

Reddition de comptes pertinente en intervention de proximité : sur quoi miser?

Midi-conférence de l'IUPLSSS
Sherbrooke, 22 septembre 2023

Chantal DORÉ, Ph. D., Université de Sherbrooke

Nancy LÉVESQUE, M. Serv. soc., Université de Sherbrooke

Lara MAILLET, Ph. D., ENAP

Shelley-Rose HYPPOLITE, MD., Université Laval

Anna GOUDET, Ph. D., CRC Sa3S et LabRIS

Remerciements



Chaire de recherche
du Canada en systèmes
adaptatifs en santé
et services sociaux



2

Institut universitaire de première
ligne en santé et services sociaux



Conseil de recherches en
sciences humaines du Canada

Social Sciences and Humanities
Research Council of Canada

Canada

Présentation

- Introduction à la recherche
- Résultats
 - Tensions dans la reddition de comptes (RC)
 - 5 dimensions du dispositif en RC
 - Présentation des 4 interventions de proximité (IP) et réactions
- Conclusion
- Période d'échanges avec l'audience



4

Introduction à la recherche

Introduction

- Qu'est-ce que l'IP en CISSS et CIUSSS?
- Intervention intégrant diverses stratégies pour rejoindre des populations en situation de vulnérabilité ayant un faible accès aux services tout en œuvrant en collaboration avec des partenaires ancrés dans les milieux (Morin et coll., 2015)

Introduction

➤ Objectifs

- 1) Identifier et décrire les tensions entre la RC du RSSS et les pratiques en IP

- 2) Proposer une reddition de comptes (RC) pertinente afin de
 - démontrer factuellement les réalisations de l'IP
 - développer ou adapter des outils de gestion afin de reconnaître cette pratique particulière en **articulant le « sens » et la « mesure »**
 - contribuer à la reconnaissance de cette pratique pertinente, novatrice et engagée

Méthodologie

7

- Devis : étude de cas multiples (Yin, 2014) avec 4 IP menées dans 3 CIUSSS de 3 régions du Québec (Estrie, Montréal et Capitale-Nationale)
- 3 méthodes de collecte de données

Documentation des
terrains

Observations
participantes

Grille d'observation sur
les éléments de RC

Entrevues

Individuelles
Cadres (n: 12)

Groupe homogène
Intervenantes (n: 25)
Gestionnaires (n: 12)
Partenaires (n: 15)
Citoyens (n: 24)

Total: 88 participants

Trois approches

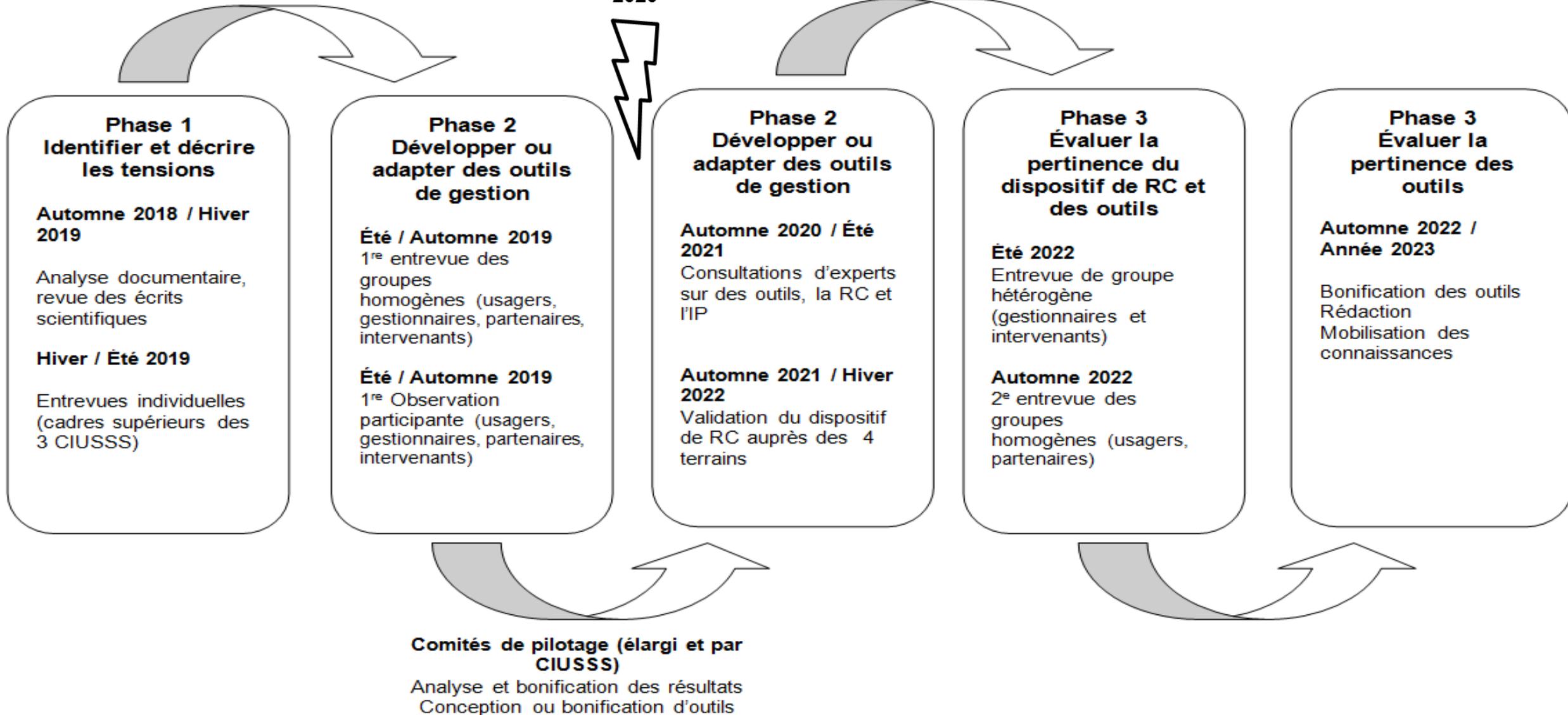
- Approche de coconstruction (Bovaird et Loeffler, 2013)
- Développement des communautés (Avenel et Bourque, 2017; Lachapelle, 2023; Leclercq, 2019; Morin *et al.*, 2013; OEDC 2021; Simard, 2017)
- Approche par les capacités (Sen, 2010)

Phases de la recherche

Création des Comités de pilotage
(élargi et par CIUSSS)

Comités de pilotage CIUSSS-CN
Rétroaction

Covid-19
2020



Élaboration d'un dispositif de RC

10

Année	Activités
2018-2020	Revue de la littérature Examen de la documentation interne des 4 IP
2020-2021	• Multiples rencontres entre chercheuses • Analyse des tensions • Dégager les dimensions de la RC
2020	2 consultations d'experts d'outil
Printemps 2021	Colloque ACFAS organisé autour de la RC en intervention collective • Enrichir la réflexion sur la RC en intervention collective
Été 2021	1 consultation d'experts en intervention collective
Été 2021	1 consultation du Comité de pilotage élargi
2021	Multiples rencontres entre chercheuses pour ajuster le dispositif de RC à la suite des recommandations
2022	Multiples rencontres auprès des intervenants et gestionnaires des 4 terrains pour présenter et améliorer le dispositif de RC
2022	Multiples rencontres entre chercheuses pour partager les réactions des terrains en lien avec le dispositif de RC suggéré

Résultats

Tensions dans la RC

Tensions expérimentées par les IP

1- RAPPORT AU TEMPS

- RC demande beaucoup de temps de compilation
- Entrée et saisie informatiques laborieuses
- Conséquence: moins de temps d'intervention

Tensions expérimentées par les IP

2- OUTILS DE RC

- Plusieurs interventions ne sont pas codifiées dans la RC I-CLSC ou RC
- Conséquences:
 - RC diffère même au sein d'une IP et entre les IP
 - « Autocréation » d'outils maison pour justifier les interventions et activités
- Obstacles dans la saisie des données pertinentes à la RC
 - Pas significatifs (sens), ne soulignent pas les spécificités de l'IP
 - Risque d'ajouts d'outils maison, donc plus de temps à la RC
- Absence de certaines activités propres à l'IP
 - Activités significatives non reconnues: concertation, travail avec partenaires, création de liens, interventions informelles auprès de personnes sans dossier
- Données statistiques ne reflètent pas le travail, ni la réalité de l'intervention

Tensions expérimentées par les IP

3- Reconnaissance

- Reconnaissance précaire de l'IP : intervention professionnelle légitime, mais dont la pertinence peut être questionnée lors de nouvelles directions, réduction budgétaire, etc.
- Conséquences:
 - Financement peut être affecté
 - Difficile octroi d'autres ressources notamment professionnelles
 - Pérennité peut être mise en péril

Tensions expérimentées par les IP

4- Performance et efficacité

- IP apparaît moins performante et moins efficace que d'autres services CIUSSS
- Conséquences:
 - Financement peut être affecté
 - Difficile octroi d'autres ressources notamment professionnelles
 - Pérennité peut être mise en péril

Résultats

Cinq dimensions du dispositif de RC

Cinq dimensions du dispositif de RC (Doré *et al.*, 2022)

- 1- Gouvernance interne de l'IP
- 2- Services et soutien offerts (les interventions et actes posés)
- 3- Processus (accessibilité, proximités géographique et relationnelle)
- 4- Résultats et effets
- 5- Contexte
 - Territoire
 - Temporalité
 - Prévention/promotion

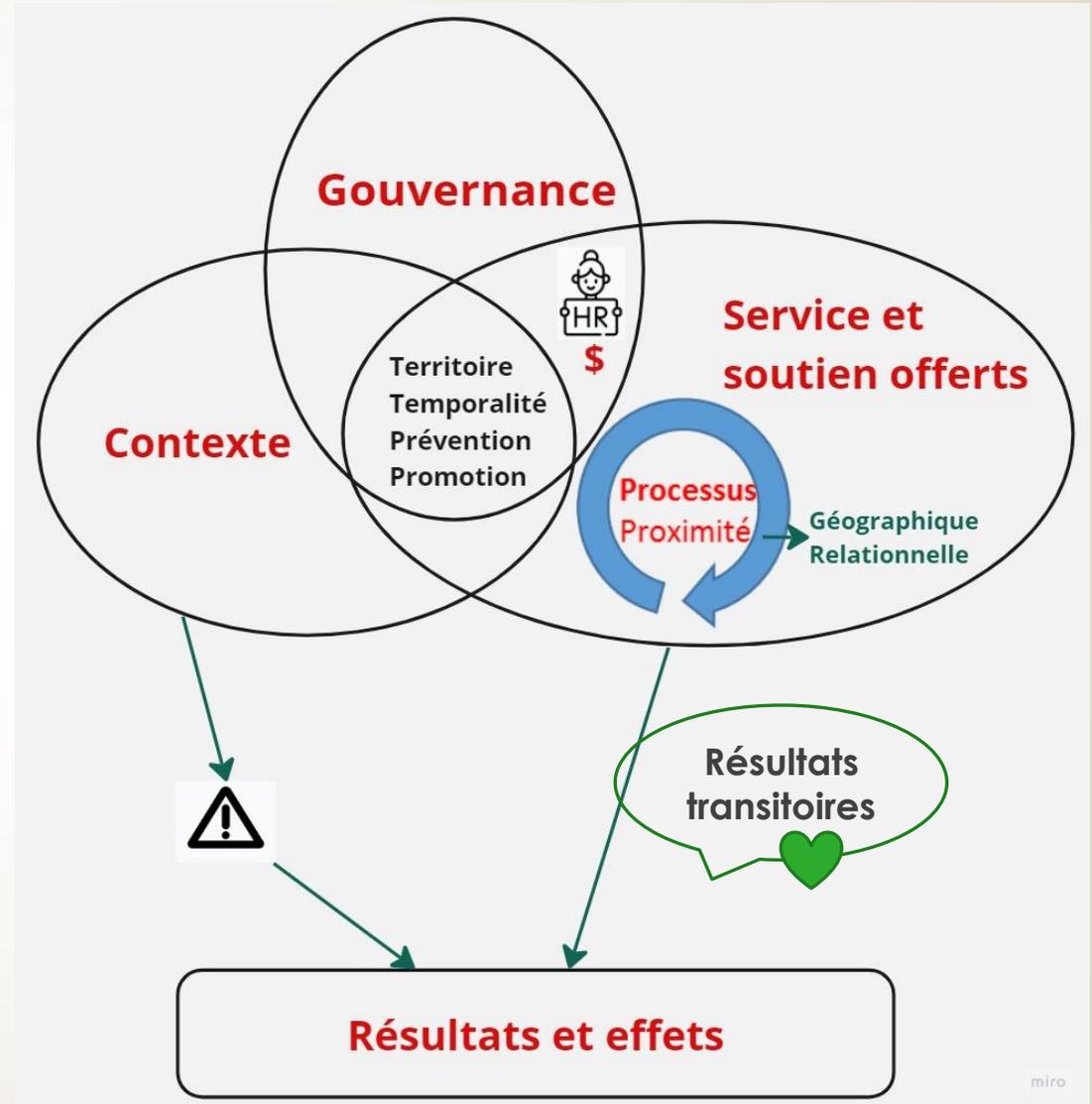
Cinq dimensions du dispositif de RC

Dimensions	Éléments
Gouvernance interne de l'IP	1.1-Niveau de gouvernance (opérationnelle, tactique, stratégique; (3 niveaux gouvernance) 1.2-Leadership 1.3-Financement ou ressources financières 1.4-Équipe terrain ou ressources humaines 1.5-Cohérence / appropriation/intégration inter-direction CIUSSS et partenaires 1.6-Partenaires intersectoriels (gestionnaires, directions, intervenantes, citoyens)
Services et soutien offerts	2.1-Interventions individuelles, de groupe et collectives 2.2-Interventions de groupe 2.3-Interventions collectives / intersectorielles et rencontres intersectorielles (partenaires) 2.4-Activités spontanées (individuelles, de groupe ou collectives) 2.5-Actions de prévention /promotion de la santé
Processus	3.1-Accessibilité (facilité de la prise de contact des usagers) 3.2-Proximité géographique des intervenantes (moyens de communication, présence dans les milieux, dans le local, stratégies pour être rejoint) 3.3-Proximité relationnelle : lien de confiance

Dimensions	Éléments
Résultats et effets	4.1 Besoins comblés/satisfaits/non-comblés (résultats) 4.2 Accessibilité, coordination et continuité des services (Résultats et effets) 4.3 Expérience vécue personnelle (effets) 4.4 Renforcement du pouvoir d'agir (empowerment); mobilisation 4.5 Effets sur les intervenantes
Contexte	5.1 Territoire 5.2 Temporalité 5.2.1-Transformation du territoire 5.2.2-Orientations politiques 5.2.3-Engagement sur la durée de la collaboration 5.3. Prévention / Promotion 5.3.1-Mandat actuel de l'IP (historique) 5.3.2-Mise en place de politiques publiques favorables à la santé 5.3.3-Intervention précoce

Cinq dimensions du dispositif de RC

- Liens entre toutes les dimensions
- 4 dimensions ont une influence sur la dimension « résultats et effets »
- Ajouter du sens à la mesure en considérant l'ensemble des 5 dimensions
- Un dispositif de RC global et non réducteur

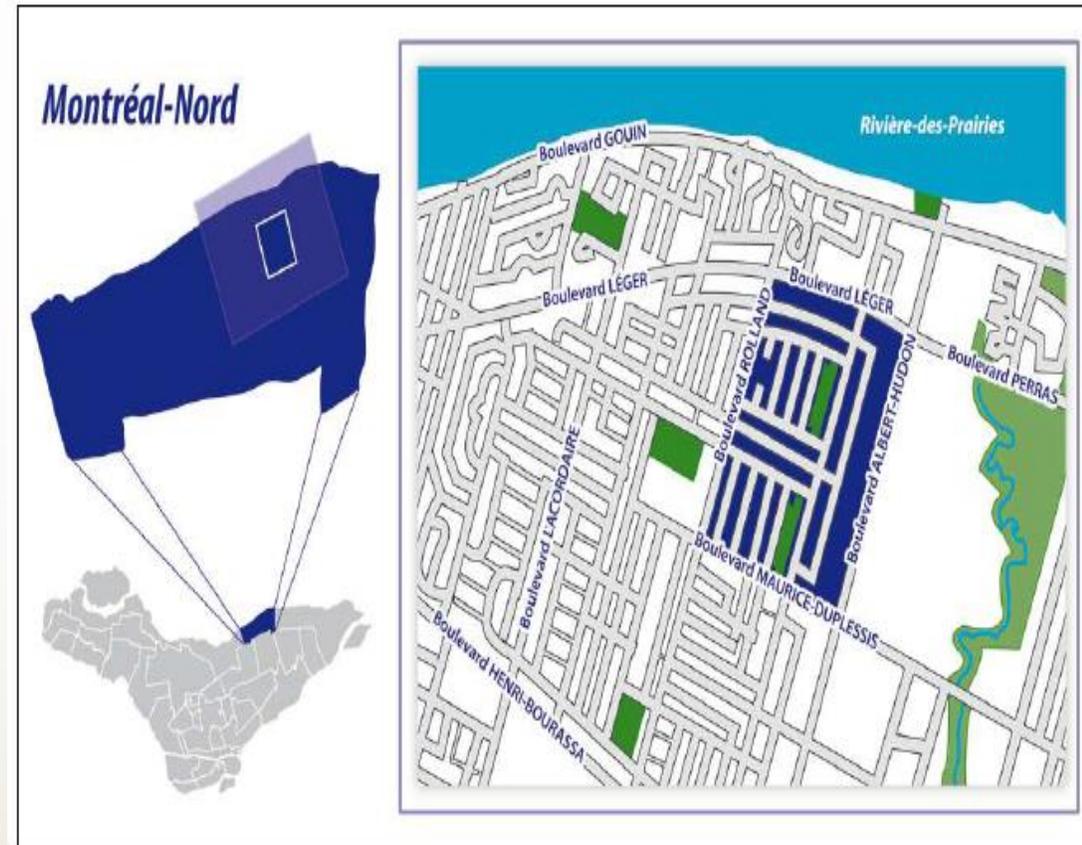


Résultats

Présentation des 4 IP et réactions

Équipe quartier de Montréal-Nord

- Début: 1999, rattachée au CLSC
- Intervient auprès de la population d'un secteur considéré comme un point de concentration de populations vulnérables (personnes vivant avec un revenu faible, aînés vivant seuls, personnes issues de l'immigration, personnes vivant dans des logements surpeuplés ou insalubres)
- Territoire : 1KM² situé dans la section nord-est
 - Environ 10,000 habitants
 - Nombreux organismes communautaires de divers secteurs



Réactions Équipe quartier

- Changements structurels dans l'IP
- Fin de l'IP comme elle a fonctionné pendant 20 ans et a été documentée pendant ce projet de recherche (jusqu'en 2021)
- L'outil de RC n'a pas pu être testé dans ce contexte
 - Mais discussions et échanges avec les membres EQ
- Plus d'infos sur la situation actuelle **à venir**
 - Gouvernance reprise par la DSP du CIUSSS
 - Renaissance de EQ version 2023 ;-)

Intervention de quartier, Sherbrooke (Estrie)

23

Début : 2009, dans 2 quartiers de Sherbrooke

- Jardins-Fleuris, 5455 habitants dont 12,9% issus de l'immigration
- Ascot, 4865 habitants dont 21,4% issus de l'immigration (Statistique Canada, 2017)

- Ancrage et proximité dans le quartier : location d'un appartement dans chacun des quartiers
- Objectif: rejoindre une population vivant dans un contexte de pauvreté, d'exclusion sociale et ne fréquentant pas les services réguliers.
- La Direction des services généraux est responsable de l'IQ
- Depuis 2014, des intervenants dédiés provenant de quatre programmes différents appuient l'IQ



Source: Morin et coll., 2015

Réactions Intervention de quartier

- Réaction d'ambiguïté : souci d'amélioration de la RC vs les résultats réels produits
- Question centrale du manque de temps pour participer à la recherche et d'utilisation d'un outil supplémentaire de RC
 - IQ voyait une grande importance à une réflexion et un dialogue sur leurs pratiques d'intervention mais un manque de temps considérable constituait un obstacle majeur
- Désir d'utiliser les outils existants pour rendre visible le travail de l'IQ sans avoir recours à un autre outil supplémentaire
- Adaptation des outils existant pour rendre visible leurs réalisations

Équipe de proximité, Lac-Mégantic (Estrie)

25

- Lac-Mégantic : ville de 5747 habitants en 2021, (< 2% immigration) (Statistique Canada, 2022)
- Été 2013 : Grave accident ferroviaire au centre-ville
 - Équipe de rétablissement est créée : priorisation de la santé et la sécurité des personnes.
- En 2016, création de l'Équipe de proximité (ÉP) sous la responsabilité de la direction de la santé publique
 - Mandat : travailler dans une perspective de prévention et de résilience communautaire



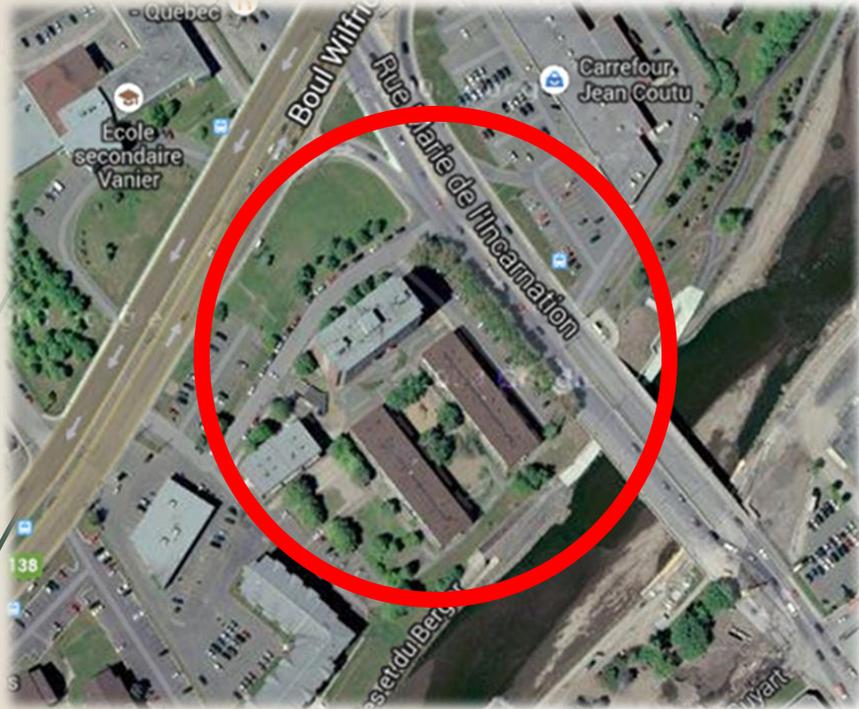
Source: Généreux et coll., 2021, p. 28

Réactions Équipe de proximité

- Réaction manifestée de pouvoir évoluer comme équipe dans les interventions qu'elles font
 - Idée de prendre du temps pour réfléchir sur leur travail et le sens qui s'en dégage
 - Avoir un outil qui les serve afin de clarifier leur rôle, leur posture selon les activités et les interventions réalisées
- Résultats: évolution dans leur travail personnel (temps de réflexion) et collectif par des échanges (temps de réflexion collectif) qui leur a permis de s'ajuster
 - de se préparer à ce qui s'en vient comme interventions et activités
 - de créer une sorte de communauté de pratique
 - d'augmenter la cohésion d'équipe
 - « **Cela nous anime, on se partage, on a un ressenti des réunions de l'équipe, on ressort gagnant de voir ce que les autres ont fait** » (Intervenante)
- Élaboration de nouveaux outils

Habitations Place de la Rive

27

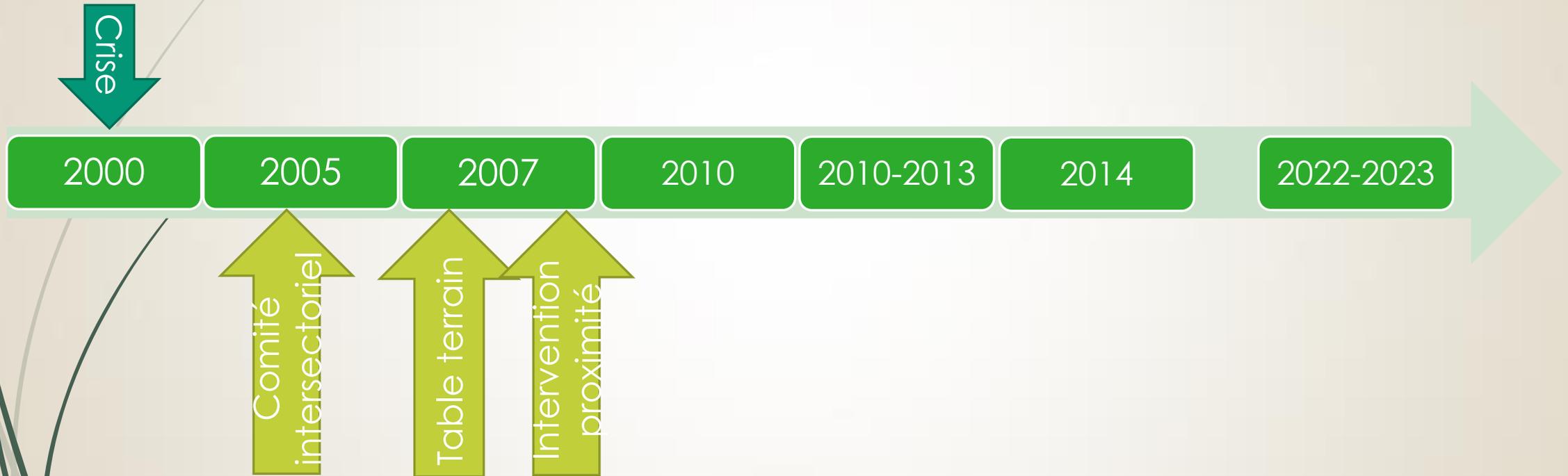


4 immeubles
163 logements occupés
512 occupants, dont 225 jeunes de moins de 18 ans
96 ménages sont des familles, dont 41 % comptent 3 enfants et plus
28 nationalités différentes représentées

Source: OMHQ

Historique de l'IP

28



L'IP aux Habitations Place de la Rive

- Office municipal d'habitation de Québec (OMHQ)
- Carrefour des enfants de Saint-Malo
- Corporation l'Ouvre-Boîte du Quartier
- CIUSSS de la Capitale-Nationale
- Service de police de la Ville de Québec (SPVQ)
- Regroupement des services d'habitation du Québec
- Comité des locataires (7 membres élu-es)
- Centre multiethnique de Québec (CMQ)

Démarche menée auprès de l'IP aux Habitations Place de la Rive

- Formation d'un comité pour planifier la rencontre pendant laquelle se déroulera le groupe de discussion (OMHQ, OBQ, Carrefour des enfants St-Malo, CIUSSS de la Capitale-Nationale, chercheure)
- Groupes de discussion en mars 2022 (présence de 4 gestionnaires et 8 intervenantes)
- Formation d'un comité de suivi des indicateurs
- Rencontres du comité de suivi en septembre, octobre et novembre 2022
- Phase essai
- Rencontre du comité de suivi en juin 2023 pour évaluer la phase d'essai

Nouveaux indicateurs retenus au regard de la RC

- Au regard de l'indicateur **sur la collaboration-concertation-partenariat**, **l'Outil diagnostique de l'action en partenariat de Bilodeau et al. (2014)** a été proposé et retenu en phase d'essai. L'outil sera rempli une fois par année.
- Au regard de l'indicateur **sur le financement**, un **tableau Excel intitulé Investissement des partenaires dans l'approche de proximité Place de la Rive** a été élaboré par un des partenaires (OBQ) et il est rempli à chaque rencontre de la Table terrain.
- Au regard des indicateurs **sur l'identification d'une vision commune et appropriation**, un **document synthèse du cadre de référence** sera travaillé pour faciliter l'appropriation de l'IP de tous les acteurs impliqués et **une activité rassembleuse tous les deux ans** est retenue comme pertinente car elle favoriserait le partage d'informations et l'appropriation de l'IP par tous les acteurs impliqués.

Nouveaux indicateurs retenus au regard de la RC

- Au regard de l'indicateur sur **les activités spontanées**, celui sur **les besoins comblés** et celui sur **l'accessibilité et la référence aux services**, il est convenu **d'attendre l'arrivée et l'installation dans ses fonctions de l'intervenante de proximité du CIUSSS** au cours de l'année 2023.

Conclusion

Pertinence des IP

- Actualiser la responsabilité populationnelle
- Agir en faveur de la réduction des ISS
- Adopter une approche globale de la santé
- Favoriser une pratique intra et intersectorielle conduisant à une gouvernance collaborative

Reddition de comptes pertinente en intervention de proximité : sur quoi miser?

- Miser sur une RC pertinente qui tient compte de la réalité de l'IP
- Tensions de 2019 présentent en 2021 et le sont encore aujourd'hui
- Changer de regard
- Enjeu de gouvernance traverse toutes les IP (Goudet *et al.* 2024, à paraître)
- Prévention : sortir de la stricte mesure et investir le sens
- Appui stratégique déterminant de la part des acteurs intra et intersectoriel

Références

36

Avenel, C. & Bourque, D. (2017). Les nouvelles dynamiques du développement social. *Champ social*.
<https://doi.org/10.3917/chaso.avenel.2017.01>

Bilodeau A, Galarneau M, Fournier M, Potvin L, Sénécal G, Bernier J. Outil diagnostique de l'action en partenariat. Montréal (Québec), Canada : Chaire Approches communautaires et inégalités de santé (CACIS), 2008, revu en 2014. http://chairecacis.org/fichiers/bilodeau_et_al._2008_2014_outil_diagnostique_action_en_partenariat_0.pdf

Bovaird, T., & Loeffler, E. (2013). Le rôle de la coproduction pour un meilleur état de santé et de bien-être : pourquoi nous avons besoin de ce changement. Dans Carrier, S., (Éds), *Le modèle écossais. De la différence que font les services sociaux dans la vie des personnes et des communautés*. Sherbrooke: CSSS-IUGS / Joint Improvement Team.

Doré, C., Lévesque, N., Hyppolite, S.-R., Maillet, L., Bourque, D., Maltais, D., Goudet, A., Joseph, J.-A., Morin, P., Michaud, M. (2022). L'intervention de proximité : proposition d'un dispositif de reddition de comptes pertinent. *Nouvelles pratiques sociales*, 33(1), 112-133.

Généreux, M., en coll. avec l'Équipe de proximité. *Des initiatives prometteuses pour mobiliser la communauté locale en contexte de rétablissement*. Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Estrie – Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke, 2021, 81 p.

Goudet, A., Doré, C., Hyppolite, S.-R., Lévesque, N., Joseph, J.-A., Maltais, D., Bourque, D., Maillet, L. (2024). Integrated place-based primary interventions: levers and tensions related to multilevel governance for community-integrated pathways. *Health, Services Insights* (à paraître).

Références

Hyppolite, S-R, Boulaâmane, K., Clément, M. (2020). Interventions de proximité aux Habitations Place de la Rive : pratiques et reddition de comptes selon les acteurs impliqués. Rapport de la phase 1 au site de la Capitale-Nationale de la recherche intitulée Comment articuler le sens et la mesure dans les pratiques et la gestion des interventions de proximité en CISSS et CIUSSS? Recherche multicentrique dirigée par Chantal Doré, Université de Sherbrooke.

Lachapelle, R. (2023). La mesure et le sens : le défi de la reddition de comptes en intervention sociale. *Intervention*, 156.

Leclercq, J.-B. (2019). Dépasser le cadre normatif pour penser son action en termes d'inégalités sociales. Réflexivité collective d'organismes et organisatrices communautaires (Québec). *Sciences et actions sociales*, 11, 1-21.

Morin, P., Benoît, M., Dallaire, N., Doré, C., & LeBlanc, J. (2013). L'intervention de quartier à Sherbrooke, ou quand le CLSC s'installe à la porte d'à côté. *Nouvelles pratiques sociales*, 26(1), 102-117.

Morin, P., Allaire, J.-F. et Bossé, P.-L. (2015). Intervention de proximité en CSSS : Une pratique de pointe du CSSS-IUGS. Guide d'accompagnement, Centre affilié universitaire, CSSS-IUGS.

OBSERVATOIRE ESTRIEN DU DÉVELOPPEMENT DES COMMUNAUTÉS, (OEDC), (2021). *Définition du développement des communautés*. Prospectus.

RUI Montréal-Nord (2013). *Un quartier fier, unique, actif et engagé : Démarche-action RUI Montréal-Nord. Bilan du plan d'action triennal 2010-2013*, p. 39. [En ligne] : <http://www.arrondissement.com/userimgs/gallery/DIRF/117.pdf>

Références

38

Sen, A. (2010). *L'idée de justice*. Paris : Flammarion.

Simard, P. (2017). Réconcilier « sens » et « mesure » : plongée au cœur de l'évaluation des initiatives de développement local et territorial. Dans C. Avenel et D. Bourque (dir.), *Les nouvelles dynamiques du développement social* (p. 207-226), Nîmes : Champ social éditions.

Statistique Canada, (2017). Profil du recensement, Recensement de 2016, produit n° 98-316-X2016001 au catalogue de Statistique Canada.

Statistique Canada, (2022). Profil du recensement, Recensement de la population de 2021, produit n° 98-316-X2021001 au catalogue de Statistique Canada.

Yin, R. (2014). *Case Study Research Design and Methods*. Los Angeles : Sage, 5th ed.

Questions? Commentaires?

39

Chantal Doré : chantal.dore@usherbrooke.ca

Nancy Lévesque : nancy.levesque3@usherbrooke.ca

Merci!