



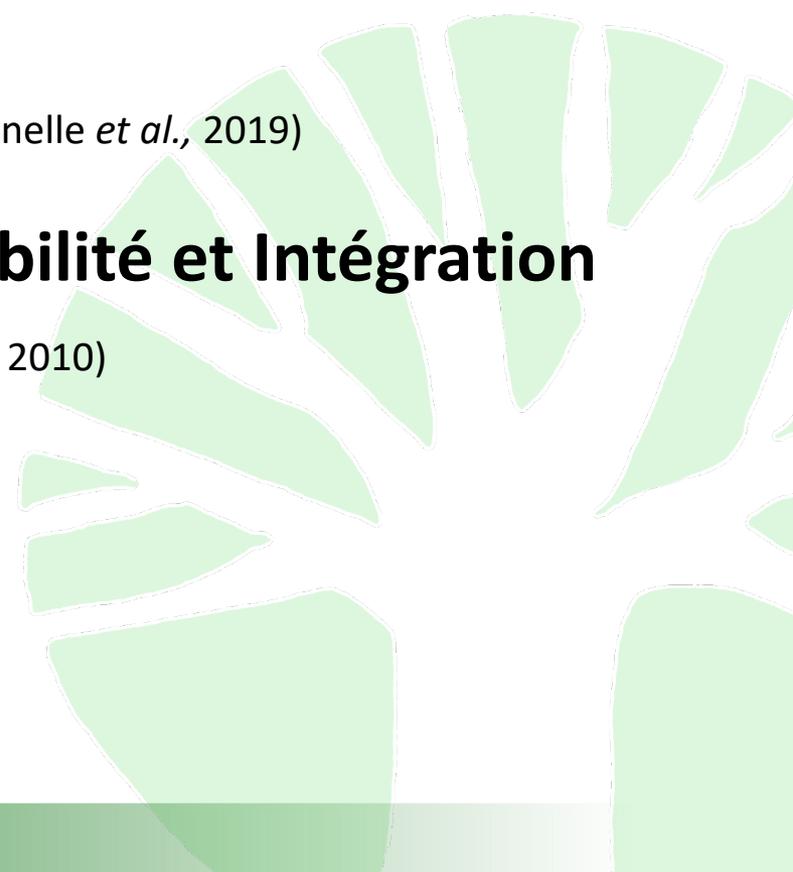
Les défis de l'accompagnement des justiciables en contexte de crise pandémique : une illustration des enjeux organisationnels liés à l'hybridation des services

Sylvie Hamel, Université du Québec à Trois-Rivières
Bastien Quirion, Université d'Ottawa
Natacha Brunelle, Université du Québec à Trois-Rivières

AICLF, 16 mai 2022

LA COLLABORATION, UNE NÉCESSITÉ

- **Vulnérabilité** (Dooren *et al.* 2011).
- **Multiples difficultés** (Brochu *et al.*, 2010 ; Pineau-Villeneuve *et al.*, 2015 ; Tremblay *et al.*, 2007).
- **Complexité des trajectoires** (Brunelle *et al.*, 2019)
- Appellent à une meilleure **flexibilité et Intégration des services** (Brochu *et al.*, 2014; Larm *et al.* 2010)



QUELQUES DÉFINITIONS

- « *La collaboration apparaît comme étant un processus dans lequel des acteurs intéressés et/ou interdépendants partagent des ressources, négocient et interagissent, créent des structures et des règles plus ou moins formelles, produisent des actions, et ce, afin de résoudre un problème ou afin de produire des bénéfices partagés ou de la valeur publique* » (Marion, 2018, p. 32).
- « *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).
- « *the alignment of intervention strategy and resources between actors from two or more sectors within the public sphere in order to achieve complementary objectives that are relevant and valued by all parties* » (Potvin, 2012, p. 5).

QUELQUES ILLUSTRATIONS

- Prévoir des **moments charnières** dans la trajectoire des personnes judiciarisées pour instaurer différents types de collaboration (Munetz et Griffin, 2006).
 - **comités de référence ou de transfert de dossier** auxquels pourraient participer les intervenants affiliés aux différentes organisations impliquées.
- **Agents de probation spécialisés** - expertise en matière de santé mentale (Manchak *et al.*, 2014),
 - Auraient un **impact significatif sur la collaboration** entre les différents secteurs.
 - Mais ne mobiliseraient pas la collaboration de la même façon (Schwalbe et Maschi, 2012)
 1. la collaboration monitorée dans laquelle l'agent demande aux services de santé de travailler sur le cas de manière **parallèle** pour que les interventions s'éclaircissent mutuellement
 2. le travail d'équipe dans lequel l'intervention est **coordonnée**, mais chaque acteur conserve son rôle bien défini
 3. le partenariat (*partnership*), dans lequel l'intervention est aussi coordonnée, mais la **frontière sectorielle tend à ne plus avoir d'importance**.

FACTEURS FACILITANTS/CONDITIONS D'EXISTENCE

- **Philosophie et valeurs cohérentes** (Dey *et al.*, 2011).
 - Les échanges doivent porter sur le sens des missions, communes ou respectives (Savage *et al.*, 2010).
 - Espaces de dialogues libres et respectueux – Gray et Purdy (2018)
- **Communication – régulière, active et ouverte** - (Aumais *et al.*, 2012; Calamel *et al.*, 2011)
 - confiance, la clarification des rôles respectifs et même l'équilibre entre les pouvoirs (Karam *et al.*, 2018).
- **Engagement des partenaires à l'égard de la population cible** (Seaton *et al.*, 2018)
- **Engagement des organisations** (se décentrer des intérêt corporatifs pour se centrer sur les intérêts communs) (Boudreau et Bernier, 2017)
- **Disponibilité des ressources** (Seaton *et al.*, 2018)
- **Caractéristiques des partenaires** (compétences, connaissances, motivations, diversité) (Seaton *et al.*, 2018)
- **Leadership** (champions) – (Gray et Purdy, 2018)

DEUX DIMENSIONS ESSENTIELLES

(D'Amour, 1997; D'Amour *et al.*, 1999).

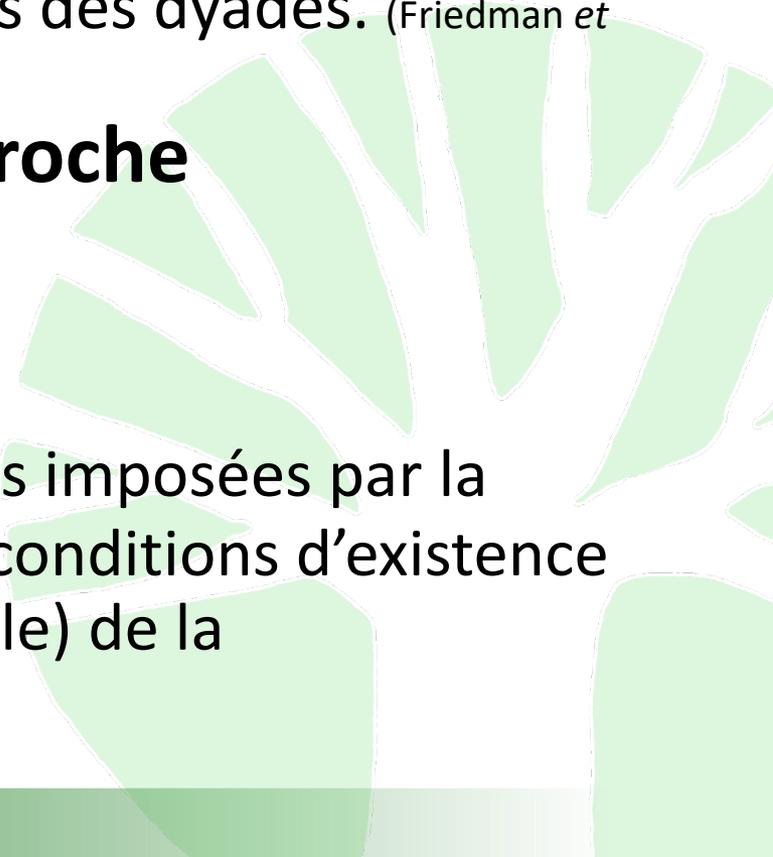
Déterminants interactionnels qui sont reliés à la qualité des relations interpersonnelles

- Communication
- Conflit
- Climat
- Confiance
- Leadership
- Ouverture des individus

Déterminants structuraux ou organisationnels qui sont reliés au contexte et à l'environnement

- Technologie
- Ressources
- Cadre définissant le fonctionnement des organisations et des équipes de travail

OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

- **Analyse de réseau** (au point de départ)
 - Théorie des réseaux qui permet de qualifier la structure d'un réseau, la position d'un individu, de même que différentes propriétés des dyades. (Friedman *et al.*, 2007).
 - **Intention descriptive et approche participative** (Wallerstein et Duran, 2006)
 - **Pandémie**
 - **Question** : Est-ce que les mesures imposées par la pandémie pourraient jouer sur les conditions d'existence (interactionnelle et organisationnelle) de la collaboration?
- 

MÉTHODE

La collecte des données (questionnaire en ligne - novembre 2020 à juin 2021)

- deux questions supplémentaires qui ont été soumises aux participants (3 énoncés, maximum de 250 caractères chacun).
 - Pourriez-vous identifier et décrire les principaux impacts que la crise a pu avoir sur vos contacts avec les intervenants qui travaillent pour le même organisme ou institution que vous, mais dans une équipe d'intervenants différente de la vôtre?
 - Pourriez-vous identifier et décrire les principaux impacts que la crise a pu avoir sur vos contacts avec les intervenants affiliés à d'autres organisations?

Les participants (81 intervenants travaillant auprès de personnes judiciairisées – provenant de 43 organismes couvrant 12 secteurs d'intervention)

Montréal (25%)

Québec (27%)

Mauricie-et-Centre-du-Québec (44%)

Communautaire (69%)

Réseau de la santé publique (30%)

Privé (1%)

RÉSULTATS

		Thèmes	Collaboration intra organisationnelle (137)	Collaboration inter organisationnelle (125)
Dimension interactionnelle		Conséquences personnelles/adaptation	16	10
		Opportunité	6	7
		Aucun changement	9	8
		Isolement/difficulté à joindre les partenaires	13	17
		Problèmes de communication	18	9
		Perte de contacts humains	29	21
	Dimension structurelle		Perte de ressources et diminution de l'efficacité	29
		Mesures sanitaires	10	8
		Perte/Démobilisation des clientèles	7	4

RÉSULTATS

Perte de contacts humains

Collaboration intra organisationnelle

Contact moins humains et chaleureux. Tout se fait par les médias. Notamment, les rencontres par zoom ou team sont plus longues et lourdes. Il manque le côté des interactions sociales enrichissantes.

(Secteur Dépendance – région Montréal)

Incapacité à rencontrer les jeunes en présence physique ce qui cause une carence considérable.

(Secteur Hébergement/itinérance/besoin de base – région Mauricie-et-Centre-du-Québec)

Collaboration inter organisationnelle

Nous ressentons des impacts sur le lien avec ces partenaires, car les échanges à distance sont plus impersonnels.

(Secteur Justice/correctionnel – région Québec)

CONSTATS/PISTES DE RÉFLEXION

- Les énoncés indiquent que la **dimension interactionnelle** a été particulièrement affectée, sur les deux niveaux de collaboration.
- Les **contacts humains** constituent apparemment une composante importante de cette dimension.
- **En contexte pandémique seulement ?**
- À cet égard, la préoccupation des intervenants ne s'arrête pas aux contacts qu'ils ont perdu avec leurs collègues et leurs partenaires, mais aussi avec **leurs clientèles**.
- Les intervenants se sont éloignés de leur mission première et perdu en partie leur **pouvoir d'action**, au service duquel se place habituellement la **collaboration pour venir l'amplifier, sans pouvoir toutefois le remplacer**.
- Est-ce que cette dimension pourrait être considérée comme **une «autre» condition d'existence à la collaboration**.

- Les recherches de LePain (2020) abordent dans le même sens disant que les difficultés émotionnelles peuvent impacter la collaboration et l'entraide entre collègues. Les résultats démontrent que les difficultés émotionnelles entraînent une diminution de la collaboration. Les intervenants sont plus enclins à travailler en silo.
- Le Pain, I. (2020). *Difficultés émotionnelles et relations professionnelles: portrait de l'expérience des intervenants en protection de l'enfance.* [36069.pdf \(ulaval.ca\)](#)
-
- Le Pain, I., Kirouac, L., Larose-Hébert, K. et Namian, D. (2020). Mieux comprendre les difficultés émotionnelles chez les intervenants en protection de l'enfance : un mariage prometteur entre psychologie et sociologie. *Nouvelles pratiques sociales*, 31(2), 318-337.
- incomplet

RÉFÉRENCES

- Aumais, N., Laflamme, S. et Venne, C. (2012). *Les leviers qui favorisent la collaboration inter-équipes. Synthèse de la recherche* [Dans le cadre du séminaire international : Maîtrise en gestion de la formation]. Université de Sherbrooke.
- Boudreau, C. et Bernier, L. (2017). La mise en œuvre de la prestation intégrée des services électroniques au Québec : conditions de collaboration et leçons. *Revue Internationale des sciences administratives*, 83(3), 617-635.
- Brochu, S., Landry, M., Bertrand, K., Brunelle, N., et Patenaude, C. (2014). *À la croisée des chemins : Trajectoires addictives et trajectoires de services*. Presses de l'Université Laval
- Brochu, S., Cousineau, M.M., Provost, C., Erickson, P. et Fu. S. (2010). Quand drogues et violence se rencontrent chez les jeunes : un cocktail explosif ? *Drogues, Santé et Société*, 9(2), 149-178.
- Brunelle, N., Carpentier, J., Hamel, S., F-Dufour, I., et Gadbois, J. (2019). Favoring Crime Desistance and Social (Re)integration of Offenders Through Intersectoral Partnerships. Dans A. Balloni et R. Sette (Eds), *Trends and Issues in Crime Prevention, Rehabilitation, and Victim Support* (p. 330-347). IGI Global.
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x>
- Calamel, L., Defélix, C., Picq, T. et Retour, D. (2011). Inter-organisational projects in French innovation clusters: The construction of collaboration. *International Journal of Project Management*, 30(1), 48-59. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.03.001>
- Carreau, E., Brière, N., Houle, N., Dumont, S., Maziade, J., Paré, Desaulniers, M. et Museux, A.C. (2018). *Continuum des pratiques de collaboration interprofessionnelle en santé et services sociaux. Guide explicatif*. Réseau de collaboration sur les pratiques interprofessionnelles en santé et services sociaux
- D'Amour, D. (1997). *Structuration de la collaboration interprofessionnelle dans les services de santé de première ligne au Québec* [Thèse de doctorat]. Université de Montréal.
- D'Amour D., Sicotte, C. et Lévy, R. (1999). L'action collective au sein d'équipes interprofessionnelles dans les services de santé. *Sciences Sociales et Santé*, 17(3), 67-94. <https://doi.org/10.3406/sosan.1999.1468>
- Dey, R. M., de Vries, M. J. et Bosnic-Anticevich, S. (2011). Collaboration in chronic care: unpacking the relationship of pharmacists and general medical practitioners in primary care. *International Journal of Pharmacy Practice*, 19(1), 21-29. <https://doi.org/10.1111/j.2042-7174.2010.00070.x>
- Dooren van, K., Claudio, F., Kinner, S.A., et Williams, M. (2011). Beyond Reintegration: A Framework for Understanding Ex-prisoner Health. *International Journal of Prisoner Health*, 7(4), 26-36.
- Friedman, S. R., Reynolds, J., Quan, M. A., Call, S., Crusto, C. A. et Kaufman, J. S. (2007). Measuring changes in interagency collaboration: An examination of the Bridgeport Safe Start Initiative. *Evaluation and Program Planning*, 30(3), 294-306. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2007.04.001>
- Gray, B. et Purdy, J. (2018). *Collaborating for our Future : Multistakeholder Partnerships for Solving Complex Problems*. Oxford University Press.
- Karam, M., Brault, I., Van Durme, T. et Macq, J. (2018). Comparing interprofessional and interorganizational collaboration in healthcare: A systematic review of the qualitative research. *International journal of nursing studies*, 79, 70-83. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2017.11.002>
- Larm, P., Hodgins, S., Tengström, A. et Larsson, A. (2010). Trajectories of resilience over 25 years of individuals who as adolescents consulted for substance misuse and matched comparison group. *Addiction Research Report*, 105(7), 1216-1225. Doi : [101111/j.1360-0443.2010.02914.xad](https://doi.org/10.10111/j.1360-0443.2010.02914.xad)
- Manchak, S.M., Skeem, J.L., Kennealy, P.J. et Loudon, J.E. (2014). High-fidelity Specialty Mental Health Probation Improves Officer Practices, Treatment Access, and Rule Compliance. *Law and Human Behavior*, 38(5), 450-461. doi:10.1037/lhb0000076.
- Marion, É. (2018). *Construire la collaboration intersectorielle pour favoriser la réussite scolaire des jeunes en situation de placement: naviguer entre problématiques et controverses* [Thèse de doctorat]. École nationale d'administration publique.
- Munetz, M. R. et Griffin, P.A. (2006). Use of the Sequential Intercept Model as an Approach to Decriminalization of People with Serious Mental Illness. *Psychiatric Services*, 57(4), 544-549. doi:10.1176/ps.2006.57.4.544.
- Pineau-Villeneuve, C., Laurier, C., Fredette, C. et Guay, J.P. (2015). La prise de risque chez les jeunes contrevenants montréalais : une étude comparative. *Drogues, Santé et Société*, 14 (1), 111-131.
- Tremblay, J., Brunelle, N. et Blanchette-Martin, N. (2007). Portrait des activités délinquantes et de l'usage de substances psychoactives chez les jeunes consultant en centre de réadaptation pour personnes alcooliques et toxicomanes. *Criminologie*, 40 (1), 79-104.
- Potvin, L. (2012). Intersectoral action for health: more research is needed! *Int J Public Health*, 57(1), 5-6. <http://dx.doi.org/10.1007/s00038-011-0330-0>
- Savage, G. T., Bunn, M. D., Gray, B., Xiao, Q., Wang, S., Wilson, E. J. et Williams, E. S. (2010). Stakeholder collaboration: Implications for stakeholder theory and practice. *Journal of business ethics*, 96(1), 21-26.
- Schwalbe, C. S. et Maschi, T.M. (2012). Probation Officers' Perspectives on Interagency Collaboration for Juvenile Offenders with Mental Health Problems. *Psychiatric Services*, 63(8), 830-833. doi:10.1176/appi.ps.201100166.
- Seaton, C. L., Holm, N., Bottorff, J. L., Jones-Bricker, M., Errey, S., Caperchione, C. M., Lamont, S., Johnson, S. T. et Healy, T. (2018). Factors that impact the success of interorganizational health promotion collaborations: a scoping review. *American Journal of Health Promotion*, 32(4), 1095-1109. <https://doi.org/10.1177/0890117117710875>
- Wallerstein, N.B. et Duran, B. (2006). Using community-based participatory research to address health disparities. *Health Promotion Practice*, 7(3):312-23. doi: [10.1177/1524839906289376](https://doi.org/10.1177/1524839906289376)

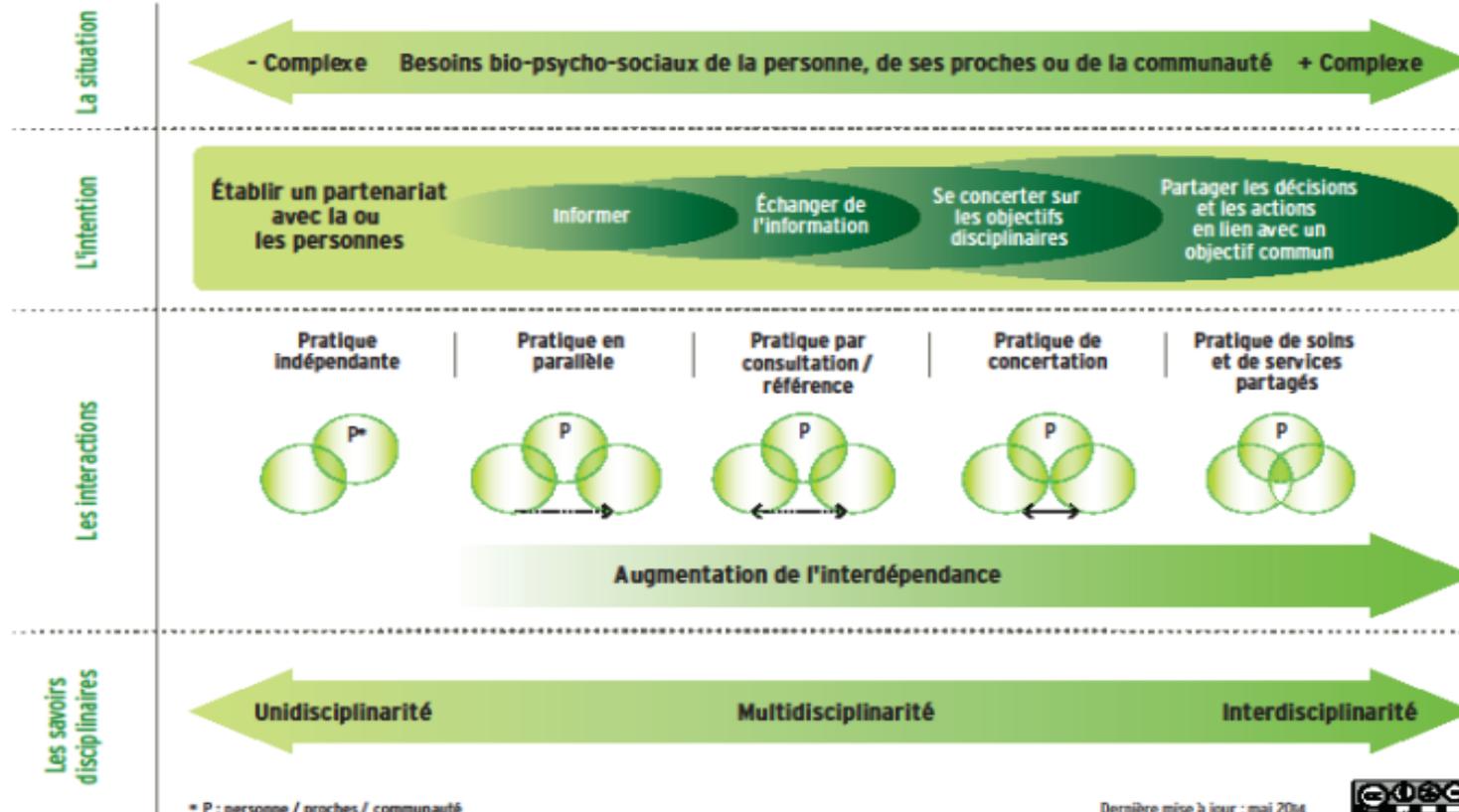
PLUSIEURS DEGRÉS POSSIBLES



Réseau de collaboration sur les pratiques interprofessionnelles en santé et services sociaux

Continuum des pratiques de collaboration interprofessionnelle en santé et services sociaux

Auteurs: Careau, E.; Brière, N.; Houle, N.; Dumont, S.; Maziade, J.; Paré, L.; Desaulniers, M.; Museux, A.-C.



RÉSULTATS

Perte/Démobilisation des clientèles

Collaboration intra organisationnelle

Délais d'attente rallongés avant la prise en charge, notamment avec les services en santé mentale et des CLSC. Cela favorise le découragement chez le client à entreprendre un processus d'aide, surtout lorsque cette clientèle en veut dans l'immédiat.

(Secteur Maisons de transition – région Québec)

Collaboration inter organisationnelle

Incompréhension et frustration de la clientèle fréquentant ces institutions.

(Secteur Hébergement/itinérance/besoin de base - région Québec)

RÉSULTATS

Isolement et difficulté à joindre les partenaires

Collaboration intra organisationnelle

Beaucoup moins de discussions cliniques en raison du télétravail. Le travail se fait davantage en silo.

(Secteur Justice réparatrice/alternative – région Montréal)

Collaboration inter organisationnelle

Plusieurs de nos partenaires sont en congés maladie/ maternité ou ont démissionné, ce qui fait que nous n'avons plus de contact ressource pour plusieurs institutions partenaires.

(Secteur Hébergement/itinérance/besoin de base – région Montréal)

RÉSULTATS

Problèmes de communication

Collaboration intra organisationnelle

Moins d'échanges dans nos communications. Parfois mauvaises interprétations parce que nous avons moins l'occasion de se parler de vive voix.

(Secteur Éducation – région Québec)

Collaboration inter organisationnelle

Les rencontres de partenaires sont parfois annulées, ce qui coupe nos suivis et le fil de communication entre partenaires.

(Secteur Hébergement/itinérance/besoin de base – région Mauricie-et-Centre-du-Québec)

RÉSULTATS

Manque de ressources et diminution de l'efficacité

Collaboration intra organisationnelle

La complexité du processus d'admission des personnes hébergées ayant des conditions judiciaires - doivent avoir complété leurs 14 jours d'isolement en détention - retarde le processus de cheminement pour leurs dépendances.

(Secteur Dépendance – région Mauricie-et-Centre-du-Québec)

Collaboration inter organisationnelle

Impossibilité de donner une date de reprise de service donc difficulté pour les suivi et les délais. Notamment pour les conditions de probation ou évaluation pour la cour.

(Secteur Interventions à besoins spécifiques – région Montréal)