

## Mise en réseau des services d'aide et de protection de l'enfance de trois territoires : Explorer l'interaction entre les dispositions réglementaires et la dynamique de la collaboration

**Ce document de réflexion présente les résultats d'une étude visant à identifier les facteurs qui facilitent et contraignent la collaboration interorganisationnelle dans le domaine des services d'aide et de protection de l'enfance. Basées sur une analyse secondaire de données issues de recherches qualitatives distinctes menées sur les territoires du Québec, de la Norvège et de l'Allemagne, quatre variables composites sont comparées : la gouvernance et les rapports de pouvoir; la confiance et les affinités culturelles; la gestion des ressources et; le leadership. Les résultats de l'étude font ressortir la façon dont les cadres réglementaires propres à chaque territoire affectent les rapports de collaboration entre acteurs.**

Source: Bode, I., Paulsen Breimo, J., Firbank, O. E., Sandvin, J-T. et Turba, H. (2016 novembre). *Networking on the ground – Exploring the interplay between regulatory provisions and collaborative dynamics in Child Welfare and Protection across three jurisdictions*. Rapport de recherche. Centre de recherche et de partage des savoirs InterActions. CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal. 35 p.

### Contexte

Malgré la prolifération des études concernant les politiques et les pratiques dans les services sociaux, beaucoup de travail reste encore à faire pour comprendre les dynamiques de la collaboration. De plus en plus encouragée par les gouvernements, la collaboration interorganisationnelle demeure néanmoins un défi de taille pour les parties prenantes. Caractérisée tantôt comme inefficace, défailtante et incapable de résultats concluants, tantôt comme essentielle et effective, la collaboration interorganisationnelle semble dépendre largement du contexte dans lequel elle est ancrée.

### Objectifs et méthodologie

Cette étude, se voulant une réflexion comparative internationale, visait à déterminer quels facteurs favorisent la collaboration interorganisationnelle et lesquels la contraignent. Selon les milieux institutionnels et la spécificité des politiques qui les gouvernent, les auteurs cherchent à déterminer le fonctionnement des réseaux.

Pour se faire, les auteurs ont utilisé les données d'études réalisées au Québec, en Norvège et en Allemagne. Ces territoires ont été choisis puisqu'ils représentent, au sens de Stoy<sup>1</sup>, différents *univers de services d'aide*. Les initiatives de collaborations interorganisationnelles étudiées sont toutes issues du même milieu d'intervention, à savoir le domaine des services d'aide et de protection de l'enfance.

<sup>1</sup> Stoy, V. (2014). Worlds of Welfare Services: From Discovery to Exploration. *Social Policy & Administration Review*, 48(3), 343-360.



## Faits saillants

- La plupart des facteurs qui influent sur le fonctionnement d'un réseau ont tendance à interagir entre eux et sont enchâssés dans un environnement institutionnel donné. L'importance qu'on accorde à chacun de ces facteurs peut varier considérablement d'une juridiction, voire d'une initiative de collaboration, à une autre. Conséquemment, l'identification d'un **noyau de propriétés génériques** agissant comme préalables à un fonctionnement réussi et durable des initiatives interorganisationnelles semble s'avérer illusoire.
- Malgré les efforts déployés par les gouvernements afin de promouvoir la collaboration, la plupart des réseaux de l'échantillon étudié ont été créés et fonctionnent de **façon hybride**. Cette approche hybride pourrait être vue comme étant un compromis pragmatique dans le but d'accroître la nature consensuelle des rapports entre les organisations impliquées ou de concilier des dispositions réglementaires contradictoires de la part du gouvernement.
- L'analyse rend aussi compte du **caractère multidimensionnel des rapports de réciprocité et de confiance** entre les milieux impliqués. Considérées comme des dimensions essentielles d'un réseau, la réciprocité et la confiance peuvent toutefois être compatibles avec la poursuite d'intérêts particuliers de la part des organisations concernées. À ce sujet, la complémentarité perçue – c'est-à-dire le sentiment que les intérêts spécifiques de chacun sont pris en compte – peut parfois servir de levier à l'avancement des activités de collaboration.
- Les promoteurs et les membres du réseau sont souvent confrontés à des **dilemmes relatifs à la mobilisation des ressources**. Lorsque le soutien financier du gouvernement est insuffisant, la participation des organisations peut être onéreuse. Bien que dans certaines conditions une approche créative pour assurer le financement peut mener à une forme de stabilité dans le fonctionnement des réseaux, à plus grande échelle, cette pratique risque de compromettre la qualité et la performance des services.
- Les initiatives de collaboration nécessitent souvent qu'une ou plusieurs personnes assument le rôle de **champions** en faisant la promotion ou en facilitant le fonctionnement des collaborations interorganisationnelles au quotidien. Leur **leadership** permet une certaine légitimité, autant interne qu'externe, au réseau tout en affectant ses objectifs, ses finalités ainsi que le degré d'engagement des acteurs concernés.

## Personne-ressource

Oscar Firbank  
Professeur agrégé  
École de service social, Université de Montréal  
(514) 514-343-2294  
[oscar.e.firbank@umontreal.ca](mailto:oscar.e.firbank@umontreal.ca)

## Pour plus d'information

Le document de réflexion est disponible en anglais seulement au : <http://bit.ly/2k4Dsg8>

Cette recherche a été réalisée grâce au soutien financier du partenariat ARIMA (Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, subvention 895-2011-1008), du COST-Action IS 1102 (Europe) et du Norwegian Regional Research Council.