

2016

Développer une structure

Interorganisationnelle
Communautaire-publique



Michel Simard

CENTRE LE HAVRE DE TROIS-RIVIÈRES

www.uqtr.ca/michel.simard

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	2
1- Qu'est-ce qu'une structure interorganisationnelle communautaire-publique ?	2
2- La finalité de la structure	3
3- Former un comité de soutien	4
La composition	4
Les responsabilités du comité	4
4 - Former une équipe	8
Au-delà de la liaison et de la concertation : l'intégration	8
L'intégration est un processus innovant de coresponsabilité	8
Deux pôles d'intégration : L'accompagnement psychosocial et l'organisation des suivis	9
Conclusion	10
Résumé des idées	10
Qu'est-ce qu'une structure interorganisationnelle ?	10
La finalité de la structure	10
Former un comité de soutien	11
Former une équipe	12

INTRODUCTION

L'espace de coresponsabilité a pour fonction de structurer l'intervention dans un cadre interorganisationnel. Les structures existantes correspondent aux frontières des organisations. Elles ne permettent pas l'intégration et le décroisement des services. Au mieux, elles permettent le développement de structures de concertation plus au moins intégrées. Ce dont il s'agit ici, c'est autre chose que la création d'une structure de concertation. Il s'agit de la création d'une structure interorganisationnelle où les services sont entièrement intégrés et décroisés. Ce texte présente les principales balises pour le développement d'une structure interorganisationnelle communautaire et publique intégrée.

1- QU'EST-CE QU'UNE STRUCTURE INTERORGANISATIONNELLE COMMUNAUTAIRE-PUBLIQUE ?

La structure interorganisationnelle communautaire-publique est une structure de coresponsabilité. Elle permet d'assurer la gestion et la coordination de services intégrés et décroisés. Il s'agit essentiellement de reconnaître qu'il existe une zone d'intervention pour laquelle ni le réseau communautaire ni le réseau public ne peuvent agir seul. C'est l'espace de coresponsabilité. Cet espace peut être aménagé de différentes façons et le niveau d'intégration des services et de métissage des pratiques peut varier selon les réalités. Ce qui est proposé ici c'est un niveau d'intégration élevé des services et de métissage des pratiques. C'est ce qui s'est avéré le plus efficace pour à la fois avoir un impact systémique au niveau des organisations et assurer l'intégration et la coordination des services dans un environnement complexe.

Cette structure interorganisationnelle de coresponsabilité peut être plus ou moins formalisée. Par exemple, il est possible de créer un organisme à but non lucratif formellement enregistré. Pour notre part, nous avons opté pour un organisme communautaire désigné pour être fiduciaire des fonds communs et de prêts de service entre les partenaires promoteurs.

Mais, peu importe la forme juridique, il est important de convenir clairement au point de départ de l'orientation, de la composition, du fonctionnement et des responsabilités du comité. Même si les choses peuvent changer en cours de route, il est nettement préférable de savoir le plus tôt possible vers où nous allons, avec qui nous allons cheminer dans cette direction, ce que nous avons à faire et comment nous allons le faire. Ce sont les quatre points à éclaircir pour la formation d'un comité de direction.

2- LA FINALITÉ DE LA STRUCTURE

La finalité première de la structure ce sont les personnes visées. Être en mesure de les soutenir et les aider le mieux possible à avoir une place à eux et à avoir une vie, au-delà de la survie. Le sens d'une structure interorganisationnelle n'est pas de développer des services, mais de contribuer à la réponse aux besoins des personnes auxquelles sont dédiés les services. L'offre de services est un moyen pour mieux assurer la réponse aux besoins des personnes et le respect de leurs droits. La finalité de cette structure ce sont les personnes, ce ne sont pas les services, aussi essentiels soient-ils.

Peut-être n'est-il pas inutile de rappeler que le but ce ne sont pas les cibles de gestion, mais la réponse aux besoins des personnes.

Au bout du compte ce qui est crucial, c'est de placer la population visée par le projet au centre de toutes les actions du comité.

Mais il y a un autre niveau de finalité du projet qu'il ne faut pas perdre de vue : une finalité systémique. En fait, c'est très simple. La structure interorganisationnelle de coresponsabilité ne doit pas être une voie de sortie des services réguliers, mais une voie d'entrée. Au niveau systémique, la structure de coresponsabilité joue un rôle régulateur afin de réduire, voire éliminer la fracture systémique. C'est-à-dire le déplacement des clientèles vulnérables vers le réseau de l'itinérance et ultimement vers les services correctionnels, sans voie de retour. La finalité de la structure interorganisationnelle de coresponsabilité se décline donc à un double niveau : au niveau des personnes et au niveau systémique. Il faut une grande vigilance aux deux niveaux. Peut-être plus particulièrement au niveau systémique. Car il est très facile et tentant pour d'autres équipes d'utiliser une équipe dédiée en itinérance comme porte de sortie de leur propre service et responsabilité. Surtout au début, il faut prévoir des mécanismes de suivi assez serrés, afin de créer une culture de collaboration centrée sur l'intégration et le maintien des personnes dans les services réguliers. Un service dédié aux personnes désaffiliées ne doit pas devenir une voie de sortie des services réguliers, mais un dispositif qui facilite l'accès et la responsabilisation des établissements à l'égard d'une population qui autrement serait abandonnée à elle-même.

3- FORMER UN COMITÉ DE SOUTIEN

LA COMPOSITION

Qui fait partie du comité de soutien ? Ce sont des personnes mandatées par chacune des organisations partenaires promoteurs. Ce doit être des personnes qui croient au projet de coresponsabilité et qui sont en mesure de soutenir une culture de collaboration interorganisationnelle. Elles doivent avoir un certain pouvoir décisionnel au niveau de la pratique et de l'organisation des services. Généralement, ce sont des personnes qui ont des responsabilités d'encadrement clinique et de développement organisationnel.

Pour ce qui est du réseau public, il est important que les programmes santé mentale et dépendance soient parties prenantes de la structure et de l'offre de service.

LES RESPONSABILITÉS DU COMITÉ

On peut distinguer les responsabilités en cinq catégories : l'intervention, l'équipe, la gestion et l'évaluation, le développement et le rayonnement.

L'intervention

L'intervention devrait être la principale responsabilité du comité de direction. Il ne s'agit évidemment pas pour les membres du comité d'accompagnement et de suivi de la population cible. Il s'agit de soutenir l'intervention des membres de l'équipe.

Le comité de soutien doit maintenir son attention sur la réponse aux besoins de la population cible. Il y a trois axes auxquels ils doivent être attentifs :

- **L'accompagnement des personnes et le suivi des interventions** : Est-ce que les personnes visées sont rejointes ? Est-ce que l'accompagnement des personnes et le suivi des interventions sont suffisants et adéquats ?
- **La domiciliation** : Est-ce que les personnes accompagnées et suivies sont domiciliées ? Est-ce que cette domiciliation est suffisante et adéquate pour répondre aux besoins des personnes ? Est-ce qu'il y a des personnes abandonnées à elles-mêmes sans domicile ou pour lesquelles les intervenants n'arrivent pas à trouver d'issue ?
- **L'accès aux services** : Est-ce qu'il y a des problèmes d'accessibilité aux services ? À quel niveau se situent ces problèmes ? Quelles stratégies peut-on développer pour faciliter l'accès ? Faut-il développer une offre particulière de service pour répondre aux besoins ? Qu'est-ce qui est possible de faire ? Avec qui ? Comment ? Développer des ententes de collaboration est-il suffisant ? Faut-il développer des stratégies de relais ?

Chacune de ces dimensions de l'intervention est importante. Mais au tableau de bord de la vigilance, c'est la domiciliation qui est le principal indicateur. Dans une approche de stabilisation et de réaffiliation des situations les plus critiques en itinérance, il faut s'assurer en priorité que

les personnes ne soient pas abandonnées à elles-mêmes sans autre issue que la rue. Et il faut rappeler avec insistance qu'avoir un lit dans un refuge ou un hébergement d'urgence n'est pas un domicile, pas plus qu'être sur une civière à l'urgence de l'hôpital. Ce qui ne veut pas dire que les services d'urgence ne servent à rien, mais qu'il faut s'assurer que les personnes aient un lieu convenable où vivre à leur sortie. Dans une approche de stabilisation dans une zone critique d'intervention en itinérance, il faut placer la domiciliation en haut de la liste des priorités. C'est la préoccupation première. Est-ce que la personne a une place adéquate et durable où vivre ? Si la réponse est non, l'indicateur tourne au rouge. Il faut s'en occuper immédiatement et prioritairement. Le comité de soutien devrait être en mesure d'assurer un suivi des situations problématiques relatives au logement des personnes.

L'équipe

Les responsabilités à l'égard de l'équipe sont importantes. Elles sont au nombre de cinq.

La première consiste pour chacune des organisations à mandater un intervenant au sein de l'équipe. Même si ce n'est pas toujours facile à faire, surtout au sein des institutions, le choix de la personne est très important. Il faut s'assurer que la personne est entièrement dégagée de toutes responsabilités au sein de son organisation. Cet enjeu peut devenir très important lorsqu'une organisation est en manque d'effectif, pour une raison ou une autre. Elle peut être sollicitée pour remplacer ou suppléer au sein de son organisation. Il ne doit pas exister de confusion quant au mandat de l'intervenant. Il doit être entièrement dédié à l'équipe interorganisationnelle, sans aucune ambiguïté. Autrement, on fragilise l'équipe. Il ne doit pas exister de vase communicant entre les besoins et les priorités des organisations et ceux de l'espace interorganisationnel de coresponsabilité. L'équipe n'est pas là pour répondre aux besoins et aux priorités des organisations, mais aux besoins des personnes qui se retrouvent dans la zone critique d'intervention.

La seconde responsabilité consiste à veiller au maintien de l'affiliation de l'intervenant avec son organisation d'origine. C'est aussi un défi qu'il faut relever. Et pour cela, il faut prendre des moyens. Il y a différentes façons de le faire, selon les contextes organisationnels. Ce qui est certain, c'est qu'on ne peut simplement dégager l'intervenant, sans se soucier du maintien de son affiliation. Il faut s'assurer de son affiliation à la culture et au fonctionnement de son organisation d'origine. C'est ainsi qu'il peut mieux jouer son rôle.

La troisième responsabilité est en lien avec la précédente. Il s'agit d'accompagner la personne et d'assurer la supervision du processus d'intégration. Mais il doit être clair que la pratique de l'intervenant relève de la structure et de la culture de l'équipe.

La quatrième responsabilité, il s'agit de désigner et mandater le chef d'équipe. Ce rôle est très important pour l'équipe, mais aussi pour le comité de soutien. Car c'est le chef d'équipe qui fait le lien entre le terrain et le comité.

Finalement, il faut convenir de l'accompagnement et de la supervision de l'équipe. Il y a différentes formules possibles. Mais la personne choisie doit bien comprendre le contexte de l'équipe interorganisationnel et les enjeux qui y sont associés.

L'évaluation et la gestion

L'évaluation et la gestion de l'équipe relèvent du comité de soutien. Dans un environnement interorganisationnel, chaque organisation a ses propres valeurs et règles de fonctionnement qui peuvent entrer en conflits et rendre difficile, voire impossible la gestion du projet. Le développement d'un modèle harmonisé d'évaluation et de gestion de l'équipe et de l'intervention est une tâche cruciale pour le fonctionnement de la structure interorganisationnelle. Un modèle harmonisé n'ignore pas les contraintes et les objectifs des organisations, il en tient compte. Mais il doit refléter la dimension interorganisationnelle de la zone d'intervention et les particularités de l'approche de stabilisation dans cette zone de coresponsabilité. Il y a deux éléments sur lesquels il faut porter une attention particulière : les dossiers et la confidentialité.

La question des dossiers d'abord

Pour certaines organisations, la question des dossiers est simple. La prise de notes et encore davantage la compilation statistique ne sont que du temps perdu pour l'intervention. L'idéal, c'est de ne pas en avoir. Une telle position dans un contexte institutionnel n'est évidemment pas tenable. Les exigences de reddition de compte sont de plus en plus élevées. On ne peut écarter du revers de la main ces exigences, au nom des exigences particulières de la pratique. Il faut aller plus loin et développer un modèle harmonisé de gestion de l'information qui tienne compte à la fois de l'imputabilité du comité de soutien et du contexte particulier de la pratique de l'équipe. À Trois-Rivières, nous avons développé un logiciel de gestion de l'information qui répond à ces critères. C'est un logiciel qui a d'abord été pensé pour répondre aux besoins des intervenants dans leur pratique. Mais aussi un logiciel qui compile les données liées aux processus d'intervention et évalue les résultats. C'est avant tout un outil d'intervention qui facilite et structure le travail en équipe, mais qui compile les données nécessaires aux gestionnaires pour assurer le suivi et la reddition de compte.

La question des dossiers s'est avérée importante très rapidement. Pour former une équipe et développer une pratique cohérente, il faut passer pas là. C'est un passage obligé.

La question de la confidentialité

Puisque l'équipe est un consortium formé d'intervenants rattachés à des établissements et des organismes différents, les établissements et les organismes doivent convenir d'une entente de prêt de service qui dégage leurs intervenants de leur organisation et les rattachent à l'équipe. De cette façon, les frontières de la confidentialité du consortium sont établies à deux niveaux : au niveau de l'équipe et au niveau des organismes partenaires.

Voici quelques repères utilisés au sein de l'équipe de Trois-Rivières.

Au niveau de l'équipe

Les informations que les intervenants ont relativement à leurs suivis sont partagées en équipe. Les plans d'intervention, l'évolution des suivis, les problèmes ciblés pour toutes les personnes en suivi sont accessibles à tous les intervenants. Les discussions cliniques et relatives aux interventions sont faites en équipe. Il appartient aux intervenants de discerner ce qui est pertinent de partager comme information en lien avec l'intervention. Le critère de base est de partager l'information nécessaire pour aider la personne dans la situation dans laquelle elle se trouve ici et maintenant. Ce qui ne contribue pas à lui venir en aide, ou peut lui nuire, doit être maintenu confidentiel, même au sein de l'équipe. Tout n'a pas à être partagé, même si c'est autorisé.

La personne qui est suivie doit être informée que les suivis se font en équipe et que l'information qu'elle confie peut être partagée avec les autres membres de l'équipe.

Au niveau des organismes partenaires et collaborateurs

Pour partager l'information nominative relative à leurs suivis avec des intervenants rattachés à des organismes collaborateurs, les intervenants doivent obtenir une autorisation écrite ou au moins verbale des personnes, dans des conditions particulières.

Pour ce qui est des informations des organismes promoteurs, par exemple un centre hospitalier, cette information peut être partagée si l'intervenant de l'équipe rattaché à l'établissement concerné est directement impliqué dans le processus d'intervention. Mais ici aussi la règle de l'information nécessaire au processus d'intervention en cours s'applique. Il n'est pas nécessaire de tout savoir sur une personne. Qu'elle information avons-nous réellement besoin pour agir et aider la personne ? Le reste devrait être ignoré et maintenu confidentiel.

Le partage de l'information sans autorisation

L'information relative à une personne peut être partagée sans consentement, lorsque la situation présente un danger pour la personne et pour les autres. Et que le but de ce partage est aider cette personne sans qu'elle soit en état de communiquer. Ou encore de prévenir un événement potentiellement dangereux, par exemple un suicide ou un homicide.

L'exigence et les règles de confidentialité ne doivent pas être des paravents derrière lesquels dissimuler la peur ou le refus pur et simple de la responsabilité d'intervenir. Mais à défaut de critères objectifs indiscutables permettant d'évaluer la dangerosité d'une situation, nous sommes ici dans une zone grise qui fait appel au discernement des intervenants entre le respect de l'autonomie d'une personne et la responsabilité d'intervenir dans une situation de dangerosité pour la personne ou pour les autres.

Le développement

L'espace interorganisationnel d'intervention n'est pas un espace refermé sur lui-même. Au contraire, c'est un espace ouvert sur chacune des organisations, ainsi que sur l'intersectorialité. Cette ouverture n'est pas une formalité, mais une dynamique de coresponsabilité élargie, qui vise à soutenir la capacité de répondre aux besoins des personnes. Pour les membres du

comité, cela situe leur responsabilité à deux niveaux : leur organisation respective et les collaborateurs intersectoriels.

Au niveau de leur organisation respective, ils doivent soutenir le développement des arrimages entre les services et s'assurer de leur complémentarité et de leur cohérence, en lien avec les finalités du projet. Au niveau intersectoriel, ils doivent soutenir le développement d'ententes de collaboration, voire le développement de services intégrés à l'équipe, lorsque c'est pertinent.

Le développement interorganisationnel et intersectoriel doit être compris comme une composante de l'espace de coresponsabilité interorganisationnel dédié à l'itinérance. À ce titre, le soutien et la gestion des processus de développement interorganisationnel et intersectoriel sont au coeur du fonctionnement de l'équipe et du comité de direction.

Le rayonnement

Le comité de direction doit soutenir la représentation et la participation de l'équipe au sein des structures de concertation élargie, tant au niveau local, régional que national. Il doit aussi faciliter et soutenir le développement de l'approche et sa diffusion.

4 - FORMER UNE ÉQUIPE

AU-DELÀ DE LA LIAISON ET DE LA CONCERTATION : L'INTÉGRATION

Voilà un objectif qui peut sembler évident. Mais il ne l'est pas. L'expérience nous enseigne qu'il faut porter une attention particulière à la compréhension de ce point. Il y a différentes façons de comprendre l'aménagement d'un espace interorganisationnel et l'exercice de la coresponsabilité. L'une des façons possibles, en fait la plus courante, consiste à aménager un mécanisme de liaison entre les organismes ou les services. Ce mécanisme peut être plus ou moins élaboré et contraignant. Le mécanisme de liaison représente une avancée importante pour assurer la coordination de certains services, voire l'accès à certains services spécialisés. Mais on ne peut parler de formation d'une équipe d'intervention à ce niveau primaire d'intégration. Un autre niveau plus élaboré consiste à partager le même mandat entre des intervenants appartenant à des organisations différentes et à prévoir un mécanisme de concertation entre les intervenants, afin de mieux coordonner leurs actions. Chacun des intervenants conserve sa pratique d'origine. Le travailleur de rue conserve sa pratique de travail de rue. La travailleuse sociale de l'établissement conserve sa pratique. Ils se rencontrent et se concertent. Mais ils ne forment pas véritablement une équipe. Pour former une équipe, il faut plus qu'un mécanisme de liaison ou de concertation. Il faut une intégration. Le passage de la liaison et de la concertation à l'intégration est un saut qualitatif majeur. C'est ce saut qu'il faut être prêt à faire pour former une équipe interorganisationnelle.

L'INTÉGRATION EST UN PROCESSUS INNOVANT DE CORESPONSABILITÉ

L'aménagement de l'espace interorganisationnel est un processus d'intégration des ressources. Cet aménagement peut se limiter à la liaison et à la concertation entre les organisations.

Chacune conservant son identité et son mode de fonctionnement propre. Mais il peut aussi donner naissance à une structure et une pratique différentes de chacune des organisations, tout en maintenant la liaison avec chacune des organisations. Mener à terme, le processus d'intégration ne reproduit pas les structures existantes. À moins qu'une des organisations dévore les autres. Lorsque les organisations ont atteint suffisamment de maturité pour vivre l'interdépendance, l'intégration est un processus innovant de coresponsabilité. Pour aménager la zone interorganisationnelle d'intervention, il ne suffit pas simplement de mettre en place une structure de coordination des services existants. Il faut aller plus loin que le statu quo. Il faut développer de nouvelles façons de faire, à l'intérieure desquelles le problème de la coordination des services ne se pose plus. Une des façons de le faire est la formation d'une équipe interorganisationnelle avec un mandat et une pratique propre, distincts des organisations partenaires. C'est le développement qui est visé ici.

DEUX PÔLES D'INTÉGRATION : L'ACCOMPAGNEMENT PSYCHOSOCIAL ET L'ORGANISATION DES SUIVIS

Pour développer une identité d'équipe dans un cadre interorganisationnel, il ne suffit pas de réunir des intervenants provenant de différents horizons organisationnels et professionnels. Il faut leur fournir un cadre structurant qui puisse leur permettre de se situer entre eux et par rapport aux autres. Deux éléments se sont avérés essentiels dans le processus d'intégration d'une identité d'équipe : le développement d'un cadre de référence commun autour de l'accompagnement psychosocial et une même organisation des suivis. Ces deux éléments peuvent permettre aux intervenants de se construire une identité commune, tout en conservant leur expertise et leur affiliation d'origine propre. Ils leur permettent de se reconnaître et de se situer à l'égard des autres équipes et services de proximité sur le territoire.

L'accompagnement n'est pas le suivi. Il ouvre un espace relationnel, alors que le suivi ouvre un espace organisationnel. L'espace relationnel doit être habité. Il renvoie au savoir-être de l'intervenant. Alors que le suivi doit être géré. Il renvoie au savoir-faire de l'intervenant, ainsi qu'aux normes et valeurs institutionnelles en arrière-plan de la pratique. Ces deux espaces structurent la pratique et permettent aux intervenants de développer une identité qui leur est propre et ouverte sur les autres services de proximité, tant communautaires que publics. Il ne s'agit pas de séparer et opposer l'accompagnant et le suivi, mais de les distinguer pour mieux les intégrer dans la pratique ou pour avoir une pratique mieux intégrée et adaptée à la complexité des situations.

Malheureusement, on confond généralement ces deux dimensions de l'intervention. Il est vrai que dans la pratique, les deux sont étroitement imbriquées. L'accompagnement n'est pas une activité séparée du suivi. Ce sont deux dimensions de la même activité d'intervention. Néanmoins, s'ils ne sont pas séparés, ils sont distincts. Ce n'est pas la même chose d'accompagner quelqu'un que d'assurer le suivi d'une intervention. Il est tout à fait possible de faire de l'accompagnement sans suivi, comme il est possible de faire du suivi sans accompagner la personne. La distinction entre les deux dimensions de l'intervention que sont l'accompagnement comme espace relationnel et le suivi comme espace organisationnel procure aux intervenants des balises pour mieux gérer les tensions au sein de leur pratique et avec les autres services de proximité.

La distinction et le développement de ces deux pôles au sein de la pratique permettent d'intégrer et de mettre en valeur des expertises et des couleurs organisationnelles différentes au sein de la même équipe. La place centrale accordée à l'accompagnement psychosocial permet la cohabitation complémentaire d'expertises différentes, dans la mesure où l'accompagnement est une pratique transversale qui peut accueillir toutes les disciplines et expertises particulières, sans les réduire. D'autre part, l'organisation des suivis structure la pratique autour d'un ensemble de règles, de procédures et de méthodes communes, auxquels les intervenants peuvent se référer comme à leur pratique.

L'intégration et le métissage des expertises professionnelles et des cultures organisationnelles se font en développant la pratique autour de ces deux pôles : l'accompagnement psychosocial et le suivi des processus d'intervention.

CONCLUSION

La formation d'un comité de soutien et d'une équipe d'intervention sont les deux tâches principales des partenaires promoteurs du projet. Ce sont les deux composantes clés d'une structure interorganisationnelle. Le comité de soutien a pour fonction première de faciliter le travail de l'équipe d'intervention. Il faut bien comprendre que la formation d'une équipe interorganisationnelle est autre chose que la création d'une structure de concertation ou d'une communauté de pratique. Une équipe doit avoir son approche et son fonctionnement propres, distincts des autres équipes de proximité sur le territoire.

Pour assurer le bon fonctionnement et l'intégrité de la structure une personne cadre doit être désignée comme responsable du projet. L'imputabilité peut aussi être assumée en coresponsabilité communautaire/public. Ce serait l'idéal. Mais cette instance devrait être distincte du comité de soutien. Et il faudrait prévoir un mécanisme d'arbitrage ou de médiation en cas de conflit.

RÉSUMÉ DES IDÉES

QU'EST-CE QU'UNE STRUCTURE INTERORGANISATIONNELLE ?

- La structure interorganisationnelle communautaire-publique est une structure de coresponsabilité. Elle permet la gestion et la coordination de services communautaires et publics intégrés.
- Elle peut être plus ou moins formalisée. La forme que nous avons privilégiée à Trois-Rivières c'est la désignation d'un organisme fiduciaire pour la gestion de fonds communs et l'entente de prêt de services entre les partenaires.

LA FINALITÉ DE LA STRUCTURE

- La finalité première de la structure ce sont les personnes visées. Être en mesure de les soutenir et les aider le mieux possible à avoir une place à eux et à avoir une vie, au-delà de la survie. Le sens d'une structure interorganisationnelle n'est pas de développer des services, mais de contribuer à la réponse aux besoins des personnes auxquelles sont dédiés les services.
- La seconde finalité est systémique. Il s'agit de freiner et si possible inverser le déplacement des populations vulnérables des établissements publics vers le réseau de l'itinérance.

- Dans ce contexte, il est très important que la structure interorganisationnelle ne soit pas une voie de sortie, mais une voie d'entrée vers les services réguliers.

FORMER UN COMITÉ DE SOUTIEN

La composition

- Ce sont des personnes désignées par chacun des organismes promoteurs,
- Ces personnes doivent avoir un certain pouvoir décisionnel au niveau de la pratique et de l'organisation des services.
- Elles doivent croire au projet et être en mesure de soutenir la culture de collaboration interorganisationnelle.

Les responsabilités du comité

Au niveau de l'intervention

- L'intervention est la principale responsabilité du comité de direction. Il doit être concentré sur la réponse aux besoins des personnes.
- Il y a trois axes que le comité doit suivre avec attention :
 - L'accompagnement des personnes et le suivi des interventions.
 - La domiciliation.
 - L'accès aux services.
- Chacune de ces dimensions de l'intervention est importante. Mais au tableau de bord de la vigilance, c'est la domiciliation qui est le principal indicateur. Le comité directeur devrait être en mesure d'assurer un suivi des situations problématiques relatives au logement des personnes.

Au niveau de l'équipe

- S'assurer que chacune des organisations dégage entièrement un intervenant comme contribution à l'équipe.
- Veiller au maintien de l'affiliation de l'intervenant avec son organisation d'origine.
- Chaque organisme doit veiller à assurer la supervision de son intervenant et à faciliter son intégration dans l'équipe, tout en maintenant son affiliation avec la culture organisationnelle d'origine.
- Nommer un chef d'équipe qui fera le pont entre le comité et l'équipe d'intervention.
- Convenir de la supervision et de l'accompagnement de l'équipe.

Au niveau de l'évaluation et de la gestion

- Développer un modèle harmonisé d'évaluation et de gestion de l'équipe et de l'intervention.
- Il faut prêter une attention particulière au développement et à l'organisation des dossiers, ainsi que la gestion de la confidentialité.

Au niveau du développement

- L'espace interorganisationnel est un espace ouvert sur chacune des organisations partenaires et sur l'intersectorialité.

- Au niveau des organismes promoteurs, le comité doit soutenir le développement des arrimages entre les services et s'assurer de leur complémentarité et de leur cohérence, en lien avec les finalités du projet.
- Au niveau intersectoriel, le comité doit soutenir le développement d'ententes de collaboration, voire le développement de services intégrés à l'équipe, lorsque c'est pertinent.

Au niveau du rayonnement

- Le comité soutenir la représentation et la participation de l'équipe au sein des structures de concertation élargie, et le développement de l'approche.

FORMER UNE ÉQUIPE

Au-delà de la liaison et de la concertation : l'intégration

- Il y a différentes façons de comprendre l'aménagement d'un espace interorganisationnel et l'exercice de la coresponsabilité.
- Mais pour former une équipe, il faut plus qu'un mécanisme de liaison ou de concertation. Il faut une intégration. Le passage de la liaison et de la concertation à l'intégration est un saut qualitatif majeur. C'est ce saut qu'il faut être prêt à faire pour former une équipe interorganisationnelle.

L'intégration est un processus innovant de coresponsabilité

- L'aménagement de l'espace interorganisationnel est un processus d'intégration des ressources.
- Mener à terme, le processus d'intégration ne reproduit pas les structures existantes.
- Il permet le développement de nouvelles façons de faire à l'intérieure desquelles le problème de la coordination et de la continuité ne se pose plus.

Deux pôles d'intégration : L'accompagnement psychosocial et l'organisation des suivis

- Pour réussir un processus d'intégration interorganisationnelle, il faut fournir aux intervenants un cadre structurant qui puisse leur permettre de se situer entre eux et par rapport aux autres services de proximité sur le territoire.
- Deux éléments se sont avérés essentiels dans le processus d'intégration d'une identité d'équipe : le développement d'un cadre de référence commun autour de l'accompagnement psychosocial et une même organisation des suivis.
- L'accompagnement n'est pas le suivi. Il ouvre un espace relationnel, alors que le suivi ouvre un espace organisationnel. L'espace relationnel doit être habité. Il renvoie au savoir-être de l'intervenant. Alors que le suivi doit être géré. Il renvoie au savoir-faire de l'intervenant, ainsi qu'aux normes et valeurs institutionnelles en arrière-plan de la pratique.
- Il ne s'agit pas de séparer et opposer l'accompagnement et le suivi, mais de les distinguer pour mieux les intégrer dans la pratique.
- La distinction et le développement de ces deux pôles au sein de la pratique permettent d'intégrer et de mettre en valeur des expertises et des couleurs organisationnelles différentes au sein de la même équipe.

Au niveau des services les situations critiques sont des impasses systémiques. La création d'un espace de coresponsabilité et le développement d'une structure interorganisationnelle visent à dénouer cette impasse systémique. Mais le problème ne se situe pas uniquement au niveau des services. Les approches traditionnelles centrées sur l'urgence, le traitement et la réadaptation aboutissent elles aussi souvent dans l'impasse avec ces situations.