1

L'expérience des trajectoires de soins et de services de santé au Québec



L'expérience des trajectoires de soins et de services de santé au Québec

L'animation comme levier de gouvernance collaborative et intersectorielle

Lara Maillat, PhD
Georges-Charles Thiebaut, PhD
Geneviève Champagne, MSc
Nassera Touati, PhD

25 novembre 2021
Colloque ENAP

ENAP

Contexte de la recherche

- Réorganisation du réseau (2015)
 - Besoin d'actualisation et d'harmonisation de l'offre de services sur le territoire
 - Besoin de nouveaux processus de gestion assurant la cohérence et la gouvernance de la nouvelle organisation
- Innovation de gouvernance → Animation des trajectoires de soins et de services
 - Réorganisation des services
 - Modification +++ des structures et des processus de gouvernance de l'établissement
 - niveaux stratégique, tactique, opérationnelet intersectoriel

Notions et définitions

- Trajectoire
 - Enchevêtrement de plusieurs épisodes de soins et services sur une longues périodes
 - Intégration des dimensions sociales et de santé + intersectoriel
- Animation des trajectoires
 - Innovation de gouvernance fondée sur une **approche transversale, non hiérarchique** du fonctionnement des organisations de santé
 - **Collaboration avec les partenaires externes et les usagers** est centrale pour mener des actions intersectorielles visant l'amélioration de l'état de santé de la population

Objectifs de la recherche

Mieux comprendre les dynamiques de collaboration développées dans le cadre de la mise en place de la **structure et des processus d'animation des trajectoires (SPAT)**

- Comment les **dynamiques de collaboration**, ancrées dans la SPAT, se sont-elles développées sur les **plans stratégique, tactique et opérationnel** de l'organisation de santé ainsi que sur le **plan intersectoriel** ?
- Quels ont été les **facteurs facilitants et les barrières** à la mise en œuvre des dynamiques collaboratives intraorganisationnelles et intersectorielles au regard de la SPAT?

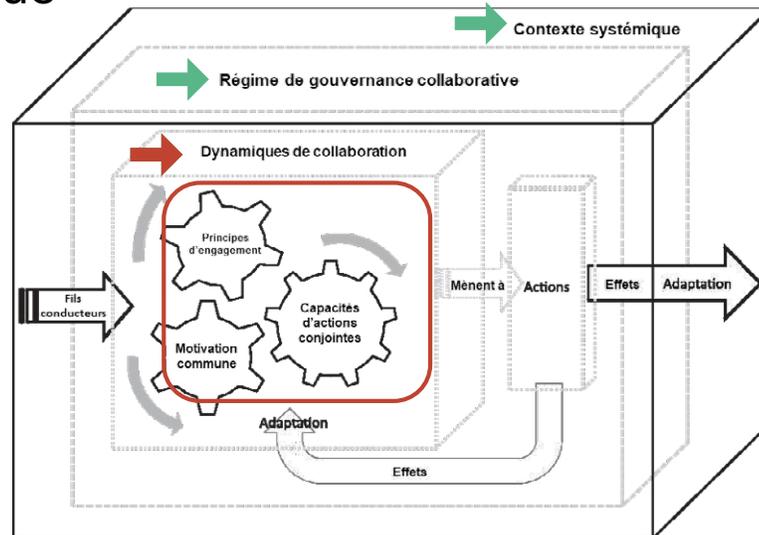
PRÉSENTATION 1

L'expérience des trajectoires de soins et de services de santé au Québec

FNAP

Cadre théorique

Cadre intégrateur
de la gouvernance
collaborative



Source: Emerson, Nabatchi et Balogh (2011, p.6)

5

FNAP

Méthodologie

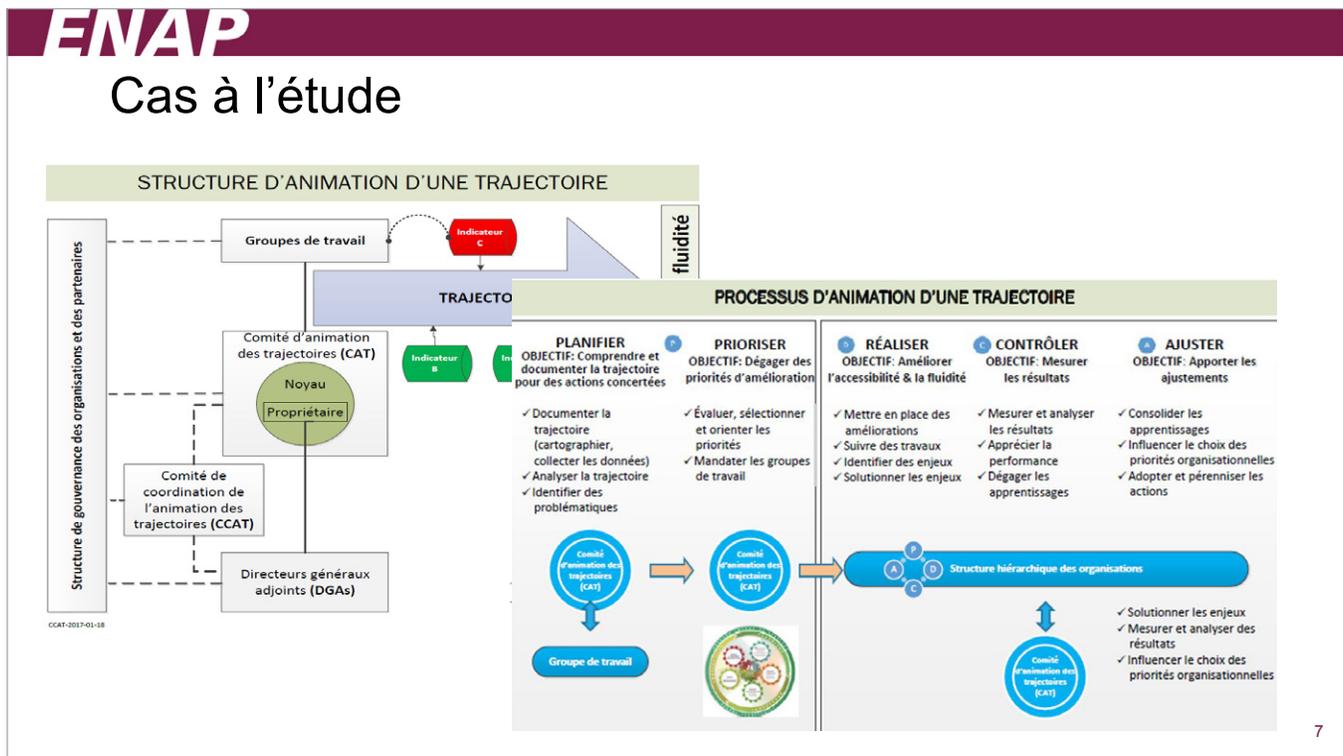
Étude de cas qualitative avec des niveaux d'analyse imbriqués (Avril 2017 – Décembre 2018)

- Documents (structure et processus)
 - N = 70
- Observations participantes (C-CAT, CE, CAT)
 - N = 32 comités observés (Janvier 2017 à Juin 2018)
- Ateliers participatifs avec CCAT et sous groupe recherche
 - N = 3
- Entrevues individuelles semi-dirigées
 - N=18 (Mai à août 2018)
 - Personnes Usagères, Partenaires de la communauté, Gestionnaires impliquées dans différentes structures (C-CAT, CAT, Noyau)

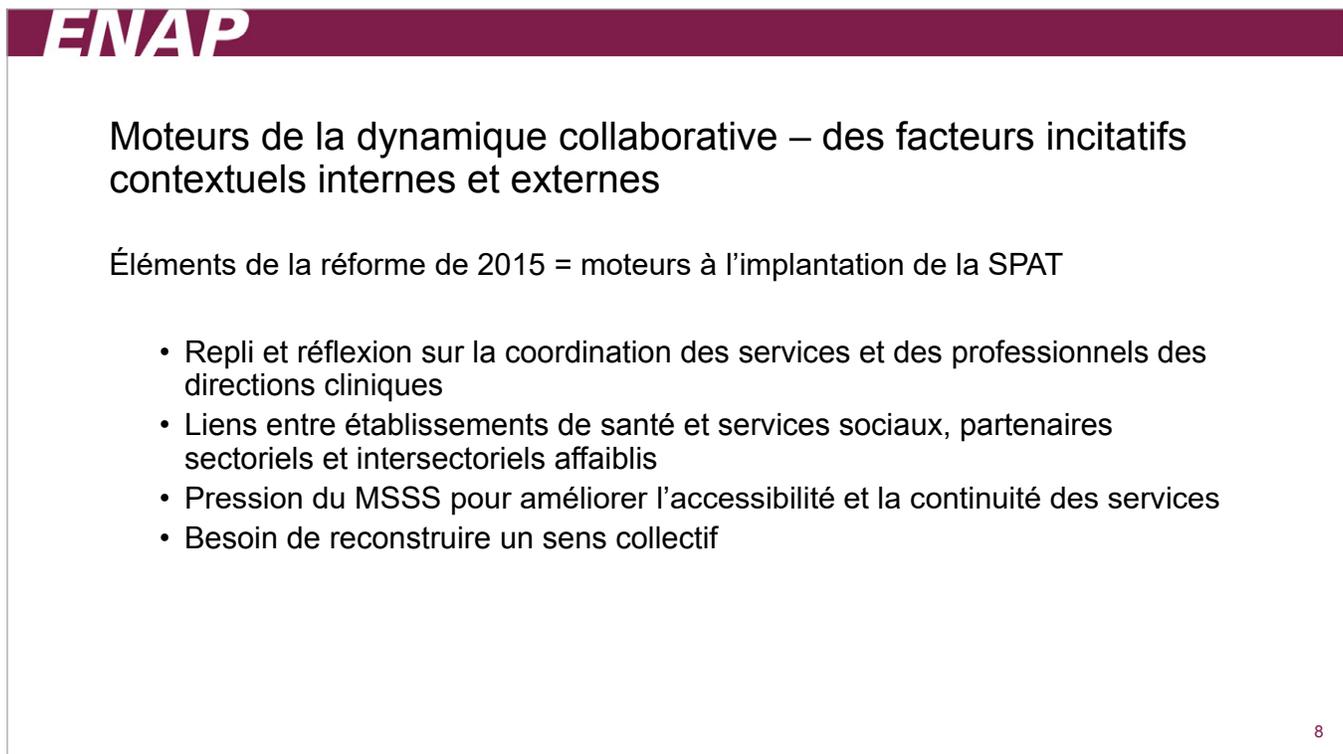
6

PRÉSENTATION 1

L'expérience des trajectoires de soins et de services de santé au Québec



7



8

Dynamiques collaboratives – Principes d'engagement

Trois principes communs

1. Transversalité organisationnelle
2. Volonté d'agir pour et avec les usagers
3. Intersectorialité

Plan stratégique

- Vision portée par certains gestionnaires de la haute direction... mais pas unanimement partagée dans différentes directions
- Pas de discussion, ni instances stratégiques regroupant l'ensemble des directions
- Déploiement simultanée de plusieurs chantiers importants + un changement de culture

9

Dynamiques collaboratives – Principes d'engagement

Plan tactique

- Partage de la vision et de la mission = clair
- Divergence quant à la conception, mise en œuvre et outillage d'une trajectoire
- Difficulté des directions de soutien à distinguer clairement leur contribution
- Appropriation de l'innovation par un groupe en particulier
→ limite du partage de l'informations et engagement des autres acteurs

Plan opérationnel

- Modalité de fonctionnement des CAT
→ ↑ collaboration et développement d'une vision commune
- Rapprochement des acteurs cliniques, des usagers, des gestionnaires et des partenaires communautaires et intersectoriels
- Donne un sens à leur actions malgré quelques tensions
- Engagement des usagers et partenaires (*prise de conscience des intervenants et gestionnaires)

10

Dynamiques collaboratives – Motivations communes

Plan stratégique

- Volonté de DGA

Plans tactique et opérationnel

- Fréquence des rencontres, travail conjoint intensif (CCAT), investissement des différents acteurs
- Régularité des échanges → ↑ confiance, égalité, respect réciproque
- Principes et valeurs sous-jacents à l'animation des trajectoires
- Redonner un sens à leur travail
- Créer un espace pour se retrouver et discuter d'une projet commun touchant l'ensemble du réseau

11

Dynamiques collaboratives – Capacités d'actions conjointes

Plan stratégique

- Absence d'émergence de leadership commun

Plan tactique

- Manque de ressource pour les adjoints au directeur
- Conciliation difficile entre tâches de l'animation de trajectoire et celles provenant de leur direction clinique
- Mise en commun d'outils de développement des trajectoires... mais outils demeurent variables et incomplètes

Plan opérationnel

- Ambiguïté des rôles et responsabilités
- Enjeux dans la prise de décision et des actions à mener

12

PRÉSENTATION 1

L'expérience des trajectoires de soins et de services de santé au Québec

ENAP

Pour conclure...

Enjeux structurels et processuels qui influencent la dynamique de collaboration

- Enjeux de **cohérence** dans le développement des structures et des processus d'animation
- Assurer la **complémentarité des régimes de gouvernance**
→ Arrimer les structures et les processus d'animation à la gouvernance hiérarchique
- **Deux innovations en une**
→ Délimiter leurs frontières et comprendre leurs imbrications

13

ENAP

École nationale
d'administration
publique



DES QUESTIONS?

La gestion par trajectoires en santé et services sociaux vous intéresse?

N'hésitez pas à prendre contact avec nous!

Chercheurs principaux

Lara_maillet@enap.ca

Twitter @lara_maillet

[Georges-charles.thiebaut.clusseau-](mailto:Georges-charles.thiebaut.clusseau@ssss.gouv.qc.ca)

clusseau@ssss.gouv.qc.ca

Nassera_touati@enap.ca

Coordination de recherche

Anna Goudet

Anna.goudet@enap.ca



PRÉSENTATION 2
L'intervention auprès des
jeunes en difficulté : choisir de
collaborer ou y être obligé

PRÉSENTATION 2

L'intervention auprès des jeunes en difficulté : choisir de collaborer ou y être obligé



INSTITUT UNIVERSITAIRE
SHERPA
Immigration. Diversité. Santé.

CHAIRE-RÉSEAU DE RECHERCHE
SUR LA JEUNESSE DU QUÉBEC

L'INTERVENTION AUPRÈS
DES JEUNES EN DIFFICULTÉ
Choisir de collaborer ou y être obligé

25 novembre 2021
Colloque *La collaboration interorganisationnel en contexte public*, ENAP

Naima Bentayeb, Ph.D., chercheure d'établissement IU-SHERPA et professeure associée ENAP et McGill

Au menu

Contexte

Assises théoriques et conceptuelles

Méthodologie

Que nous apprennent les données?

Quoi retenir?

PRÉSENTATION 2

L'intervention auprès des jeunes en difficulté : choisir de collaborer ou y être obligé

CONTEXTE



LES JEUNES ET LES
SERVICES AU
QUÉBEC

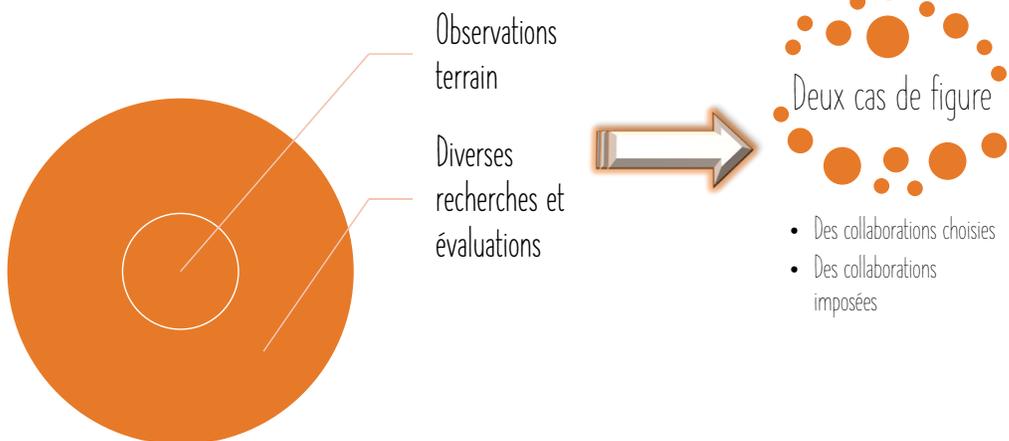
PRÉSENTATION 2

L'intervention auprès des jeunes en difficulté : choisir de collaborer ou y être obligé

ASSISES
THÉORIQUES ET
CONCEPTUELLES



La collaboration : un processus, des résultats variables



PRÉSENTATION 2

L'intervention auprès des jeunes en difficulté : choisir de collaborer ou y être obligé

Qu'est-ce que la collaboration?

« un processus dans lequel des acteurs autonomes interagissent à travers des négociations formelles et informelles et créent conjointement les règles et les structures de gouvernance pour leurs relations ainsi que la façon de fonctionner ou de décider des enjeux qui les ont amenés à travailler ensemble; c'est un processus qui implique des normes partagées et des interactions mutuellement bénéfiques. (Thomson, 2001, traduction libre des auteurs) »

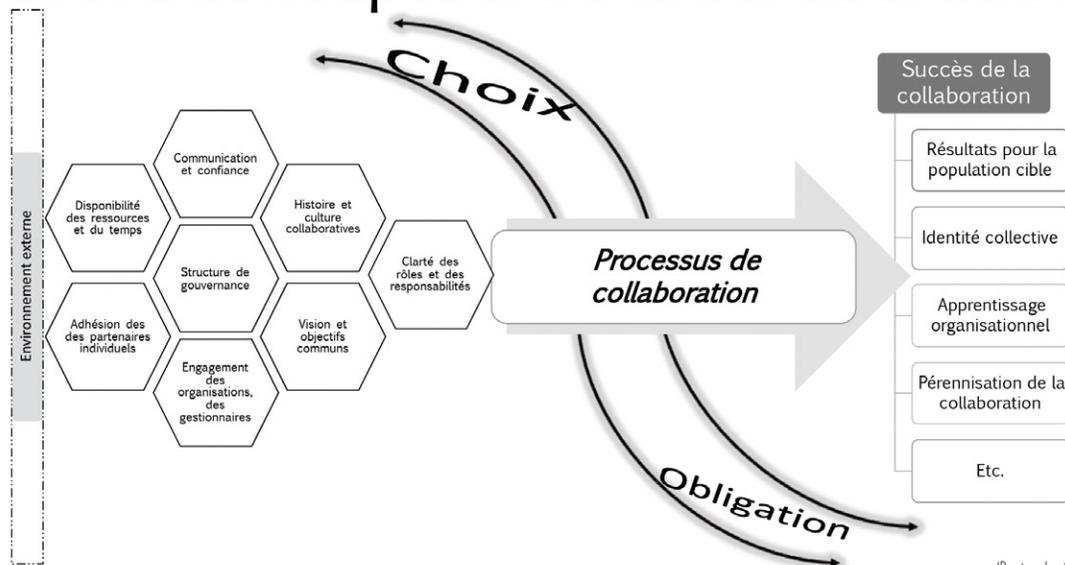
(Bentayeb et Goyette, 2021, p. 183)

© Bentayeb, 2021

25 novembre 2021

7

Cadre conceptuel de la collaboration



(Bentayeb et Goyette, 2021, p. 185)

© Bentayeb, 2021

25 novembre 2021

8

PRÉSENTATION 2

L'intervention auprès des jeunes en difficulté : choisir de collaborer ou y être obligé



Deux cas de collaboration

- La collaboration dans le domaine de la protection de la jeunesse (LPJ)
- La collaboration dans le domaine de la prévention de la criminalité (projet Services Aux Jeunes 'SAJ')

Une analyse

- Comparative
- Secondaire de données primaires

25 novembre 2021

© Bentayeb, 2021

10

PRÉSENTATION 2

L'intervention auprès des jeunes en difficulté : choisir de collaborer ou y être obligé

Objectifs et sources de données des deux évaluations

La collaboration dans le domaine en protection de la jeunesse

- Une évaluation de la mise en œuvre des amendements de la loi sur la protection de la jeunesse de 2007
- Portrait des données collectées

La collaboration dans le cadre du projet SAJ

- Une évaluation participative du processus et de la pérennisation du projet SAJ
- Portrait des données collectées

© Bentayeb, 2021

25 novembre 2021

11

Évaluation de la collaboration en protection de la jeunesse : portrait des données

Sources de données	Profil et nombre
32 Entrevues individuelles	<ul style="list-style-type: none">• Directeurs• Chefs de service• Autres : commissaire aux plaintes, responsable de la mise en œuvre des amendements, etc.
19 Entrevues de groupe	127 participants : <ul style="list-style-type: none">• Intervenants des services : évaluation-orientation, application des mesures, ressources, révision, adoption et services spécialisés avec les autochtones• Membres du comité d'usagers ou groupe de famille d'accueil
1 Questionnaire quantitatif en ligne	384 répondants : <ul style="list-style-type: none">• 313 intervenants• 71 chefs de service, réviseurs, et conseillers cliniques
Documentation	50 documents

(Adapté de Bentayeb et Goyette, 2021, p. 190)

© Bentayeb, 2021

25 novembre 2021

12

PRÉSENTATION 2

L'intervention auprès des jeunes en difficulté : choisir de collaborer ou y être obligé

Évaluation de la collaboration SAJ : portrait des données

Sources de données	Profil et nombre
3 Entrevues individuelles	<ul style="list-style-type: none">• Deux entretiens exploratoires avec les coordonnatrices du SAJ• Un entretien individuel avec la coordonnatrice clinique du SAJ
4 Entrevues de groupe	<ul style="list-style-type: none">• Un groupe de discussion avec les membres de la TGDRL (15 participants intervenants et gestionnaires)• Deux groupes de discussion avec des comités cliniques (14 intervenants communautaires et institutionnels)• Deux groupes de discussion avec les membres du comité directeur (6 participants)
1 Questionnaire	<ul style="list-style-type: none">• 45 répondants représentant 25 organisations différentes autant communautaires qu'institutionnelles
Documentation	29 documents
Atelier participatif	35 participants provenant de différentes organisations autant communautaires qu'institutionnelles

(Adapté de Bentayeb et Goyette, 2021, p. 191)

© Bentayeb, 2021

25 novembre 2021

13



Que nous apprennent les données?

PRÉSENTATION 2

L'intervention auprès des jeunes en difficulté : choisir de collaborer ou y être obligé

LA COLLABORATION EN PROTECTION DE LA JEUNESSE

La loi sur la protection de la jeunesse (LPJ)

En bref,

- Mise en vigueur en 1979
- Appliquée par les centres de protection de l'enfance et de la jeunesse (CPEJ)
- Réforme Barrette (2015)

La collaboration dans la LPJ

La place accordée à la collaboration dans la LPJ

- Collaboration formalisée par des dispositions de la loi
- Caractère exceptionnel de l'intervention de la Direction de la protection de la jeunesse (DPJ)
- Antériorité de l'intervention sociale
- La protection de la jeunesse : une responsabilité collective

Qu'en pensent les acteurs terrain?

Perception positive quant à l'apport des amendements à la LPJ pour la collaboration

Perception positive des partenaires, rapportée par les acteurs des CPEJ

Cependant,

- Avis partagés quant à l'apport dans la définition des rôles respectifs des collaborateurs

La LPJ : une loi d'exception, oui, mais... facteurs non favorables pour l'application

- Méconnaissance des amendements
- Manque d'implication des partenaires
- Leadership et jeux de pouvoir

Les collaborateurs en protection de la jeunesse (1)

Partenaires institutionnels

- Écoles, police, centres de la petite enfance, réseau de la santé et services sociaux
- ++ difficile avec les CSSS

« [les CSSS] étaient démunis au niveau des moyens. Parce qu'ils sont en volontaire [...]. C'est à peaufiner dans le partenariat avec les CSSS. » (Acteur, CPEJ).

© Bentayeb, 2021

25 novembre 2021

19

Les collaborateurs en protection de la jeunesse (2)

Partenaires communautaires

- Moins engagés, selon les acteurs des CPEJ
- Méconnaissance des amendements à la LPJ
- Partagés selon la mission de l'organisme

« Je me souviens quand on a eu la formation sur la nouvelle LPJ en 2007, je me rappelle que les formateurs ont nommé les organismes qui devaient être assis avec nous pour la formation, mais il n'y avait pas un chat de [ces] organismes [communautaires]. » (Acteur, CPEJ)

© Bentayeb, 2021

© Bentayeb, 2021

20

PRÉSENTATION 2

L'intervention auprès des jeunes en difficulté : choisir de collaborer ou y être obligé

Les facteurs gagnants dans la collaboration en PJ

- Individu engagé
- Stabilité des intervenants
- Histoire de la collaboration
- Mission de l'organisme partenaire
- Volonté de l'organisme partenaire

© Bentayeb, 2021

25 novembre 2021

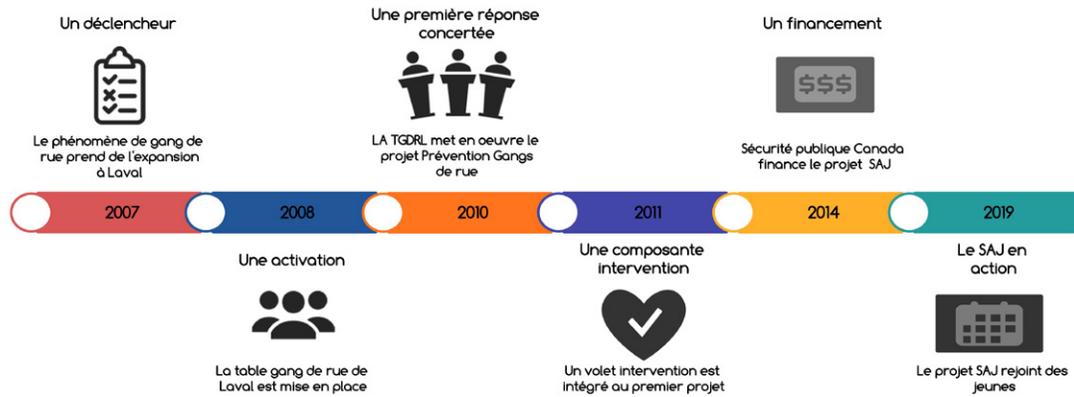
21

LA COLLABORATION DANS LE DOMAINE DE LA
PRÉVENTION DE LA CRIMINALITÉ

PRÉSENTATION 2

L'intervention auprès des jeunes en difficulté : choisir de collaborer ou y être obligé

Historique du projet Services aux jeunes (SAJ)



© Bentayeb, 2021

25 novembre 2021

23

Acteurs de la gouvernance du SAJ

Organisme fiduciaire :
Société de criminologie
du Québec

Organisme
subventionnaire :
Sécurité publique Canada

Table gang de rue de
Laval (TGDRL)

Comité directeur

Comités cliniques

Coordonnatrice clinique
du projet

© Bentayeb, 2021

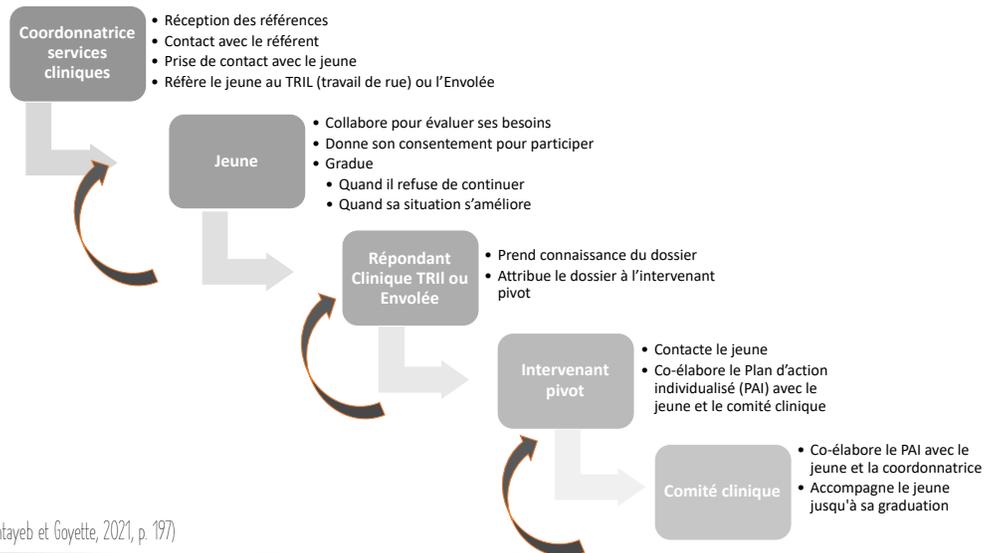
25 novembre 2021

24

PRÉSENTATION 2

L'intervention auprès des jeunes en difficulté : choisir de collaborer ou y être obligé

Fonctionnement du projet SAJ



(Adapté de Bentayeb et Goyette, 2021, p. 197)

© Bentayeb, 2021

25 novembre 2021

25

Forces du modèle SAJ

Prise de conscience collective d'un phénomène qui touche la communauté

Adaptation locale de l'approche : planifiée et participative

Appropriation du projet par les organismes communautaires

Valeur ajoutée de la collaboration au-delà du SAJ

Jeune au cœur de la démarche

Histoire de la collaboration lavalloise

Coordination active et "autonome"

« si le projet SAJ tombait complètement, si on était capable de garder ça, d'être capable de se parler entre organisations, de prendre des rendez-vous, de rentrer, de se comprendre, au moins ça, ça sera déjà énorme. » (Acteur SAJ)

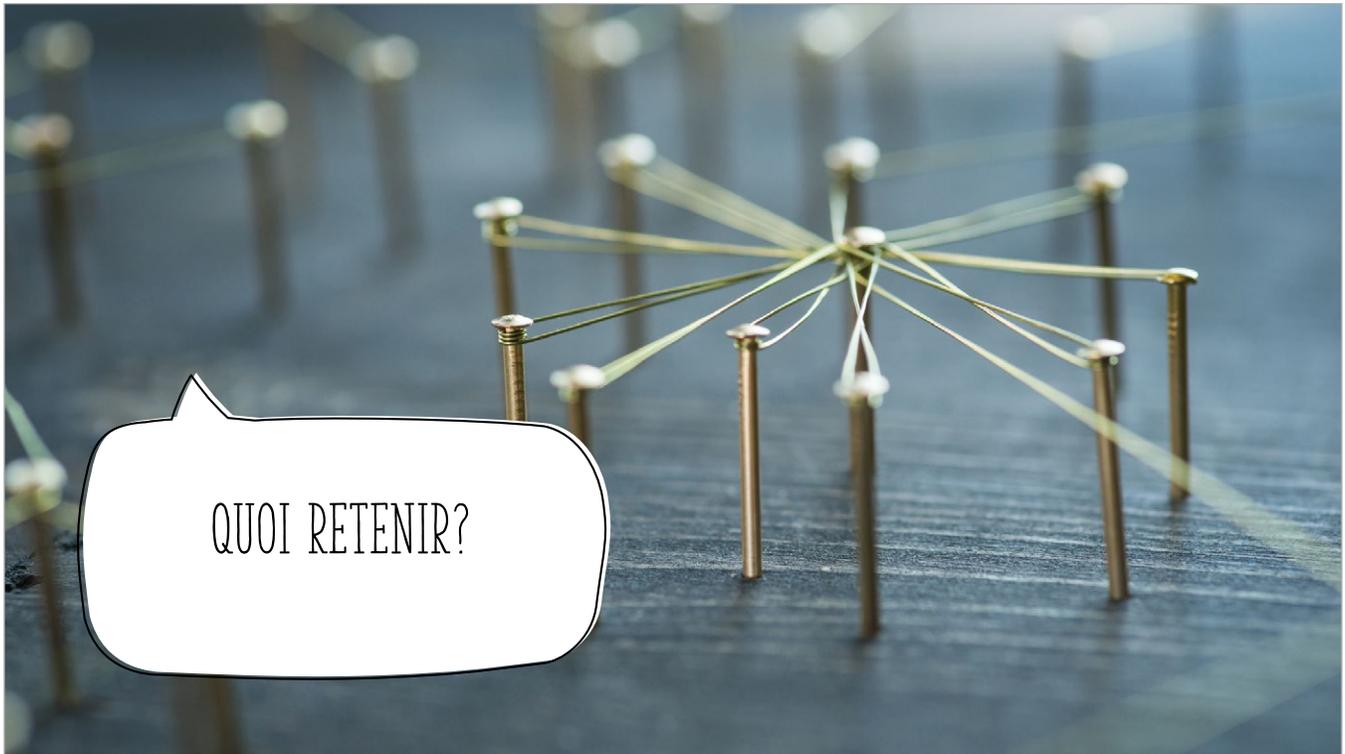
© Bentayeb, 2021

25 novembre 2021

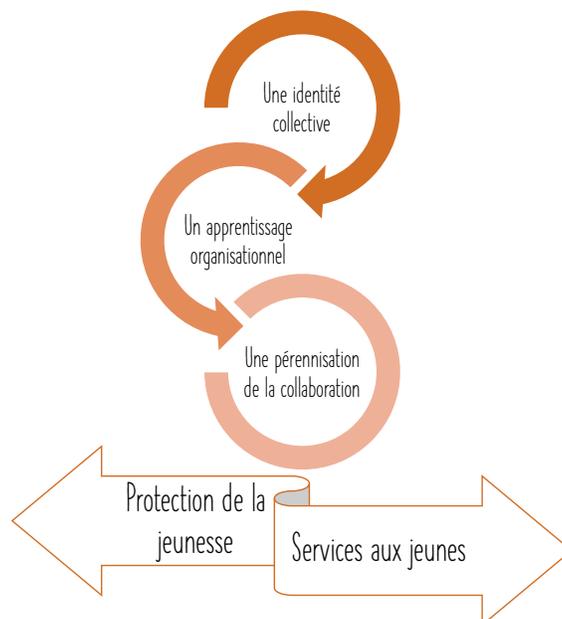
26

PRÉSENTATION 2

L'intervention auprès des jeunes en difficulté : choisir de collaborer ou y être obligé



Peut-on parler
d'une
collaboration
réussie?



PRÉSENTATION 2

L'intervention auprès des jeunes en difficulté : choisir de collaborer ou y être obligé

La collaboration : choix ou obligation?

- 01 Engagement et adhésion des partenaires
- 02 Disponibilité des ressources
- 03 Histoire et culture collaboratives
- 04 Mécanismes de communication
- 05 Place accordée aux jeunes

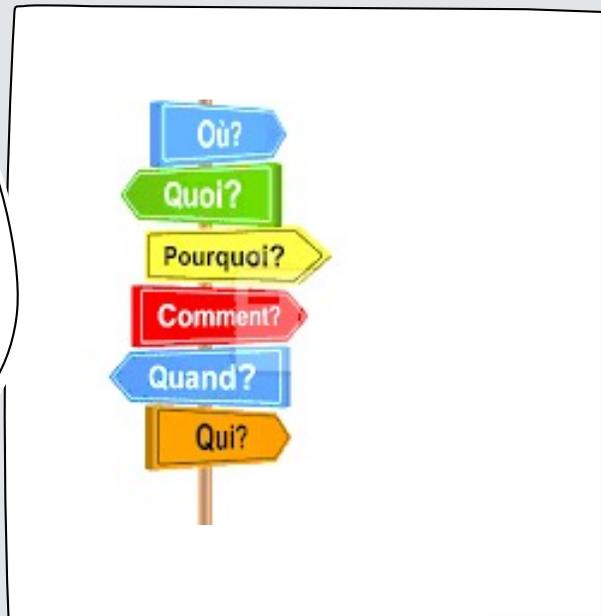
© Bentayeb, 2021

© Bentayeb, 2021

29



naima.bentayeb.ccomtl@ssss.gouv.qc.ca





PRÉSENTATION 3

Les espaces réflexifs
comme leviers de
développement d'une
collaboration intersectorielle
en milieux sociosanitaires
et en éducation

PRÉSENTATION 3

Les espaces réflexifs comme leviers de développement d'une collaboration intersectorielle en milieux sociosanitaires et en éducation



Les espaces réflexifs comme leviers de développement des collaborations intersectorielles: analyse critique de deux expériences

Nassera Touati, professeure ENAP; **Élodie Marion**, professeure adjointe, Université de Montréal; **Lara Maillet**, professeure adjointe ENAP

Mise en contexte

- Offrir une réponse plus intégrée aux besoins de la population, en brisant les cloisonnements sectoriels, organisationnels et professionnels.
- Le développement de pratiques collaboratives dans les milieux caractérisés par une grande autonomie professionnelle n'est guère aisé.
- Intérêt pour le rôle des espaces réflexifs comme leviers de transformation des pratiques.

PRÉSENTATION 3

Les espaces réflexifs comme leviers de développement d'une collaboration intersectorielle en milieux sociosanitaires et en éducation

Le travail sur les frontières

- Le travail sur les frontières, en particulier « **toute activité stratégique visant à construire, défendre ou perturber les distinctions entre des collectifs d'acteurs** », constitue un levier pour développer des pratiques collaboratives et faire émerger des innovations

• Cartel, Boxenbaum et Aggeri, 2019, p. 68

Espaces réflexifs et collaboration

« Des arrangements organisés d'expertises, de relations et d'intérêts, construits délibérément pour favoriser l'émergence d'idées et de pratiques nouvelles, leurs premières implantations, voire encourager ou soutenir leur diffusion à des échelles géographiques et politiques élargies ».

-Grenier et Denis, 2017, p. 196

La collaboration se concrétise lorsqu'un groupe de parties prenantes autonomes, concernées par un problème, s'engagent dans un processus interactif, utilisant des règles, des normes et des structures communes pour décider et agir sur des enjeux relatifs à ce problème.

-Wood et Gray, 1991

PRÉSENTATION 3

Les espaces réflexifs comme leviers de développement d'une collaboration intersectorielle en milieux sociosanitaires et en éducation

Question de recherche

- Dans quelle mesure et comment la mise sur pied d'espaces réflexifs réunissant des acteurs de différentes professions et secteurs peut-elle contribuer à l'émergence de pratiques collaboratives?
 1. Dans quelle mesure les acteurs concernés par les enjeux à l'étude sont-ils intéressés à participer à des espaces réflexifs, lesquels visent une certaine remise en question des pratiques (intéressement)?
 2. Comment ces espaces favorisent-ils le développement de nouvelles solutions qui brisent le cloisonnement (problématisation)?
 3. Dans quelle mesure et comment ces solutions sont-elles adoptées par les acteurs extérieurs aux espaces (enrôlement des acteurs situés à l'extérieur des espaces)?

5

Méthodologie

Cas 1

- La collaboration intersectorielle autour des enjeux de réussite scolaire des jeunes en situation de placement en centre de réadaptation (Marion, 2018)
- Comité conjoint constitué d'intervenants et de gestionnaires des milieux de l'éducation et de la réadaptation.
- Son mandat était de se pencher sur les obstacles à la réussite scolaire des jeunes placés dans un centre de réadaptation, entre autres le travail en vase clos en vue de proposer des solutions.
- La collecte de données du premier cas s'est déroulée entre février et novembre 2017. Les données analysées couvrent une période de 10 ans, soit de 2007 à 2017.

Cas 2

- La lutte contre les infections transmissibles sexuellement et par le sang (ITSS) (Touati et Maillet, 2017).
- Communautés stratégiques (Roy *et al.*, 2013, p. 5).
- Ces communautés avaient pour mandat de générer, de mettre en pratique et d'évaluer des idées nouvelles concernant les interventions relatives à la lutte contre les ITSS.
- La collecte de données du second cas a été réalisée entre novembre 2014 et novembre 2016, et la période couverte par l'étude s'étend de 2010 à 2015.

6

PRÉSENTATION 3

Les espaces réflexifs comme leviers de développement d'une collaboration intersectorielle en milieux sociosanitaires et en éducation

L'intéressement des acteurs concernés à participer aux espaces réflexifs

...Des difficultés...et des conséquences...

- Défi : susciter ou maintenir l'intéressement de l'ensemble des parties prenantes
- Conséquence : construire la collaboration avec un noyau d'acteurs intéressés
- Conséquence : la non-participation de certains acteurs aux espaces réflexifs réduit le nombre et le type de problématiques

L'émergence de problématiques, un pas vers le développement de solutions

- Meilleure appréhension des lacunes relatives à la prise en charge de la clientèle, notamment sur le plan de la continuité
- Plus grande perception de la pertinence de la collaboration
- Impact des intérêts des acteurs sur la direction des problématiques

• On a réalisé que les enfants étaient cinq heures par jour à l'école, puis on se disait qu'il faudrait maximiser ces 5 heures-là pour poursuivre le travail de réadaptation même quand ils sont à l'école .

• Il y a beaucoup de travail en silo et au niveau du ministère, ils sont beaucoup au niveau clinique et je pense que si on veut faire mieux au niveau des ITSSS ou impliquer plus d'intervenants, les intervenants communautaires vont être impliqués, les intervenants psychosociaux pour qu'ils puissent repérer les gens qui sont à risque et pouvoir les référer et faire de la prévention

PRÉSENTATION 3

Les espaces réflexifs comme leviers de développement d'une collaboration intersectorielle en milieux sociosanitaires et en éducation

L'émergence de problématisations, un pas vers le développement de solutions

- animateurs, facilitateurs et accompagnateurs et problématisations : une plus value-certaine
- Enjeu de maintien de la dynamique des espaces

• *Le facilitateur nous amène des schémas, des trucs, des analyses plus pointues qui nous permettent de prendre un recul et dire : "Ah, oui, il y a ça; ah, ça fonctionne de telle façon? Ah, on ne voyait pas ça de même, mais c'est intéressant".» Ce facilitateur s'appuie sur des stratégies d'animation, incluant l'utilisation de personnages fictifs, afin de faire en sorte que la réflexion des acteurs soit centrée sur les besoins de la clientèle ciblée, ce qui contribue ainsi au dépassement des intérêts des acteurs: «Les personnages, c'était vraiment de pouvoir voir, de se dire, tiens, c'est une vraie personne qui est ici; on est parti de ce qu'on vivait et voici. "Prenez un cas qui vous est arrivé et voyez la trajectoire de ce cas-là quand il arrive à nos portes", et là on s'est rendu compte que ça a aucun sens, il y a tellement de lacunes.*

9

L'enrôlement des acteurs situés à l'extérieur des espaces réflexifs

- Limites de la formalisation comme moyen de développement de nouvelles pratiques
- Défis relatifs au processus de gestion du changement
- Défis lié au niveau de l'enrôlement de certains acteurs et impact sur l'implantation du changement
- De nombreuses controverses difficile à résoudre
 - Liées en partie au contexte institutionnel

• *«Je venais d'arriver et je ne connaissais pas les règles de base qui ont sûrement été établies au préalable et qui ne sont pas respectées et je les ai demandées. [...] On m'a sorti un cartable on m'a dit "regarde ça", mais ce n'est pas plus clair et, dans la réalité versus ce qui était écrit, c'était deux choses...» (Enseignant 5).*

• *Le leadership, c'est supposé de descendre, mais c'est difficile de descendre un leadership sans une hiérarchie. Par exemple, moi je ne suis pas chef, je ne suis pas coordonnateur, je ne suis pas directeur. On a beau être nous autres (éducateurs et profs) être leaders, mais il y a des choses qu'il faut toujours voir, parce que quand il y a des difficultés, moi je ne peux pas dire à mon collègue: «Là, tu ne fais pas la bonne affaire.» (Éducateur 1)*

10

PRÉSENTATION 3

Les espaces réflexifs comme leviers de développement d'une collaboration intersectorielle en milieux sociosanitaires et en éducation

Conclusion

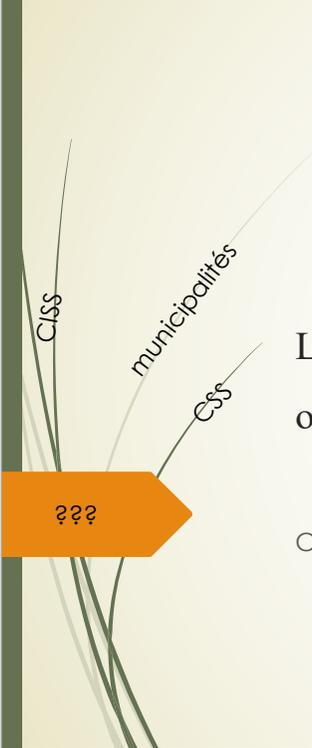
- Ces espaces peuvent être des leviers de développement de la collaboration
- La composition des espaces : un enjeu de taille
- Fragilité face aux transformations du contexte institutionnel
- Importance d'une gestion dynamique du changement



PRÉSENTATION 4
L'intersectorialité et
l'évolution de la collaboration
entre organismes publics
territoriaux

PRÉSENTATION 4

L'intersectorialité et l'évolution de la collaboration entre organismes publics territorialisés



L'intersectorialité et l' évolution de la collaboration entre organismes publics territorialisés

Chapitre 9 dans

La collaboration interorganisationnelle



Plan de présentation

- ▶ Aveux préliminaires (pas dans le texte !...)
- ▶ Les deux miniétudes de cas
- ▶ Quelques constats
- ▶ Perspective normative sur « l'imputabilité » intersectorielle

PRÉSENTATION 4

L'intersectorialité et l'évolution de la collaboration entre organismes publics territorialisés

Aveux préliminaires

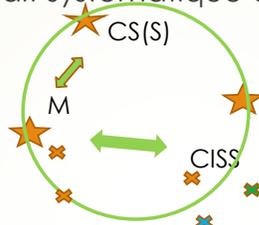
3

- ▶ Une certaine croyance dans la réflexologie...
 - ▶ Diagnostic de l'État par son insertion dans les milieux locaux, notamment via les organismes territoriaux, déconcentrés ou décentralisés
- ▶ Motivation : essayer de faire savant surtout pour faire utile
 - ▶ Repérage des pistes d'amélioration, notamment institutionnelle
 - ▶ Conviction que les plus gros gains éventuels d'efficacité dans l'action de l'État se trouvent dans le filon de l'intersectoriel local
- ▶ Une ambition démesurée au départ
 - ▶ Comment les relations intersectorielles entre OPT contribuent-elles à la performance collective et à la consistance territoriale de l'État ?
 - ▶ Grâce aux conseils judicieux des directeurs de l'ouvrage (mille mercis), recentrage sur deux miniétudes de cas
- ▶ Une posture de recherche biaisée par mon passé gestionnaire
 - ▶ Une observation immersive de l'action sans cadre théorique rigide prédéfini, mais le plus possibles de vues disciplinaires. Essayer de dégager une dynamique d'ensemble (processus d'intégration) plutôt que de chercher à vérifier des hypothèses précises

Les deux miniétudes de cas

4

- ▶ Contexte : une effervescence prodigieuse sur l'intersectoriel, mais pas de portrait systématique des relations entre OPT



- ▶ Choix des 2 cas
 - ▶ Limité à 2 ½ des 4 relations... sur deux initiatives innovatrices avec autres dossiers en arrière-plan
 - ▶ une certaine connaissance des milieux par deux projets antérieurs
- ▶ Documentation;
 - ▶ Documents écrits... (certains de lecture passionnante comme PV Séances de Conseil...), jusque début 2019)
 - ▶ Une seule entrevue par cas auprès du responsable municipal
 - ▶ Validation factuelle par ces deux personnes

5

Les deux miniétudes de cas

► Terrebonne

- Création d'un pôle institutionnel dans un secteur en plein essor où commission scolaire et municipalité pourraient partager les mêmes locaux et équipements, au lieu de simplement s'implanter sur des terrains adjacents
- Péripéties dans la réalisation urgente d'une école, selon cette vision (non prévue dans les normes du ministère, changement de taille, opération immobilière, contrainte des normes d'aménagement...)
- Pôle inauguré en octobre 2019 (après période de documentation)

► **Politique régionale de développement social de Laval**

- Leadership Ville/CISSS avec multiples autres acteurs
- Élaboration rapide en 1 an avec organisation à trois paliers et large consultation
- Une première au Québec
- L'expérience continue... des retombées positives en collaborations pendant la pandémie

6

Les deux miniétudes de cas

► **Politique régionale de développement social de Laval**

- Leadership Ville/CISSS avec multiples autres acteurs
- Élaboration rapide en 1 an avec organisation à trois paliers et large consultation
- Une première au Québec
- L'expérience continue... des retombées positives en collaborations pendant la pandémie

► **Politique régionale de développement social de Laval**

- Leadership Ville/CISSS avec multiples autres acteurs
- Élaboration rapide en 1 an avec organisation à trois paliers et large consultation
- Une première au Québec
- L'expérience continue... des retombées positives en collaborations pendant la pandémie

PRÉSENTATION 4

L'intersectorialité et l'évolution de la collaboration entre organismes publics territorialisés

Quelques constats

7

- ▶ Sur les processus de cheminement dans les deux cas
 - ▶ La lucidité et l'agilité pragmatiques pour progresser en marge (en dépit) du cadre institutionnel
 - ▶ Des avancées grâce à conjonction volatile de divers facteurs
- ▶ Sur la pertinence d'une catégorisation des régimes territoriaux d'intégration intersectorielle, élaborée à la suite de travaux antérieurs
 - ▶ Coopération opérationnelle : pas de modification des opérations sectorielles de chacun (services communs, mise à disposition d'équipement, coordination d'opérations)
 - ▶ Accommodement connexe : modification légère des opérations sectorielles au profit de celles d'autres secteurs
 - ▶ Contribution interstitielle : support à un organisme tiers pour prendre en charge l'intersectoriel et statu quo dans fonctionnement sectoriel
 - ▶ Convergence institutionnelle : considérations extrasectorielles intériorisées dans le fonctionnement sectoriel (priorités, responsabilités, ressources)
- ▶ Sur les changements dans le passage d'un régime à l'autre, notamment au niveau des représentations

Perspective normative sur « l'imputabilité » intersectorielle

8

- ▶ Matrice intersectorielle territoriale : interdépendances des situations sectorielles dans l'évolution du milieu
 - ▶ Donc nécessité d'une « imputabilité », d'une **responsabilité conjointe** des OPT
 - ▶ Pour y arriver
 - ▶ Transparence sur les collaborations
 - ▶ Information publique en continu sur état du milieu
 - ▶ Des mécanismes d'interpellation mutuelle des dirigeants des OPT
 - ▶ Optimisation de l'utilisation de l'ensemble des fonds publics (questionnement de la gouvernance multiniveau)
- ▶ La nouvelle frontière des « gouvernements de proximité faisant partie intégrante de l'État québécois »...et facilitant son intégration???



PRÉSENTATION 5
Les défis de la collaboration
dans la mutualisation des
ressources en géomatique

PRÉSENTATION 5

Les défis de la collaboration dans la mutualisation des ressources en géomatique

ENAP

cergo Centre de recherche
sur la gouvernance

Les avantages et les défis de la collaboration IO dans la mutualisation des ressources :

Le projet d'Infrastructure géomatique ouverte (IGO) au gouvernement du Québec

*Par Christian Boudreau, Ph.D.
Professeur à l'ÉNAP*

25 novembre 2021

ENAP

cergo Centre de recherche
sur la gouvernance

Contexte et démarche de l'étude

- Rencontre fortuite et heureuse
- IGO: Un projet de collaboration basé sur la mise en commun de ressources en géomatique
- Une douzaine d'entrevues menées entre octobre 2015 et juin 2017, combinées à une recherche documentaire

PRÉSENTATION 5

Les défis de la collaboration dans la mutualisation des ressources en géomatique



ENAP
cergo Centre de recherche sur la gouvernance

Qu'est-ce qu'IGO?

VOIR SUR GITHUB

Licence FAQ English Contact

NOUVEAUTÉS COMMUNAUTÉ CONTRIBUER DÉMONSTRATION DOCUMENTATION INSTALLATION SERVICES

Rechercher une adresse, un lieu ou une couche

IGO Premier logiciel libre de l'Administration publique québécoise en géomatique

Infrastructure géomatique ouverte (IGO)

IGO est une solution Web libre en géomatique. Elle a été conçue grâce à un réseau d'échange regroupant des spécialistes en géomatique provenant de plusieurs ministères et organismes de l'Administration publique québécoise. Elle permet de tirer profit d'une multitude de données géographiques (patrimoine culturel, territoires agricoles, écoles, casernes d'incendie, villages relais, etc.) grâce à une interface cartographique accessible par un navigateur Web. Toute la communauté géomatique ainsi que les entreprises, les municipalités, les développeurs et même les citoyens peuvent en profiter. La nouvelle version 2.0 d'IGO (IGO2) permet d'étendre son utilisation à des appareils mobiles et suit maintenant les dernières tendances du Web (ex. application adaptative, API, analyse temporelle).

Les internautes de partout dans le monde sont encouragés à contribuer à IGO de plusieurs façons en vue de l'améliorer, et ce, au bénéfice de ses utilisateurs. Ainsi, par son développement basé sur un modèle collaboratif (« open source »), il est en constante évolution.



ENAP
cergo Centre de recherche sur la gouvernance

Qu'est-ce qu'IGO?

Menu

- Adressance des couches
 - Fond de carte
 - Vigilance
 - Sécurité publique
 - Sécurité civile et incendie
 - 911
 - Vigilance
 - Stations hydrométriques - Seuil de consér
 - Bassins versants à surveiller (Public)
 - Inondation majeure
 - Inondation moyenne
 - Inondation mineure
 - Seuil de surveillance
 - État normal
 - Information non disponible
 - Historiques
 - Echelles immémorielles
 - Couche publique des historiques d'embû
 - Historique des événements de sécurité d'inc
 - Société et culture
 - Police
 - Transport
 - Avertissements routiers

PRÉSENTATION 5

Les défis de la collaboration dans la mutualisation des ressources en géomatique

ENAP

cergo Centre de recherche
sur la gouvernance

Qu'est-ce que le projet IGO

- Un des rares projets de développement collaboratif à l'échelle gouvernementale québécoise
- 6 partenaires ont mis en commun leurs efforts de développement informatique et leurs données géomatiques
- Développement par prototypage sous la forme le plus souvent de logiciels libres

ENAP

cergo Centre de recherche
sur la gouvernance

Conditions gagnantes

- Un porteur organisationnel réputée et des champions crédibles
- Une démarche conjointe de développement par prototypage
- Une interface simple à installer et à utiliser
- Un partage efficient et fiable des données
- Une communauté de développeurs et de géomaticiens qui s'entraide

PRÉSENTATION 5

Les défis de la collaboration dans la mutualisation des ressources en géomatique

ENAP

cergo Centre de recherche
sur la gouvernance

Défis rencontrés

- Vouloir garder ses ressources pour soi
- L'inquiétude face au soutien de la communauté
- Risques de fragmentation et d'essoufflement
- Un leadership difficile à partager

ENAP

cergo Centre de recherche
sur la gouvernance

Leçon

- Savoir concilier, d'une part, la flexibilité innovatrice d'un réseau de partenaires et, d'autre part, l'efficacité décisionnelle et la stabilité d'une coordination centrale

PRÉSENTATION 5

Les défis de la collaboration dans la mutualisation des ressources en géomatique

ENAP

École nationale
d'administration
publique

cergo Centre de recherche
sur la gouvernance

Questions?



PRÉSENTATION 6

Les retombées d'un projet
interministériel autonome pour
renforcer l'intégrité des
programmes à la
population

PRÉSENTATION 6

Les défis de la collaboration dans la mutualisation des ressources en géomatique



Centre de recherche sur la gouvernance

Colloque virtuel
La collaboration interorganisationnelle
en contexte public

**Les retombées d'un
projet interministériel
autonome**

par André Bazinet, Ph. D., chercheur associé au CERGO
et Michèle Charbonneau, Ph. D., professeure à l'ENAP

ENAP
25 novembre 2021



Centre de recherche sur la gouvernance

Définition

Un projet interministériel autonome

- Action concertée entreprise par des ministères et organismes (MO) égaux quant à leur capacité juridique à établir un partenariat, sur une base volontaire et horizontale et sans mandat reçu des organismes centraux.

PRÉSENTATION 6

Les défis de la collaboration dans la mutualisation des ressources en géomatique

FNAP

cergo Centre de recherche
sur la gouvernance

Point de départ

Un cas distinctif

- La relative nouveauté de l'autonomie des MO dans la capacité de mener des projets collaboratifs
- Un cas de longue durée, avec de nombreux partenaires dont des organismes fédéraux, reconnu par les pairs

Projet de recherche

- Un cas approprié pour étudier les retombées des projets collaboratifs
- Les retombées : une dimension de la collaboration moins étudiée

FNAP

cergo Centre de recherche
sur la gouvernance

Questions à l'étude

Les retombées du projet

- Quelles ont été les retombées du projet, entendues comme les effets, les bénéfices et les inconvénients perçus ?
- Quelle a été leur portée, soit leurs singularités et leurs effets particuliers ?

Les conditions de succès du projet

- Les conditions de succès répertoriées dans les écrits étaient-elles présentes ?
- Observe-t-on d'autres conditions de succès dans le cas ?

PRÉSENTATION 6

Les défis de la collaboration dans la mutualisation des ressources en géomatique

FNAP

cergo Centre de recherche
sur la gouvernance

Méthode

- Étude de cas exploratoire
- Entretiens, documents, revue de presse
- Une analyse à la fois inductive et déductive

FNAP

cergo Centre de recherche
sur la gouvernance

Le cas à l'étude

Contexte

- Une perquisition de la Gendarmerie royale du Canada
- Des règles d'obtention de la carte d'assurance maladie contournées
- L'adoption de mesures internes à la Régie de l'assurance maladie (RAMQ)
- Démarrage d'un projet collaboratif afin de renforcer l'intégrité des services offerts au public

PRÉSENTATION 6

Les défis de la collaboration dans la mutualisation des ressources en géomatique

FNAP

cergo Centre de recherche
sur la gouvernance

Le cas à l'étude (suite)

Déroulement

- Phase 1 – 2009
 - Formation d'un comité interministériel des hauts dirigeants présidé par le PDG de la RAMQ
 - Formation d'un comité interministériel de travail qui deviendra le comité de réalisation
- Phase 2 – 2009 – 2011
 - Mise sur pied de 4 groupes de travail sous la responsabilité de 4 MO distincts et chacun coordonné par 2 MO
 - Dépôt d'un plan de travail en 35 recommandations
- Phase 3 : 2011 – 2017
 - Avancement des travaux
 - 12 MO québécois, 60 experts et gestionnaires, 6 MO fédéraux

FNAP

cergo Centre de recherche
sur la gouvernance

1^{er} groupe de retombées

Les extrants du projet

1. Études et outils

- Analyses de la situation commune
- Schémas de la situation commune
- Répertoires des pratiques des MO participant au projet
- Études comparatives avec des MO extérieurs au projet

PRÉSENTATION 6

Les défis de la collaboration dans la mutualisation des ressources en géomatique

FNAP

cergo Centre de recherche
sur la gouvernance

1^{er} groupe de retombées

Les extrants du projet (suite)

2. Propositions

- Aux MO participant au projet
- À l'échelle gouvernementale
- À certains MO

3. Soutiens aux pratiques

- Guides
- Programmes de formation
- Approfondissements de possibilités d'action

FNAP

cergo Centre de recherche
sur la gouvernance

2^e groupe de retombées

Les changements liés aux objectifs visés

1. Changements des pratiques

- Implantation de méthodes de travail recommandées par le groupe
- Modification de pratiques individuelles

2. Création de lieux d'échanges officiels

- Création de lieux d'apprentissage sur des pratiques spécifiques
- Création de tables et d'ateliers pour améliorer le fonctionnement collectif

PRÉSENTATION 6

Les défis de la collaboration dans la mutualisation des ressources en géomatique

FNAP

cergo Centre de recherche
sur la gouvernance

2^e groupe de retombées

Les changements liés aux objectifs visés (suite)

3. Extensions officielles de certains travaux à l'échelle gouvernementale

4. Modifications de cadres légaux

5. Amélioration de la prestation de services

- Amélioration de l'effcience et de l'efficacité des programmes
- Renforcement de l'intégrité des programmes

FNAP

cergo Centre de recherche
sur la gouvernance

3^e groupe de retombées

Les retombées relationnelles

1. Capacité à collaborer et à agir ensemble

- Relations de qualité
- Outils cognitifs mis en commun

2. Capital symbolique

- Reconnaissances officielles
- Reconnaissances non officielles

3. Émergence de nouvelles collaborations

- Collaborations à de nouveaux travaux
- Collaborations ponctuelles bilatérales

PRÉSENTATION 6

Les défis de la collaboration dans la mutualisation des ressources en géomatique

FNAP

cergo Centre de recherche
sur la gouvernance

La portée des retombées obtenues

La variété des retombées

- Une action étendue répondant à la complexité de la situation

La portée des extrants

- Sources d'apprentissage organisationnel et interorganisationnel
- Rôle pivot des études et des outils pour surmonter le paradoxe lié à la complexité du projet
- Un plan de travail centré sur les niveaux légaux et stratégiques ainsi que sur les structures, les pratiques et les compétences qui a permis de faire une action d'ensemble pour les MO participants et l'ensemble du gouvernement

FNAP

cergo Centre de recherche
sur la gouvernance

La portée des retombées obtenues (suite)

La portée des changements liés aux objectifs du projet

- Uniformisation volontaire de certaines pratiques et méthodes de travail
- Actions de pérennisation des échanges
- Innovation dans le travail intergouvernemental
- Innovations institutionnelles
- Renforcement de la légitimité de l'État et de la confiance en l'État

PRÉSENTATION 6

Les défis de la collaboration dans la mutualisation des ressources en géomatique

FNAP

cergo Centre de recherche
sur la gouvernance

La portée des retombées obtenues (suite)

La portée des retombées relationnelles

- Accroissement d'expertise et de rayonnement des MO et de leurs membres
- Renforcement de la confiance et de la légitimité des enquêteurs et accroissement des appels à leur expertise

FNAP

cergo Centre de recherche
sur la gouvernance

La portée des retombées obtenues (suite)

Une capacité à construire un avantage collaboratif

- Une approche graduelle et prudente respectant les cadres législatifs et conciliant accessibilité et contrôle

Une capacité à générer les retombées propres aux projets collaboratifs

- Accroître la capacité de chaque partenaire à réaliser son mandat
- Développer et transférer des savoirs et des processus de travail
- Atteindre des objectifs allant au-delà de l'analyse préliminaire

Les conditions de réussite

Confirmation des conditions de réussite répertoriées dans les écrits

- Mobilisation autour d'une interdépendance
- Un appui de la direction, avec l'appui préalable des organismes centraux
- Une structure collégiale à tous les niveaux, une synergie verticale et horizontale
- Un engagement soutenu des participants à produire un travail de qualité
- Une préoccupation pour construire une relation de confiance
 - Ouverture des initiateurs à parler des vulnérabilités de leur organisation en premier
- Une reddition de comptes régulière
- Un soutien financier et aux analyses selon la capacité de chacun

Les conditions de réussite (suite)

Observe-t-on d'autres conditions de succès dans le cas ?

- Le rôle des études préliminaires pour discerner l'avantage collaboratif possible
- Le rôle des objets et des mots pour intéresser les partenaires éventuels
- L'influence du contexte institutionnel
 - Des routines et des pratiques institutionnelles mises à profit
 - Un séminaire sur le « sens de l'État » promu par le gouvernement
 - Une coordination par les valeurs pour renforcer l'action horizontale ?

PRÉSENTATION 6

Les défis de la collaboration dans la mutualisation des ressources en géomatique

ENAP

cergo Centre de recherche
sur la gouvernance

Réflexions pour soutenir l'émergence et la pérennité de projets collaboratifs

- Dans quel contexte entreprendre un projet interministériel autonome ?
- Comment déceler les enjeux transversaux liés aux interdépendances organisationnelles ?
- Diffuser plus d'informations sur le projet : des projets à concevoir comme des occasions d'apprentissage interorganisationnel ?

ENAP

École nationale
d'administration
publique

cergo Centre de recherche
sur la gouvernance

Merci !



CONCLUSION

CONCLUSION

La collaboration interorganisationnelle en contexte public

ENAP

cergo Centre de recherche
sur la gouvernance

La collaboration interorganisationnelle en contexte public

Conclusion

par Michèle Charbonneau, Ph. D.
Professeure à l'ENAP

ENAP

cergo Centre de recherche
sur la gouvernance

Perspectives

Des habiletés bien maîtrisées

- On sait exercer du leadership
- On sait animer de façon collaborative
- On sait construire la confiance
- On sait se réorganiser rapidement
- On sait dénicher des ressources

CONCLUSION

La collaboration interorganisationnelle en contexte public

ENAP

cergo Centre de recherche
sur la gouvernance

Perspectives

Néanmoins, quelques questions pour aller plus loin

- Nomenclature : quelle(s) typologie(s) adopter pour soutenir la variété des projets ?
- Dynamiques collaboratives : quelles pratiques de leadership peuvent favoriser l'hybridité des logiques ?
- Arrangements organisationnels : quel(s) mode(s) de gouvernance mettre en place ?
- Influence du contexte : comment soutenir la proactivité par rapport à l'environnement ?
- Évaluation : comment bonifier l'évaluation de ces projets sans les alourdir ?

ENAP

École nationale
d'administration
publique

cergo

Centre de recherche
sur la gouvernance

Merci !



ANNEXE
Programme

PROGRAMME

25 novembre 2021, 13 h à 17 h – via Zoom

30 minutes par conférence (20 min de présentation et 10 min de discussion)

13 h – 13 h 30 – Mot d'accueil : défis et retombées

- André Bazinet
- Jacques Bourgault
- Christian Boudreau

13 h 30 – 15 h

- Lara Maillat, Georges-Charles Thiebaut, Geneviève Champagne et Nassera Touati, L'expérience des trajectoires de soins et de services de santé au Québec
- Naïma Bentayeb, L'intervention auprès des jeunes en difficulté : choisir de collaborer ou y être obligé
- Nassera Touati, Élodie Marion et Lara Maillat, Les espaces réflexifs comme leviers de développement d'une collaboration intersectorielle en milieux sociosanitaires et en éducation

15 h – 15 h 15 : pause

15 h 15 – 16 h 45

- Gérard Divay, L'intersectorialité et l'évolution de la collaboration entre organismes publics territorialisés
- Christian Boudreau, Les défis de la collaboration dans la mutualisation des ressources en géomatique
- André Bazinet et Michèle Charbonneau, Les retombées d'un projet interministériel autonome pour renforcer l'intégrité des programmes à la population

16 h 45 – 17 h – Mot de la fin : perspectives

- Michèle Charbonneau