

2016

Développer un espace de coresponsabilité

public et communautaire



Michel Simard
CENTRE LE HAVRE DE TROIS-RIVIÈRES
www.uqtr.ca/michel.simard

Table des matières

Introduction	2
1- Trois conditions gagnantes	2
Mandater une personne gardienne du processus	2
Attacher les budgets	3
Rester centré sur la zone d'intervention	3
2- Trois conditions nécessaires	3
Des besoins communs.....	4
Des engagements communs	4
Une vision commune	4
3- Identifier et choisir des partenaires	4
Les partenaires promoteurs.....	4
Les partenaires collaborateurs	5
4- S'inscrire dans une dynamique de collaboration et de concertation territoriales	6
Conclusion	6
Résumé des idées	7
Trois conditions gagnantes.....	7
Trois conditions nécessaires.....	7
Identifier et choisir des partenaires	8
S'inscrire dans une dynamique de collaboration et de concertation territoriales	8

INTRODUCTION

Les situations critiques et complexes de rupture sociale ne peuvent être résolues au niveau des organisations et de la pratique. Elles exigent une approche systémique sur une base territoriale. Une approche de coresponsabilité des organisations communautaires et publiques. Ce texte pose des repères pour baliser le développement d'un espace de coresponsabilité dédié à ces situations.

L'intention est de baliser le chemin. Évidemment, les parcours peuvent différer selon les contextes. J'ai essayé d'identifier ce qui est essentiel. Et parmi ces repères essentiels, de distinguer ceux qui sont nécessaires pour rester dans un espace de coresponsabilité intégré de ceux qui sont facilitants.

1- TROIS CONDITIONS GAGNANTES

MANDATER UNE PERSONNE GARDIENNE DU PROCESSUS

Le temps nécessaire au développement, une personne du milieu doit être mandatée pour assurer ou soutenir le leadership, pour maintenir l'intégrité du processus, assurer la coordination des actions et les suivis. Une personne doit jouer ce rôle tout au long du processus. Idéalement, ça devrait être la même personne.

Avant d'amorcer le processus de développement, cette personne devrait être formée relativement à la spécificité d'une approche interorganisationnelle de stabilisation et de

réaffiliation dédiée à l'itinérance. Au cours du processus de développement de l'espace interorganisationnel de coresponsabilité, elle devrait être accompagnée et soutenue.

ATTACHER LES BUDGETS

L'expérience nous enseigne que si les budgets ne sont pas attachés au projet, ils peuvent être amputés et déplacés facilement, selon les priorités du moment des établissements et des organismes. Les budgets dédiés au service doivent être liés au service. Pour les organismes communautaires, par exemple, le budget ne doit pas être attribué à la mission, à l'intérieur du programme de soutien aux organismes communautaires. Pour les établissements, le budget doit être réservé et attaché au service.

Le comité de direction ne devrait pas consacrer le gros de ses énergies à chercher des façons de financer et assurer la survie du projet. Idéalement, cette question devrait être réglée avant la mise en place de la structure interorganisationnelle. Le comité ou conseil de direction doit consacrer le gros de ses énergies au fonctionnement du service, non à sa survie.

RESTER CENTRER SUR LA ZONE D'INTERVENTION

La zone critique d'intervention est d'emblée un espace interorganisationnel. Les personnes dans cette zone sont les « clients » de tout le monde et de personne à la fois. Ils utilisent toutes les organisations, sans qu'aucune ne parvienne à stabiliser la situation de la personne. Ce dont il s'agit, c'est de structurer cet espace interorganisationnel. Mais avant de la structurer, il faut bien la repérer et surtout, la placer au centre des préoccupations de chacun des partenaires. Ce ne sont pas les personnes itinérantes en générales qui sont au centre des préoccupations, ni les « clients » d'un organisme ou d'un établissement particulier, mais celles qui peuplent cette zone de désorganisation psychosociale où personne ne peut intervenir adéquatement, sans l'aide étroite des autres. Cela doit être très clair pour tous. C'est le terrain de jeu commun. Il faut rester centré sur ce terrain.

Il est facile de quitter cette zone. Chaque organisation a ses intérêts propres et ses besoins particuliers. Souvent les frontières se touchent et les clientèles se chevauchent. Nous ne sommes pas dans une zone aux frontières nettes facilement repérables à l'aide de caractéristiques individuelles. Il n'y a pas de diagnostic commun aux individus qui sont dans cette zone, en dehors de la situation dans laquelle ils se trouvent. Ce sont les paramètres de la situation qui servent de balises pour le discernement des intervenants. Il faut toujours s'en rappeler. Nous sommes dans une zone d'intervention où les problématiques sont transversales relativement aux programmes/clientèles. C'est important de bien situer le terrain et d'y rester. Dans cette zone les intérêts et les besoins des organisations sont convergents. Tous ont intérêt à réussir. C'est une zone d'intérêts communs des organisations. Ce n'est plus nécessairement le cas si on sort de cette zone.

2- TROIS CONDITIONS NÉCESSAIRES

Ces trois conditions sont très importantes. C'est elles qui permettent l'intégration et le décloisonnement des services. Elles ouvrent un espace de collaboration où tous les partenaires sont gagnants et leurs intérêts convergents. Si une de ces clés manque chez l'un ou plusieurs partenaires une dynamique gagnant/perdant risque de s'installer et rendre la structure dysfonctionnelle. Ces trois conditions sont essentielles au développement d'une structure interorganisationnelle intégrée et décloisonnée.

DES BESOINS COMMUNS

La clientèle cible n'est pas la clientèle propre d'un organisme ou d'un établissement. Mais une clientèle commune vis-à-vis laquelle les organismes et les établissements promoteurs sont en impasse à l'intérieur de de leur approche et de leur organisation respective.

DES ENGAGEMENTS COMMUNS

Chaque organisme et établissement s'engage à dégager entièrement un ou des intervenants au sein de l'équipe et à soutenir son affiliation d'origine. C'est-à-dire à s'assurer qu'ils puissent jouer leur rôle de liaison au sein de leur organisme ou de leur établissement.

UNE VISION COMMUNE

Les intervenants forment une équipe d'intervention avec une approche commune et spécifique, non une structure de concertation ou un mécanisme de liaison où chaque intervenant conserve sa pratique propre, sa clientèle propre, etc.

3- IDENTIFIER ET CHOISIR DES PARTENAIRES

Il y a deux types de partenaires : les partenaires promoteurs et les partenaires collaborateurs. Cette distinction est importante.

LES PARTENAIRES PROMOTEURS

Les partenaires promoteurs sont les organisations qui forment un consortium pour le développement, la mise en oeuvre et la gestion du projet. Ces partenaires sont peu nombreux. Ils doivent être communautaires et publics et doivent être directement concernés par la zone commune d'intervention. Une organisation qui n'aurait pas à intervenir avec la population qui se trouve dans cette zone pourrait difficilement être un promoteur du projet. Les promoteurs sont des organisations concernées qui ont un intérêt commun relié à la zone d'intervention.

Parmi les organismes communautaires, les refuges, les hébergements d'urgence et les travailleurs de rue sont en première ligne. Mais tous les organismes communautaires ne sont pas prêts d'emblée à s'engager dans un projet de coresponsabilité avec le réseau public, parfois pour des raisons idéologiques, parfois pour des questions de survie financière. Mais la participation du milieu communautaire est essentielle à la réalisation de l'espace interorganisationnel d'intervention en itinérance. D'abord parce que ce sont généralement les organismes communautaires qui sont en lien direct avec la population cible. C'est eux aussi qui ont développé une culture d'intervention auprès de cette clientèle. Et si on pense aux refuges et

hébergements d'urgence, ils jouent un rôle analogue aux urgences médicales dans le réseau de la santé. De la même manière qu'il est nécessaire d'essayer le plus possible de désengorger les urgences médicales, il est nécessaire de désengorger l'urgence sociale. Au niveau systémique, la structuration d'une zone d'intervention interorganisationnelle a pour fonction de contribuer aux désengorgements des services d'urgences. Les refuges et les hébergements d'urgence sont des acteurs clés dans cette zone d'intervention. Le travail de rue est souvent plus en lien avec une itinérance cachée ou une itinérance de rue qui n'utilise pas les refuges. Ils ont aussi développé une approche centrée sur la personne en situation de marginalité qui peut nourrir le développement d'une pratique mieux adaptée au monde de l'exclusion sociale.

Les établissements publics ont un rôle central et essentiel à jouer dans la création de cet espace de coresponsabilité. D'abord, parce qu'ils ont une responsabilité populationnelle sur une base territoriale. À cet égard, ils sont directement interpellés par la croissance d'une population très vulnérable entièrement abandonnée à elle-même, dans des conditions de survie. Ensuite, parce qu'ils ont des mandats de services qu'ils sont les seules à pouvoir exercer. Même si dans l'approche de stabilisation et de réaffiliation le traitement n'est pas une condition d'accès aux services, les traitements et les soins offerts au sein des établissements doivent être accessibles pour ceux qui en ont besoin et qui choisissent d'y avoir recours. Il ne doit pas y avoir d'ambiguïté là-dessus : les traitements et soins de santé ne sont pas obligatoires, mais ils doivent être accessibles. Une structure interorganisationnelle n'est pas une voie de contournement des services, mais une façon de les rendre accessibles. Et à cet égard, une attention particulière doit être portée afin d'intégrer à la structure les programmes santé mentale et dépendance, première et deuxième ligne. Autrement, on risque de manquer la cible et de reproduire le cloisonnement par programme/clientèle dans la zone interorganisationnelle. Ce qui serait dysfonctionnel. La zone critique d'intervention est une zone transversale relativement aux programmes/clientèles. Il faut le rappeler : la population qui peuple cette zone a toute des problèmes multiples qui interpellent l'ensemble des acteurs. On ne peut être vraiment efficace qu'à l'intérieure d'une approche entièrement décloisonnée où l'ensemble des services peut être accessible et coordonné.

LES PARTENAIRES COLLABORATEURS

Il faut distinguer les partenaires collaborateurs des partenaires promoteurs. Les partenaires collaborateurs ne sont pas responsables de la création de l'espace interorganisationnel. Ce n'est pas leur rôle. Mais ils ont un rôle très important à jouer dans cet espace de coresponsabilité. Au niveau du logement et plus largement de l'habitation, il y a des ententes de collaboration à établir avec des propriétaires ou gestionnaires soit privés, communautaires ou parapublics. C'est le cas aussi si l'on veut développer un service de fiducie volontaire. Il faut des ententes avec une institution financière et le Centre Local d'Emploi. Il y a aussi des ententes de collaboration qui visent à faciliter l'intervention, sans nécessairement contribuer au développement d'un service. Par exemple, des ententes de collaborations avec le Centre Local d'Emploi peuvent faciliter, voire débloquer le processus d'attribution de l'aide sociale dans certaines situations problématiques. Elles peuvent aussi contribuer à la stabilisation pour des personnes très instables qui ne parviennent pas à la stabilité résidentielle, en leur procurant une

adresse, même si elles sont sans domicile. Des ententes de collaboration avec les services correctionnels sont aussi aidantes pour éviter les ruptures de lien en cas d'incarcération et faciliter la transition à la sortie. À cet égard, des modèles d'ententes de collaboration existent déjà pour chacun de ces exemples.

L'espace interorganisationnel de coresponsabilité en itinérance est assumé par les réseaux publics et communautaires de la santé et des services sociaux. Mais c'est un espace ouvert sur l'intersectorialité. C'est un aspect fondamental de la création de cette zone d'intervention. Elle touche toutes les sphères de la vie des personnes et la coresponsabilité doit intégrer toutes ces sphères. Il s'agit de lui redonner les conditions suffisantes pour vivre. Ce qui inclut, en premier lieu, une place décente où vivre et les moyens de vivre, pas uniquement de survivre.

4- S'INSCRIRE DANS UNE DYNAMIQUE DE COLLABORATION ET DE CONCERTATION TERRITORIALES

L'espace de coresponsabilité public et communautaire en itinérance est un espace ouvert sur les dynamiques de concertation et de planification territoriale, en lien avec les orientations gouvernementales. Il est important de se rappeler que l'espace interorganisationnel de coresponsabilité ne se situe pas seulement au niveau des programmes et des services. Elle se situe au coeur d'une fracture systémique qu'elle



contribue à réduire et à inverser. C'est-à-dire, à créer une dynamique de coresponsabilité publique et communautaire qui favorise la prise en charge des situations les plus problématiques en itinérance et qui a pour visé d'inverser la dynamique systémique d'exclusion. Dans cette perspective, l'espace interorganisationnel de coresponsabilité est un dispositif de régulation sociale, visant l'élimination de la fracture systémique entre le communautaire et le public dans laquelle bascule un nombre croissant d'individus très vulnérables. Il ne peut atteindre ce but sans s'inscrire dans une dynamique de développement territoriale. Le schéma ci-contre illustre l'imbrication des trois espaces de développement d'une structure interorganisationnelle de coresponsabilité.

CONCLUSION

Au final, un espace de coresponsabilité entièrement décloisonné et intégré engage des partenaires promoteurs d'un projet autour de trois conditions : être centré sur les besoins d'une population commune qu'aucun organisme ne peut assumer seul (non sur sa clientèle propre), s'engager à investir et dégager les ressources nécessaires, partager une vision en accord avec la formation d'une équipe intégrée et décloisonnée avec son approche propre. Ce sont les trois conditions de base pour créer un espace de coresponsabilité où les partenaires ne sont pas en compétition les uns avec les autres. Dans cet espace tous sont gagnants de la réussite du projet. Si ces conditions ne sont pas respectées, nous ne

sommes plus dans un espace qui permet l'intégration et le décloisonnement des services. Nous pouvons développer des structures concertées, mais nous ne sommes plus dans l'intégration. Il est essentiel de bien distinguer les deux.

RÉSUMÉ DES IDÉES

TROIS CONDITIONS GAGNANTES

Mandater une personne gardienne du processus

- Dans la phase de développement, une personne du milieu devrait être mandatée pour :
 - Assurer ou soutenir le leadership;
 - Maintenir l'intégrité du processus;
 - Assurer la coordination des actions et les suivis.
- Idéalement, ça devrait être la même personne du début à la fin du processus.
- Dès le début, cette personne devrait être formée relativement aux particularités d'une approche de stabilisation et de réaffiliation dédiée aux situations critiques, dans un cadre interorganisationnel.

Attacher les budgets

- Si les budgets ne sont pas attachés au projet, ils peuvent être amputés et déplacés facilement, selon les priorités du moment et compromettre la réalisation ou l'intégrité du projet.
- Le comité de soutien ne devrait pas consacrer le gros de ses énergies à chercher des façons de financer et assurer la survie du projet.

Rester centré sur la zone d'intervention

- La zone critique d'intervention est d'emblée un espace interorganisationnel. Les clients dans cette zone sont les clients de tout le monde et de personne à la fois.
- Ce dont il s'agit, c'est de structurer cette zone d'intervention. C'est le terrain de jeu commun. Il faut rester centré sur ce terrain.
- Mais nous ne sommes pas dans une zone aux frontières nettes facilement repérables à l'aide de caractéristiques individuelles. Nous sommes dans une zone d'intervention où les problématiques sont transversales relativement aux programmes/clientèles.
- Dans cette zone les intérêts et les besoins des organisations sont convergents. Tous ont intérêt à réussir. C'est une zone d'intérêts communs des organisations. Ce n'est plus nécessairement le cas si on sort de cette zone.

TROIS CONDITIONS NÉCESSAIRES

- Des besoins communs. Rester centré sur une clientèle commune vis-à-vis laquelle les établissements et organismes sont en impasse à l'intérieur de leurs services et leur approche.
- Des engagements communs. Chaque organisme s'engage à fournir des ressources et à les dédiées entièrement au service, tout en assurant un lien de continuité avec ses services.
- Une vision commune. Les intervenants forment une équipe avec son approche propre. Il ne s'agit pas de créer un comité de coordination ou de liaison. Mais de former une équipe intégrée.

IDENTIFIER ET CHOISIR DES PARTENAIRES

- Il y a deux types de partenaires : les partenaires promoteurs et les partenaires collaborateurs.
- Les partenaires promoteurs sont les organisations publiques et communautaires qui ont un intérêt commun relié à la zone d'intervention. Ils ont pour mandat le développement d'un consortium pour le développement, la mise en oeuvre et la gestion du projet d'intervention interorganisationnelle.
- Mais une structure interorganisationnelle ne doit pas être une voie de contournement des services réguliers, mais une façon de les rendre accessibles.
- Les partenaires collaborateurs ne sont pas responsables de la création de l'espace interorganisationnel. Ils font généralement partie d'un espace intersectoriel en périphérie de l'espace interorganisationnel. Ces partenaires sont essentiels pour le développement d'une offre de services intégrés centré sur les besoins des personnes.

S'INSCRIRE DANS UNE DYNAMIQUE DE COLLABORATION ET DE CONCERTATION TERRITORIALES

- L'espace de coresponsabilité public et communautaire en itinérance est un espace ouvert sur les dynamiques de concertation et de planification territoriale, en lien avec les orientations gouvernementales.
- L'espace interorganisationnel de coresponsabilité est un dispositif de régulation sociale, visant l'élimination de la fracture systémique entre le communautaire et le public dans laquelle bascule un nombre croissant d'individus très vulnérables. Il ne peut atteindre ce but sans s'inscrire dans une dynamique de développement territoriale.

Le développement d'un espace de coresponsabilité communautaire-public consiste essentiellement à rassembler les conditions qui vont rendre possible le développement d'un projet interorganisationnel de services intégrés.