



---

*INTERVENTION 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?**

28 janvier 2021

## **Rédaction**

Shelley-Rose Hyppolite, médecin-conseil, Direction de santé publique, Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux (CIUSSS) de la Capitale-Nationale et professeure agrégée à la Faculté de médecine, Université Laval.  
Khaoula Boulaâmane, professionnelle de recherche, Université Laval.

Michèle Clément, chercheure VITAM, Université Laval.

## **Équipe de recherche**

Shelley-Rose Hyppolite, médecin-conseil, Direction de santé publique, Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux (CIUSSS) de la Capitale-Nationale et professeure agrégée à la Faculté de médecine, Université Laval.  
Michèle Clément, chercheure VITAM, Université Laval.

Khaoula Boulaâmane, professionnelle de recherche, Université Laval.

Philippe Bélanger, professionnel de recherche, Université Laval.

## **Membres du comité de pilotage de la recherche**

Amélie Bérard, intervenante famille, Carrefour des enfants de Saint-Malo.

Édith Bouchard, intervenante de proximité, Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale.

Nancy Boucher, chef des services psychosociaux généraux, Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale.

Johanne Bourque, résidente aux Habitations Place de la Rive.

Martin Dionne, capitaine, Service de police de la ville de Québec.

Mohamed Krabchi, résident aux Habitations Place de la Rive.

Steeve Lamonde, directeur général, Corporation d'animation l'Ouvre-Boite du Quartier.

Caroline Landry, organisatrice communautaire, Office municipal d'habitation de Québec.

Lucille Langlois, chef de services intérimaires, Clinique santé des réfugiés et responsable des pratiques professionnelles d'intervention interculturelle et de proximité, Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale.

Audrey Lemieux, intervenante, Corporation d'animation l'Ouvre-Boite du Quartier.

Stéphanie Morin, résidente aux Habitations Place de la Rive.

Paul Ouimet, lieutenant, Service de police de la ville de Québec.

Catherine Raymond, organisatrice communautaire, Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale.

Geneviève Sirois, directrice, Carrefour des enfants de Saint-Malo.

Alain Sylvain, chef des services psychosociaux généraux, Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale.

Maïra Tulcan, intervenante, Carrefour des enfants de Saint-Malo.

Suzanne Vaillancourt, coordonnatrice de l'équipe de soutien aux milieux de vie, Office municipal d'habitation de Québec.

## **Secrétariat**

Jacinthe Sirois, agente administrative, Direction de santé publique, Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux (CIUSSS) de la Capitale-Nationale.

**Projet financé par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada.**

**Ce document est disponible en version électronique à l'adresse Internet :**

[www.ciusss-capitalnationale.gouv.qc.ca](http://www.ciusss-capitalnationale.gouv.qc.ca)

**Dépôt légal, Bibliothèques et Archives nationales du Québec.**

ISBN : 978-2-550-88319-7 (imprimé)

ISBN : 978-2-550-88320-3 (PDF)

Cette publication a été versée dans la banque SANTÉCOM.

La reproduction de ce document est permise, pourvu que la source soit mentionnée.

**Référence suggérée**

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.

## REMERCIEMENTS

L'équipe de recherche tient à remercier toutes les personnes qui ont contribué à donner sens à cette recherche. Vous avez été nombreux à nous rencontrer, à nous écouter, à partager votre point de vue, vos idées et vos suggestions. Vous avez été nombreux à nous accorder du temps.

L'équipe tient à remercier tout spécialement les membres du comité de pilotage qui nous ont accueillis chaleureusement, nous ont rapidement rendus à l'aise et nous ont fait confiance. Un grand merci! Sans cet accueil et cette confiance, la recherche n'aurait pas pu avoir lieu. Merci pour votre implication active et vos apports aux différentes étapes de la recherche. Cela a contribué de manière significative à enrichir les orientations et le déroulement de la recherche et a facilité la compréhension du milieu, de son contexte, de ses dynamiques et de son historique. Un merci particulier à Lucille Langlois et Alain Sylvain pour l'accueil et l'ouverture à cette recherche et à Catherine Raymond et Caroline Landry pour avoir facilité grandement le bon déroulement des activités de recherche à toutes ses étapes.

L'équipe souhaite remercier tous les intervenants, les gestionnaires et les cadres que nous avons rencontrés pour les entrevues. Vous avez accepté de nous partager vos expériences et vos points de vue. Nous sommes ainsi confiants que ce rapport de recherche reflète bien les perspectives diverses des acteurs impliqués.

L'équipe de recherche tient à remercier toutes les personnes rencontrées qui résident aux Habitations Place de la Rive pour leur temps et le partage de leur vécu en tant que résidents et en tant que bénéficiaires et participants des services et des activités offerts dans le milieu. Vos partages sont non seulement extrêmement enrichissants, mais ils s'avèrent essentiels pour éclairer la façon dont fonctionne l'intervention de proximité ainsi que ses retombées.

Nous souhaitons remercier tout particulièrement Chantal Doré, chercheure et professeure titulaire à l'Institut universitaire de première ligne en santé et services sociaux à Sherbrooke et chercheure principale de cette recherche multicentrique pour avoir développé le protocole de recherche, suscité la participation de plusieurs co-chercheurs et mené les démarches en vue du financement. Merci pour la confiance accordée envers notre équipe de recherche. Un grand merci également à Nancy Lévesque, professionnelle de recherche à Sherbrooke en soutien aux quatre milieux de recherche pour avoir été extrêmement disponible et efficace à répondre à nos besoins.

Finalement, nous tenons à remercier le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada pour le financement accordé.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>4</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>9</b>
<b>FIGURE</b> .....	<b>9</b>
<b>LISTE DES SIGLES ET DES ACRONYMES</b> .....	<b>10</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>11</b>
<b>PARTIE 1</b>	
<b>État des connaissances, question et objectifs de recherche, pertinence et méthodologie</b> .....	<b>13</b>
<b>1. ÉTAT DES CONNAISSANCES</b> .....	<b>14</b>
<b>1.1. Interventions de proximité</b> .....	<b>14</b>
<b>1.2. Reddition de comptes</b> .....	<b>15</b>
<b>1.3. Tension entre la nature des interventions de proximité et la reddition de comptes</b> .....	<b>16</b>
<b>2. QUESTION ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE</b> .....	<b>17</b>
<b>3. PERTINENCE DE LA RECHERCHE</b> .....	<b>18</b>
<b>3.1. Pertinence scientifique</b> .....	<b>18</b>
<b>3.2. Pertinence sociale</b> .....	<b>18</b>
<b>4. MÉTHODOLOGIE</b> .....	<b>19</b>
<b>4.1. Devis de recherche et approches</b> .....	<b>19</b>
La recherche dans son ensemble : quatre cas d'interventions de proximité .....	<b>19</b>
La recherche sur l'intervention de proximité aux Habitations Place de la Rive .....	<b>20</b>
<b>4.2. Analyse documentaire</b> .....	<b>22</b>
<b>4.3. Entrevues semi-dirigées de groupe</b> .....	<b>23</b>
Population et participants .....	<b>23</b>
Recrutement .....	<b>23</b>
Collecte des données .....	<b>23</b>
Analyse des données .....	<b>24</b>
<b>4.4. Entrevues semi-dirigées individuelles</b> .....	<b>24</b>
Population et participants .....	<b>24</b>
Recrutement .....	<b>24</b>
Collecte des données .....	<b>25</b>
Analyse des données .....	<b>25</b>
<b>4.5. Observations des pratiques</b> .....	<b>25</b>
<b>4.6. Considérations éthiques</b> .....	<b>26</b>

## **PARTIE 2**

### ***L'intervention de proximité aux Habitations Place de la Rive : historique, buts, valeurs, acteurs et fondements . 27***

<b>1. HISTORIQUE.....</b>	<b>28</b>
Milieu de vie .....	28
Besoins multiples et complexes .....	28
Interventions isolées des partenaires impliquées 1972-2005.....	29
Échanges en vue d'interventions concertées 2005-2007 .....	29
<b>2. DESCRIPTION DE L'INTERVENTION DE PROXIMITÉ .....</b>	<b>31</b>
<b>2.1. Les buts et les valeurs .....</b>	<b>31</b>
<b>2.2. Acteurs impliqués, rôles et concertation .....</b>	<b>31</b>
<b>2.3. Les fondements et types d'interventions.....</b>	<b>33</b>

## **PARTIE 3**

### ***L'intervention de proximité aux Habitations Place de la Rive : perspectives des acteurs ..... 35***

<b>1. GROUPE DES CADRES.....</b>	<b>36</b>
<b>1.1. Utilisation du terme intervention de proximité .....</b>	<b>36</b>
<b>1.2. Caractéristiques clés de l'intervention de proximité.....</b>	<b>36</b>
<b>1.3. Spécificités de l'intervention de proximité .....</b>	<b>37</b>
<b>1.4. Effets de l'intervention de proximité .....</b>	<b>38</b>
Sur les résidents.....	38
Sur les intervenants .....	39
Sur les organismes impliqués .....	40
<b>1.5. Ce qui va bien et ce qui va moins bien au regard de l'intervention de proximité .....</b>	<b>40</b>
Ce qui va bien en intervention de proximité .....	40
Ce qui va moins bien en intervention de proximité.....	41
<b>1.6. Enjeux de l'intervention de proximité pour les cadres .....</b>	<b>41</b>
<b>1.7. Défis de l'intervention de proximité pour les cadres .....</b>	<b>42</b>
<b>1.8. Avenir de l'intervention de proximité selon les cadres .....</b>	<b>42</b>
<b>2. GROUPE DE GESTIONNAIRES .....</b>	<b>44</b>
<b>2.1. Utilisation du terme intervention de proximité .....</b>	<b>44</b>
<b>2.2. Caractéristiques clés de l'intervention de proximité.....</b>	<b>44</b>
<b>2.3. Spécificités et différences de l'intervention de proximité pour les gestionnaires .....</b>	<b>46</b>
<b>2.4. Effets de l'intervention de proximité.....</b>	<b>47</b>
<b>2.5. Ce qui va bien et ce qui va moins bien au regard de l'intervention de proximité .....</b>	<b>48</b>
<b>2.6. Enjeux de l'intervention de proximité pour les gestionnaires .....</b>	<b>48</b>
<b>2.7. Défis de l'intervention de proximité pour les gestionnaires .....</b>	<b>49</b>

2.8.	<i>Avenir de l'intervention de proximité selon les gestionnaires</i> .....	49
3.	<b>GROUPE DES INTERVENANTS</b> .....	51
3.1.	<i>Utilisation du terme intervention de proximité</i> .....	51
3.2.	<i>Caractéristiques de l'intervention de proximité par les intervenants</i> .....	51
3.3.	<i>Tâches des intervenants dans l'intervention de proximité</i> .....	52
3.4.	<i>Spécificités et différences de l'intervention de proximité pour les intervenants</i> .....	53
3.5.	<i>Effets de l'intervention de proximité</i> .....	55
	Pour les résidents .....	55
	Pour les intervenants.....	55
3.6.	<i>Ce qui va bien et ce qui va moins bien en intervention de proximité selon les intervenants</i> .....	57
	Ce qui va bien .....	57
	Ce qui va moins bien.....	57
4.	<b>GROUPES DE LA POPULATION</b> .....	58
4.1.	<i>Les activités et services aux Habitations Place de la Rive</i> .....	58
4.2.	<i>Le rôle perçu des intervenantes aux Habitations Place de la Rive</i> .....	59
4.3.	<i>Spécificités des activités réalisées aux Habitations Place de la Rive</i> .....	60
	Selon les adolescents .....	60
	Selon les adultes .....	61
4.4.	<i>Effets des activités et des services offerts</i> .....	62
	Selon les adolescents rencontrés .....	62
	Selon les adultes rencontrés .....	63
4.5.	<i>Ce qui va bien et ce qui va moins bien</i> .....	65
4.6.	<i>Suggestions au regard des activités proposées</i> .....	65
5.	<b>SYNTHÈSE, ANALYSE ET ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION DE LA PARTIE 3</b> .....	67
5.1.	<i>Synthèse de la partie 3 selon différents thèmes</i> .....	67
5.2.	<i>Synthèse de la partie 3 selon les acteurs</i> .....	69
5.3.	<i>Éléments de réflexion sur l'intervention de proximité aux Habitations Place de la Rive en termes d'innovation sociale</i> .....	71

#### **PARTIE 4**

	<i>Reddition de comptes de l'intervention de proximité aux Habitations Place de la Rive</i> .....	73
1.	<b>GROUPE DES CADRES</b> .....	74
1.1.	<i>Déroulement de la reddition de comptes</i> .....	74
1.2.	<i>Les problèmes et les enjeux liés à la reddition de comptes</i> .....	75
1.3.	<i>Suggestions pour améliorer la reddition de comptes</i> .....	76
2.	<b>GROUPE DE GESTIONNAIRES</b> .....	78

<b>2.1.</b>	<b><i>Déroulement de la reddition de comptes</i></b> .....	<b>78</b>
	Des intervenants aux gestionnaires .....	78
	Des gestionnaires à leurs cadres supérieurs.....	80
<b>2.2.</b>	<b><i>Problèmes ou enjeux</i></b> .....	<b>80</b>
<b>2.3.</b>	<b><i>Amélioration de la reddition de comptes</i></b> .....	<b>83</b>
<b>3.</b>	<b><i>GROUPE DES INTERVENANTS</i></b> .....	<b>85</b>
<b>3.1.</b>	<b><i>Déroulement de la reddition de comptes</i></b> .....	<b>85</b>
<b>3.2.</b>	<b><i>Enjeux rencontrés</i></b> .....	<b>86</b>
<b>3.3.</b>	<b><i>Suggestions</i></b> .....	<b>86</b>
<b>4.</b>	<b><i>GROUPES DE LA POPULATION</i></b> .....	<b>87</b>
<b>5.</b>	<b><i>SYNTHÈSE ET ANALYSE DE LA PARTIE 4</i></b> .....	<b>88</b>
<b>5.1.</b>	<b><i>Modalités de la reddition de comptes</i></b> .....	<b>88</b>
<b>5.2.</b>	<b><i>Difficultés et enjeux liés à la reddition de comptes</i></b> .....	<b>89</b>
<b>5.3.</b>	<b><i>Suggestions au regard de la reddition de comptes</i></b> .....	<b>89</b>
<b>5.4.</b>	<b><i>Analyse et discussion</i></b> .....	<b>90</b>
	Tensions liées à la reddition de comptes pour le CIUSSS de la Capitale-Nationale .....	90
	Enjeux liés aux recommandations formulées pour la reddition de comptes .....	93
<b>6.</b>	<b><i>FORCES ET LIMITES DE LA RECHERCHE</i></b> .....	<b>93</b>
	<b><i>CONCLUSION</i></b> .....	<b>95</b>
	<b><i>RÉFÉRENCES</i></b> .....	<b>96</b>
	<b><i>ANNEXES</i></b> .....	<b>101</b>
	Annexe 1.....	102
	Rôles et responsabilités de l'équipe intersectorielle (Table terrain).....	102
	Rôles et responsabilités des intervenants de proximité, membres de l'équipe (Table terrain) .....	103
	Annexe 2 : Synthèse des propos recueillis sur l'intervention de proximité .....	108
	Annexe 3 : Synthèse des propos recueillis sur la reddition de comptes.....	118

## LISTE DES TABLEAUX SYNTHÈSE DES PROPOS RECUEILLIS AUPRÈS DES DIFFÉRENTS ACTEURS

<i>Caractéristiques de l'intervention de proximité</i> .....	108
<i>Spécificités et différences de l'intervention de proximité</i> .....	109
<i>Effets de l'intervention de proximité</i> .....	111
<i>Ce qui va bien dans l'intervention de proximité</i> .....	113
<i>Enjeux de l'intervention de proximité</i> .....	115
<i>Défis de l'intervention de proximité</i> .....	117
<i>Difficultés et enjeux liés à la reddition de comptes</i> .....	118
<i>Suggestions pour la reddition de comptes</i> .....	120

## FIGURE

<i>FIGURE 1. Historique du développement de l'intervention de proximité</i> .....	30
---	----

## LISTE DES SIGLES ET DES ACRONYMES

HLM	Habitation à loyer modique
OBQ	Ouvre-Boîte du Quartier
CH	Centre hospitalier
CISSS	Centre intégré de santé et de services sociaux
CIUSSS	Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux
CSSS	Centre de santé et de services sociaux
CLSC	Centre local de service communautaires
OLO	Un œuf, un litre de lait et un jus d'orange par jour
SIPPE	Services intégrés en périnatalité et pour la petite enfance
OMHQ	Office municipal d'habitation de Québec
IP	Intervention de proximité
PDGA	Président-directeur général adjoint
RSHQ	Regroupement des services d'habitation du Québec

# INTRODUCTION

## Mise en contexte

Depuis quelques années, des interventions de proximité sont mises en place par des Centres intégrés de santé et de services sociaux (CISSS) et des Centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux (CIUSSS) qui souhaitent rejoindre des personnes qui vivent dans des milieux défavorisés et qui sont peu rejointes par les services de santé et les services sociaux, habituellement offerts dans ces établissements, et répondre à leurs besoins. Ces interventions de proximité se déroulent dans les milieux de vie des personnes et misent à la fois sur une proximité géographique et relationnelle entre les intervenants et les personnes. Elles visent souvent une amélioration des conditions de vie de la population et une réduction des inégalités sociales de santé.

Par ailleurs, depuis les années 2000 et au sein de la gestion publique, on note la mise en place de plus en plus importante d'une reddition de comptes axée sur l'efficacité et l'efficience dans un contexte de ressources limitées et notamment dans les CISSS et les CIUSSS, immenses établissements qui résultent de la fusion de plusieurs structures aux missions variées (CH, CSSS, CHSLD, etc.).

Les interventions de proximité sont ainsi soumises à une reddition de comptes qui soulève des tensions importantes entre la nature et les finalités des interventions de proximité et les modalités actuelles de reddition de comptes des CISSS et des CIUSSS.

Misant sur une démarche de co-construction, cette recherche vise à développer et à adapter en milieu de pratique des outils de gestion en matière de qualité des interventions de proximité. Ainsi, les résultats de la recherche pourront contribuer, d'une part, à renouveler la gestion administrative institutionnelle des pratiques d'intervention de proximité et, d'autre part, à les valoriser par une reddition de comptes renouvelée et ajustée à la nature de ces pratiques professionnelles.

Ultimement, la recherche propose de démontrer comment des interventions de proximité, en dépit des exigences de rationalisation induites par la culture de performance dans les services publics, peuvent innover en matière de reddition de comptes et de gestion. Le contexte de transformation majeure du réseau de la santé et des services sociaux constitue certes un défi, mais aussi une opportunité unique de réussir à mettre davantage en valeur les interventions de proximité au sein des nouvelles organisations par une reddition de comptes adaptée.

## Présentation des différentes parties et sections du rapport

Le présent rapport se compose de trois parties composées de différentes sections permettant de mieux comprendre les objectifs de l'étude.

La première partie se décline en quatre sections. Dans la section 1, nous présentons un bref état des connaissances au regard de la reddition de comptes en lien avec les interventions de proximité. Quant à la section 2, nous exposons la question principale de recherche et les objectifs poursuivis. À la section 3, nous décrivons la pertinence scientifique et sociale de la recherche, ainsi que la méthodologie à la section 4.

La deuxième partie dresse un portrait général de l'intervention de proximité aux Habitations Place de la Rive en décrivant l'histoire, les buts, les fondements, les valeurs, les acteurs impliqués et leurs rôles.

La troisième partie rapporte la perspective des différents acteurs concernés et impliqués dans l'intervention de proximité aux Habitations Place de la Rive au regard de différents aspects de l'intervention de proximité, notamment ce qu'est l'intervention de proximité, ses aspects spécifiques et ses retombées. À la fin de cette partie, une analyse synthétique des propos recueillis selon les acteurs et selon différentes thématiques ainsi qu'une réflexion sur l'intervention de proximité sont proposées par les chercheurs.

La quatrième partie présente également la perspective des acteurs, mais cette fois sur les modalités de reddition de comptes actuelles, les enjeux rencontrés et leurs suggestions d'amélioration. Nous concluons cette partie par une synthèse des propos recueillis, suivie par la présentation de diverses tensions identifiées entre les modalités de reddition de comptes actuelles et la nature de l'intervention de proximité aux Habitations Place de la Rive. Enfin, les forces et les limites de la recherche sont présentées dans cette partie.

Par ailleurs, ce rapport de recherche comporte trois annexes. La première annexe décrit les rôles et les responsabilités des différents acteurs impliqués ainsi que ceux de l'équipe intersectorielle. La deuxième annexe présente un tableau synthétisant les propos recueillis sur l'intervention de proximité auprès de différents acteurs impliqués. Enfin, la troisième annexe présente également, sous forme d'un tableau, une synthèse des propos recueillis auprès de ces mêmes acteurs, mais cette fois sur la reddition de comptes

# **PARTIE 1**

**État des connaissances, question et objectifs de recherche,  
pertinence et méthodologie**



## 1. ÉTAT DES CONNAISSANCES<sup>1</sup>

Les défis et les problèmes auxquels les milieux défavorisés font face sont complexes, alors que les services institutionnels peinent à les rejoindre. De plus et malgré la récente réforme ayant entraîné la formation des CISSS et des CIUSSS en 2015, les interventions sociales de ces établissements demeurent compartimentées entre des services-clientèles ce qui n'est pas sans conséquence pour le réseau de la santé et des services sociaux et les citoyens (Bourque, 2008; IPCDC, 2014).

Pour certains CISSS et CIUSSS, la solution se trouve dans la mise en œuvre d'interventions intégrées et ancrées dans les milieux de vie des personnes. Le territoire local, conçu comme un cadre spatial de cohésion sociale (Claitier et Hamel, 1991), devient donc un lieu stratégique pour les CISSS et les CIUSSS afin d'améliorer l'efficacité des services prodigués et d'agir sur les inégalités sociales et de santé (Doré *et al.*, 2016; Doré, 2017). Ces interventions se nomment « interventions de proximité ».

### 1.1. Interventions de proximité

Bien que les interventions de proximité existent dans plusieurs CISSS et CIUSSS au Québec, peu de littérature scientifique existe sur le sujet à l'exception de certaines études réalisées notamment sur ses effets (Bastien et Goulet, 2006; Caillouette et Morin, 2007; Duval et Bourque, 2007; Roy *et al.*, 2008; Hyppolite *et al.*, 2019; Morin *et al.*, 2012).

L'origine des interventions de proximité provient en fait de l'approche milieu en psychologie communautaire (Guay, 20). Il s'agit d'une approche dont l'objectif est d'améliorer les manières de gérer et d'offrir les services sociaux. Cette approche a une dimension territoriale puisqu'elle doit se situer dans les milieux de vie des populations et non pas dans les lieux délocalisés et formalisés de l'établissement. L'approche milieu est proactive, car elle intervient habituellement avant qu'il y ait une demande formelle de services (Guay, 1996). Elle met de l'avant les principes de visibilité, d'accessibilité et de proximité chez les intervenants de milieu. Cette présence continue de l'établissement dans les milieux de vie favorise une meilleure connaissance des réseaux formels et informels d'entraide et crée des liens étroits avec les citoyens. Le réseau social de la personne est central à l'approche milieu et l'intervention se fait en étroite relation avec les membres de l'entourage.

Au cours des années 1990, plusieurs initiatives innovantes des établissements de santé et de services sociaux ont mis en place les principes de l'approche milieu. Peu d'études se sont penchées sur ces initiatives, mais certaines ont néanmoins fait l'objet d'une recherche évaluative à l'interne des établissements (Guay, 2001).

---

<sup>1</sup>Le texte de la partie État des connaissances est tiré de Doré, C., Morin, P., Bourque, D., Clément, M., Garon, S., Hyppolite, S-R., Leclerc, B-S., et Maillet, L. (2017). Comment articuler le « sens » et la « mesure » dans les pratiques de gestion et la gestion des interventions de proximité en CISSS et en CIUSSS ? Demande de financement dans le cadre des subventions Savoir du CRSH.

Dans le sillage du processus de création des centres de santé et de services sociaux (CSSS) en 2003 par l'adoption de la loi 25 et la reconfiguration des services sociaux qui en découle, plusieurs initiatives ancrées dans l'approche milieu ont disparu (Doré *et al.*, 2019). Depuis plus de dix ans maintenant, on observe néanmoins l'implantation de nouvelles initiatives de proximité (*ibid.*).

Les recherches réalisées au sein des CISSS et des CIUSSS pour cerner les effets des interventions de proximité montrent que ce genre d'initiatives a des retombées positives sur l'efficacité des services et sur la qualité de vie des personnes et des communautés. À titre d'exemple, une initiative du CSSS de la Vieille-Capitale aux Habitations Place de la Rive, un HLM situé dans la ville de Québec, a eu des effets positifs, notamment une amélioration de la qualité de vie des résidents, une réduction importante du vandalisme et de la criminalité, la naissance d'un sentiment de « vivre ensemble » et l'implication des locataires dans la prise en charge de leur milieu de vie (Gélineau *et al.*, 2008; Vaillancourt *et al.*, 2013). À Sherbrooke, l'intervention de proximité dans deux quartiers défavorisés a permis d'améliorer les conditions de vie des habitants (Dallaire *et al.*, 2010). Une recherche évaluative (Morin *et al.*, 2012) a permis de comprendre comment l'intervention est parvenue à réduire l'isolement de certains résidents des quartiers, notamment par la mise en place d'activités communautaires et de rencontres de groupe. Elle a également mis en évidence l'accroissement de réseaux informels d'entraide et la création de liens avec des communautés culturelles non desservies par l'établissement (Doré *et al.*, 2013 a). Une autre étude sur l'intervention de proximité impliquant les marcheurs de quartier du CSSS Ahuntsic et Montréal-Nord tend aussi à démontrer que les pratiques de proximité sont révélatrices de l'ancrage des inégalités sociales, comme s'il s'agissait d'une aide d'urgence offerte par des travailleurs à des populations vivant en situation de précarité (Bastien et Goulet, 2006).

L'intervention de proximité se définit avant tout par une territorialisation de la pratique des acteurs, où les intervenants ne travaillent plus nécessairement à partir de leurs bureaux, mais bien au sein des milieux de vie des populations ciblées (Bricocoli et Marchigiani, 2012; Morin *et al.*, 2015; Morin *et al.*, 2017). Cette proximité dépend de la visibilité et de l'accessibilité des intervenants et des liens de confiance qu'ils créent avec les citoyens, les partenaires communautaires du milieu et les institutions (Guay, 2001). Il est reconnu également que les interventions de proximité s'inscrivent dans une approche de développement des communautés (Bourque, 2012; Morin *et al.*, 2013; Doré *et al.*, 2013b) en mettant en place une action structurée entre les établissements publics et leurs partenaires (organismes communautaires, écoles, service de police, etc.).

## 1.2. Reddition de comptes

La récente réforme du réseau de la santé et des services sociaux au Québec reconnaît l'importance de mettre en place des services de santé et des services sociaux axés sur la proximité et la continuité des services. Néanmoins, cette réforme a entraîné la création de nouvelles mégastructures régionales résultant de la fusion des établissements locaux (CSSS, CH, CHSLD, etc.) en un seul établissement que sont les CISSS et les CIUSSS et fait une place importante à la reddition de comptes dans la gestion publique. En effet, l'approche gouvernementale s'inscrit dans la nouvelle gestion publique axée sur la centralisation, la concurrence et les demandes du consommateur à l'opposé de la nouvelle valeur publique axée sur une gouvernance collaborative, une décentralisation et le dialogue avec les citoyens (Lévesque, 2013).

Depuis l'adoption de la *Loi sur l'administration publique* en 2000 (L.R.Q., c. A-6,01), l'administration publique québécoise a accordé une importance croissante aux mécanismes de reddition de comptes dans le but de maximiser l'offre de services à partir de ressources financières disponibles limitées (MSSS, 2017). De plus, les exigences de rationalisation des services de santé, en partie justifiée par des contraintes budgétaires nouvelles, conduisent à resserrer l'emprise de la gestion sur les pratiques des intervenants (AQESSS, 2010). Cette forme de « gouvernement par les nombres » (Desrosières, 2014) privilégie une logique gestionnaire dans une optique de normes d'efficacité, d'efficience et de productivité. Les cibles du MSSS sont constituées d'indicateurs quantitatifs (MSSS, 2017) documentant essentiellement le volume de services prodigués (nombre d'interventions) et l'intensité de ces services (nombres d'interventions/usager/période). De Gaulejac (2005) parle de la présence d'une « fausse neutralité des outils de gestion », Chauvière (2007) d'une « hyper gestion » et Del Rey (2013) d'une « tyrannie de l'évaluation ».

### 1.3. Tension entre la nature des interventions de proximité et la reddition de comptes

Cette reddition de comptes vient en contradiction avec les pratiques développées au sein des interventions de proximité. Les intervenants de proximité expriment la difficulté de concilier les formes de reddition de comptes avec leurs pratiques (Bastien et Turcotte, 2010) qui s'inscrivent dans une optique relationnelle de longue haleine où le « sens » qui découle des interventions n'est pas envisagé par les formes actuelles de reddition de comptes (Turcotte *et al.*, 2011) axées presque uniquement sur la « mesure » (Spence, 2004; Roeg, van de Goor et Garretsen, 2005 et 2008; Policy Horizons Canada, 2011; United Way of Toronto, 2012; IPCDC, 2014). À titre d'exemple, le fait de demander aux intervenants de proximité de colliger le nombre de personnes suivies sur une base régulière avec une cible à atteindre fixée au niveau ministériel; alors que le travail de proximité exige plusieurs interventions ponctuelles et informelles qui ne permettent pas d'assurer le nombre attendu des personnes suivies sur une base régulière. De plus, il est trop peu souvent question du rôle des gestionnaires et de l'importance de leur sensibilité à saisir la culture des interventions de proximité et à s'approprier la notion de territoire et les dynamiques sociales qui s'y déploient (Corrélation, 2007).

En somme, si les interventions de proximité représentent une voie d'avenir en matière d'intégration des services et d'efficacité, les modalités de reddition de comptes des CISSS et des CIUSSS révèlent la présence de tensions entre deux finalités différentes (RQIIAC, 2010; IPCDC, 2014) qui demeurent à concilier : qualifier et quantifier (Desrosières, 2014). La refonte majeure des structures du réseau de la santé et des services sociaux renforce la pertinence d'examiner de près la reddition de comptes et confirme que le moment est propice pour proposer des solutions de fond au problème soulevé (Doré *et al.*, 2019).

## 2. QUESTION ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Dans cette recherche, nous tenterons de répondre à la question suivante : Comment articuler le « sens » et la « mesure » dans les pratiques et la gestion des interventions de proximité en CISSS et en CIUSSS?

Il importe de préciser que dans cette étude, le « sens » exprime le besoin d'informations détaillées et contextualisées sur les expériences individuelles et communautaires, évaluant la différence que procurent les services dans la vie des personnes afin d'informer la planification et l'amélioration des services et des pratiques. La « mesure » reflète le besoin d'agréger l'information sur les résultats afin d'informer les choix décisionnels dans les organisations à tous les paliers.

Ainsi, l'objectif principal de cette recherche est de proposer et d'évaluer, à partir d'une démarche de co-construction, des outils de gestion des pratiques en intervention de proximité qui permettent de concilier le « sens » et la « mesure ». Plus spécifiquement, il s'agit d'une recherche multicentrique qui se déroule sur une période de quatre ans et qui vise les trois objectifs suivants :

1. Objectif de la première et deuxième année :

Identifier et décrire les tensions entre la reddition de comptes rattachée aux services sociaux et de santé et les pratiques en interventions de proximité.

2. Objectif de la deuxième et troisième année :

Développer ou adapter en milieu de pratique des outils de gestion en matière de qualité des pratiques en intervention de proximité dans une approche de co-construction impliquant gestionnaires, intervenants, chercheurs, personnes usagères, partenaires et représentants du ministère de la Santé et des Services sociaux dans la perspective d'articuler le « sens » et la « mesure ».

3. Objectif de la troisième et quatrième année :

Évaluer la pertinence des outils de gestion. Ce premier rapport de recherche porte sur le premier objectif uniquement. Ainsi, 1) il décrit la pratique d'intervention de proximité préalable à une bonne compréhension de la reddition de comptes réalisée (partie 2 et partie 3 du rapport); 2) il présente la reddition de comptes de l'intervention de proximité aux Habitations Place de la Rive ainsi que les tensions identifiées (partie 4 du rapport).

### 3. PERTINENCE DE LA RECHERCHE

#### 3.1. Pertinence scientifique

Bien que les effets des interventions de proximité sur les individus et les communautés soient reconnus et évalués (Bastien et Goulet, 2006; Duval et Bourque, 2007; Gélinau *et al.*, 2008; Morin *et al.*, 2012; Hyppolite *et al.*, 2018), aucune recherche n'a examiné les tensions qui existent entre les pratiques d'intervention et les modalités de gestion à notre connaissance.

La recherche vise à remédier en partie à cette lacune en proposant d'identifier les tensions existantes : celles que vivent les intervenants impliqués dans des interventions de proximité qui peinent à gérer l'écart entre les exigences de reddition de comptes et la nature de leurs pratiques et celles que vivent les gestionnaires qui sont contraints à une reddition de comptes axée sur des aspects quantitatifs.

Plus précisément, la recherche multicentrique pourra contribuer à :

- une description des interventions de proximité qui tient compte des caractéristiques culturelles et sociologiques des populations et communautés qu'elles desservent;
- une analyse approfondie des tensions entre le sens et la mesure au sein des interventions de proximité;
- un renouvellement d'une conception organisationnelle et institutionnelle du rapport entre le sens (lié à la pratique des interventions) et la mesure (liée à la gestion) dans la gestion des interventions de proximité.

Enfin, dans un processus de co-construction, le projet assurera la mise en œuvre d'une collaboration entre les chercheurs, les gestionnaires, les intervenants, les partenaires et les personnes bénéficiaires et participantes de quatre interventions de proximité dans différents établissements CIUSSS et trois villes au Québec. Cette recherche est ainsi une occasion d'accroître les liens étroits entre la recherche, la pratique et la gestion, et de consolider les rapports déjà développés antérieurement par la communauté de pratique sur les interventions de proximité.

#### 3.2. Pertinence sociale

La recherche fournira les connaissances et les outils nécessaires afin de générer des changements de pratique dans la reddition de comptes en proposant des outils concrets et évalués par les intervenants, les gestionnaires et les cadres. Cela permettra de contribuer non seulement à rehausser la qualité et l'efficacité des outils de gestion des interventions de proximité, mais aussi à favoriser la pérennisation d'innovations en matière d'interventions de proximité qui ont des impacts sur les populations ciblées. En effet, les interventions de proximité sont le plus souvent déployées pour répondre aux besoins de populations qui vivent dans des milieux défavorisés, en favorisant la pérennisation d'innovations dans les interventions de proximité, cette recherche peut avoir ultimement des impacts positifs sur certaines personnes et populations qui vivent en situation de pauvreté ou dans des milieux défavorisés.

## 4. MÉTHODOLOGIE

### 4.1. Devis de recherche et approches

#### La recherche dans son ensemble : quatre cas d'interventions de proximité

Pour atteindre les objectifs de notre recherche, nous avons opté pour un devis d'étude de cas multiples (Yin, 2014). Cette étude de cas multiples permet d'évaluer des pratiques d'intervention de proximité qui se déroulent dans trois régions afin de pouvoir dégager des pratiques de gestion différentes ou similaires selon des contextes institutionnels et des phases de développement des interventions de proximité variées.

Ainsi, la présente recherche permet d'étudier et d'accompagner quatre situations différentes d'interventions de proximité qui se déroulent au Québec, notamment :

1. Intervention de proximité aux Habitations Place de la Rive déployée en 2007 dans un HLM situé dans la ville de Québec.
2. Intervention de quartier déployée en 2008 dans deux quartiers défavorisés et à forte densité de population (Ascot et Jardins-Fleuris) à Sherbrooke.
3. Équipe d'intervention de proximité au Lac Mégantic déployée en 2016 au centre-ville en reconstruction, dans un secteur où habitaient des personnes en situation de défavorisation. L'équipe fut mise en place pour soutenir le rétablissement de la communauté, au regard notamment de la santé psychologique.
4. Les marcheurs de l'Équipe-Quartier déployés en 2000 dans un secteur de l'Arrondissement Montréal-Nord ayant une concentration importante de problèmes sociaux.

Pour maintenir le suivi de cette recherche, différents comités ont été mis sur pied : un comité scientifique composé des chercheurs et de collaborateurs a été mis sur pied et est responsable des aspects scientifiques de la recherche. Un comité de pilotage élargi, composé de l'équipe de recherche, de collaborateurs représentant chaque cas étudié ainsi que les parties prenantes a été mis sur pied pour guider le projet. De plus, un comité de pilotage par CIUSSS participant a été mis en place, composé de gestionnaires, d'intervenants, de partenaires et de personnes visées par les interventions. Ces comités contribuent à guider les recherches locales et faciliteront la coconstruction des outils de gestion, permettant de s'appuyer sur les savoirs scientifiques et les savoirs expérientiels (Carrier *et al.*, 2015; Pomey et Lebel, 2016; Morin *et al.*, 2017).

Le projet de recherche dans son ensemble s'appuie sur trois approches théoriques : approche par les capacités, approche du développement des communautés et approche de co-construction.

Ces approches allient les capacités personnelles et collectives dans un ancrage territorial significatif tout en prenant en compte les différences et les similitudes des caractéristiques des populations des communautés concernées. Les trois approches s'articulent comme suit :

- *Approche par les capacités.* Cette approche développée par Amartya Sen (2005; 2010) s'inscrit d'emblée dans la démarche de recherche multicentrique. Elle mise sur l'analyse concrète des

conditions de vie dans leur cadre matériel et social et présente une étroite parenté avec les actions intersectorielles qui visent à agir sur les déterminants sociaux afin de réduire les inégalités sociales (Droy, 2008; Dubois et Mahieu, 2009). La finalité de cette approche est donc de renforcer les capacités des personnes impliquées en augmentant les possibilités de leur liberté de choix (Dubois et Mahieu, 2009). Ainsi, en présence d'opportunités qui s'offrent à elles, les personnes peuvent choisir parmi un ensemble d'options, celles qui auront le plus de valeur à leurs yeux (Robeyns, 2005).

- *Approche du développement des communautés.* Cette approche a une longue histoire avec l'organisation communautaire au sein des ex-CSSS (Bourque, 2012). Selon l'Institut national de santé publique (2002), le développement des communautés est « un processus de coopération volontaire, d'entraide et de construction de liens sociaux entre les résidents et les institutions d'un milieu local, visant l'amélioration des conditions de vie sur les plans physique, social et économique ». Les dimensions de l'ancrage territorial des interventions, de la participation des personnes usagères, des groupes et de la communauté, de même que de la collaboration intersectorielle sont ainsi au centre du développement des communautés (Bourque et Favreau, 2003; RQRI, 2015; Caillouette *et al.*, 2017).
- *Approche de co-construction.* La co-construction ou coproduction des services est un principe d'action selon lequel les diverses parties prenantes du système de santé et services sociaux (usagers, intervenants, gestionnaires, décideurs) mettent en commun leurs connaissances, expériences et ressources afin de travailler ensemble pour améliorer la qualité des services. Trois notions clés sont associées à la co-construction : les capacités, la réciprocité et le rôle de facilitateur. D'abord, les prestataires de services reconnaissent et misent sur les capacités, les forces et les ressources des personnes en les soutenant activement et en les impliquant tout au long du processus d'intervention (Bovaird et Loeffler, 2013). En termes de réciprocité, les personnes qui utilisent les services ne sont plus considérées comme des bénéficiaires passifs, mais comme des partenaires actifs dans la détermination des besoins et des moyens pour y répondre. Les services publics ont alors pour rôle de soutenir, d'encourager et de coordonner avec la personne les services qui peuvent provenir des secteurs public, communautaire et privé selon les opportunités qui se présentent et les choix de la personne (Burns, 2013).

## La recherche sur l'intervention de proximité aux Habitations Place de la Rive

Considérant les objectifs de notre recherche, nous avons utilisé un devis qualitatif descriptif (Creswell et Clark, 2007) incluant des entrevues de groupe, des entrevues semi-dirigées et des observations directes de rencontres dans le cadre de l'intervention de proximité.

Pour réaliser cette recherche, une recherche de type participative dans laquelle différents acteurs ont été invités à participer à la recherche par la mise sur pied d'un comité de pilotage a été retenue. Le choix de ce type de recherche repose sur les considérations suivantes :

- Puisque l'intervention de proximité privilégie une approche axée sur le développement du pouvoir d'agir individuel et collectif, il apparaît pertinent de construire le système de recherche sur des valeurs partagées avec le système programmation et de favoriser la participation des acteurs concernés. Les recherches participatives reposent sur la collaboration, la concertation et les décisions de groupe (McTaggart, 1991) ce qui cadre bien avec les valeurs de l'intervention de proximité aux Habitations Place de la Rive.

- La participation de différents acteurs peut conduire à plusieurs effets recherchés comme une plus grande pertinence des questions posées, une plus grande fiabilité des données recueillies auprès des acteurs participants et une utilisation plus importante des résultats (Patton, 1997).
- Contrairement aux recherches conventionnelles, les recherches participatives visent avant tout la connaissance pour l'action plutôt qu'uniquement la connaissance pour une meilleure compréhension de phénomènes ou d'objets (Brown et Tandon, 1983 ; McTaggart, 1991 ; Cornwall et Jewkes, 1995).

Pour cette recherche, nous avons cherché à traduire les principes directeurs des recherches participatives notamment en :

- Favorisant la participation de tous les acteurs aux rencontres. Le lieu des rencontres a été identifié par l'ensemble des membres du comité consultatif et le local d'un organisme communautaire situé aux Habitations Place de la Rive a été retenu, soit celui de la Corporation d'animation l'Ouvre-Boite du Quartier. Les heures ont été identifiées par les membres du comité consultatif afin que les moments de rencontre conviennent à tous. Des rencontres d'une durée de trois heures ont été retenues. Les rencontres se sont déroulées autour d'une collation partagée. L'équipe de recherche a apporté de la nourriture et des boissons à partager. Aucun déplacement des résidents n'a été effectué puisque le lieu de rencontre se situe aux Habitations Place de la Rive. Un seul déplacement a été réalisé à Drummondville avec deux membres du comité consultatif lors d'une rencontre réunissant les membres des comités de pilotage des quatre milieux de recherche. Ce déplacement a été effectué en utilisant la voiture d'une chercheuse et le coût a été défrayé par elle.
- Assurant la réciprocité et la symétrie des relations entre chercheuses et les autres membres du comité consultatif et en particulier avec les personnes utilisatrices de la clinique. Pour ce faire, l'équipe de recherche a établi des liens avec chacun des membres du comité de pilotage sans passer par des intermédiaires ou encore par des intervenants pour interagir.
- Diminuer les relations de pouvoir inhérentes entre les différents membres du comité consultatif, et ce, en 1) favorisant la libre expression et le respect des opinions, 2) suscitant l'attention du groupe aux discours de chacun, 3) faisant en sorte que le groupe tienne compte des commentaires de chacun, 4) favorisant la compréhension du point de vue de chacun, 5) favorisant les prises de décisions consensuelles si possible ou sinon en laissant place aux opinions divergentes.

Le comité de pilotage de la recherche réalisée aux Habitations Place de la Rive est composé de :

- cinq gestionnaires parmi les organisations suivantes : l'Office municipal d'habitation de Québec, la Corporation d'animation l'Ouvre-Boite du Quartier, le Carrefour des enfants de Saint-Malo, le Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale;
- sept intervenants parmi les organisations suivantes : l'Office municipal d'habitation de Québec, la Corporation d'animation l'Ouvre-Boite du Quartier, le Carrefour des enfants de Saint-Malo, le Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale, le Service de police de la ville de Québec;
- trois résidents des Habitations Place de la Rive;
- deux chercheuses et une professionnelle de recherche.

Quatre personnes au sein du comité consultatif ont changé au cours du projet soit une intervenante du Carrefour des enfants de Saint-Malo, une intervenante de la Corporation d'animation l'Ouvre-Boîte du Quartier, un gestionnaire du Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale et le professionnel de recherche qui ont tous été remplacés. Pour le Service de police de la ville de Québec, le lieutenant et le capitaine ont quitté et le capitaine du poste de Québec devrait déterminer la structure applicable à venir tant pour la présence à la Table terrain et au comité de coordination que des policiers patrouilleurs affectés à Place de la Rive pour le suivi des dossiers.

Le comité consultatif a permis de préciser l'ensemble de la méthodologie, de bonifier les grilles d'entrevues qui ont été utilisées auprès des gestionnaires, des intervenants et des résidents, de planifier la présentation de l'intervention de proximité des Habitations Place de la Rive qui a eu lieu à Drummondville le 18 octobre 2019. À ce jour, le comité consultatif s'est réuni à trois reprises entre avril 2019 et octobre 2019 lors de rencontres d'une durée moyenne de trois heures.

- Première rencontre le 2 avril 2019 : lors de cette rencontre, chacune des personnes a été invitée à se présenter ainsi que son organisation le cas échéant, à partager ce que signifie pour chacune d'entre elle l'intervention de proximité, à partager leurs attentes au regard de la recherche et leurs craintes, leurs propositions au regard du rôle que devrait jouer le comité de pilotage, de sa composition, des modalités de participation, des principes et des valeurs du comité.
- Seconde rencontre le 9 avril 2019 : lors de cette rencontre les membres ont partagé leurs commentaires et leurs suggestions au regard des grilles d'entrevue destinées aux gestionnaires, aux intervenants et aux résidents. Ils ont partagé les retombées souhaitées de la recherche, ainsi que leur intérêt à maintenir leur participation à la recherche.
- Troisième rencontre le 7 octobre 2019 : lors de cette rencontre, nous avons discuté de l'invitation à présenter l'intervention de proximité des Habitations Place de la Rive lors d'une journée à Drummondville le 18 octobre 2019, rencontre qui a réuni les membres des comités de pilotage des quatre milieux de recherche.

Par ailleurs, lors d'une rencontre à Drummondville le 18 octobre 2019, deux membres du comité de pilotage étaient présents et ont fait une présentation sur l'intervention de proximité des Habitations Place de la Rive aux membres des comités de pilotage des trois autres milieux de recherche et aux chercheurs responsables.

Aucune rencontre des membres du comité n'a été réalisée en 2020 en raison de la COVID-19. Les commentaires et les suggestions sur une version préliminaire du rapport de recherche ont été recueillis par courriel après que l'équipe de recherche se soit assurée que cette façon permettait de rejoindre l'ensemble des membres du comité. Une version papier a été proposée aux membres du comité, mais n'a été retenue par aucun membre.

## 4.2. Analyse documentaire

Une analyse documentaire a été réalisée sur des documents partagés par les membres du comité de pilotage et qui portent sur l'intervention de proximité aux Habitations Place de la Rive. Une analyse thématique de ces documents a été réalisée à partir de thèmes définis par l'équipe de recherche.

### 4.3. Entrevues semi-dirigées de groupe

#### Population et participants

Quatre entrevues de groupe semi-dirigées ont été réalisées entre juin et novembre 2019. Une auprès d'intervenants (juin 2019), une seconde auprès de gestionnaires (juin 2019) et deux autres auprès de résidents aux Habitations Place de la Rive (octobre et novembre 2019).

L'identification des intervenants et des gestionnaires pour participer à l'entrevue de groupe s'est faite par les membres du comité de pilotage de la recherche lors de la seconde rencontre le 9 avril 2019. L'échantillon pour les entrevues semi-dirigées auprès des résidents des Habitations Place de la Rive (adultes et adolescents) a été constitué de façon non probabiliste.

#### Recrutement

Le recrutement des intervenants et des gestionnaires s'est fait par courriel avec une invitation de la part de l'équipe de recherche.

La planification de l'entrevue de groupe auprès des résidents adultes s'est faite de juin à octobre 2019 par échanges téléphoniques et courriels entre l'équipe de recherche, l'organisatrice communautaire de l'OMHQ, l'organisatrice communautaire du CIUSSS et l'intervenante famille du Carrefour des enfants de Saint-Malo. Le recrutement des adultes a été réalisé par l'organisatrice communautaire de l'OMHQ et l'intervenante famille du Carrefour des enfants de Saint-Malo. Les intervenantes ont vérifié la disponibilité et ont proposé une date à l'équipe de recherche en octobre 2019.

Afin de planifier l'entrevue de groupe auprès des adolescents, une rencontre préparatoire a eu lieu au local de la Corporation d'animation l'Ouvre-Boîte du Quartier en septembre 2019 entre l'équipe de recherche, une intervenante et le directeur général de l'organisme. Le recrutement des adolescents a été fait par l'intervenante de l'organisme auprès de jeunes répondant aux critères d'admissibilité. L'intervenante a vérifié les dates favorables et une rencontre en novembre 2019 a été retenue.

Le recrutement s'est déroulé afin de favoriser l'inclusion de personnes ayant différents profils sans cibler spécifiquement des problématiques de santé ou sociales. Des critères de diversification tels que l'âge, le sexe et l'origine ethnique ainsi que le nombre d'années de résidence aux Habitations Place de la Rive ont été utilisés.

Pour toutes les entrevues, la chercheuse a expliqué la recherche, a lu le formulaire de consentement, a répondu aux questions des participants et a obtenu la signature des participants avant la réalisation des entrevues.

#### Collecte des données

L'entrevue des intervenants (sept intervenants) et celle des adolescents (cinq adolescents âgés entre 12 et 16 ans) a eu lieu au local de la Corporation d'animation l'Ouvre-Boîte du Quartier situé aux Habitations Place de la Rive. Les canevas d'entrevue ont été développés à partir du cadre conceptuel et de la revue de

la littérature par l'équipe de recherche (regroupant les quatre milieux de recherche) et a été bonifié par les membres du comité consultatif de la recherche aux Habitations Place de la Rive. Les entrevues ont fait l'objet d'un enregistrement audio, puis ont été transcrites intégralement.

L'entrevue des gestionnaires (quatre gestionnaires) et celle des résidents adultes (trois résidents) a eu lieu dans le local communautaire des Habitations Place de la Rive. Les canevas d'entrevue ont été développés à partir du cadre conceptuel et de la revue de la littérature par l'équipe de recherche (regroupant les quatre milieux de recherche) et a été bonifié par les membres du comité consultatif de la recherche aux Habitations Place de la Rive. Les entrevues ont fait l'objet d'un enregistrement audio, puis ont été transcrites intégralement

Les entrevues de groupe auprès des intervenants et des gestionnaires ont duré trois heures. Celle auprès des résidents a duré deux heures et celle auprès des résidents adolescents a duré quarante-huit minutes. Une collation a été offerte lors des entrevues de groupe.

## **Analyse des données**

Une première étape de familiarisation avec le matériel a été effectuée afin d'en dégager le sens et guider les étapes suivantes de l'analyse. Ensuite, une analyse thématique et par catégories émergentes a été réalisée à partir des transcriptions des entrevues par la professionnelle de recherche (Miles et Huberman, 1994 ; Saldana, 2009). Un accord inter juge a été réalisé entre la professionnelle de recherche et une chercheure sur chacune des entrevues de groupe afin de valider les catégories créées. La codification a été raffinée au cours de ce processus afin de produire la codification finale. La codification a été réalisée à l'aide du logiciel QDA Miner.

### **4.4. Entrevues semi-dirigées individuelles**

#### **Population et participants**

Des entrevues individuelles ont été réalisées auprès de sept différents cadres entre avril et juillet 2019. L'identification des cadres pour participer à l'entrevue individuelle s'est faite par les membres du comité de pilotage de la recherche lors de la seconde rencontre le 9 avril 2019.

Par ailleurs, puisqu'ils n'avaient pas pu être présents pour l'entrevue de groupe, l'équipe de recherche a réalisé une entrevue individuelle auprès d'un gestionnaire et d'un intervenant.

#### **Recrutement**

Le recrutement des personnes rencontrées pour une entrevue individuelle s'est fait par courriel avec une invitation de la part de l'équipe de recherche.

Pour toutes les entrevues, la chercheure a expliqué la recherche, a lu le formulaire de consentement, a répondu aux questions des participants et a obtenu la signature des participants avant la réalisation des entrevues.

## Collecte des données

Les entrevues individuelles se sont déroulées dans un endroit calme choisi par les personnes elles-mêmes et convenu avec l'équipe de recherche. Les canevas d'entrevue ont été développés à partir du cadre conceptuel et de la revue de la littérature par l'équipe de recherche (regroupant les quatre milieux de recherche) et ont ensuite été bonifiés par les membres du comité consultatif de la recherche aux Habitations Place de la Rive. Les entrevues ont fait l'objet d'un enregistrement audio, puis ont été transcrites intégralement.

## Analyse des données

Une première étape de familiarisation avec le matériel a été effectuée afin d'en dégager le sens et guider les étapes suivantes de l'analyse. Ensuite, une analyse thématique et par catégories émergentes a été réalisée à partir des transcriptions des entrevues par la professionnelle de recherche (Miles et Huberman, 1994 ; Saldana, 2009). Un accord inter juge a été réalisé sur les deux entrevues des cadres afin de valider les catégories créées entre les chercheuses et les professionnels de recherche. La codification a été raffinée au cours de ce processus afin de produire la codification finale. La codification a été réalisée à l'aide du logiciel QDA Miner.

### 4.5. Observations des pratiques

Afin de mieux comprendre les pratiques innovantes de l'intervention de proximité aux Habitations Place de la Rive et le contexte dans lequel elles se déploient, certaines observations participatives ont été réalisées. Les observations se sont déroulées en octobre et novembre 2019. Une chercheuse a réalisé les activités d'observation directe en notant systématiquement les éléments prévus dans une grille d'observation formalisée (Mayer, 2003). Les notes d'observation ont fait l'objet d'une analyse par catégories émergentes (Charmaz, 2006). Une première lecture flottante a permis d'en comprendre la logique et le sens. Un examen systématique au moyen de catégories générales a ensuite permis leur interprétation.

- Observation d'un exercice de reddition de comptes réalisé par un gestionnaire à son bureau le 17 mai 2019 de 8 h à 9 h 30.
- Observation d'une rencontre du comité Vivre ensemble le 28 octobre 2019 de 13 h 30 à 15 h 30 au local communautaire des Habitations Place de la Rive.
- Observation le 20 novembre 2019 de 15 h à 17 h d'une rencontre organisée par la Table terrain au local de la Corporation d'animation l'Ouvre-Boîte du Quartier et au cours de laquelle fut présenté un portrait à jour des Habitations Place de la Rive à l'ensemble des organisations impliquées.
- Observation le 25 novembre 2019 de 9 h à 10 h d'une rencontre entre l'intervenante de proximité et la gestionnaire du CIUSSS de la Capitale-Nationale de qui elle relève. Cette rencontre s'est déroulée au bureau du gestionnaire.

- Observation d'un exercice de reddition de comptes réalisé par l'intervenante de proximité réalisé à son bureau le 25 novembre 2019 de 10 h à 11 h.

#### **4.6. Considérations éthiques**

L'étude a été approuvée par le Comité d'éthique et de la recherche du CIUSSS de l'Estrie-CHUS (numéro d'approbation MP-31-2019-2937) et une convenance a été faite avec le CIUSSS de la Capitale-Nationale (numéro d'approbation MEO-31-2019-1593). Tous les participants aux entrevues ont signé un formulaire d'information et de consentement, ainsi que les parents des adolescents qui ont participé. Les acteurs présents lors des observations ont donné leur consentement oral. Les professionnels de recherche ont signé un formulaire d'engagement à la confidentialité.

## **PARTIE 2**

**L'intervention de proximité aux Habitations Place de la Rive :  
historique, buts, valeurs, acteurs et fondements**



## 1. HISTORIQUE

### Milieu de vie

Construit en 1972, les Habitations Place de la Rive constituent un complexe d'habitations à loyer modique (HLM) de la ville de Québec administré par l'Office municipal d'habitation de Québec (OMHQ).

Ce complexe immobilier se situe à la frontière des quartiers de Vanier et de Saint-Sauveur, deux quartiers marqués par une défavorisation matérielle et sociale élevée (Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale *et al.*, 2017). Les Habitations Place de la Rive sont physiquement enclavées par deux artères routières importantes, le boulevard Wilfrid-Hamel et la rue Marie-de-l'Incarnation ainsi que par la rivière Saint-Charles (*ibid.*). Cet enclavement rend plus difficile l'utilisation des ressources du quartier (services de santé, école, services de loisirs, etc.) par les résidents (*ibid.*).

Le complexe immobilier comprend quatre immeubles offrant 175 logements. À l'automne 2019, on dénombrait dans ce complexe :

- 435 résidents :
  - 168 jeunes âgés de moins de 18 ans;
  - 200 personnes âgées de 18 à 55 ans;
  - 63 personnes âgées de plus de 55 ans et 2 personnes âgées de plus de 75 ans.
- 26 nationalités présentes.
- 41 % des ménages sont des personnes seules, soit 61 personnes.
- 73 % des ménages gagnent moins de 30 000 \$ par année.

En somme, les résidents aux Habitations Place de la Rive comptent une proportion élevée de jeunes âgés de 0 et 17 ans, une grande diversité culturelle et une précarité financière importante.

### Besoins multiples et complexes

Dès les années 2000, plusieurs besoins ont émergé chez les résidents des Habitations Place de la Rive (Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale *et al.*, 2017). En effet, les résidents immigrants présentaient des besoins liés au choc culturel et à leur intégration au sein de la société québécoise et aux difficultés liées à une détresse psychologique et aux séquelles post-traumatiques survenues à la suite des événements vécus dans leur pays d'origine ou de transit ou, encore, au cours de leur parcours migratoire (*ibid.*). De plus, la cohabitation de cultures différentes au sein du complexe immobilier était un enjeu important (*ibid.*).

Par ailleurs, plusieurs plaintes avaient été faites à l'OMHQ au regard d'inconduites interpersonnelles, de vandalisme, de consommation de drogues, d'agressions et de voies de fait. Les Habitations Place de la Rive étaient de plus en plus perçues comme un ghetto (*ibid.*).

## Interventions isolées des partenaires impliquées 1972-2005

Les besoins des résidents aux Habitations Place de la Rive étaient reconnus par plusieurs organisations publiques et communautaires. La **Corporation d'animation l'Ouvre-Boîte du Quartier** avait un point de service directement dans le milieu de vie depuis 1994 et elle intervenait auprès des adolescents qui fréquentaient ses locaux (Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale *et al.*, 2017).

Le **Service de police de la Ville de Québec** et les agents de sécurité présents sur place intervenaient fréquemment à la suite de plaintes des résidents ou d'appels d'urgence (*ibid.*).

Les intervenants du **Centre local de services communautaires (CLSC) Basse-Ville** intervenaient plus particulièrement dans ce milieu de vie auprès de mères en situation de défavorisation socioéconomique par l'entremise du Programme OLO (un œuf, un litre de lait et un jus d'orange par jour) et des services intégrés en périnatalité et pour la petite enfance (SIPPE) (*ibid.*).

D'autres organisations des quartiers avoisinants s'impliquaient aussi dans le milieu de vie, mais de manière plus ponctuelle.

En 2003, l'**OMHQ** embauche un travailleur de milieu pour soutenir les jeunes non rejoints par la Corporation d'animation l'Ouvre-Boîte du Quartier et une éducatrice pour animer le service d'aide aux devoirs pour les enfants âgés de 5 à 12 ans (*ibid.*). En 2005, l'organisme communautaire **Carrefour des enfants de Saint-Malo** prend en charge le service d'aide aux devoirs en désignant un intervenant responsable dans le milieu des jeunes enfants (*ibid.*).

Ainsi, avant 2005, plusieurs organisations sont impliquées aux Habitations Place de la Rive en fonction de leur mission respective, mais sans véritables actions concertées.

## Échanges en vue d'interventions concertées 2005-2007

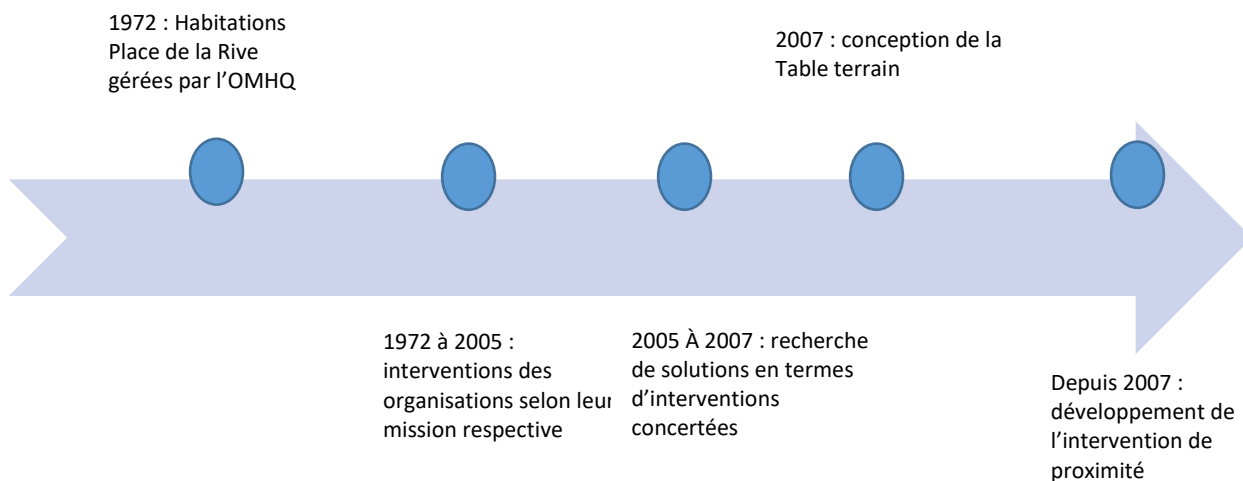
En 2005, le Centre de santé et de services sociaux (CSSS) de la Vieille-Capitale interpelle les partenaires des différents secteurs d'intervention pour mettre en commun leurs différents constats. Une proposition est faite pour aborder la démarche sous l'angle du développement des communautés, plutôt que sous l'angle de problèmes personnels et familiaux (Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale *et al.*, 2017). Cette perspective mettait au centre de la réflexion deux éléments importants, tout d'abord, le contexte de vie des familles et des citoyens faisant référence entre autres, aux conditions de vie et d'autre part, les difficultés que rencontrent les familles et les citoyens de chacune des communautés locales. Les organisateurs communautaires du CSSS qui intervenaient dans les quartiers de la Basse-Ville et de Vanier ont été interpellés pour mettre leurs connaissances et leurs expériences professionnelles en commun (*ibid.*). Les Habitations Place de la Rive furent priorisées par l'équipe interprofessionnelle pour entamer une démarche dont le but était d'améliorer les conditions de vie des familles et les aider à résoudre les multiples problèmes qu'elles rencontraient (*ibid.*).

Devant le constat d'une détresse importante chez les résidents des Habitations Place de la Rive et l'impuissance des intervenants, les organismes présents décident de s'allier pour agir auprès des résidents. Des travaux s'amorcent pour coordonner les actions et les interventions multisectorielles. Des citoyens des Habitations Place de la Rive se joignent à la démarche en tant que partenaires à part entière.

Co-animée par l'organisatrice communautaire du Centre de santé et services sociaux de la Vieille-Capitale et la travailleuse sociale en organisation communautaire de l'OMHQ, une équipe intersectorielle appelée Table terrain est mise sur pied en 2007 (ibid.). Au sein même de cette équipe intersectorielle, les organisations peaufinent leurs actions et leurs interventions en établissant une complémentarité entre la pratique traditionnelle interprofessionnelle des organisations et la pratique novatrice de l'intervention de proximité déployée en collaboration intersectorielle.

En 2007, le CSSS de la Vieille-Capitale introduit un intervenant de proximité à temps plein dans le milieu de vie (ibid.). En 2009, la Table terrain reçoit un financement du Centre national de prévention du crime (Sécurité publique du Canada) en vue d'élaborer un projet commun (ibid.). Mis en œuvre de 2010 à 2013, le projet *Vivre ensemble* encourage la Table terrain qui développe ses activités et compétences en lien avec l'intervention de proximité.

**Figure 1.** Historique du développement de l'intervention de proximité aux Habitations Place de la Rive



## 2. DESCRIPTION DE L'INTERVENTION DE PROXIMITÉ

### 2.1. Les buts et les valeurs

Les buts visés par l'intervention de proximité sont :

- La résilience de croissance : individuelle, collective et dans nos équipes de travail;
- L'émergence du potentiel : l'émancipation et l'autonomie;
- La protection des personnes vulnérables;
- Le développement et le maintien du sentiment de sécurité;
- Le plaisir au travail;
- L'inclusion et l'intégration;
- La justice sociale;
- La défense des droits et intérêts des personnes;
- La préservation des liens familiaux et des relations interpersonnelles;
- Le développement du sentiment d'appartenance : individuel, collectif et de groupe.

Les principales valeurs identifiées de l'intervention de proximité sont le respect, l'entraide, la solidarité et le partenariat.

### 2.2. Acteurs impliqués, rôles et concertation

La Table terrain aux Habitations Place de la Rive est constituée d'organisations en provenance des milieux communautaires et institutionnels. Ces organisations sont présentes et interviennent directement aux Habitations Place de la Rive. Les membres de la Table terrain sont :

- Office municipal d'habitation de Québec
  - Travailleuse sociale en organisation communautaire;
  - Intervenante sociocommunautaire.
- Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale
  - Organisatrice communautaire;
  - Intervenante de proximité (travailleuse sociale).
- Carrefour des enfants de Saint-Malo
  - Coordinatrice;
  - Intervenante-famille;
  - Intervenante-animatrice (HLM);
  - Intervenante-animatrice (deux personnes).

- Corporation d'animation l'Ouvre-Boite du Quartier
  - Directeur général;
  - Animatrice-intervenante (deux personnes).
- Regroupement des services d'habitation du Québec
  - Agent de sécurité.
- Service de police de la Ville de Québec
  - Lieutenant jusqu'au 17 mai 2020. Après le 17 mai 2020, le capitaine du poste de Québec déterminera la structure applicable tant pour la présence à la Table terrain et au comité de coordination que des policiers patrouilleurs affectés à Place de la Rive pour le suivi des dossiers.

L'intervention de proximité est coordonnée de manière conjointe par les partenaires intersectoriels présents au sein de la Table terrain (Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale *et al.*, 2017). Les gestionnaires et les intervenants constituant l'équipe, ainsi que les membres de la communauté locale, tous collaborent pour prendre des décisions et donner des orientations collectives en leadership partagé (*ibid.*).

La concertation entre les membres de la Table terrain se construit et s'entretient principalement dans le cadre de réunions mensuelles (*ibid.*). L'organisatrice communautaire favorise la coordination partagée et soutient le processus participatif et démocratique de l'équipe sectorielle, en collaboration avec l'ensemble des organisations partenaires. L'organisatrice communautaire du CIUSSS de la Capitale-Nationale et la travailleuse sociale en organisation communautaire de l'OMHQ assurent l'animation de la table terrain. Par ailleurs, chacun des membres de la Table terrain assume des rôles clairement définis (annexe 1).

L'engagement et l'appui de la direction ou du conseil d'administration de chacune des organisations membres sont essentiels au bon fonctionnement. Cet engagement suppose que chaque organisation considère que la mission commune de l'intervention de proximité est d'améliorer la santé et le bien-être de la population des Habitations Place de la Rive (*ibid.*). Cela présume également, un engagement à consentir à l'allocation des ressources humaines requises et à lever les obstacles qui entravent le déploiement de l'intervention dans la communauté. Il est à noter que le financement de l'intervention de proximité est essentiellement lié aux ressources humaines consenties par les différentes organisations qui interviennent dans le milieu de vie (*ibid.*). Pour plusieurs organisations, cela ne constitue pas une dépense supplémentaire, mais exige un réaménagement des ressources humaines et financières pour intervenir autrement. En somme, l'intervention de proximité est mise en œuvre grâce à la contribution de chaque organisation (ressources humaines, locaux, équipements, matériels).

## 2.3. Les fondements et types d'interventions

Le développement de l'intervention de proximité aux Habitations Place de la Rive a été guidé par les fondements suivants (ibid.) :

- **Offrir un soutien directement dans le milieu de vie**

L'intervention de proximité consiste à aller vers les gens, à rendre l'aide disponible là où ils vivent, et cela, en s'adaptant à leur contexte de vie, à leurs préoccupations, à leurs besoins et à ce qui les caractérise culturellement.

- **Se regrouper autour d'un milieu de vie**

L'intervention de proximité propose un modèle qui regroupe des organisations concernées et engagées pour soutenir un milieu de vie. Dans un objectif commun, ces organisations sont complémentaires et se concertent pour orienter les interventions et agir ensemble sur les déterminants de la santé. Leur synergie d'équipe et la mise en commun de leurs expertises permettent une connaissance approfondie du milieu de vie et une action adaptée à sa réalité socioculturelle.

- **Créer des liens**

L'intervention de proximité vise la création de liens bienveillants et constructifs avec et entre les résidents. Elle favorise le développement de relations de confiance et de coopération, ainsi que la création d'une synergie dans le milieu de vie. Ces liens se veulent aussi un filet de sécurité pour les résidents afin que chacun puisse solliciter et ait accès aux ressources, lorsque leur situation le nécessite et, surtout, avant qu'elle ne se détériore.

- **Écouter les besoins et s'y adapter**

L'intervention de proximité accorde, en priorité, la valeur à l'écoute et au respect de l'unicité du milieu de vie. Ce que les gens ont à dire, ce qui les préoccupe et ce qui a du sens à leurs yeux sont à la base de toutes interventions. L'intervention de proximité se module au fil du temps selon l'évolution des besoins des citoyens de la communauté. L'équipe de la Table terrain établit le dialogue avec les citoyens des Habitations Place de la Rive, valide en continu ses perceptions concernant ce qu'elle observe dans le milieu de vie. Ses membres saisissent les opportunités pour agir en partenariat avec la communauté et intervenir avec conscience et rigueur sur les facteurs de risque liés à la sécurité, au bien-être et au développement de chacun des citoyens de cette communauté locale.

- **Miser sur les facteurs de protection**

L'intervention de proximité met l'accent sur la prévention ainsi que sur le cumul de facteurs de protection au sein de la communauté aux plans personnel, familial et environnemental. En ce sens, elle soutient les conditions de vie et le bien-être personnel (estime de soi, succès scolaire, habiletés sociales, etc.), familial (entraide, respect, communication, cohésion) et social (ouverture et respect du voisinage, qualité du réseau social, etc.).

- **Favoriser l'empowerment et la mobilisation collective**

L'intervention de proximité reconnaît et soutient le pouvoir d'agir des résidents, tant sur le plan individuel que collectif. Pour ce faire, elle fait place au savoir des résidents, ouvre le dialogue sur leurs préoccupations et facilite la concrétisation de leurs choix. On y retrouve également la volonté de faire

émerger la confiance des résidents en leurs propres moyens et le désir de s'intégrer et de prendre part à l'amélioration de la qualité de leur milieu de vie.

Plusieurs types d'intervention sont réalisés comme activités régulières aux Habitations Place de la Rive et reposent sur les fondements décrits :

- Interventions indirectes;
- Interventions spontanées;
- Mentorat;
- Interventions sociales;
- Co-interventions en situation complexe.

## **PARTIE 3**

**L'intervention de proximité aux Habitations Place de la Rive :  
perspectives des acteurs**



## 1. GROUPE DES CADRES

### 1.1. Utilisation du terme intervention de proximité

À l'exception des cadres œuvrant dans le réseau de la santé et des services sociaux, la notion d'approche ou d'intervention de proximité est peu utilisée. Par exemple, au conseil d'administration du Carrefour des enfants Saint-Malo, on utilise plutôt le terme « intervention de famille », à l'Ouvre-Boîte du Quartier, « travail de milieu ou intervention de milieu » et au Service de police de la Ville de Québec, « intervention communautaire ou de rapprochement », bien que dans ce dernier lieu le terme « intervention de proximité » est de plus en plus utilisé.

### 1.2. Caractéristiques clés de l'intervention de proximité

Une des caractéristiques clés de l'intervention de proximité identifiée par les cadres est le fait que les intervenants **présents dans le milieu développent des liens et sont proches de la clientèle.**

*Alors qu'avec l'intervention de proximité, on a vraiment quelqu'un qui est sur place qui est sur le terrain, c'est ça la principale différence en tout cas dans la perspective du CIUSSS là. Mais dans le fond, la base de tout ça, de cette intervention-là, c'est d'aller, de développer des liens dans un milieu avec les gens qui vivent dans ce milieu-là.*

Être près de la clientèle permet par ailleurs de **répondre aux besoins concrets** des personnes. Cela est une autre caractéristique de l'intervention de proximité pour les cadres impliqués.

*Moi justement, je vais prendre l'autre bord, je trouve que l'intervention de proximité ça permet d'être vraiment fixés sur les réels besoins, comme je disais tantôt, donc, c'est comme le moyen, je trouve, qui fait en sorte que les services ici et les actions [de l'intervenante] sont orientés selon les réels besoins.*

*Tu sais, c'est vraiment une vision commune. C'est vraiment une responsabilité partagée entre plusieurs acteurs et le fait que les résidents aussi contribuent, c'est vraiment, ça fait en sorte que les services du Carrefour, surtout en HLM, sont vraiment fondés selon les besoins, sont orientés vers des réels besoins qui sont vus, puis nommés par les résidents.*

**L'implication et la participation active des personnes** résidant aux Habitations Place de la Rive dans différents comités et activités sont soulignées comme autres caractéristiques.

*Alors, ça fait que des jeunes supervisés par l'intervenant de l'OBQ sont allés rayonner dans plusieurs immeubles HLM, personnes âgées, pour faire la distribution, informer les gens sur le recyclage, qu'est-ce qu'on recycle, pourquoi on recycle, c'est quoi l'intérêt, distribuer les sacs.*

*De convenir ensemble, qu'est-ce qu'on peut faire pour que ce soit agréable de vivre ici? Qu'est-ce qu'on peut faire pour que vous ayez l'impression, puis qu'au-delà de l'impression, le sentiment, le sentiment véritable que vous êtes capables d'avoir la prise sur ce qui se passe chez vous ?*

Le **partenariat entre les organisations impliquées** qui implique un partage des responsabilités ainsi que des interventions coordonnées et cohérentes est la caractéristique qui est ressortie de manière prépondérante parmi les cadres rencontrés.

*Donc, en concertation avec eux, dans un plan d'action, ça c'est l'autre élément qui caractérise l'approche de proximité, c'est que t'acceptes d'avoir un plan d'action commun, donc de partager les informations, puis de, des fois déborder, pas de ton rôle, mais de t'ouvrir un peu plus à l'autre en termes d'interventions partagées, une flexibilité, puis le cœur, c'est d'accepter que l'autre va intervenir à ce niveau-là.*

*Si on veut faire de la proximité et être intelligent, il faut être partenaire. Il faut accepter qu'il y a quelqu'un qui va travailler avec toi, puis qu'il a une compétence que t'as pas, puis que tu respectes sa compétence. Ça, ça veut dire qu'on peut être proche, faire de la proximité, mais si on le fait pas en partenariat, on n'a pas le droit en tant que société d'avoir des doublons, des triplons, des quadruplons.*

Enfin, **être en amont des problèmes** et intervenir sur les causes est une autre caractéristique soulevée par trois des cadres rencontrés.

*Pour moi, l'approche de proximité, c'est d'intervenir directement sur les causes qui vont mener à l'iniquité ou qui vont amener un milieu à vivre certaines difficultés. Pis ça peut prendre des formules très variées.*

*Mais je pense sérieusement que la Table fait en sorte qu'on règle les affaires en amont.*

### 1.3. Spécificités de l'intervention de proximité

Pour les cadres rencontrés, l'intervention de proximité revêt plusieurs spécificités que l'on ne retrouve pas dans les programmes et les activités régulières normalement rencontrés de leur organisation.

Parmi les quatre éléments spécifiques soulignés, le **cadre d'intervention novateur** (qui inclut la clientèle ciblée, la nature des activités et des services offerts, ainsi que les moyens utilisés) est celui qui apparaît le plus important. Pouvoir intervenir dans un cadre novateur, voire marginal, aux contours parfois flous, requiert des intervenants dotés d'aptitudes particulières comme la disponibilité, l'ouverture, la capacité de travailler en concertation et la capacité de travailler sur des problématiques globales et complexes.

*Donc c'est vraiment, c'est sûr, puis les intervenants qui sont là ont des profils aussi, des profils peut-être différents de leurs collègues qui sont dans des programmes spécifiques aussi, parce qu'un, c'est un peu plus marginal comme intervention, ça prend des gens qui ont le goût de se lancer dans un contexte où est-ce que le cadre est plus flou que quand on est dans des services offerts en CLSC.*

*Bien, veux, veux pas, entre autres, c'est qu'ils interviennent dans des milieux de vie hein! Ça fait que veux, veux pas, tu sais, ils vont faire des tâches d'accompagnement qu'ils ne feraient pas avec des individus, des citoyens, tu sais des gens qu'ils ne verraient pas dans d'autres dossiers [...]. Oui, oui ils sortent veux, veux pas pour établir le lien de confiance. Ils sortent complètement du cadre tissé de ce qu'ils font habituellement.*

**L'absence de catégorisation de la clientèle** qui correspondrait à des programmes bien définis est indiquée par deux cadres comme une spécificité de l'intervention de proximité. Le fait d'accueillir la personne sans la catégoriser et la situer dans un programme précis permet une approche globale de la personne et des problématiques vécues.

*La première des choses, on ne tient pas compte des groupes d'âge des clientèles, des profils, tu sais, c'est vraiment, y a pas de critères de ce côté-là. On prend la personne telle qu'elle est là, puis on se centre tout de suite sur ses besoins, on ne la catégorise pas, plutôt on regarde ses besoins. Puis, l'intervention se fait avec la travailleuse sociale qui est là. [...]. Au départ là, on prend les gens comme ils sont, puis on ne se casse pas la tête avec le fait qui soient en famille, seuls, aînés, jeunes, atteints d'un trouble de santé mentale ou autre. Tu sais, on n'est pas là-dedans du tout, on prend les gens.*

*Non, à la maison mère, c'est vraiment pour les services qui sont préétablis d'avance. Puis ici, c'est global, oui l'enfant est au cœur, mais on peut y aller systémique là, vraiment aller chercher des familles. Puis, c'est vraiment plus communauté.*

**L'intervention concertée** entre les intervenants est une spécificité mentionnée par deux cadres.

*C'est-à-dire que l'intervention se fait, il y a une OC (organisatrice communautaire), il y a une TS (travailleuse sociale), il y a une infirmière qui se concertent avec des intervenants de milieu qui relèvent de la communauté, d'un organisme communautaire. Donc, c'est vraiment de l'intervention conjointe, stratégie aussi conjointe.*

*Bien, en fait, il y a un mécanisme de concertation qui est spécifique à cette approche-là.*

Enfin, le fait que les intervenants **sont directement dans le milieu et se trouvent près de la population** est une spécificité notée cette fois par un seul cadre.

*Je pense, la différence, c'est que là on est sur place dans le milieu. Puis si on n'était pas là, comme je disais tout à l'heure, on passerait à côté de plein d'affaires. Puis, bien souvent y aurait des choses qui auraient pas changé, qui n'auraient pas bougé.*

## 1.4. Effets de l'intervention de proximité

### Sur les résidents

Selon les cadres, les pratiques de l'intervention de proximité ont différents effets sur les résidents. D'une part, ces derniers **connaissent mieux le rôle de certains organismes** soit en participant à une activité ou en bénéficiant d'une intervention. D'autre part, **les liens et les contacts entre résidents se développent** par le biais des interventions de proximité. En effet, la relation entre les gens devient de plus en plus étroite lorsqu'ils participent ou collaborent ensemble à des activités ou pour en réaliser d'autres.

*Il y a de l'auto relation qui se développe dans ces milieux-là où les gens développent des liens, agissent entre eux, s'interpellent des fois. Quand on a mis en place un petit projet de jardin communautaire, quand les enfants sont allés jouer dans les plantes puis ont brisé les plantes, ce n'est pas personne de l'Office qui a eu besoin d'intervenir, ça s'est géré sur place.*

*Ça fait que les jeunes vont jouer à Place de la Rive des fois, les jeunes à Place de la Rive vont encourager la gang de basket, les jeunes qui restent, les familles immigrantes qui sont à Claude Martin sont des jeunes qui sont souvent en lien avec les jeunes de Place de la Rive. Un impact sur le quartier, bien parce que tu développes des connaissances, puis des fois, y a des projets aussi qui se font en collaboration.*

Aussi, d'autres cadres notent que l'intervention de proximité permet aux résidents de **prendre la parole** (partager leur avis, leurs réflexions ou leurs besoins lors des rencontres ou comités) et de développer leur **capacité d'agir**. Ils développent une estime de soi et s'approprient leur milieu.

*Puis, avoir le droit de parole aussi, moi je trouve que c'est quelque chose de vraiment intéressant [...]. Le comité de résidents qu'il y a là, il n'y a pas ça partout. Juste ça, c'est un gros, gros, gros plus pour les bénéficiaires.*

*Je me dis qu'au niveau de l'estime de soi, au niveau sentiment de contrôle, pis de pouvoir sur leur vie, moi j'pense qu'on a beaucoup plus d'impact.*

Par ailleurs, les interventions de proximité ont des effets favorables sur le milieu de vie. On note moins de comportements violents et l'intégrité des installations est maintenue. L'environnement favorise de plus en plus le sentiment de bien-être, d'appartenance, de solidarité entre les résidents. Il renforce la proximité entre eux.

*Je dirais du point de vue de l'Office, cette formule-là est extraordinaire, parce qu'elle permet d'assurer un meilleur milieu de vie. Puis bon, je vous parlais tantôt de la capacité de maintenir des installations en meilleur état, de développer le sentiment d'appartenance, donc tu fais attention à ce qu'il y a.*

*Extrêmement positivement. [...], mais on est parti de très loin. C'est un milieu où il y avait énormément de plaintes policières, de dénonciation, de délinquance, de criminalité. Tu sais, même les chauffeurs de taxi hésitaient à aller là.*

Un seul effet négatif a été souligné. C'est le cas avec le service de police qui, par ses interventions d'aide en uniforme, est parfois associé à une pratique plutôt autoritaire. Les personnes peuvent donc se sentir gênées ou effrayées.

*La police passe, il se passe quelque chose, surtout auprès des personnes là, immigrantes ou autres, ils ont vu la police et ils vont se sentir mal [...].*

## Sur les intervenants

Les cadres soulignent que l'intervention de proximité a des effets favorables sur les intervenants. Ils notent que le personnel **connait mieux le milieu et le quartier** et qu'ils ont une **meilleure connaissance des différents enjeux** que les résidents rencontrent.

*Donc toute cette connaissance-là du milieu terrain, qui est acquise avec des données, mais qui est acquise aussi en côtoyant les partenaires qui sont aussi sur le terrain.*

De plus, un cadre indique que l'intervention de proximité permet aux intervenants de **sentir de la reconnaissance en lien avec leurs actions**, et ce, d'une manière continue à la population et un autre précise que les intervenants peuvent trouver un appui en se concertant avec d'autres membres internes ou externes en vue de mettre en place des pratiques efficaces ou de trouver des alternatives de solutions plus optimales aux difficultés rencontrées.

*Bien, je pense qu'ils se sentent, premièrement ils se sentent reconnus, ça c'est une première affaire. L'effet, c'est que possiblement par la nature des actions concertées ils doivent recevoir plus de clientèle, ils doivent établir des meilleurs liens avec ces communautés-là, avec les gens en difficulté, et pour offrir leurs services, parce que ça tourne autour de ça en même temps.*

*Cette capacité-là aussi des intervenants de trouver un appui aussi dans le groupe, puis de trouver aussi des pistes de solutions à certaines problématiques que tu rencontres plus chez vous.*

## Sur les organismes impliqués

Du point de vue des organismes impliqués, l'intervention de proximité a beaucoup d'effets positifs. Plusieurs cadres confirment qu'il s'agit d'une **formule gagnante, satisfaisante et stimulante**. Par le décloisonnement et l'élargissement de leur réseau, les partenaires sont amenés à supprimer différents obstacles qui leur permettent essentiellement de **mieux intervenir**.

*Ce qui était remarquable à Place de la Rive, [...], tu fais ça au fur et à mesure que tu travailles ensemble, le respect des compétences de chacun puis la conviction profonde aussi que les gens font ce qu'il faut faire.*

*Quand tu connais, bon ça ne veut pas dire que t'es d'accord avec tout, tout le temps, mais il y a une collaboration, quand t'as réussi à développer une collaboration tu sais que quand tu t'es entendu sur un objectif commun, tout le monde va pousser dans le même sens.*

### 1.5. Ce qui va bien et ce qui va moins bien au regard de l'intervention de proximité

#### Ce qui va bien en intervention de proximité

Les cadres énoncent plusieurs éléments qui se déroulent bien au sein des interventions de proximité. Ils soulignent à leur niveau, le **sentiment d'appartenance** qui règne chez les cadres.

*Moi, si demain matin, il y a quelqu'un qui fait une approche proximité de mes immeubles, je dis bien de « MES » immeubles parce qu'on a un sentiment d'appartenance de notre organisation.*

Ensuite, le **partage et la collaboration entre les différents acteurs** ainsi que **l'implication et la bonne réputation des intervenants** sont nommés comme des aspects qui se déroulent bien. En effet, les membres du personnel sont décrits comme responsables et engagés dans leur travail, ils ont comme préoccupation principale de satisfaire les résidents, de leur créer de bonnes conditions de vie, mais aussi de maintenir l'harmonie et une collaboration au sein des équipes. De plus, certains cadres décrivent le personnel comme passionné ou extraordinaire, compte tenu de leur disponibilité et de leur soutien précieux des personnes.

*C'est le fun de contribuer dans un milieu puis y a beaucoup de monde qui contribue aussi. Tu vas avoir les fast track que ça apporte avec, mettons la DPJ, tous les services avec la police, c'est vraiment, c'est gagnant là.*

*Oui, c'est réglé pour vrai, France qui était la personne de confiance pour plusieurs parce qu'elle faisait partie du CIUSSS a été capable, le policier qui s'occupe de la négociation a laissé la place à des gens. Lui son métier c'est de négocier, mais la confiance était tellement là, qu'il a dit non, ça va être cette personne-là qui est de confiance puis c'est cette personne-là qui a jaser avec.*

Enfin et comme autre aspect qui va bien, les cadres indiquent que **les gens développent leur estime de soi, leur confiance et leur autonomie**.

## Ce qui va moins bien en intervention de proximité

Un cadre mentionne que **la collaboration entre les partenaires n'est pas toujours parfaite** et qu'il y a parfois des obstacles ou conflits rencontrés.

*Entre le réseau de la santé et les organismes communautaires qui interviennent en santé ou en services sociaux, puis en proximité de, ce n'est pas toujours le bonheur parfait. Bon, loin de là, bon, puis ça dépend des périodes. Il y a des périodes c'est mieux. Il y a des périodes, c'est plus dur, ça dépend des secteurs.*

### 1.6. Enjeux de l'intervention de proximité pour les cadres

Certains cadres identifient comme enjeu important, le fait de **sortir des missions qui leur sont habituellement confiées tout en mettant des limites et en respectant le champ de responsabilité de chacun.**

*Mais, c'est surtout l'enjeu, c'est sortir de notre mission là. C'est comme je disais tantôt on sort de notre mission là. À un moment donné, ça va avoir des impacts sur les ressources financières, les ressources humaines, tu sais, il y a tellement de besoins [...]. Pis tu sais, c'est ça, d'un autre côté-là c'est quand est-ce qu'on arrête.*

*Tu sais, qu'on comprend qu'à la base chacun est dans son champ de responsabilité, puis sa mission. Alors, il y a des niveaux d'intervention [...]. Tu ne peux pas être à livre ouvert parce qu'il y a des obligations professionnelles, organisationnelles, ces éléments-là. Ça reste un enjeu cet élément-là.*

Parmi les enjeux de l'intervention de proximité, un cadre au CIUSSS indique celui de parvenir à une **compréhension commune** au sein de l'organisation de ce qu'est l'intervention de proximité ainsi que le **besoin de mieux structurer l'intervention de proximité et démontrer ses effets.**

*Oui, on en parle beaucoup, on y croit beaucoup, là faut qu'on, il faut qu'on la structure un peu plus là. Puis, il faut qu'on démontre ses bienfaits, moi je pense.*

*Puis, tu vois là, c'est ça, j'suis pas sûr que dans le CIUSSS on est tous au clair avec ce cadre, parce qu'on en parle avec différentes directions puis, j'suis pas sûr qu'on dit toujours la même affaire.*

Deux cadres identifient comme enjeu l'importance de **bien positionner cette approche au sein de leur propre organisation** que ce soit dans le CIUSSS ou à l'OMHQ.

*Alors, si ça fait pas, il faut que tu aies un leadership, il faut que tu sois capable de dire je retire ma ressource, puis je vais voir ce qui se passe. [...]. Il faut qu'il y ait un leadership des organisations en disant pourquoi cette approche-là. Puis, on accepte ces conditions-là.*

Parmi d'autres enjeux mentionnés, les cadres relèvent le fait d'intervenir sur des enjeux **qui ne sont pas du ressort du mandat des organisations** tels que l'immigration, la santé, la pauvreté, etc. L'enjeu de **concertation** entre les différents organismes et la **pertinence de la présence des cadres** à la Table terrain sont mentionnés. Il s'agit de bien identifier lorsque leur participation s'avère nécessaire, lorsque les discussions porteront sur les mandats de l'acteur concerné.

La **gestion des dossiers** et le partage des informations sont des enjeux soulignés. On note l'importance de réexaminer la prise de décision quant au partage de certaines données et la façon de conserver les informations qui peuvent être confidentielles.

Enfin, certains cadres considèrent le fait **d'avoir le bon professionnel** comme un enjeu important de l'intervention de proximité. Il s'agit ici de mettre les bonnes personnes à la bonne place. Le personnel doit donc être embauché pour ses valeurs, ses connaissances et ses compétences. **L'importance des compétences des gestionnaires** dans l'intervention de proximité est aussi mentionnée.

Par ailleurs, le cadre du CIUSSS rappelle l'importance de **l'enjeu financier** dans les interventions de proximité, puisqu'il faut faire appel à plusieurs ressources humaines, techniques ou autres.

*L'argent. [...]. Bien oui, c'est un choix. Il faut accepter de dire bien on prend X on le sort de son travail habituel, puis on lui fait faire autre chose. Bien X, il faut le remplacer là, bien tu sais faut verser le double. Ça fait qu'il y a un enjeu financier important, l'enjeu financier dans les approches de proximité, il est toujours là, tu sais il faut dégager des ressources, on les fait travailler différemment on n'est pas dans nos paradigmes habituels, donc il y a toujours l'enjeu financier qui est là.*

### 1.7. Défis de l'intervention de proximité pour les cadres

En ce qui concerne les défis de l'intervention de proximité, seulement deux sont identifiés par les cadres. D'une part, il s'agit **d'optimiser la présence de certains membres à la Table terrain ou dans des comités**.

D'autre part, un cadre souligne que la **difficulté d'intervenir dans le milieu** peut également représenter un grand défi, parce que les intervenants ou les autres membres du personnel sont de plus en plus confrontés à la diversité des personnes. Ils doivent aussi intervenir sur différentes problématiques à tout moment que ce soit au bureau, à l'intérieur des résidences ou à l'extérieur.

*L'intervention dans les milieux, c'est difficile aussi, parce que t'es confronté à, t'es confronté à toutes sortes de choses. Ça fait que c'est très difficile pour les intervenants d'être dans le milieu de vie, parce que t'es là, puis que tu reçois tout, quand tu t'en retournes au bureau, pis que ton bureau est à 250, je ne sais pas, est à 2 km, bien t'as un espace pour ventiler. Mais quand t'interviens dans le milieu, bien la marge de manœuvre pour ventiler tu l'as pas beaucoup.*

### 1.8. Avenir de l'intervention de proximité selon les cadres

Tracer un avenir pour l'intervention de proximité est très souhaitable pour tous les cadres. Certains encouragent les organismes à **continuer à mettre en place cette intervention et à se l'approprier parce que c'est une opportunité majeure**.

Parmi les conditions nécessaires, on note **l'importance de revoir les ressources humaines dédiées à cette intervention**. Il s'agit d'embaucher des membres du personnel adéquat à leur poste et performants d'une manière continue en vue de les mobiliser dans les différentes situations et de profiter de leur expertise et de leur connaissance.

Cette équipe du personnel embauché doit être constituée de **personnes responsables et de leaders** pour assumer des responsabilités d'initiative, de partage et de compétences humaines et interpersonnelles.

Par ailleurs, d'autres cadres soulignent une dernière condition permettant le développement de l'intervention de proximité. Il s'agit de **l'importance de faire appel et d'impliquer les parties prenantes majeures**, qui sont activement intéressées par cette pratique d'intervention et sont aptes à participer aux rencontres et comités pour solutionner les problématiques rencontrées et soutenir les autres membres dans leurs difficultés, tout en considérant le milieu comme un environnement commun.

Finalement, un seul cadre souligne qu'il ne s'agit **pas de développer l'intervention de proximité partout** tant qu'il n'y a **pas de structure d'accueil** satisfaisante et adéquate. Il faut un nombre d'intervenants suffisants et des ressources efficaces pour subvenir aux besoins des résidents.

*Bien moi je pense que c'est. Je dis pas que c'est de la panacée universelle. Il faut pas nécessairement faire ça partout, parce que y a pas toujours une structure d'accueil pour une intervention de proximité dans le sens où, comment je dirais, la présence d'un lieu circonscrit qui peut être plus grand, qui peut être plus petit, mais qui peut être plus grand, je pense que l'intervention de proximité ça se fait dans un périmètre, ça peut être un quartier, peut-être, mais tu sais les quartiers ça commence à être grand hein [...]. Je pense que l'intervention de proximité, bien elle te permet de circonscire un périmètre où il y a une diversité d'intervenants puis avec laquelle tu peux te mettre en réseau. Si t'as pas cette, tu sais, tu ne peux pas avoir une intervention de proximité pour l'ensemble de la ville de Québec, tu sais, y a comme quelque chose qui est déconnecté de la réalité.*

## 2. GROUPE DE GESTIONNAIRES

### 2.1. Utilisation du terme intervention de proximité

Les gestionnaires rencontrés indiquent qu'ils utilisent le terme intervention de proximité lorsque les acteurs impliqués se rencontrent ou travaillent ensemble et lorsqu'ils présentent de manière officielle.

*Oui, ben quand c'est officiel oui, là. Mais sinon, c'est plus quand on est ensemble en intervention de collaboration qu'on va utiliser « une intervention de proximité ».*

**À l'exception du CIUSSS, les autres organisations réfèrent peu à ce terme.** Pour certains, le terme intervention de proximité tend à être utilisé de plus en plus au fil du temps, mais pour d'autres comme le Service de police de Québec, ce terme n'est jamais utilisé puisqu'on réfère plutôt au terme activités ou interventions communautaires.

*Pour nous autres, ce n'est pas très connu, à part les intervenants, il n'y a pas. Ce n'est pas un terme qui est beaucoup utilisé. Nous autres, on parle plus d'activités communautaires, d'interventions communautaires plus que l'intervention de proximité, mais parce que c'est le seul milieu que s'est appliqué et applicable pour l'instant.*

Si le terme est utilisé au CIUSSS de la Capitale-Nationale pour référer aux interventions qui ont lieu au Habitations Place de la Rive et dans d'autres milieux, il peut porter parfois à confusion, car il fait aussi référence aux interventions des gestionnaires qui cherchent à se rapprocher de leurs employés dans le suivi de leur dossier et aussi aux accueils dans les CLSC.

### 2.2. Caractéristiques clés de l'intervention de proximité

Pour les gestionnaires rencontrés, quatre éléments fondamentaux caractérisent ce qu'est l'intervention de proximité, soit la collaboration entre les organisations impliquées, la présence dans le milieu de vie des gens et auprès d'eux, l'intervention proactive, rapide et attentive et enfin, le fait que les personnes soient parties prenantes des interventions.

La **collaboration entre les organisations impliquées** apparaît comme une caractéristique fondamentale et partagée par tous les gestionnaires rencontrés pour définir l'intervention de proximité. Elle requiert de nouer des relations que ce soit à l'interne ou à l'externe de l'organisme afin d'élargir les horizons et mettre en place les solutions les plus optimales pour les personnes.

*C'est un travail de collaboration entre tous les organismes qui œuvrent dans le milieu de Place de la Rive.*

*C'est travailler avec les services communautaires, les services de police, les ministères ensemble.*

Cette collaboration favorise la communication, permet le partage des informations et l'échange des avis de tous les acteurs impliqués dans l'intervention de proximité, et ce même si la problématique soulevée ne concerne pas directement chacun des acteurs. De plus, elle repose sur l'utilisation des forces de chacun et permet des retombées plus importantes sur les personnes.

*Puis, quand je parle de collaborations [...], ça ne nous implique pas directement dans la problématique, mais on est quand même là pour donner notre opinion, puis aligner le résultat sur des solutions à apporter.*

*Puis, en même temps, souvent on utilise les forces de chacun. Ce qui fait, on peut arriver, puis il y a une situation, on peut intervenir auprès de la famille. Mais si on voit qu'il y a un autre besoin et qu'il y a une autre force qu'on peut aller chercher, compléter, donc ça fait comme une espèce d'une grande force multipliée parce que tout le monde a ses ... voyons ... son mandat, je ne sais pas comment dire là (rires). Donc, c'est ça, ça rayonne incroyablement, puis ça peut attraper là, c'est un gros feeling là, mais directement accessible pour les personnes, puis avec beaucoup moins d'obstacles.*

Enfin, un gestionnaire précise que cette collaboration requiert que les acteurs se considèrent comme des partenaires sans chercher à se positionner en leader.

*Connaitre les acteurs, tout le monde ensemble en partenaire et non en leadership, je vais le dire de cette façon.*

**La présence des organisations directement dans le milieu de vie des personnes et auprès d'elles** est décrite comme caractérisant l'intervention de proximité par l'ensemble des gestionnaires rencontrés. En effet, certains gestionnaires rapportent qu'elle implique pour les organisations d'être présentes directement dans le milieu de vie des personnes et de rapprocher les services de la population plutôt que d'attendre que les personnes se déplacent vers les organisations pour obtenir des services. Ce rapprochement se fait pour les milieux jugés défavorisés et auprès d'une population décrite comme vulnérable.

*L'approche de proximité, puis l'intervention de proximité, c'est être avec les gens dans leurs milieux de vie d'abord. Ça change un peu la donne du service, donner à la population du CLSC d'un quartier où des gens se déplacent. C'est vraiment amener le service pour tout ce qui est réseau de la santé dans la communauté.*

*Pour moi, c'est se rapprocher vraiment de la population vulnérable encore plus, puis d'être attentif à ce qui se passe. Pour moi, c'est ça de l'intervention de proximité ou de l'approche. Mais ça favorise vraiment de se connaître.*

Plusieurs gestionnaires soulignent que l'intervention de proximité est **une première intervention accessible et rapide**. En effet, elle permet d'offrir une première intervention aux personnes, car les organisations sont déjà présentes dans le milieu de vie. L'accessibilité et la rapidité de l'intervention permettent de pouvoir soutenir les personnes à temps dans leurs problèmes et de trouver des moyens efficaces pour les résoudre.

*L'intervention et l'approche pour moi, c'est être le premier répondant aux besoins d'une population, des citoyens. D'être premier répondant, mais... parce qu'on est dans le milieu.*

*Le fait qu'on est vraiment avec les personnes, nous, notre intervention de proximité c'est vraiment [...]. Il arrive quelque chose, puis la personne est là, accessible, c'est la chose, je sais que c'est l'accessibilité rapide, moins d'obstacles.*

L'intervention de proximité permet **d'intervenir très précocement** dès que le problème s'installe, voire même de manière proactive avant même l'apparition du problème.

*Puis, c'est d'intervenir au départ sur une problématique qui se pointe et puis de faire de la prévention proactive face aux problématiques qu'on peut trouver, peu importe nos organisations.*

*Puis, au lieu de faire augmenter une tension, ça la règle, puis on peut intervenir facilement puis régler des situations sans être obligé d'aller plus loin avec ça.*

Enfin, puisque l'intervention de proximité implique la présence des organisations dans le milieu de vie des personnes et auprès d'elles et qu'elle met l'accent sur leur écoute et leur contexte de vie, leurs besoins et leurs attentes sont mieux identifiés et compris. L'intervention de proximité permet donc une **intervention plus adaptée et efficace**.

Enfin, non seulement l'intervention de proximité implique d'être proche des personnes, mais il s'agit aussi pour l'un des gestionnaires d'être à leur écoute et de faire en sorte **que ces personnes soient parties prenantes des interventions**.

*Et puis ces groupes-là sont à l'écoute de la population locale.*

*Et, ces gens-là, c'est les résidents qui habitent, donc ils sont acteurs et parties prenantes de cette approche-là, de cette intervention-là, à différentes affaires du travail qu'on peut faire.*

### 2.3. Spécificités et différences de l'intervention de proximité pour les gestionnaires

Les gestionnaires rencontrés identifient cinq caractéristiques qui distinguent l'intervention de proximité des interventions habituellement menées au sein de leur propre organisation.

**Aller au-delà du mandat initial de son organisation, des objectifs et des limites des programmes et des tâches habituelles des intervenants** est une spécificité de l'intervention de proximité relevée par l'ensemble des gestionnaires rencontrés. Pour certains, il s'agit d'élargir la population initiale ciblée par l'organisation, pour d'autres, d'intervenir différemment et pour d'autres encore, d'aller au-delà de l'application de règles ou des barèmes rigides.

*Ben, c'est sûr que nous autres, on a sorti totalement de notre mandat à la base, parce que c'était du 6-12 ans, c'était vraiment les enfants qui allaient à l'école. Puis, avec le projet et tout là, on savait qu'il y avait un besoin, on a commencé à cerner le monde 0-5 ans aussi plus tard, voire que c'est bien beau d'intervenir avec les enfants, mais quand que tu n'as pas le lien avec les parents, ça ne va pas plus loin, puis ça ne va pas leur servir bien plus. Qu'est-ce qui fait que c'est différent, c'est ça, c'est que nous on a sorti notre mandat, on a sorti notre petite place, puis on a commencé à aller plus loin.*

*C'est là que ça a changé, l'approche a changé au niveau du service de police. C'était de modifier les règles d'application du programme Habitation. Ça n'a pas été facile, parce que j'étais le seul porteur de ce dossier-là dans les douze arrondissements.*

*Moi, je dirais pour la question, comme les collègues ici là, c'est d'aller au-delà de notre mandat. Je trouve que par rapport à l'intervention de proximité ça nous amène des fois à décroquer cette façon-là d'appliquer les règles, de les comprendre, de travailler avec des locataires, de les questionner avec les partenaires sans dire qu'on rejette le règlement d'immeubles parce qu'on a quand même une obligation légale qui relève du Code civil.*

**Changer de posture professionnelle pour être partenaire et travailler en équipe au-delà de sa propre organisation** sont notés comme des aspects spécifiques de l'intervention de proximité.

*C'est que l'intervenant comme le travailleur social n'est plus le leader d'une intervention de proximité.*

*C'est des formats différents là, l'image qui me vient, c'est qu'on est comme une équipe, on dirait comme un point de service [...]. Quand on était dans la Table terrain, bien c'est comme une grosse équipe, genre les informations qu'on se partage nous autres, ce n'est pas de l'information qu'on partage autrement.*

**Aller à la rencontre des personnes et se rapprocher du milieu** est une autre spécificité rapportée par deux gestionnaires

*Il fallait qu'ils débarquent, puis aller vers la rencontre des citoyens, jaser, jaser puis, s'il y a des gens qui jouaient au basket, bien ils jouaient le basket avec les autres. C'était de s'impliquer, puis se rapprocher au lieu de venir seulement prendre des plaintes ou intervenir.*

*Si on veut se rapprocher de la communauté, il faut faire un saut puis être un leader et plus un partenaire pour soutenir les interventions.*

**Développer des liens de confiance avec les personnes** est une autre spécificité relevée par un gestionnaire.

*Ce qui fait que là, un élément qui est très important, c'est le lien de confiance qui est possible avec peu importe la personne de l'équipe puis là, on va travailler ensemble, soit par le biais de consultations jusqu'à temps que la personne puisse, si ça prend vraiment une travailleuse sociale pour faire la suite ben qu'elle construit ce lien de confiance. Pour ça, je pense que c'est un élément super important à ne pas négliger dans l'intervention de proximité.*

## 2.4. Effets de l'intervention de proximité

Quelques effets de l'intervention de proximité sont soulignés par les gestionnaires rencontrés. À propos des résidents, l'intervention de proximité est perçue comme facilitant le **décloisonnement de certaines familles** au niveau social ou culturel. Elle favoriserait aussi le **partage de diverses informations**, ce qui rendrait **les interventions accessibles et personnalisées**, et contribuerait également au **bien-être** des personnes.

*Mais, moi je te le dirais là, le premier effet, c'est briser le cloisonnement.*

*Puis, il y a beaucoup d'effets positifs. Pour que ça soit souhaitable, faut que ça soit implanté dans les milieux défavorisés. Puis, ce n'est pas juste pour le bien des organisations, c'est pour le bien-être des résidents ou bien le bien-être des citoyens à la base.*

Pour les intervenants, l'intervention de proximité permet aux organisations **de travailler ensemble et de partager des informations** ainsi que de **réduire les barrières structurelles** entre les organisations ce qui permet d'offrir un service plus accessible et personnalisé.

*L'avantage aussi, j'étais longtemps travailleur de rue, il y avait quelque chose que j'avais énormément de problèmes avec, c'est les barrières structurelles. Tu as quelqu'un-là qui a besoin d'aide, bien là tu te confrontes à des horaires, à telle affaire [...]. C'est comme un des avantages de l'intervention de proximité par rapport aux personnes du milieu, c'est sans doute, c'est plus accessible, puis en même temps c'est plus personnalisé si on prend du temps avec la personne, puis parler.*

## 2.5. Ce qui va bien et ce qui va moins bien au regard de l'intervention de proximité

Parmi les éléments cités qui se déroulent bien au regard de l'intervention de proximité, les gestionnaires soulignent le fait **d'avoir réussi à s'introduire au sein des familles** et à créer un lien, **l'organisation de diverses activités** pertinentes, **le travail important** des intervenants, **la collaboration et la confiance** au sein des organisations et entre elles.

*Ça a pris deux ans avant qu'ils puissent faire des interventions, puis s'introduire dans la famille, puis favoriser les rapprochements avec chacun d'eux parce qu'ils vivaient des difficultés particulières. Ce qui fait, ça c'est une grande réussite d'avoir réussi à s'introduire dans cette famille, puis ils ont commencé tellement graduellement avec des stratégies qu'ils ont parlé avec cette famille-là [...].*

*Puis, l'idée du déjeuner c'était pour les personnes seules, on s'entend bien qu'il y a un objectif derrière ça. C'était de se rapprocher des citoyens qui sont seuls [...]. Je ne sais pas à quelle fréquence, mais je trouvais que c'est une excellente idée.*

Concernant les éléments qui se déroulent moins bien, les gestionnaires ont souligné peu d'éléments à l'exception de **certaines dissensions concernant la disponibilité d'un local**, de personnes ou organisations qui possiblement **dépassent trop de leur mandat** ou encore, le fait qu'il peut être difficile pour un gestionnaire d'arriver dans une équipe déjà formée. Enfin, un gestionnaire pensait que sa présence à la Table terrain n'était pas toujours nécessaire.

*Peut-être qu'il y en a qui ont passé outre leur mandat, puis qui sont allés plus loin et qui n'ont pas vu les conséquences de leur intervention. Puis, c'est peut-être, l'orgueil un peu mal placé et dire bien nous autres on est capable de régler, on est capable, on n'a pas besoin d'eux autres là, puis ils ne reviendront pas ici pour nous gérer.*

## 2.6. Enjeux de l'intervention de proximité pour les gestionnaires

Au regard des enjeux, un gestionnaire d'un organisme communautaire indique qu'il doit présenter les résultats, par exemple, au conseil d'administration en faisant attention à ce que **les statistiques soient bien interprétées** pour aller au-delà des chiffres présentés. Un autre enjeu souligné est de **présenter toutes les activités réalisées dans l'intervention de proximité aux résidents** des Habitations Place de la Rive.

*Puis, comme je disais, c'est un enjeu, c'est de sortir du statistique. C'est que souvent les bailleurs de fonds, puis le CA, ils vont s'arrêter aux chiffres.*

*Éventuellement, tout le but qu'on veut, c'est comme intégrer les résidents, puis leur faire voir ce qu'on fait. Ça peut être ça entre autres, ça me fait penser à ça, de sortir comme un bilan.*

Pour les gestionnaires du CIUSSS, un enjeu important rencontré est de **bien montrer ce qui est fait en intervention de proximité** parce que le système de saisie des données n'avait pas été conçu pour l'intervention de proximité. Ceci est un enjeu important dans le contexte où l'on cherche au sein du CIUSSS à optimiser les activités.

*Ça ne représente pas ce qu'on fait, puis en plus il faut rajouter à ça que l'intervention de proximité n'est pas reconnue dans le système. En fait là, c'est ce qu'il faut travailler cette année.*

*La direction ou les services titulaires là, on a un gros problème, c'est toute notre direction qui a ce problème-là, parce que ce n'est pas représentatif de tout ce qu'on fait même dans le CLSC là, pas juste dans la proximité. On a vraiment un enjeu important.*

Un enjeu soulevé est **l'obligation de la confidentialité** entre les acteurs impliqués.

Finalement, un gestionnaire partage que faire autrement entraîne des **questionnements et des zones grises**.

*Mais, ça mène les intervenants des fois dans des zones de questionnements, des zones grises, des zones de remise en question, des zones on va dire bien comment par rapport à cette situation-là, par exemple de non-paiement de loyer, comment on déploie la régie, on va faire des liens avec les intervenants de proximité, on va se retrouver des ententes avec la personne, ce qu'on fait dans d'autres milieux.*

## 2.7. Défis de l'intervention de proximité pour les gestionnaires

Pour les gestionnaires du CIUSSS, assurer que le repérage des personnes ayant des besoins et se repositionner chaque année pour assurer l'efficacité des interventions sont deux défis importants.

*Ben, parce que la base de l'intervention de proximité, c'est vraiment faire du repérage puis s'investir dans les rencontres puis essayer de se rapprocher des citoyens.*

*Puis, je pense qu'il était proposé aussi de se repositionner annuellement parce que c'est important de ne pas rester sur ah! ça, ça fonctionne. C'est toujours se questionner, c'est important, comme est-ce que nos actions sont efficaces ?*

Enfin, pour un gestionnaire, parvenir à s'intégrer à une équipe déjà formée et établir un lien de confiance avec les intervenants de son organisation et avec l'ensemble des collaborateurs se présente également comme un défi.

*L'idée ce n'est pas de dénaturer leur travail, mais comment qu'on fait pour qu'un gestionnaire devienne un partenaire, sauf ce n'est pas demain la veille que ça va générer ça, parce que c'est dur.*

Finalement, le défi de bien délimiter le rôle des intervenants dans un contexte où les organisations et les intervenants sont appelés à innover et à décroiser leur mandat a été nommé par un gestionnaire.

*Bien, c'est sûr qu'au début de tout, les ajustements qu'on a eu à faire, c'était vraiment de délimiter ton rôle.*

## 2.8. Avenir de l'intervention de proximité selon les gestionnaires

Plusieurs gestionnaires souhaitent que l'intervention de proximité soit **développée localement dans d'autres quartiers**. Pour eux, l'intervention de proximité a fait ses preuves et sa mise en place est un incontournable dans les milieux défavorisés et notamment dans les HLM.

*Le processus a fait ses preuves, l'expérience de Place de la Rive demande que ça fonctionne, ça fonctionne très bien, puis il y a beaucoup d'effets positifs pour que ça soit souhaitable, ça soit implanté dans les milieux défavorisés.*

*Je pense que tous les Offices devraient en avoir.*

Un gestionnaire signale que le développement des interventions de proximité dépend de **la volonté des gestionnaires** et du **soutien des partenaires**. Mais selon lui, la vision qui sous-tend cette intervention s'accroît surtout avec le contexte actuel visant l'inclusion et le vivre ensemble.

*Ça pourrait peut-être se développer, ça va dépendre des volontés des gestionnaires. Mais on le voit déjà, on voit déjà au niveau politique au niveau municipal qu'il y a, qu'on s'en va vers ça avec le vivre ensemble.*

### 3. GROUPE DES INTERVENANTS

#### 3.1. Utilisation du terme intervention de proximité

Selon les intervenants rencontrés, le terme intervention de proximité est utilisé uniquement par les intervenants provenant du CIUSSS, de l'OMHQ ainsi que par l'équipe au Carrefour des enfants de Saint-Malo.

*Moi personnellement, entre nous, entre collègues, je parle tout le temps d'intervention de proximité. Quand je parle ou que je fais une intervention entre des familles, pas nécessairement que j'utilise ce terme. Je parle d'intervention là, d'accompagner, d'écouter, ou d'aider aussi, mais pas intervention de proximité.*

Pour d'autres, l'intervention de proximité fait référence aux rencontres de la Table terrain alors que pour le Service de police de la Ville de Québec ce terme n'est pas utilisé.

*Bien moi, l'intervention de proximité, je la vois plus dans lorsqu'on est justement à la Table terrain, puis que là chaque organisme se concerte sur leur rôle qu'ils vont jouer dans un événement ou dans une intervention à faire. Ce qui fait que pour moi, c'est plus ça l'intervention de proximité [...], au point de la Table terrain.*

*Le terme approche de proximité, on ne le sait pas [...]. Nous, on n'utilise pas ça. Nous autres, c'est des actions précises à des moments précis donc c'est plus des gestions communautaires parce que dans tout cet aspect-là, on a oui l'aspect prévention, l'aspect oppression aussi.*

Enfin, une intervenante partage le fait qu'elle ne saisit pas bien quand ses activités s'inscrivent dans l'intervention de proximité ou dans les interventions régulières de son organisme.

*Bien moi, j'ai encore de la misère à comprendre [...], quand je fais de l'intervention de proximité là.*

#### 3.2. Caractéristiques de l'intervention de proximité par les intervenants

Pour les intervenants rencontrés, cinq éléments caractérisent ce qu'est l'intervention de proximité, soit la collaboration étroite entre les organismes et le partage des informations pertinentes, la capacité de rejoindre les personnes dans leur milieu et d'être près d'eux, des interventions rapides pour répondre aux besoins des personnes, adaptées et qui tiennent compte des ressources, la dispensation d'interventions formelles et informelles et l'établissement d'un lien de confiance entre les intervenants et les gens.

L'intervention de proximité, selon les intervenants, se caractérise par **l'étrite collaboration** entre les organismes et le **partage entre eux d'informations** pertinentes aux interventions qui se font.

*Parce qu'avant que ça rentre ici l'intervention de proximité, chacun faisait son créneau tout seul puis l'autre, on ne se parlait pas, les organismes ne se parlaient pas et ne se concertaient pas non plus. [...]. Ce qui fait que c'était très cloisonné. Je le dis comme ça.*

*Je pense que c'est si ça facilite l'accès à l'information, tu sais des fois admettons il y a la police qui est venue samedi, qu'est-ce qui s'est passée, bien on ne sait pas trop, si toi tu peux nous informer sur plus c'était quoi la situation, puis si nous on a des interventions à faire comme par la suite.*

**Être proche des gens et les rejoindre dans leur milieu de vie** sont d'autres caractéristiques de l'intervention de proximité selon les intervenants.

*C'est être dans le milieu, c'est d'être très proche des résidents pour moi.*

*L'intervention de proximité, c'est nous qui allons travailler chez les gens dans leurs milieux.*

Ils considèrent aussi que les **interventions rapides qui répondent aux besoins des personnes, qui sont adaptées et qui tiennent compte des ressources** sont d'autres caractéristiques.

*Ce qui fait que c'est l'adaptation aussi à leurs réalités. Puis, c'est une approche avec laquelle il faut jongler.*

*Tout rendre compte de leurs réalités, de leurs façons de vivre, si on est face avec des gens qui ont d'autres religions, d'autres ethnies dans le fond et qu'on a à s'ajuster à ça, qu'on a qu'un territoire qu'on se doit de couvrir, c'est très important pour moi.*

Autres caractéristiques de l'intervention de proximité dans le regard des intervenants et le fait qu'elles sont **autant formelles qu'informelles**.

*C'est moi je dirais aussi c'est, en tant qu'intervenante, de trouver à faire plusieurs types d'interventions formelles et interventions non formelles et dans la cour, dans la maison de chacun et dans le bureau, c'est vraiment ouvert comme intervention, je dirais.*

Enfin, la question du **lien de confiance entre les personnes et les intervenants** se présente aussi comme une caractéristique centrale de l'intervention de proximité.

*L'importance d'établir un lien de confiance aussi avec les personnes avec lesquelles on travaille autant en équipe qu'auprès des résidents-résidentes.*

*Comme le local est dans le milieu de vie, des fois nous ça nous arrive qu'il y a des familles, des parents qui arrivent ici, ils nous font confiance comme on est dans le milieu.*

### 3.3. Tâches des intervenants dans l'intervention de proximité

Les intervenants rencontrés ont identifié différents rôles qu'ils remplissent en lien avec l'intervention de proximité. Parmi les tâches communes, notons celles d'accueillir et d'accompagner les résidents, collaborer et travailler en partenariat entre les organisations, participer à la Table terrain et à différents comités.

**L'accueil et l'accompagnement des résidents** apparaissent comme une tâche commune aux différents organismes impliqués. Deux intervenantes expliquent que ce rôle d'accompagnement permet de faire face aux difficultés et aux obstacles que rencontrent les citoyens. Il s'agit de mettre à la disposition des familles résidentes un ensemble de ressources (humaines, techniques, etc.) pour pouvoir satisfaire leurs besoins. À cet égard, la mission des intervenantes en termes d'aide consiste à assurer soit un accompagnement personnalisé ou collectif, selon la situation et son urgence.

Plusieurs intervenantes témoignent de leur rôle visant à **établir des collaborations et développer des partenariats** avec les organisations externes. Pour assurer une intervention de proximité efficace, soit rejoindre facilement les personnes et répondre à leurs besoins, il est important d'allier les forces. Il s'agit donc d'agir de concert avec les différents organismes, de communiquer et échanger constamment et de reconnaître l'expertise de chacun.

*Je dis ça parce que moi quand je suis arrivée, moi aussi je pensais que j'étais la seule à faire l'intervention de proximité, mais ce n'était pas le cas-là. Je n'étais pas toute seule, nous étions une équipe de l'intervention de proximité [...] puis les collaborations n'étaient pas ce qu'elles sont maintenant parce que je pense qu'on a tissé des liens plus serrés et avec les années, avec le projet aussi.*

*C'est qu'en CLSC, ça serait de l'individuel qu'on fait tandis qu'en intervention de proximité, je fais quand même beaucoup de concertation, de groupe de concertation, on n'en a plusieurs, je ne fais pas d'animation de groupe, mais on a beaucoup de concertation ensemble.*

La **participation à la Table terrain et à d'autres comités** (comité du Vivre ensemble, comité des résidents, rencontres, etc.) est également une des responsabilités courantes et importantes pour la majorité des intervenants dans le but de s'informer sur les problématiques vécues, de trouver des solutions et de coordonner les interventions.

*Bien, moi j'ai le rôle de beaucoup animer le processus donc je fais beaucoup d'animation, beaucoup de préparation [...]. De la Table terrain, entre autres, d'intervention de proximité qui implique aussi d'autres comités de travail autre que la table terrain, je fais quand même beaucoup d'animation en accompagnement de processus.*

### 3.4. Spécificités et différences de l'intervention de proximité pour les intervenants

Les intervenants rencontrés identifient trois éléments spécifiques à l'intervention de proximité comparativement aux interventions habituellement menées au sein de leur propre organisation ou au sein d'autres organismes, soit 1) l'innovation au regard de la structure et des interventions, 2) la collaboration entre les acteurs impliqués qui permet le partage d'informations, une meilleure compréhension des situations et des réflexions sur des interventions innovantes, 3) la proximité entre les intervenants et les personnes.

L'une des spécificités nommées par les intervenants de l'intervention de proximité est le fait **d'innover au regard de la structure et des interventions**. En effet, l'intervention de proximité présente pour l'organisation une structure et un mode différents des autres interventions, ce qui rend cette pratique originale par la mise en œuvre d'aspects innovants liés à la structure organisationnelle, les fonctions, les stratégies, les activités, le suivi, etc.

*En fait, c'est nouveau. Ce qui est nouveau c'est la structure, c'est d'utiliser une telle et telle structure.*

Le fait de **collaborer étroitement et échanger** est une autre spécificité nommée de l'intervention de proximité. Il s'agit de renforcer les liens, les collaborations, les échanges entre les partenaires impliqués, mais aussi de consolider les liens avec les partenaires externes pour discuter de certaines situations et des enjeux.

*Bien, moi ce que je te dirais c'est que quand on est ici à Place de la Rive, on est plus en intervention de proximité parce qu'on a déjà cette façon de faire, de communiquer ensemble, l'échange, on a le réflexe qui est là.*

*Avoir aussi des contacts des fois directs avec les résidents, les locataires, ce n'est pas dans tous les projets ni auprès de tous mes mandats que ça s'est passé, puis aussi les liens de confiance vraiment, c'est serré là l'équipe de l'intervention, c'est différent.*

La collaboration facilite le **partage d'informations** entre les organisations et permet de mieux **comprendre les situations et les problématiques d'une manière générale et globale**; c'est là une autre spécificité de l'intervention de proximité. En effet, en ayant d'emblée le suivi des situations et en se partageant les informations relatives aux problématiques, les membres peuvent, au moment opportun, dresser un portrait général du contexte de l'intervention de proximité.

*Mais, c'est vraiment aidant parce qu'on a le bagage de la famille donc on peut amener nos interventions pour chaque jeune, pour les jeunes qui habitent ici admettons, on connaît un peu l'histoire de la famille, on sait s'ils ont des problématiques à la maison, des choses comme ça, ce qui fait que ça, c'est aidant pour nous, tandis que d'autres maisons des jeunes où il n'y a pas cette proximité-là, tu pars de zéro avec l'adolescent admettons, c'est que tu ne sais pas son background, tu ne connais pas sa famille, tu ne sais pas d'où il vient, tu ne sais pas les problématiques familiales, ce qui fait que ça des fois c'est aidant parce qu'on sait un peu comment s'amener dans l'intervention avec l'adolescent.*

*J'ai l'impression que c'est seulement quand c'est des gens qui habitent ici, que je suis en intervention de proximité parce que j'ai plus d'informations sur leurs vies, puis je peux partager [...], sur la Table terrain. J'ai cette impression-là.*

La collaboration et l'échange entre les organismes permettent **d'interpeller des organismes partenaires, d'intervenir sur certaines situations et d'avoir un accès rapide à divers services**. La dynamique de travail en groupe et en commun permet un accès facilité et rapide à différents services offerts par les organismes impliqués à Place de la Rive ou à ceux offerts par des organismes à l'extérieur.

*Bien, nous on va faire notre boulot d'Office, mais France [intervenante de proximité du CIUSSS] pourra travailler avec la famille pour admettons le budget, la Maison des jeunes refaire un autre bout avec les ados, le Carrefour toute la famille est touchée, tandis qu'ailleurs dans des immeubles bien si c'est du non-paiement, c'est du non-paiement. Puis ça va être les finances qui vont contacter les parents, mais ça va probablement s'arrêter là.*

*Moi, je peux comparer avec les familles de la maison mère qui n'habitent pas ici au HLM, parce qu'admettons si en famille nos enfants ici au HLM ont un besoin particulier de n'importe quoi, on est toujours proche de France [intervenante de proximité du CIUSSS] et ça rentre tout de suite au CIUSSS [...]. Ici, France, c'est elle qui ouvre les dossiers et normalement c'est elle qui connaît plus la famille que moi. Ce qui fait que quand j'amène une situation, elle connaît déjà la situation, ce qui fait que c'est vraiment rapide pour la famille. Le fait qu'un intervenant du CIUSSS soit ici, ça facilite beaucoup les choses pour la famille, juste les déplacements et le fait d'avoir un interprète aussi, ça facilite beaucoup.*

Finalement, **la proximité avec les personnes et la réalisation d'activités conjointes** sont aussi identifiées comme étant une spécificité de l'intervention de proximité par une intervenante.

*Quand on fait des activités, des grosses activités ensemble, admettons, fête des couleurs, aménager la cour [...] on est tout le monde présent, les intervenants. Et on fait les choses avec les locataires. En quelque part, on est en train de dire à tout le monde, on est là, on est vraiment proche, autant proche qu'on fait les choses avec*

*vous, ramasser les déchets, faire les hot dog ou faire, je ne sais pas revoir la salle pour la fête des couleurs, etc. Je pense que c'est des différences que je n'ai pas vues ailleurs.*

### 3.5. Effets de l'intervention de proximité

#### Pour les résidents

**L'accès rapide à plusieurs services de qualité est une des retombées perçues.** Les citoyens peuvent trouver des réponses à leurs besoins d'une manière aisée, soutenue, selon des modalités de services adéquates et de qualité.

*Je pense que les gens qui habitent ici, ils ont accès à des services rapidement, à des services de qualité pour répondre à leurs besoins, je prends l'exemple du décès qu'on a parlé tantôt, on a pu faire des appels vite pour avoir des gens qui ont rencontré la famille, puis une réponse rapide au besoin qu'il n'y a pas ailleurs.*

*La rapidité, le fait que c'est facile, c'est facilitant, je le dis toujours comparativement quand je reçois une plainte et puis quand je suis dans un autre immeuble où il n'y a absolument personne. Moi mon travail est beaucoup plus facile quand je réussis j'ai plein, plein, plein d'oreilles, de yeux, pour moi c'était très facilitateur.*

La **stabilité résidentielle chez les personnes** est également un effet perçu. Le soutien offert aux résidents qui ont des difficultés à payer leur loyer à temps et leur satisfaction liée aux activités et aux services disponibles favorisent leur stabilité.

*Il n'y a pas de gens qui perdent leur logement, pratiquement pas. Il y en a très peu. Quand les gens partent, ils s'en vont pour le mieux là, ils s'achètent des maisons. Mais il y a un phénomène de stabilité ici [...].*

D'autres intervenantes s'accordent sur le fait que l'intervention de proximité a comme effet la **réduction du taux de criminalité**, ce qui crée un climat davantage favorable pour les résidents et une vie sans danger.

*Puis, assurément la diminution du taux de criminalité [...], plus le nombre d'appels. Les appels ont descendu [...] au cours des dernières années, puis assurément il y a un lien à faire dans ce genre d'intervention, ça, c'est certain.*

Finalement, l'intervention de proximité contribue à l'**amélioration des conditions de vie** d'une manière positive en rendant disponibles plusieurs activités et des services, en offrant des opportunités et en rendant le milieu plus sécuritaire.

*Moi je pense aussi que les retombées de notre intervention, c'est les leviers et les opportunités pour les résidents, résidentes. Je pense que c'est important comme milieu de vie. Je pense que concrètement il y a une amélioration de leurs conditions de vie.*

#### Pour les intervenants

Pour le Service de police de la Ville de Québec, l'intervention de proximité a permis de **changer la perception ou l'image** que certains résidents avaient envers les policiers.

*Puis, le fait que les policiers soient là présents dans les fêtes et tout ça, [...], ça fait voir une autre image de la police aussi. Puis ça fait, je pense, dans le temps c'était ça l'idée que les gens soient plus portés à utiliser nos services [...].*

Plusieurs intervenants s'entendent sur le fait que l'intervention de proximité est perçue comme favorisant le partage des informations, ce qui contribue à la **mise en place de solutions d'aide plus efficaces**.

*Moi, je dirais qu'au niveau de l'équipe, c'est les partenariats et le fait de pouvoir partager l'information tranquillement, ce qui fait que si j'ai quelque chose qu'un enfant vient me dire et qui m'a fait loupé quelque chose, je peux rappeler tranquillement France [intervenante de proximité du CIUSSS] ou n'importe qui, une personne comme ça et partager l'information ensemble [...]. C'est comme ça qu'on peut aider les familles, les gens, les enfants plus rapidement et en même temps c'est efficace, pour voir les résultats.*

*L'intervention de proximité, bien c'est sûr que là, lorsqu'on est autour de la table puis qu'on parle d'une situation, c'est que là on a vraiment le portrait global de la situation, ce qui fait que je suis capable de savoir du côté du CIUSSS qu'est-ce qui était fait comme intervention, qu'est-ce qu'ils ont comme informations, où la DPJ est intervenue, la maison des jeunes eux autres ils savent, comme quoi que le petit puis la petite eux autres ça ne va pas bien, parce qu'il y a telle ou telle affaire. Ce qui fait que je vois tout au complet.*

L'intervention de proximité permet aux intervenantes de **disposer d'autres ressources pour réfléchir et intervenir**. Les intervenantes ont facilement accès aux collègues des autres organismes impliqués et cela leur permet d'identifier notamment la personne mieux placée pour intervenir.

*Souvent, quand il y a des gens qui ne payent pas, France [intervenante de proximité du CIUSSS] a de bons liens avec les autres. France, regarde-moi la dame elle n'a pas encore payé encore ce mois. Okay, c'est bon Sophie, je l'ai. Donc, elle part expliquer toute l'importance de tout ça.*

Maintenir un **bon climat de travail** malgré les difficultés et les contraintes rencontrées dans les activités est décrite comme une retombée positive de l'intervention de proximité. Ce climat favorise la collaboration, la satisfaction, la complicité, la confiance et le plaisir.

*Je pense que notre climat de travail puis notre climat de groupe, je pense que ça ferait toujours plaisir et la complicité aussi parce que c'est important parce que ce n'est pas toutes les situations qui sont joyeuses, elles sont le plus souvent confrontées à la difficulté qu'à de la facilité peut-être. C'est pour ça je pense qu'il faut travailler ensemble, puis s'appuyer sur un bon climat puis la confiance, je trouve que c'est une retombée vraiment importante.*

**Ne pas se sentir seul** face aux problématiques rencontrées par les résidents est une autre retombée positive identifiée de l'intervention de proximité.

*Je trouve que dans le partenariat, ça a fait que je ne me sens pas seule, [...]. Quand il y a une problématique, je ne me sens pas toute seule. Je la partage avec les autres, c'est comme je ne suis pas responsable des autres non plus, on prend des décisions ensemble, on réfléchit ensemble, c'est quoi la meilleure stratégie. Je trouve que c'est une force qu'on a ici de le faire ensemble, puis que je puisse appeler quelqu'un rapidement.*

**Enfin, la création et le renforcement des liens entre les intervenants et les résidents** sont soulignés comme des retombées de l'intervention de proximité, dans le sens où les réseaux d'aide et de soutien sont consolidés dans les milieux et des alliances permettant de mieux agir et de comprendre les résidents. Ce renforcement de lien favorise alors le rapprochement résidents-intervenantes et construit un cercle de

confiance et de complicité. Le lien de confiance établi entre un résident et une intervenante peut aussi favoriser le transfert du lien de confiance envers d'autres intervenants.

*Même avec les ados là, on a eu une rencontre avec deux policiers qui sont venus avec les ados, ça doit durer 45 min, ça a duré 2 h 30. Les ados posaient pleins de questions, puis on s'est rendu compte que ça a vraiment renforcé le lien [...]. On dit, ben oui, nous on travaille en concertation avec les policiers, ils ne sont pas méchants, c'est nos amis, ah okay, ben juste ça, ça aide comme à créer un lien positif.*

### **3.6. Ce qui va bien et ce qui va moins bien en intervention de proximité selon les intervenants**

#### **Ce qui va bien**

Parmi les éléments soulevés qui se déroulent très bien dans l'intervention de proximité, les intervenants rencontrés mettent en lumière notamment l'existence d'un lien de confiance entre les intervenantes et les personnes et le fait que certaines personnes se sentent plus à l'aise avec certains intervenants.

*Des fois, nous ça nous arrive qu'il y a des familles, des parents qui arrivent ici, ils nous font confiance comme on est dans le milieu.*

#### **Ce qui va moins bien**

Parmi les éléments jugés comme se déroulant moins bien avec l'intervention de proximité, un intervenant indique que certaines personnes ont toujours des craintes face à la police, un autre qu'il y a un manque de ressources dédiées à l'intervention de proximité pour certains partenaires impliqués et enfin un autre qu'il n'y a pas de suivi à long terme des personnes par certaines ressources externes.

*Bien, il y a du suivi qu'on fait, comme à mon niveau je vais appeler le centre d'intervention de suicide, mais il n'y a pas eu de suivi comme les gens là [...]. Il n'y a pas de suivi à long terme. Avec n'importe quelle ressource externe, ce n'est pas des suivis à long terme.*

## 4. GROUPES DE LA POPULATION

### 4.1. Les activités et services aux Habitations Place de la Rive

Les adolescents rencontrés nomment plusieurs activités qui se déroulent aux Habitations Place de la Rive, comme les activités sportives (soccer, basketball), des activités artistiques (coloriage de sacs), des activités sociales (soirées à Noël et à la Saint-Valentin, buffet commun avec des plats de diverses origines, maison hantée pour l'Halloween). Ils nomment aussi certaines tâches collectives dans lesquelles ils peuvent participer (aménagement de la cour, ramassage des déchets). Ils mentionnent aussi des activités organisées par Place de la Rive, mais qui se déroulent à l'extérieur (cinéma, Village Vacances Valcartier, cabane à sucre, gymnastique). Enfin, ils soulignent certaines activités qui se réalisaient avant, mais qui ont cessé (cinéparc à Place de la Rive par exemple). Pour eux, les activités sont offertes par le HLM, Place de la Rive, par la Maison des jeunes ou par le Carrefour.

*C'est comme une date précise, 11 septembre, je pense. On joue à des jeux, mais genre soccer ou basket. Pour les plus jeunes, il y a des activités. Comme cette année, ils coloriaient sur des sacs avec de la peinture. Puis à la fin, il y a comme un buffet, mais c'est de différentes origines. Donc, si tu es né en Haïti, bien tu vas faire des plats haïtiens. Puis, c'est ça avec plein de pays, puis on mange du maïs.*

*Après le printemps, on dit que la neige a fondu, bien il y a pleins de déchets et tout. [...]. On nous offre des sacs, on ramasse les déchets [...], chaque année, oui.*

*Aussi, genre à Noël ou à la Saint-Valentin, bien la Maison (des jeunes) nous fait genre une petite soirée avec des activités. On mangeait, ça, c'est vraiment le fun [...].*

Les adolescents soulignent aussi certaines tâches qu'ils peuvent réaliser avec une récompense par la suite.

*Mais comme tu dois t'inscrire au souper, après le souper, il faut que tu fasses une des tâches ou avant le souper [...]. Puis, c'est gratuit ça aussi.*

*Alors, on ramasse les déchets et à la fin le Carrefour, il donne de la crème glacée. [...] Oui. Par la Maison des jeunes et le Carrefour.*

Enfin, un adolescent témoigne de la présence de certaines activités réalisées à Place de la Rive, spécialement pour les parents comme des rencontres pour les mères, des activités de cuisine collective et des activités de jardinage.

*Moi, il y a une activité que ma mère part des fois. Je ne sais pas s'il y a encore, mais ils cuisinent entre mamans. Ils font de la cuisine avec toutes les mamans qui veulent. Puis, elles cuisinent. Elles parlent et se racontent des histoires et tout. Puis, elles rapportent à la fin à la maison pour les enfants. Aussi, elles peuvent allaiter je pense. C'est en été, elles font pousser des plantes avec tous les parents qui veulent. Des plantes au coin là-bas. Mais ça, c'est organisé par le Carrefour.*

Par ailleurs, les adultes rencontrés nomment également comme activités offertes aux jeunes, **l'aide aux devoirs, des activités offertes certains soirs, les activités offertes lors des journées pédagogiques à l'école et la récréathèque.**

*Les enfants dans le temps de Noël ont des activités de fête de Noël avec le local. Les journées pédagogiques, quand il y a des journées pédagogiques à l'école, le local Arc-en-ciel est ouvert, puis les jeunes, ils préparent*

*une activité pour les jeunes. Comme là, j'ai payé huit piasses pour ma fille le vendredi parce que le vendredi, ils s'en vont à la récréathèque, ils s'en vont là, [...].*

Les adultes mentionnent aussi **diverses activités proposées aux familles résidentes dans le but de se rapprocher, d'intégrer les personnes de différentes cultures, d'apprendre de nouvelles choses et de profiter du temps ensemble en famille et entre amis**. Ils notent par exemple le groupe de femmes qui réalisent diverses activités tout comme des cuisines collectives, des activités familiales comme la fête des couleurs, des tâches collectives (Escouade verte) et des activités extérieures telles que la sortie à la cabane à sucre et la sortie de cueillette de pommes.

*[...], les vendredis en après-midi, au local de l'Arc-en-ciel, [...]. On prend un café, on dessine, on va tricoter, on fait tout de sortes de choses. Puis la semaine d'après, c'est de la nourriture qu'on va faire, pour apprendre aux gens, bien tu sais il y en a qui dans leurs pays, c'est différent, bien on leur apprenait à faire les déjeuners, les fruits, tu sais, dans un chaudron, pour leur montrer qu'on ne peut pas juste manger les hamburgers. Fait que, il y a ça, il y a toujours des organisations d'activités familiales qui s'organisent à environ en moyenne aux trois mois. Dans le mois de mars, c'est la cabane à sucre, pour le mois de septembre c'est les pommes. Puis on est impliqué dans tout, [...], toutes les activités qui se font à l'extérieur. La fête des couleurs c'est qu'on prépare un met québécois, les autres chacun leur pays, ça fait deux ans qu'on fait ça.*

## 4.2. Le rôle perçu des intervenantes aux Habitations Place de la Rive

Les résidents se rappellent **leurs premiers contacts avec les différentes intervenantes** qui leur ont **expliqué le fonctionnement du HLM, présenté les services, les ressources et les activités offerts** pour les parents et leurs enfants. Le rôle des intervenantes implique aussi d'interpeller d'autres organismes au besoin. Enfin, ils tiennent au courant **les résidents des nouveautés** qui se déroulent au fur et à mesure.

*Puis le premier contact, c'est avec le local Arc-en-ciel en bas, Julie et Annie [intervenantes au Carrefour des enfants de Saint-Malo] qui sont nouvelles arrivées, vont aller à la maison, vont aller se présenter et vont aller parler des programmes et des services qu'ils offrent pour les enfants, pour les adultes, expliquer comment ça marche le HLM. Ce qui fait que nous en deux ou trois jours, après qu'on a déménagé là, on est déjà au courant de tout, de tout ce qui se passe au niveau du HLM pour les adultes et les enfants. Ils [intervenantes] vont se présenter et ils expliquent.*

Les résidents rencontrés mentionnent qu'ils reçoivent de **l'aide directement** des intervenantes pour les soutenir et répondre à leurs besoins rapidement, ainsi que de l'aide indirecte par la sollicitation d'autres organismes pour obtenir une information, pour faire une requête ou pour recevoir des services divers (professionnels de la santé, milieu scolaire).

*Oui, madame France [intervenante de proximité du CIUSSS] aussi. C'est la travailleuse ici dans ce local [...]. C'est une intervenante de proximité [...]. Pour les services pour ma famille, c'est ça. Parce que ce n'est pas facile, quand j'ai inscrit mes enfants [...], il y a des services d'autobus, [...]. Et je vais payer là un service de garde très cher. Avec ça, j'ai contacté avec madame France et elle va parler avec l'école et tout est réglé.*

Enfin, les résidents ajoutent que les organisations se rencontrent pour se concerter et échanger sur les activités et les difficultés qui se présentent globalement au HLM, mais sans nécessairement aborder les difficultés des locataires eux-mêmes.

*Je pense qu'ils se rencontrent plus pour coordonner leurs activités.*

*Ils parlent de ce qui s'est passé durant la semaine s'il y a eu quelque chose de majeur [...]. Il y a certaines affaires aussi plus difficiles que d'autres qu'ils doivent parler.*

*Des locataires, non, mais peut-être des choses difficiles, trucs à régler, par exemple le problème d'intimidation, [...]. Ça me surprendrait qu'ils parlent de nous.*

### 4.3. Spécificités des activités réalisées aux Habitations Place de la Rive

#### Selon les adolescents

Les adolescents rencontrés perçoivent certains éléments spécifiques des activités et services aux Habitations Place de la Rive, comparativement à d'autres organismes qu'ils connaissent, par exemple, d'autres maisons de jeunes. Parmi ceux-ci, ils indiquent qu'il y a **plus d'opportunités** à Place de la Rive pour réaliser des activités, faire des expériences, s'amuser et également pour se nourrir.

*Plus amusant. Ben moi la dernière fois, je suis allée à la Maison des jeunes, mais je ne sais plus comment ça s'appelle, c'est genre vers l'école secondaire Vanier. Je suis partie là-bas puis c'est vrai que c'est différent, c'est genre, les intervenants sont ouverts comme ici, mais c'est juste que ce n'est pas... c'est vraiment différent d'ici. Genre il n'y a pas de nourriture en bas, puis genre il n'y a pas vraiment de jeux, c'est différent les intervenants, puis les gens qui sont là-bas.*

*Moi, j'ai l'impression que dans le HLM que je suis allée, il n'y a pas beaucoup de jeux. Genre nous, on a comme un espace de jeux, des parcs, un espace vide où on joue quand on veut, on a un panier de basket et tout. Puis, là-bas, on dirait que c'est juste des arbres, pas un parc. J'ai l'impression qu'ici on peut plus s'amuser. Bien, ils s'amuse peut-être de leur façon, mais nous on a plus d'opportunités on va dire de s'amuser, comme on le veut et autant qu'on le veut [...] Mais genre on a plus de choix pour jouer et s'amuser. Genre là où ils habitent ils n'ont presque rien. Nous, on a plein de choses, on peut aller la nuit là-bas, au parc, on fait des fêtes.*

Le fait que **les gens se connaissent et qu'ils sont proches** les uns des autres est soulevé par plusieurs adolescents comme une spécificité. Ce rapprochement permet de se **sentir à l'aise** pour parler et pour se comporter comme ils le souhaitent, sans gêne ni complexe. Cela facilite aussi le développement de **relations de confiance** avec les intervenants du milieu.

*Moi je trouve que, je connais même des HLM [...], puis comme avant je suis là-bas, genre, on dirait que personne ne sort dehors, puis comme personne ne se connaît comme ici. Ici, tout le monde se connaît, tu rentres chez quelqu'un ils vont te reconnaître bien, mais comme là-bas personne ne se connaissait puis c'est ça. Ici, nous sommes genre comme rapprochés. Même si ce n'est pas ton ami, tu vas lui parler.*

*Mais comme ici, tu peux te dégêner vite, puis tu apprends à avoir confiance aux intervenants rapidement.*

*Ici, c'est différent parce que c'est plus le fun ici, genre j'ai plus de fun ici que d'autres HLM [...]. Genre, c'est plus rapproché, on est plus comme unique et genre original.*

De plus, la **posture des intervenantes** est également soulevée comme une spécificité retrouvée à Place de la Rive. Les adolescents apprécient beaucoup leur manière de communiquer, d'échanger et d'interagir avec eux.

*Ben, la façon comment les gens parlent.*

*Oui c'est vrai, la façon dont les gens parlent, les gens réagissent aussi, comment on se communique. Ben tu peux voir comment les intervenants sont. Genre, ce n'est pas comme si tu parlais avec ta famille, parler à d'autres familles et d'autres enfants.*

Par ailleurs, la **possibilité de s'impliquer et d'apprendre** de nouvelles tâches est relevée comme une spécificité par un adolescent.

*Ici, il y a Moisson Québec, ben c'est ça, c'est la bouffe [...]. Grâce à ça, ils nous laissent faire, préparer de la nourriture. Alors, la première fois que je suis venue ici, je ne savais pas trop parce que je ne cuisine pas chez moi. Mais ici, ça m'a aidé à comment et quoi faire, à aider à la cuisine, faire des plats pour que je mange et tout [...]. Oui parce que j'étais dans les autres HLM, puis il y a juste des fours pour que les gens viennent et chauffent leurs plats [...] Mais, il n'y avait pas genre la nourriture. Mais, c'était genre juste à eux ou aux intervenants.*

Finalement, un adolescent souligne que **l'environnement de Place de la Rive est plus accueillant et facilite l'intégration de toutes les personnes**, quelles que soient leurs caractéristiques sociodémographiques, et ce, afin de favoriser leur adaptation au nouveau milieu, de les aider, de faire en sorte qu'elles ne se sentent pas seules et de faciliter les relations d'amitié.

*Parce que, d'après moi, moi j'ai la mentalité que si tu viens au HLM, je ne te connais pas, je ne peux pas juger, il faut que j'apprenne à te connaître. Donc, on va t'intégrer rapidement, mais on va t'intégrer pour apprendre à te connaître. C'est à partir de là qu'on connaît [...]. Par exemple, ils arrivent avec leurs outils de déménagement, on va essayer de les aider. Là, déjà, ils commencent à nous connaître un petit peu. Donc, si on est dehors, eux, ils sont seuls, bien ils vont venir nous voir parce qu'on les a aidés et tout, donc déjà là, c'est une relation de connaissance, on va dire. Et de jour en jour, bien on va devenir peut-être amis.*

## Selon les adultes

Les spécificités des Habitations Place de la Rive par rapport à d'autres organismes apparaissent clairement pour les résidents rencontrés. Tous soulignent la **présence de différents services**, à l'intérieur ou à l'extérieur de Place de la Rive, individuels ou collectifs, qui leur procurent un sentiment de plaisir et de bien-être.

*Quand on entend parler d'ailleurs, on a comme l'impression qu'ils ont un service d'aide juste à eux autres. Dans le sens où les HLM, admettons, qui sont un peu partout, ils n'ont pas un... oui, il y a un certain service de l'intervenant qui est là pour faire l'aide aux devoirs et tout ça, mais en tant que services comme on a ici avec le local Arc-en-ciel, avec l'OBO, parce qu'ils font quand même un service d'aide aux devoirs là, des activités d'escouade, il y a des activités familiales. Fait qu'on a comme ça. Il n'y a pas grand place, je ne crois pas qu'il y ait ça. Est-ce que ça fait une différence, je pense que oui. Au niveau de moi, de mes enfants, [...], ou des autres que je connais ici. Il y a beaucoup de services, ça fait un milieu de vie.*

*Tu sais, on a énormément de services, de nourriture, tu vas voir Lucia [intervenante au Carrefour des enfants de Saint-Malo, elle va t'aider et te chercher de la bouffe. C'est comme ça tout le temps. Le surplus qu'ils ont dans le fond, c'est jeudi Moisson Québec, à un moment donné on en trouve à partager. Les parents s'ils en veulent, c'est le partage tout le temps.*

La **disponibilité des intervenantes** qui souhaitent les soutenir et les aider dès le début de leur installation est considérée comme une autre spécificité de Place de la Rive. En effet, les intervenantes veillent à assurer

et **maintenir des liens** en permanence avec toutes les familles, qu'elles soient immigrantes, réfugiées ou autres, et ce, afin de répondre notamment à leurs questions, satisfaire leurs besoins, écouter leurs problématiques ou les référer aux bonnes personnes.

*Pas juste les immigrants là. C'est toute personne qui a besoin de son aide à elle. Elle répond à tout le monde. Elle peut répondre et partir à leurs maisons [...], donne des rendez-vous à son local, son bureau. Je n'ai pas l'impression de la déranger quand tu as besoin de parler, elle te dit : « Ne te gênes pas, tu m'appelles ». Elle faisait aussi des demandes au CLSC [...]. C'est vraiment son travail, c'est vraiment d'être là pour le résident et de l'amener dans la bonne direction, des services de besoins, c'est de la compagnie.*

*Il y a une [intervenante] qui est toujours là au local, qui est toujours à l'écoute, je parle pour moi. J'ai besoin d'aller la voir pour lui parler, elle va prendre du temps puis me parler, elle va m'inciter à aller aux activités des femmes, pour me changer des idées avec d'autres mondes. Mes garçons font affaire avec elle, [...], parce que même pour les enfants, il y a des activités, la lecture puis de la musique. Moi je pense sans aide ici, je ne serais pas ce que je suis aujourd'hui, oui avec comment j'étais quand je suis venue ici.*

Les résidents rencontrés précisent également que l'une des spécificités importantes qui différencie Place de la Rive est **l'existence de diverses opportunités pour s'impliquer, notamment au sein de différents comités.**

*Moi, je me suis beaucoup impliquée par le biais de l'Office municipal, parce qu'il y a beaucoup de possibilités. Il y a le comité des locataires, il y a le comité comme pour se retrouver entre l'OMHQ, puis le comité des locataires pour voir ce qu'il y a vraiment. Par la suite, il y a un autre comité en dehors de ça. C'est juste l'OMHQ, comité de sélection pour les travaux, puis le comité de consultation.*

*Il y a beaucoup de possibilités pour s'impliquer pour l'aide aux devoirs. Bien, il y a des locataires qui vont faire l'aide aux devoirs, il y a des bénévoles de l'extérieur.*

#### 4.4. Effets des activités et des services offerts

##### Selon les adolescents rencontrés

Les adolescents partagent plusieurs effets positifs des activités et interventions présentées à Place de la Rive. Tout d'abord, **la présence et la posture des intervenantes** permettent aux enfants de leur faire confiance, d'être en proximité et d'avoir le sentiment de **pouvoir compter sur une intervenante en tout temps.**

*Bien, le besoin d'aide, on peut toujours compter sur quelqu'un. Puis, on peut parler à n'importe qui n'importe quand. Ils vont toujours être là. Comme parfois, il y a des choses qu'on ne peut pas dire directement à nos parents, comme il y a des trucs qu'on ne peut pas dire à tout le monde, on va juste voir un confident [intervenante].*

D'autres adolescents spécifient que la proximité des intervenantes leur procure **un sentiment de bien-être**, puisqu'ils peuvent leur parler à tout moment et recevoir d'elles des conseils, des encouragements et des recommandations.

*Moi, je pense toujours à Nathalie [intervenante de la Corporation d'animation L'Ouvre-Boîte du Quartier]. Ça fait du bien de parler à elle, elle nous donne toujours de bons conseils. Aussi, genre, elle nous aide aussi. Puis, j'aime ça parler avec elle.*

*Moi, je ne sais pas, mais ça fait du bien. C'est juste quand j'ai un problème, je vais parler par exemple à Nathalie [intervenante de la Corporation d'animation L'Ouvre-Boîte du Quartier], puis genre après, quand notre conversation est terminée, je me sens bien. Puis, après, bien, c'est comme si je viens d'avoir un problème puis que même si je ne suis pas réconciliée avec une amie puis que j'ai parlé avec une intervenante ici, après je me sens mieux, genre. Même si je ne suis plus amie avec cette personne, je me sens bien après.*

Les adolescents mentionnent que les diverses opportunités pour se rapprocher de nouvelles personnes et pour créer de nouvelles connaissances et des amitiés durables leur permettent de **se faire accepter dans le milieu et de partager d'autres expériences.**

*Moi, ça me rapproche plus des gens. Parce que, exemple, quand tu ne connais pas quelqu'un, elle vient juste d'arriver et elle ne sait pas avec qui aller, bien les activités ça t'aide à te rapprocher des personnes, créer des amitiés et tout.*

*Moi, ben avec les activités ici, vu que les jeunes viennent de différents pays, ça t'aide à connaître plus de gens de différentes écoles. Ça te les fait rapprocher. Bien comme il a dit, l'activité de la fête des couleurs, ça t'apprend la culture, plusieurs cultures des gens autour de toi.*

Pour deux adolescents, le **sentiment d'être à la maison** est aussi un effet positif souligné. Ils ont le sentiment d'être chez eux à Place de la Rive ce qui leur permet de **faire confiance aux intervenantes rapidement.**

*Ben, c'est parce que j'étais dans d'autres Maisons des jeunes et on dit qu'ici c'est plus, genre, les gens sont plus, pas rapprochés d'une façon genre, je ne sais pas comment le dire là, mais genre tu te sens plus comme si tu es à la maison ici.*

*Pour les autres Maisons des jeunes, genre, on ne peut pas dire qu'eux, ils ne se connaissent pas ou un truc, c'est juste que nous, ici, c'est genre c'est chez nous (rires). On se connaît et tout. Mais, on est dans notre lieu là, on ne peut pas comparer avec une autre Maison des jeunes. Peut-être qu'eux ils n'ont rien, mais ici c'est ici, genre. Je ne peux pas me comparer avec une autre Maison des jeunes et ici c'est ma Maison des jeunes.*

Enfin, selon certains adolescents, les activités réalisées à Place de la Rive aident **les parents** à passer du temps avec leurs enfants et à connaître de nouvelles personnes et procurent des activités qui permettent de rapprocher les parents des enfants.

*Comme moi par exemple, je suis à l'école, genre. Ça aide aux parents qui travaillent souvent, ils n'ont pas la chance d'avoir toujours le temps de faire des activités avec leurs enfants. Ou genre, ça te rapproche plus de ta famille, puis c'est comme des moments qui vont rester dans l'histoire de la famille.*

*Je me rappelle la dernière fois quand je suis allée avec ma mère, moi j'étais contente parce que j'ai beaucoup aimé faire l'activité avec elle.*

## Selon les adultes rencontrés

Les services reçus aux Habitations Place de la Rive sont décrits comme des services permettant aux résidents, quelles que soient leurs caractéristiques (immigrants ou autres), **de connaître les services**

**disponibles, de s'intégrer, de s'adapter à l'environnement et d'améliorer leur vie.** Les résidents rencontrés partagent leur **sentiment de bien-être** et le fait de se sentir en vie.

*Moi, je pense sans aide ici, je ne serais pas ce que je suis aujourd'hui. Oui avec comment j'étais quand je suis venue ici. Moi ma vie n'était pas bien, j'avais une maladie mentale et tout. Aujourd'hui, [...], j'ai un suivi et j'ai du monde autour de moi que j'ai besoin, comme mes enfants ont besoin tout le temps.  
Nous sommes vivants ici.*

Les résidents **soulignent la réduction de la criminalité au cours des années.** Comparativement à ce qui était auparavant, la situation défavorable a changé et une meilleure réputation commence à s'installer.

*Je pense que le service de police est en mesure de dire entre autres l'impact que c'a eu. Parce que je sais qu'il y a plus de dix ans, il y avait une mauvaise réputation ici. Quand je suis arrivée, il y a à plusieurs années, bien moi ce que j'ai entendu, bien, c'est ça, ce n'est pas une bonne place. Fait, je suis venue voir par moi-même, bon j'ai vu des gens normaux, il n'y avait pas un achalandage vraiment important, je trouvais ça bien. [...]. Je pense qu'il y a un impact positif au niveau de la criminalité ici, mais ça serait plus le service de police qui peut prédire ça.*

*Avant c'était des gens, des consommateurs de drogues, c'était des rocks and rolls, des violents, toutes sortes du monde. Il y a eu des coups de feu pendant longtemps là. Fait que moi je ne me suis jamais présentée sur le terrain et les coups de feu. Puis, à un moment donné, on a décidé d'installer des caméras sur tous les étages, tu as des caméras en bas, des caméras dans le parking, dans les portes d'entrée, il y a les agents de sécurité, la Garda qui à partir de 4 h 30, là où l'Office municipal elle ferme, la Garda prend la place jusqu'à 6 h du matin. Fait que, ils sont deux véhicules pour ça. Fait que ça aussi ça a changé, moins de troubles, moins de bagarres.*

La **possibilité qu'ils ont de s'impliquer dans diverses** activités et interventions est un des éléments les plus fortement soulignés. Ils considèrent leur participation aux activités comme une aide qu'elles apportent afin de développer un milieu meilleur, propre et satisfaisant, mais aussi pour soutenir d'autres personnes dans leurs tâches, pour favoriser l'entraider et le travail en équipe en vue d'atteindre leurs objectifs et leurs attentes quotidiennes.

*Il y a aussi un regroupement, bien je ne sais pas si ça a commencé. En tout cas, moi quand j'ai commencé à m'impliquer bien j'ai proposé que ça ne soit pas seulement les locataires qu'on se rencontre ensemble, mais que les intervenants, c'est-à-dire la travailleuse sociale vienne à nos rencontres, puis la Maison des jeunes puis aussi le local Arc-en-ciel, puis que tous ensemble on organise des activités pour le milieu. Fait que ça amène un impact beaucoup plus important parce que je veux dire, en tant que bénévole dans le comité, bien, l'implication n'est pas la même comme si tu as des employés ici avec toi, puis ça amène des activités comme plus structurées, d'une qualité.*

*Dans le fond, les services que j'ai reçus, c'est qu'on me donne des responsabilités puis que quand me... c'est comme ça que ça me rend des services [...]. En t'impliquant, on t'apprend à voir le monde, à voir ce qui se passe, les manières.*

Enfin, les résidents soulignent qu'une des retombées des activités à Place de la Rive est le fait de **ne pas avoir envie de quitter le milieu.**

*Moi, personnellement, quand je regarde tout ça là aujourd'hui, moi je n'aurais pas le goût de déménager. Je ne déménagerais pas, en tout cas pas pour les prochaines années. Je n'aurais jamais pu croire que les HLM pourraient être ce qu'ils sont aujourd'hui.*

#### 4.5. Ce qui va bien et ce qui va moins bien

Parmi les éléments qui vont très bien, les résidents rencontrés mentionnent le cadre de vie du HLM qui est tranquille, paisible et agréable.

*C'est très bon là. Nous travaillons pour le HLM. J'aime beaucoup la tranquillité. J'aime beaucoup le HLM, c'est tranquille.*

*C'est plus agréable même pour nous autres pas juste pour les enfants. Il y a des fleurs, il y a des fruits, ça sent bon. Tu sais avant, il n'y avait que la mauvaise herbe. Puis, là on est supposé avoir des arbres à fruits. Ils seront installés dans les prochaines semaines. On parle de pommiers, puis quatre fruits qui seront installés ici.*

Ensuite, l'implication, la participation et le travail en groupe des résidents pour réaliser des projets communs sont soulignés parmi les aspects qui vont bien.

*C'est ce qu'on fait pas mal tous, l'implication pour essayer vraiment d'améliorer le plus possible le milieu que ce soit pour nos enfants, pour nous autres ou pour les immigrants, les personnes handicapées. On a ici toute sorte de monde, tous les gens, de tous les styles, toutes les longueurs.*

*Là, on va élaborer un projet pour l'année prochaine. [...]. On essaye d'impliquer des gens, comme on essaye d'impliquer mon fils.*

Parmi les éléments qui vont moins bien, les résidents rencontrés soulignent la présence d'intimidation entre les jeunes, le fait que des jeunes n'étudient pas à la Maison des jeunes, le fait que certains jeunes s'amuse dans les bâtiments et qu'ils sont bruyants, la non-participation de certaines personnes qui sont seules, qui ne se sentent pas à l'aise ou qui n'ont pas l'intérêt de s'impliquer et le blocage de certains projets.

*Moi, j'ai parlé avec les gens ici parce que quelques fois, il y a des groupes d'enfants, ils sont entrés dans le bâtiment-là et jouent comme à cache-cache.*

*Soit parce que ce sont des gens seuls chez eux, soit des fois des gens ne se sentent pas vraiment à l'aise dans un milieu où il y a du monde, ou les activités ça ne leur intéresse pas.*

#### 4.6. Suggestions au regard des activités proposées

Parmi les suggestions proposées par les adolescents rencontrés pour améliorer les activités et les services on note le fait de demander aux gens ce qu'ils souhaitent, des activités qui impliquent davantage les familles (jeunes et parents ensemble) et davantage de sorties à l'extérieur.

*Moi, je dirais déjà aux gens, quelles activités qu'ils voudraient et après je vais faire les activités comme ça. Il y aura plus de gens.*

*Bien, moi je trouve que les activités qui se déroulent ici, bien elles sont géniales. Mais, c'est juste que, moi j'aimerais genre des différentes activités, plus pour la famille. Parce que c'est vrai que si je donne exemple de la fête des couleurs, puis moi je ne sais pas j'aimerais plus d'activités de famille.*

*Genre, on n'est pas censé faire ça, mais je ne sais pas pourquoi là, mais genre un truc de fin de semaine dans un chalet [...]. Oui, pour les jeunes.*

## 5. SYNTHÈSE, ANALYSE ET ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION DE LA PARTIE 3

### 5.1. Synthèse de la partie 3 selon différents thèmes

La partie 3 présente les propos recueillis auprès de cadres, de gestionnaires et d'intervenants impliqués dans l'intervention de proximité aux Habitations Place de la Rive, ainsi que ceux d'adolescents et d'adultes qui y résident. Cette section propose une synthèse des propos recueillis. Les éléments saillants sont par ailleurs présentés dans un tableau synthèse à l'annexe 2.

**Au regard du terme intervention de proximité**, celui-ci est uniquement utilisé par les cadres du CIUSSS, par les gestionnaires des différentes organisations impliquées lorsqu'ils se rencontrent à la Table terrain ou encore lorsqu'ils présentent l'intervention de manière officielle. Il est aussi utilisé par les intervenantes du CIUSSS, de l'OMHQ et du Carrefour des enfants Saint-Malo. Pour les autres acteurs impliqués, l'intervention de proximité fait partie même des interventions de leur organisation et ils recourent généralement à d'autres termes comme intervention de famille, intervention en milieu communautaire, intervention de milieu ou encore rapprochement.

Pour les cadres, les gestionnaires et les intervenants, **l'intervention de proximité se caractérise essentiellement** par le partenariat entre les organisations impliquées, la présence des intervenants directement dans le milieu de vie des résidents et la proximité entre ces derniers et les résidents. Pour les cadres, l'intervention de proximité permet d'agir en amont des problèmes vécus par les résidents ainsi que sur leurs causes, tandis que les gestionnaires et les intervenants mettent l'accent sur le fait qu'elle permet une intervention de première ligne, précoce et rapide. Pour les intervenants, l'intervention de proximité se caractérise également par des interventions informelles et le développement d'un lien de confiance entre eux et les résidents. Enfin, ces derniers soulignent plutôt la diversité des activités comme caractéristique de l'intervention de proximité.

Au-delà des caractéristiques, les personnes rencontrées ont partagé **ce qui distingue l'intervention de proximité** d'autres types d'interventions. Le fait que les organisations impliquées sortent de leur mandat habituel et de leurs activités usuelles est relevé comme une spécificité dominante par l'ensemble des cadres, des gestionnaires et des intervenants. L'intervention de proximité est considérée novatrice et implique de faire autrement. Le type de collaboration et le réel travail d'équipe sont d'autres spécificités rapportées par les cadres, les gestionnaires et les intervenants : cela permettrait un accès rapide des intervenants aux différents partenaires ainsi qu'un partage d'informations entre eux. À leur niveau, les intervenants considèrent aussi avoir une compréhension plus globale des situations rencontrées par les résidents, ce qui est un autre aspect spécifique de l'intervention de proximité. Quant aux résidents, ils considèrent que cette dernière se distingue d'autres interventions qu'ils connaissent par la grande disponibilité et la posture des intervenantes, les diverses opportunités qu'ils ont de s'impliquer dans leur milieu, les retombées favorables sur leur milieu de vie, la connaissance et la proximité qu'ils développent avec d'autres résidents et enfin, par le fait de se sentir à l'aise dans leur milieu de vie et avec les autres. Finalement, la proximité des intervenantes et des résidents est la seule spécificité de l'intervention de proximité mentionnée à la fois par les cadres, les gestionnaires, les intervenants et les résidents.

Plusieurs **aspects de l'intervention de proximité qui se déroulent très bien** ont été nommés. Les cadres mentionnent la collaboration entre les organisations, l'implication des personnes et leur propre sentiment d'appartenance. Les gestionnaires indiquent la collaboration entre les organisations, le lien de proximité des intervenantes avec les résidents et la présence de diverses activités. Pour leur part, les intervenantes notent le lien de confiance qu'elles ont développé avec les résidents. Les résidents soulignent quant à eux leur implication dans les diverses activités ainsi que leur milieu de vie agréable et paisible.

Concernant plus concrètement **les retombées de l'intervention de proximité sur les résidents**, les cadres jugent qu'elle donne un droit de parole aux résidents, qu'elle favorise une plus grande implication de leur part ainsi que leur capacité d'agir. De leur côté, les résidents estiment que l'intervention de proximité leur permet une plus grande implication à travers leur participation à diverses activités et comités. De plus, ils partagent que l'intervention de proximité leur permet de pouvoir compter sur une personne en cas de besoin. Enfin, à la fois les cadres, les intervenants et les résidents estiment que l'amélioration de leurs conditions de vie est une retombée positive de l'intervention de proximité. Au regard des **retombées de l'intervention de proximité sur les intervenants**, les cadres pensent qu'elle permet aux intervenants de développer une meilleure connaissance du milieu et de ses enjeux. Les intervenants rapportent pour leur part que l'intervention de proximité permet un bien meilleur partage des informations pertinentes, ainsi que l'accès à des ressources favorisant de meilleures interventions. Enfin, les cadres et les gestionnaires perçoivent clairement des **gains de l'intervention de proximité pour leurs organisations**. Le partenariat établi rend possible le partage d'informations et la réduction de barrières structurelles permettant ultimement de mieux desservir la population visée.

Toutefois, **l'intervention de proximité rencontre aussi certaines difficultés**. Parmi les aspects jugés plus difficiles, certains cadres et gestionnaires indiquent que la collaboration n'est pas toujours parfaite et qu'il existe parfois certaines dissensions. Un gestionnaire par exemple spécifie que certaines personnes ou organisations s'écartent parfois beaucoup trop de leur mandat. Les intervenants mettent en lumière le manque de ressources accordées à l'intervention de proximité et enfin, les résidents rappellent que si la situation s'est améliorée au HLM, des jeunes font toujours face à des problématiques très importantes comme le manque d'investissement dans leurs études et l'intimidation entre eux. Ils signalent également que certaines personnes ne participent pas aux activités offertes par l'intervention de proximité, notamment les personnes seules et les personnes qui ne se sentent toujours pas à l'aise de le faire.

Finalement, plusieurs **enjeux** sont soulevés par les cadres et les gestionnaires. Sortir de sa mission et de son champ habituel d'action tout en respectant le champ de compétences et de responsabilités des autres acteurs est un enjeu important rencontré. Cela occasionne chez les gestionnaires des questionnements ainsi que des zones grises dans lesquelles ils doivent apprendre à naviguer. Si l'intervention de proximité repose notamment sur le partenariat entre les organisations, la concertation entre les acteurs demeure un enjeu constant tout comme le partage d'informations entre les intervenants l'est au regard de la confidentialité. De plus, l'évaluation de ce qui est fait en intervention de proximité et ses retombées est un enjeu présent. Enfin, le financement de l'intervention de proximité reste un enjeu pour certains cadres tout comme le manque de ressources humaines l'est pour certains intervenants impliqués.

## 5.2. Synthèse de la partie 3 selon les acteurs

De manière générale, il existe un noyau de sens commun entre les cadres, les gestionnaires et les intervenants sur ce qu'est l'intervention de proximité : elle est une intervention novatrice en ce qu'elle se situe à la marge des limites habituelles des programmes d'intervention. Elle se fait dans le milieu de vie et au plus près des personnes, et ce, en vue d'apporter une réponse concrète à leurs besoins. Elle rend donc possible le développement de liens beaucoup plus forts avec la population auprès de laquelle on intervient. Enfin, parce que l'intervention est concertée et relève d'un partenariat entre diverses organisations, on lui attribue aussi le pouvoir d'agir en amont, c'est-à-dire sur les causes des problèmes.

Il existe cependant des nuances dans le regard porté sur l'intervention de proximité selon les différentes catégories d'acteurs.

Parce qu'elle est à la fois formelle et informelle, les intervenants la considèrent comme plus rapide et plus accessible que ce que l'on retrouve dans le contexte de l'intervention traditionnelle. L'information y circulerait aussi beaucoup mieux. L'intervention de proximité offre par surcroît un accès beaucoup plus vaste aux diverses ressources du milieu en raison du partenariat qui la supporte. Elle améliorerait aussi les conditions de vie et la stabilité résidentielle des personnes tout en réduisant de manière significative la criminalité. Sur un plan plus personnel cette fois, l'intervention de proximité briserait le sentiment d'isolement souvent ressenti par les intervenants dans le contexte habituel d'intervention tandis qu'ils se sentiraient davantage utiles et reconnus.

De leur côté, les gestionnaires considèrent que l'intervention de proximité permet aux diverses organisations de développer une confiance mutuelle. Ils partagent aussi avec les cadres l'idée que celle-ci est un élargissement du cadre traditionnel d'intervention et qu'elle permet l'implication et le renforcement des liens entre les personnes.

Pour leur part, les cadres affirment avoir une grande appartenance à l'intervention de proximité et en reconnaître la nécessité. L'avantage de l'intervention de proximité, selon eux, est de ne pas reposer sur une catégorisation préétablie et rigide des clientèles et d'écraser plutôt les barrières structurelles habituelles de l'organisation des services. L'intervention de proximité permet aussi d'augmenter l'offre de service du CIUSSS et d'autres organisations tout en proposant de meilleures opportunités de soutien aux intervenants. Elle leur donne une bien meilleure connaissance du milieu et du quartier ainsi que des enjeux vécus par la population qui y réside. De leur côté, les résidents en ressortent avec une meilleure compréhension des services offerts par les organismes impliqués, davantage de liens et de contacts avec les autres résidents, une plus grande confiance en soi et une meilleure capacité d'agir.

Bien qu'il soit évident que l'intervention de proximité présente de nombreux avantages, certaines difficultés ont néanmoins été rapportées. Un cadre a évoqué que la collaboration entre les organisations n'apparaît pas toujours optimale et que tous n'ont pas forcément la même compréhension de ce qu'est ce type d'intervention ce qui pose parfois problème. Il a aussi été mentionné que les ressources pour la mise en place des interventions de proximité étaient parfois manquantes et enfin un gestionnaire jugeait que sa présence à la Table terrain n'était pas toujours nécessaire.

En ce qui concerne plus spécifiquement la question des enjeux liés à l'intervention de proximité, la nécessité de bien baliser la mission des organisations et le rôle des intervenants est un élément identifié par des cadres. Il importe pour certains d'entre eux d'avoir sur place le bon professionnel,

de bien baliser les limites de son rôle et de respecter le champ de responsabilité de chacun y compris celui des organisations. Ils insistent également sur le sérieux de la concertation et du partage de l'information qu'il doit y avoir entre les divers organismes impliqués. Tenir compte de leur présence à la Table terrain, la considération des compétences des gestionnaires et la prise en compte des enjeux se situant dans le contexte plus vaste des interventions de proximité leur apparaissent aussi être des enjeux importants. Ils ont aussi soulevé l'importance de bien montrer la valeur de l'intervention de proximité et de mesurer ses bienfaits et son impact

Les enjeux identifiés par les gestionnaires renvoient pour leur part à la nécessité d'avoir une interprétation juste et adéquate des statistiques issues de l'intervention de proximité et de présenter toutes les activités aux résidents.

La manière dont les résidents abordent et considèrent l'intervention de proximité est différente de celle des acteurs professionnels et institutionnels qui la mettent en œuvre. En fait, ils ne savent pas en quoi elle consiste réellement. Ils abordent les différences observées au regard des services et des activités entre les Habitations Place de la Rive et d'autres HLM. La présence de diverses activités dans le milieu de vie aux Habitations Place de la Rive (activités sociales, culturelles, parascolaires, sportives etc.) s'adressant aussi bien aux enfants, aux adolescents qu'aux parents, et ce, en vue de rapprocher et parfois de faciliter l'intégration des personnes est soulignée comme une différence observée. Dans l'ensemble, les résidents apprécient beaucoup les opportunités de s'impliquer qui leur sont offertes.

Les résidents soulignent la bienveillance, la disponibilité et la qualité des interactions entre les intervenantes et les résidents. Les adolescents reconnaissent aussi que la posture des intervenantes qu'ils côtoient est différente de celle des intervenants d'autres HLM. Selon les personnes rencontrées, l'intervention de proximité a permis aux résidents de Place de la Rive de s'intégrer, de mieux se connaître, de se rapprocher et, dans l'ensemble, de rendre le milieu beaucoup plus accueillant. Ils ont aussi une meilleure connaissance des services susceptibles de leur venir en aide. Le milieu de vie s'est grandement amélioré. Il est plus tranquille, plus paisible et plus agréable à vivre avec moins de criminalité même si des difficultés demeurent comme le manque d'investissement de jeunes dans leurs études, la présence d'intimidation entre les jeunes et l'absence de participation aux activités offertes de certains résidents seuls ou mal à l'aise de participer.

Interroger sur l'avenir de l'intervention de proximité, les cadres voient la nécessité de poursuivre localement l'expérience. Il faudrait cependant arriver à mieux maîtriser selon eux les enjeux et les conditions de son développement. À cet égard, il leur semble nécessaire de mobiliser plus de ressources humaines et techniques et faire en sorte que la qualité des interventions soit maintenue. Pour les gestionnaires, l'avenir de l'intervention de proximité repose surtout sur l'importance de la développer dans d'autres quartiers, y compris à l'extérieur du Québec, et de pouvoir compter sur la volonté et le soutien tant des gestionnaires que des partenaires. Pour les intervenants, l'avenir de ce type d'intervention repose sur la possibilité de demeurer actif tout en ayant la possibilité de rester à l'affût de tout ce qui concerne l'intervention de proximité. On souhaite aussi pouvoir exporter l'expérience de Place de la Rive (notamment de la Table terrain) dans d'autres milieux de vie et ailleurs dans la province.

### 5.3. Éléments de réflexion sur l'intervention de proximité aux Habitations Place de la Rive en termes d'innovation sociale.

- L'intervention de proximité aux Habitations Place de la Rive est une innovation sociale. Elle s'est mise en place pour répondre à des problématiques sociales préexistantes et non répondues pour lesquelles il fallait chercher à faire autrement.
- L'analyse de l'intervention de proximité aux Habitations Place de la Rive renforce l'idée que les innovations sociales reposent le plus souvent sur la capacité des acteurs à se mettre en lien avec d'autres acteurs (Réseau québécois en innovation sociale, 2011; Moore et Westley, 2011). En effet, avant 2005, plusieurs organisations étaient impliquées en fonction de leur mission respective, mais sans actions concertées. La mise en place de l'intervention de proximité aux Habitations Place de la Rive tient à l'audace dont ont fait preuve différents acteurs pour se concerter, mettre en commun leurs perspectives, leurs compétences et leurs ressources, et ce afin d'apporter une solution à des problèmes complexes pour lesquels il n'y avait pas de réponse. Il y a bien eu mise en lien de différents acteurs qui ont proposé une réponse novatrice. En effet, une équipe intersectorielle appelée Table terrain s'est mise sur pied en 2007 et elle regroupe actuellement l'Office municipal d'habitation de Québec, le Regroupement des services d'habitation du Québec, le Carrefour des enfants de Saint-Malo, la Corporation d'animation l'Ouvre-Boite du Quartier, le Service de police de la Ville de Québec, le Centre multiethnique de Québec, ainsi que le CIUSSS de la Capitale-Nationale.
- Si plusieurs interventions de proximité déjà documentées dans la littérature (Hyppolite *et al.*, 2018 et 2019) reposent sur un maillage étroit entre le réseau public de la santé et des services sociaux et le milieu communautaire, l'intervention de proximité aux Habitations Place de la Rive montre qu'il est possible de regrouper encore plus d'acteurs aux mandats différents et d'assurer une véritable concertation (le secteur de l'habitation, le milieu communautaire, le réseau de la santé et des services sociaux, le service de police). Évidemment, la concertation intersectorielle n'est pas sans soulever différents enjeux liés à l'autonomie, l'expertise et le pouvoir, alors qu'on cherche dans ces initiatives une complémentarité et une horizontalité des relations. Les échanges à propos de l'acteur à l'origine de l'intervention de proximité aux Habitations Place la Rive font certainement écho à ces enjeux.
- Selon les cadres, les gestionnaires et les intervenants rencontrés, l'intervention de proximité aux Habitations Place de la Rive a nécessité que les différentes organisations sortent de leur mandat habituel et de leurs activités usuelles pour répondre aux besoins des résidents. Cela appuie le fait que les pratiques ou interventions dites « de proximité » sont une innovation sociale qui exige de sortir du cadre habituel de pensée et d'action. Pour répondre aux besoins rencontrés, les acteurs impliqués des diverses organisations ont en effet accepté de travailler autrement, en équipe notamment, de se partager des informations et d'amener leur organisation au-delà de leur mandat habituel.
- Par ailleurs, l'unique spécificité de l'intervention de proximité aux Habitations Place de la Rive nommée à la fois par les cadres, les gestionnaires, les intervenants et les résidents est la proximité des intervenantes et des résidents. La proximité est, à la fois, en terme de lieu car les intervenants sont directement dans le milieu de vie des résidents et en terme de proximité relationnelle
- L'intervention de proximité aux Habitations Place de la Rive a cherché à favoriser une proximité géographique en offrant des services et des activités au sein même du milieu de vie des résidents. Être en quête de proximité auprès de personnes implique de sortir pour rejoindre les personnes dans leur

propre milieu de vie. On retrouve ici l'idée qu'il revient aux intervenants de s'adapter pour rejoindre et répondre aux besoins des personnes en situation de précarité et non pas l'inverse.

- L'intervention de proximité aux Habitations Place de la Rive a aussi cherché à favoriser une proximité relationnelle en assurant la présence et la disponibilité d'intervenantes ayant une attitude d'accueil et d'ouverture. La proximité ne peut pas être que géographique. Elle doit aussi être relationnelle.
- L'intervention de proximité aux Habitations Place de la Rive a aussi cherché à réduire les obstacles organisationnels en réduisant certaines barrières à l'accès de différents services pour les jeunes comme pour les adultes que ce soit des services de santé ou des services sociaux, des services d'appui financier, des services liés à l'éducation, des services favorisant la stabilité résidentielle, des services liés à la sécurité, etc.
- L'intervention de proximité aux Habitations Place de la Rive a privilégié une démarche sous l'angle du développement des communautés plutôt que sous l'angle de problèmes personnels et familiaux. Cette perspective a permis de mettre au cœur des réflexions et des actions le contexte de vie des résidents ce qui a rendu possible le déploiement de services s'adressant aux individus mais aussi des actions visant l'amélioration de leurs conditions de vie.
- Enfin si l'intervention de proximité aux Habitations Place de la Rive a mis l'accent sur la proximité géographique et relationnelle, Clément *et al.* (2009) invitent à explorer le déploiement de la proximité dans ses diverses dimensions qui sont aussi expérientielle, écosystémique et décisionnelle.

## **PARTIE 4**

### **Reddition de comptes de l'intervention de proximité aux Habitations Place de la Rive**



## 1. GROUPE DES CADRES

### 1.1. Déroulement de la reddition de comptes

Concernant l'**OMHQ**, un cadre indique que la reddition de comptes de l'intervention de proximité se fait mensuellement à la Table terrain où un bilan des activités est présenté. La coordonnatrice de l'OMHQ fait également des rapports verbaux aux cadres. De plus, lors du renouvellement annuel des contrats avec différents partenaires (par exemple, prêt de locaux ou financement), une évaluation du partenariat et de ses retombées dans le milieu est réalisée, ainsi qu'un bilan de santé des milieux à partir d'un instrument de mesure qui permet d'apprécier les retombées sur l'habitat social à partir d'environ 80 indicateurs.

Au **Carrefour des enfants de Saint-Malo**, un membre du conseil d'administration rapporte qu'un ou des membres du conseil d'administration rencontrent la directrice de l'organisation sur une base mensuelle. Celle-ci présente un bilan des activités réalisées et partage les enjeux rencontrés. De plus, la directrice rédige un rapport annuel qui est présenté aux membres du conseil d'administration et qui fait état des différentes activités réalisées incluant celles liées à l'intervention de proximité. Enfin, quelques fois par année, les membres du conseil d'administration et les intervenantes de l'organisme se rencontrent pour partager diverses informations ou afin de socialiser entre eux.

Pour la **Corporation d'animation l'Ouvre-Boîte du Quartier**, un membre du conseil d'administration indique que le conseil d'administration reçoit un rapport mensuel sur les deux points de service de l'organisme, rapport qui présente notamment les activités et le nombre de jeunes rejoints, ainsi que les comptes rendus de la Table terrain. La Table terrain réalise un bilan annuel et définit un plan d'action précisant les objectifs à atteindre pour l'année à venir. Le membre du conseil d'administration de cet organisme estime que la reddition de comptes se fait davantage à la Table terrain.

Au **Service de police de la Ville de Québec**, un supérieur indique qu'un lieutenant fait un compte rendu verbal des réunions à un inspecteur-commandant et aborde les problèmes et les enjeux rencontrés s'il y a lieu.

En ce qui concerne le **CIUSSS de la Capitale-Nationale**, deux intervenantes du CIUSSS sont actuellement impliquées directement sur le terrain : une organisatrice communautaire qui relève du Bureau du président-directeur général adjoint - Relations avec la communauté et organisation communautaire et une intervenante de proximité qui relève des services psychosociaux généraux de la Direction des services multidisciplinaires.

Au regard de la reddition de comptes de l'organisatrice communautaire, un cadre rapporte qu'un bilan des activités des organisateurs communautaires du CIUSSS est fait annuellement (incluant ce qui est fait à la Table terrain de Place de la Rive). Il ajoute que les organisateurs communautaires soutiennent ou complètent souvent les redditions de comptes exigées par les bailleurs de fonds qui financent différentes initiatives qui se déroulent dans les interventions de proximité. Concernant l'intervenante de proximité, un bilan des activités réalisées est présenté de manière régulière à la gestionnaire de la direction du CIUSSS de qui elle relève.

Un autre cadre du CIUSSS précise que l'approche de proximité est parfois présentée au comité de direction et au conseil d'administration du CIUSSS pour démontrer la responsabilité du CIUSSS sous l'angle des réseaux locaux. Il ajoute que l'approche de proximité est abordée également au niveau du ministère de la

Santé et des Services sociaux pour la faire valoir, sans toutefois disposer de données d'évaluation ou de données sur les retombées de l'intervention de proximité. S'il estime qu'il y a actuellement de l'ouverture au ministère de la Santé et des Services sociaux pour cette approche en raison de la présence actuelle de certaines personnes familières avec la santé publique, le cadre précise qu'il pourrait arriver que le CIUSSS se fasse questionner et ait à défendre les interventions de proximité soutenues actuellement par le CIUSSS de la Capitale-Nationale si le ministère de la Santé et des Services sociaux demandait un état de situation par exemple.

## 1.2. Les problèmes et les enjeux liés à la reddition de comptes

Parmi les problèmes associés à la reddition de comptes, le cadre d'un organisme communautaire souligne que les évaluations sont en général **très quantitatives et peu révélatrices** des impacts réels des interventions réalisées et que des indicateurs qualitatifs seraient plus appropriés. Cet aspect est aussi soulevé par un cadre du CIUSSS qui estime toutefois que les **indicateurs qualitatifs se révèlent souvent peu fiables**.

*Ça arrive souvent quand on veut faire de l'évaluation, c'est très quantitatif [...]. Fait que tu dis que tu l'as rencontré quatre fois trois heures, ça change quoi dans sa vie, dans le fond. Peut-être que ça ne change rien.*

*Ton évaluation doit être en fonction des objectifs que tu t'ai donnés [...] Probablement, un volet qualitatif, puis quand t'arrives dans le qualitatif, c'est toujours plus difficile de trouver des indicateurs et des indicateurs qu'on considère comme étant probants et fiables parce que dans la reddition de comptes, il faut toujours que ce soit fiable.*

Pour sa part, un cadre d'un organisme communautaire signale que les évaluations sont souvent **peu ancrées** sur la réalité du terrain.

*Souvent, l'évaluation c'est quelque chose qui est comme pas ancré dans ce qu'on fait dans la vraie vie.*

Un cadre du CIUSSS rapporte que beaucoup savent que ce type d'intervention est gagnant, mais qu'il est **difficile d'en mesurer les retombées**. Il ajoute qu'il n'existe pas de **paramètres pour mesurer les impacts** de ce type d'interventions et qu'il est impossible de tout mesurer également.

*Comment on mesure l'impact effectivement là, comment on va mesurer l'impact de ces interventions-là parce qu'on n'a rien qui le mesure actuellement. Tu sais, je veux dire, si tu regardes la littérature, je veux dire tout ce que la santé publique nous apprend justement, on sait qu'en quelque part, c'est gagnant là, mais on ne le mesure pas.*

*Mais, quand j'arrive dans une approche de proximité, avec des clientèles qui sont encore plus en vulnérabilité, des fois, j'ai pas de paramètres.*

*On sait qu'en santé, il y a des affaires qu'on peut pas mesurer non plus là, tu sais je veux dire, on contrôle pas tout, mais d'avoir des approches, on a plein d'approches [...] Il faut peut-être faire la démonstration que ça fonctionne pour y faire plus de place.*

Un autre cadre du CIUSSS précise que les statistiques actuellement recueillies ne **permettent pas toujours d’être saisies** dans les fichiers et les logiciels en place, ce qui explique que les activités réalisées ne sont pas toutes comptées dans la performance générale de l’établissement.

*Bien, elle va faire les statistiques, mais elle n’entrera pas dans les cases qui sont demandées aux directions [...]. On sait que l’on consacre une ressource, puis elle ne viendra pas contribuer à la performance générale. Mais, cela dit, on y croit, on fait ces choix-là.*

Un autre enjeu soulevé par deux membres de conseils d’administration d’organismes communautaires et par un cadre de l’OMHQ est que l’évaluation **prend beaucoup de temps** et ils estiment qu’il est préférable que les gestionnaires passent plus de temps auprès de la clientèle qu’à réaliser des évaluations. L’un d’eux ajoute que beaucoup d’éléments des interventions de proximité qui ont des impacts et du succès sont des **aspects davantage informels** (par exemple, l’approche et la posture adoptées par les intervenantes).

*J’aime mieux que Sophie passe beaucoup plus de temps auprès des familles que de remplir des stats, que de remplir des grilles qui évaluent l’impact de tel facteur de protection.*

*Faudrait pas tomber, que cette approche-là, on passe beaucoup de temps à la documenter sur les statistiques, parce que ce qui fait son succès c’est qu’il y a des éléments qui se passent beaucoup dans l’informel. On a formalisé des rencontres, mais ça se génère sur la base de la confiance, puis de l’approche des individus, beaucoup d’informels qui vont orienter les actions formelles de chacun. Il y a de l’informel derrière ça.*

### 1.3. Suggestions pour améliorer la reddition de comptes

Plusieurs suggestions au regard de la reddition de comptes ont été proposées par les cadres rencontrés. En premier lieu, **la reddition de comptes doit être légère et simple**.

*Bien, écoute, peut-être d’en faire un état, mettons deux fois par année, faire un état de certains, un portrait très générique très global, parce que je ne voudrais pas qu’on passe beaucoup d’énergie.*

Ensuite et selon un membre du conseil d’administration d’un organisme communautaire, la reddition de comptes doit **montrer les retombées des interventions** et pas uniquement dresser un bilan des activités réalisées.

*Il ne faudrait pas que ce soit [le rapport] qu’un court résumé, mais qu’il y a un impact.*

La reddition de comptes devrait **montrer la pertinence** des interventions de proximité et **les retombées sur les besoins identifiés** selon un cadre du CIUSSS et un membre du conseil d’administration d’un organisme communautaire

*Il faudrait démontrer la pertinence.*

*On pourrait aller chercher des informations en fonction des besoins, ou faire en sorte que c’est ça, ça pourrait être quelque chose, mais, nous, le CA, on n’a pas besoin de savoir le nombre d’interventions. Ça serait intéressant de savoir les besoins, voir la récurrence des choses.*

Des cadres du CIUSSS, d'organismes communautaires et de l'OMHQ partagent l'importance **d'évaluer les concertations, la mobilisation des partenaires et leurs relations**, en somme **d'évaluer le processus même de l'intervention de proximité**.

*Ça fait que si on veut faire de l'intervention de proximité, va peut-être falloir permettre aux intervenants d'avoir du temps pour faire de la coordination parce que ça vient avec le modèle. Si tu fais juste l'évaluer sur le nombre de personnes qu'ils ont rencontrées, puis pas le volet concertation, ben peufff!*

*Ça serait peut-être de documenter l'état des relations avec les partenaires, la mobilisation des partenaires, le degré de mobilisation, l'implication des citoyens concernés dans les projets.*

*Puis, l'autre affaire, c'est que c'est une approche de processus aussi. Tu sais, au fond, l'approche de proximité, tout ce qu'on t'a décrit, c'est davantage le processus que les résultats que ça va amener, [...], c'est que ce processus-là, il est gagnant. Parce qu'il est gagnant, il nous donne de l'agilité, il nous permet de l'agilité en prévention, il nous permet de réagir rapidement, puis de se mobiliser.*

Par ailleurs, un cadre du CIUSSS propose que la reddition de comptes se penche sur la **participation des citoyens** dans leur milieu de vie et leur environnement.

*Comment on peut s'assurer qu'on contribue à ce que la personne participe à sa vie, participe à son environnement, participe à son milieu. ?*

Enfin, un cadre du CIUSSS estime que la reddition de comptes devrait se faire à **intervalles réguliers**.

*Peut-être d'en faire systématiquement de la reddition de comptes, de pas attendre qu'on nous en demande, de s'assurer que, qu'il y a un bilan qui est fait chaque année. Tu sais, qu'il y ait un bilan avec les perspectives qui sont élaborées là. Ça, ça pourrait être intéressant d'avoir des redditions de comptes systématiques comme ça, puis voir un peu les tendances, les progressions, les régressions ou ce qui nous préoccupe là.*

## 2. GROUPE DE GESTIONNAIRES

### 2.1. Déroulement de la reddition de comptes

#### Des intervenants aux gestionnaires

Concernant l'**OMHQ**, un gestionnaire indique que l'organisation dispose d'un système informatique dans lequel toutes les interventions réalisées sont inscrites, par exemple les plaintes qui ne sont pas réglées, les plaintes dont le dossier est clos, les plaintes relatives à l'état du logement.

Pour la **Corporation d'animation l'Ouvre-Boîte du Quartier**, un gestionnaire explique que des rencontres ont lieu avec les travailleurs du milieu chaque semaine. Ces rencontres permettent de faire un bilan des activités réalisées à la Maison des jeunes et de l'approche de proximité, en plus d'échanger sur d'autres sujets pertinents. Les intervenantes peuvent rejoindre leur gestionnaire par téléphone pour lui parler de certaines situations où ils peuvent le texter au besoin. Un suivi oral est fait régulièrement chaque semaine. Chaque intervenante envoie un compte rendu hebdomadaire et mensuel au directeur. La Maison des jeunes l'Ouvre-Boîte du Quartier dispose d'un fichier d'inscription avec le nom des jeunes et des tuteurs avec certains renseignements personnels nécessaires au rôle joué par l'organisation.

Au **Carrefour des enfants de Saint-Malo**, les intervenantes rencontrent leur gestionnaire chaque semaine ou toutes les deux semaines. Elles discutent ensemble des interventions réalisées, des situations des personnes auprès de qui elles sont intervenues et des difficultés rencontrées. La coordonnatrice tente d'être présente directement dans le milieu de manière régulière afin d'être plus au fait des situations. Les intervenantes font un compte rendu mensuel des activités réalisées et la directrice rédige un rapport annuel pour le conseil d'administration dans lequel elle rappelle l'historique et le développement de l'intervention de proximité, ainsi que les rôles des différents acteurs. Elle y inscrit également les activités réalisées au cours de l'année.

Au **Regroupement des services d'habitation du Québec**, un superviseur des agents de sécurité reçoit les rapports des agents de sécurité sur le terrain, ce qui lui permet d'être au courant des événements qui ont eu lieu et de juger de la qualité du travail réalisé. Il les rencontre également à l'occasion pour faire des mises à jour sur certaines situations.

Pour le **Service de police de la Ville de Québec**, un lieutenant demande aux agents de lui faire un bilan des interventions qu'ils ont menées à Place de la Rive chaque semaine et d'inscrire dans un document le type d'interventions qu'ils ont fait et le temps qu'ils y ont consacré. Il précise que pour avoir le portrait de la situation, le service de police a recours essentiellement à des statistiques. Par ailleurs, un bilan annuel est produit pour le programme *Habitation*, et notamment pour Place de la Rive (nombre d'opérations, les activités communautaires auxquelles les policiers ont participé, les objectifs de l'année à venir). De plus, le **Service de police de la Ville de Québec** dispose d'un système informatique qui permet d'inscrire les opérations réalisées. La base de données permet d'accéder aux opérations réalisées, notamment le nombre d'appels que le service de police a reçus, qui servent de témoin au bon fonctionnement ou non.

Pour le **CIUSSS de la Capitale-Nationale**, les trois gestionnaires rencontrés indiquent que deux professionnelles interviennent directement aux Habitations Place de la Rive.

Nommée intervenante de proximité, une travailleuse sociale réalise au quotidien plusieurs interventions ponctuelles pour répondre aux besoins des résidents. Elle fait aussi quelques suivis réguliers. Elle relève actuellement de la chef des services psychosociaux généraux de la Direction des services multidisciplinaires du CIUSSS de la Capitale-Nationale. Initialement, l'intervenante de proximité relevait de la Direction jeunesse, car la gestionnaire qui avait élaboré et implanté l'intervention de proximité relevait de cette direction. Une fois que ce gestionnaire a changé de direction pour la Direction des services multidisciplinaires, il y a eu une première période où l'intervenante de proximité a continué de relever de la Direction jeunesse, puis une seconde où elle rencontrait un gestionnaire de la Direction jeunesse et un autre gestionnaire de la Direction des services multidisciplinaires. Maintenant, l'intervenante de proximité relève du secteur des services psychosociaux généraux de la Direction des services multidisciplinaires. Elle a parfois des rencontres avec des professionnels du service bénévolat et soins spirituels de la Direction des services multidisciplinaires du CIUSSS - secteur des pratiques professionnelles, mais uniquement pour les aspects du soutien à la pratique professionnelle.

De son côté, l'organisatrice communautaire prépare des activités de groupe auprès des résidents et en collaboration avec la travailleuse sociale en organisation communautaire de l'OMHQ, elle planifie et anime la Table terrain, ainsi que plusieurs comités de travail. Elle relève de l'adjoint au PDGA, responsable des relations avec la communauté et de l'organisation communautaire du CIUSSS de la Capitale-Nationale.

Un gestionnaire du CIUSSS indique qu'il rencontrait l'intervenante de proximité environ une fois par mois pour discuter des situations cliniques et des problèmes rencontrés, et ce, afin de voir comment il pouvait la soutenir. La travailleuse sociale lui parlait des situations cliniques vécues et de leur complexité. Ils discutaient également des difficultés rencontrées en lien avec l'organisation du travail. Selon lui, un gestionnaire précédent demandait davantage de rendre compte du nombre de clients pris en charge, mais que de son côté, il souhaitait surtout comprendre les situations complexes qui pouvaient expliquer certains délais ou des interventions moins fréquentes auprès de certains clients. Il estime que l'accent des rencontres était mis sur la complexité des situations rencontrées et des enjeux à dénouer. Par ailleurs, il explique que le CIUSSS de la Capitale-Nationale dispose d'un système informatique qui permet désormais d'inscrire différentes données en lien avec l'intervention de proximité. En effet, le logiciel de saisie des données ne permettait pas avant 2019 d'inscrire les interventions réalisées par l'intervenante de proximité. Pour cette raison, un gestionnaire précédent avait demandé à l'intervenante de proximité de colliger ses interventions dans un tableau personnel (par exemple, le nombre de rencontres avec des citoyens). De plus, il ajoute qu'il rencontrait également l'organisatrice communautaire sur une base régulière même si celle-ci ne relevait pas de sa direction, mais du bureau du PDGA - Relation avec la communauté et organisation communautaire, et qu'aucune reddition de comptes ne lui était demandée. L'organisatrice communautaire lui partageait tout simplement le déroulement des différents comités, ainsi que les difficultés ou les enjeux rencontrés.

Un autre gestionnaire du CIUSSS rencontré rapporte que depuis 2019 les services psychosociaux généraux du CIUSSS se penchent sur l'accès de la population aux programmes et aux services du CIUSSS pour revoir et faciliter les trajectoires. Ce gestionnaire avise qu'il y aura certainement des balises au regard de la reddition de comptes de l'intervenante de proximité, parce que celle-ci relève du CIUSSS même si elle travaille directement sur le terrain.

## Des gestionnaires à leurs cadres supérieurs

Lors de rencontres statutaires, un gestionnaire impliqué dans l'intervention de proximité et le directeur adjoint au **CIUSSS** discutent des interventions de proximité à Place de la Rive et dans deux autres milieux. Ils échangent notamment sur les difficultés rencontrées afin d'identifier des solutions. Le gestionnaire précise qu'il n'y a pas d'enjeux à convaincre les cadres supérieurs de la pertinence des interventions de proximité, car le CIUSSS a déjà pris une position favorable à cet effet.

Après du conseil d'administration, le directeur de **l'Ouvre-Boîte du Quartier** aborde le bilan des réalisations faites dans le milieu de vie sans parler spécifiquement de l'approche de proximité. L'approche de proximité fait partie des activités globales de l'organisme. Ainsi, le conseil d'administration n'aurait pas d'attentes spécifiques en lien avec l'intervention de proximité, car elle fait partie intégrante des activités de l'organisme. Lors de la présentation du bilan annuel, le directeur va toutefois expliquer les données et les statistiques qui sont présentées.

Pour sa part, un lieutenant du **Service de police de la Ville de Québec** indique qu'un bilan annuel du programme *Habitaction* est réalisé dans lequel sont présentés le nombre d'opérations effectuées par les policiers et les activités communautaires auxquelles ils ont participé. Il indique qu'il n'existe pas de mécanisme précis de reddition de comptes aux cadres supérieurs. Il précise aussi que les supérieurs savent que le programme *Habitaction* fonctionne bien et qu'ils ont confiance aux policiers impliqués. Il ajoute que trois fois par année, il envoie quelques statistiques aux équipes et aux gestionnaires pour partager les activités réalisées.

Enfin, un **superviseur au Regroupement des services d'habitation du Québec** précise qu'il fait des rapports d'évènements en lien avec les locataires ou en lien avec la gestion des immeubles, rapport qui est inscrit dans le logiciel de l'OMHQ. Habituellement, plusieurs rapports d'évènements sont réalisés quotidiennement (problème de bruit, dégât d'eau, problème d'électricité, problème de sécurité, etc.). Toutefois, il spécifie qu'il ne rend pas compte de toutes les interventions que les agents font auprès des résidents, notamment celles qui sont de nature relationnelle sans lien directement avec leur mandat spécifique, comme la sécurité ou la gestion du bâtiment, mais qui pourtant sont significatives et ont certainement des retombées pour les résidents.

## 2.2. Problèmes ou enjeux

La **nécessité de réaliser une reddition de comptes autre que ce qui est fait actuellement est questionnée** par certains gestionnaires rencontrés notamment des groupes communautaires et de l'OMHQ, puisque leur organisation est convaincue de la pertinence de l'intervention de proximité et ne la remet pas en cause.

*C'est parce que comme je disais si mes administrateurs ne me font pas sentir ce besoin-là, je ne vois pas ce que je vais offrir.*

Parmi les enjeux soulevés, il est souligné que la reddition de comptes peut alourdir la tâche des intervenants et **restreindre le temps dédié aux interventions.**

*Puis, le danger c'est qu'à un moment donné, la reddition va prendre le dessus sur l'action.*

Une des limites actuellement rencontrées est le fait qu'on **ne tient pas compte de tout ce qui est vraiment réalisé par les intervenants, ainsi que du temps qui y est réellement consacré**. De plus, les redditions de comptes ne **permettent pas en général d'évaluer tout ce que les interventions réalisées ont permis d'éviter**.

*C'est sûr qu'eux autres, ils vont voir l'intervention écrite, ce qui fait qu'ils ne verront pas l'intervention au complet, puis ils ne verront pas non plus le nombre de temps qu'on a pu passer avec les clients. Des fois on va passer quasiment trois quarts d'heure avec une personne, admettons qu'elle a des problèmes de santé mentale. Mais je veux dire, le rapport il va peut-être quoi, il va peut-être avoir une dizaine ou quinzaine de lignes, c'est parce que ça résume vraiment ce qui est arrivé, mais on ne va pas voir... On va avoir aidé plus le client que ce qui peut être marqué dans le rapport d'événements.*

*C'est sûr que ce n'est pas quantifiable pour eux autres, de savoir les effets bénéfiques que ça peut avoir au même site, ce que j'ai évité, qu'il y ait un vol ou qu'il y ait du vandalisme.*

Un enjeu perçu pour le CIUSSS est le fait qu'il n'existe **pas de standard** pour le milieu communautaire, comme le nombre de clients à prendre en charge.

*Il n'y a rien de standard [...], ce qui fait que c'est difficile d'avoir un standard d'un communautaire parce que c'est autrement, c'est différent. Ce qui fait, c'est pour ça que les standards pour un gestionnaire, on peut s'y reposer, mais on ne peut pas le confirmer que ça prend à peu près 14 clients sur une liste d'interventions.*

Plusieurs autres enjeux très spécifiques sont partagés par les gestionnaires du CIUSSS de la Capitale-Nationale. L'un d'entre eux explique que les travailleurs sociaux qui interviennent dans un programme du CIUSSS ont des rôles et des responsabilités clairs et un mandat précis en termes d'intervention. Ce mandat est assez uniformisé d'un CIUSSS ou d'un CIUSSS à l'autre. En fonction des besoins des secteurs, le gestionnaire précise que le ministère de la Santé et des Services sociaux autorise un nombre de travailleurs sociaux et définit les attentes au regard de la reddition de comptes, notamment en indiquant le nombre d'interventions attendu. Ensuite, les directions de programmes des CIUSSS et CIUSSS veillent à ce que le nombre d'interventions attendu soit atteint. Enfin, selon le gestionnaire, si le nombre attendu n'est pas atteint, le ministère de la Santé et des Services sociaux peut alors, l'année suivante, réduire le nombre de travailleurs octroyés.

Concernant l'intervention de proximité, il n'y aurait pas d'attente actuellement en termes de reddition de comptes au niveau du ministère de la Santé et des Services sociaux, car l'intervention de proximité ne fait pas partie du répertoire de pratique dans la reddition de comptes. Pour ce ministère, l'intervention de proximité ferait partie de l'offre globale de services des CIUSSS et des CIUSSS. Un gestionnaire précise que pour le moment cela ne cause pas de problèmes, car l'intervention de proximité étant une pratique peu courante dans l'offre globale du CIUSSS de la Capitale-Nationale, elle n'a pas d'impact important sur la performance globale de l'organisation. Mais si l'intervention de proximité se développait, le gestionnaire estime qu'il y aurait un problème au regard de la performance attendue, car une intervenante de proximité ne suit pas autant de personnes que ce qui est normalement attendu dans les autres programmes et apparaît ainsi inefficace selon les critères de reddition de comptes actuels.

*Non, parce que c'est une pratique qui ne fait pas partie du répertoire de pratiques dans la reddition de comptes. Ils [acteur au sein du ministère de la Santé et des Services sociaux] reconnaissent l'intervention de proximité de plus en plus, ils le savent qu'on pratique ça dans différentes régions de la province. Ils le savent pour Québec, on a eu plusieurs échanges avec eux, mais ils n'ont jamais imposé de reddition de comptes, parce qu'en fait c'est comme si pour le ministère ça fait partie de l'offre de services globale.*

Un gestionnaire explique qu'il existe depuis la création des CISSS et des CIUSSS, un suivi très serré des interventions et des statistiques, car un accent est mis sur la performance. Les gestionnaires doivent rencontrer régulièrement les intervenants dans une gestion dite « de proximité » afin de s'assurer qu'ils remplissent les attentes en termes de reddition de comptes. Il ajoute que le but est de s'assurer que les intervenants ont une efficacité de production en termes de nombre de situations prises en charge et de nombre d'interventions réalisées pour chacune des situations.

*S'il y a quelque chose qui est devenu une affaire extrêmement importante dans les établissements depuis qu'on est CIUSSS, ça l'était avant, mais ça l'est cinq fois plus maintenant, c'est la stat. D'abord il y a eu beaucoup de coupures, tu sais financièrement, on doit s'organiser avec un budget moindre et la performance doit être accrue. [...]. Et la gestion de proximité qui fait que les gestionnaires rencontrent régulièrement leurs intervenants pour s'assurer, pas seulement de la stat, mais en fait un des buts premiers de la gestion de proximité, c'est de s'assurer que les intervenants ont une efficacité de production.*

Un gestionnaire précise que le CIUSSS de la Capitale-Nationale a pris position en faveur de l'intervention de proximité, car les cadres savent que cette intervention a des retombées positives et qu'elle est même considérée parmi les meilleures pratiques. Selon ce gestionnaire, la légitimité des interventions de proximité vient du fait que l'établissement a pris position en sa faveur. Ainsi, il estime qu'il n'y a pas d'attentes ni de pression sur l'intervenante de proximité, car cette intervention a reçu l'aval de l'établissement, parce que les cadres ont confiance et parce que depuis la création du CIUSSS, il y a eu d'autres préoccupations à gérer.

*Actuellement, elle nous le demande pas [cadre supérieur], parce que depuis qu'on est CIUSSS, il y a eu beaucoup d'autres préoccupations que l'intervention de proximité. Puis, il y a eu comme une confiance, car ils le savent très, très bien que l'intervention de proximité il n'y a personne dans l'établissement qui s'obstine là-dessus, puis il y a personne qui va s'aventurer à dire.*

Néanmoins, deux gestionnaires ont toujours pensé important que l'intervenante de proximité note l'ensemble de ses activités dans un journal de bord personnel pour être en mesure d'en témoigner éventuellement, s'il y avait une demande en ce sens. Selon eux, c'est arrivé une seule fois qu'un directeur demande une reddition de comptes sur l'intervention de proximité.

*En fait, c'est établi depuis le début. Moi j'avais dit : « France [intervenante de proximité au CIUSSS], c'est important qu'on sache. Tu sais, le jour où on nous le demande, c'est important qu'on ait une réponse. »*

Un gestionnaire pense qu'il n'y a aucune pression exercée sur l'intervenante de proximité actuellement pour qu'elle prenne plus de situations à charge, car ce n'est pas la pratique. Il explique toutefois que cette situation est survenue auparavant lors de l'arrivée d'un nouveau gestionnaire qui ne connaissait pas l'intervention de proximité. Il avait imposé à l'intervenante de proximité la prise en charge d'un nombre plus élevé de situations, mais qu'après quelques échanges la situation s'était finalement rétablie.

*Étant donné que le gestionnaire ne comprenait pas bien cette pratique-là. Il faut quand même se dire que c'est une pratique qui est difficile à saisir de l'extérieur, parce que c'est un autre paradigme. On ne peut pas penser de la même façon. Donc les gens ont de la difficulté à la saisir.*

Si ce gestionnaire estime que cette situation ne se reproduira plus étant donné que l'intervenante de proximité relève désormais de la Direction des services multidisciplinaires, il estime qu'il s'agit tout de même d'une situation qui peut se produire ailleurs dans d'autres CISSS et CIUSSS. Il précise que si le gestionnaire vit de la pression de sa direction, il risque de mettre une pression sur l'intervenant de

proximité afin qu'il remplisse les standards attendus des travailleurs sociaux ou autres intervenants et, ce faisant, l'intervenant de proximité pourrait se sentir obligé de s'y plier afin de maintenir son emploi.

Un gestionnaire du CIUSSS abonde dans le sens qu'il n'est pas facile pour un gestionnaire de s'impliquer dans une équipe d'intervention de proximité. Il pense qu'en général les intervenants ont peur de la gestion et qu'ils pensent que cela pourrait dénaturer leur travail. Il partage qu'il est très difficile pour un gestionnaire d'être perçu comme un partenaire et que les gens perçoivent les gestionnaires dans des rôles hiérarchiques et imposant un leadership. Il estime toutefois que le rôle d'un gestionnaire est pertinent pour susciter dans une équipe le besoin de se questionner régulièrement sur l'efficacité des interventions menées.

*Cela fait en sorte qu'on me voit encore comme un gestionnaire hiérarchique avec un leadership. Puis, je ne veux pas avoir ce leadership-là. Moi, je veux être comme tout le monde.*

### 2.3. Amélioration de la reddition de comptes

Certains gestionnaires pensent que la reddition de comptes est importante afin de valoriser le travail qui est effectué.

*Moi je lui demandais ce qu'il voulait, il me dit, rien. Je ne rends aucun compte, voilà. Je ne suis pas d'accord avec ça.*

L'ensemble des gestionnaires rencontrés pensent que le recours à des **données qualitatives** est souhaitable pour la reddition de comptes des interventions de proximité.

*Prendre en considération le qualitatif et non plus le quantitatif.*

Pour les gestionnaires du CIUSSS, la reddition de comptes devrait **capter les effets** de l'intervention de proximité, les **activités ponctuelles** de la travailleuse sociale et le **repérage des personnes** ayant des besoins.

*Je trouve que nos outils, on devrait les optimiser pour justement avoir des effets de l'intervention de proximité, même dans le repérage ou bien même dans les activités ponctuelles, qu'elles ressortent dans un bilan d'activités.*

Enfin, la majorité des gestionnaires rencontrés suggèrent d'apprécier **la satisfaction des personnes** au regard des activités et des services offerts.

*Ça dépend aussi dans le bureau que je suis présentement, on a des sondages. Après quatre plaintes par téléphone, il y a un sondage qui est envoyé aux citoyens.*

*Oui, c'est ça, parce que là on a essayé d'avoir l'appréciation, mais sans réponse. Puis c'était juste qu'ils remplissent, savoir s'ils ont compris, ce qu'ils ont en tête, ce qui fait c'est ça ce que ça nécessite que. C'est sûr, comme cet été, ce qu'on veut faire c'est se promener partout chez tout le monde, puis faire des arrêts : « Est-ce que tu connais les ressources, est-ce que vous aimez ça, est-ce que vous connaissez les activités, participez-vous ? »*

Pour sa part, un gestionnaire du CIUSSS estime que les nouveaux gestionnaires doivent être formés et soutenus pour pouvoir travailler en intervention de proximité, car il s'agit de travailler dans un paradigme complètement différent.

*Puis ailleurs dans la province, ça doit se produire, parce que ça ne doit pas être structuré autant que ça. Le gestionnaire qui a une pression de sa direction pour une production, le travailleur social, qu'il soit en intervention de proximité ou pas, il va mettre de la pression dessus. Parce que lui son objectif, il n'est plus prioritaire sur l'intervention de proximité, il devient prioritaire de correspondre à la norme. Fait que lui là, il veut garder sa job, parce qu'on est imputable en gestion, il va perdre de vue l'intervention de proximité. Ça c'est dans une structure fragile. On l'a vécu ça, cette affaire-là.*

*Fait qu'il faut vraiment qu'il soit coaché pour travailler dans un paradigme complètement différent.*

Ce même gestionnaire estime qu'il ne faut pas juste créer une reddition de comptes différente, mais qu'il faut travailler à avoir un réseau de la santé et des services sociaux qui pense différemment et qu'il faut changer la culture de gestion et de reddition de comptes actuellement axée sur la performance. Ce gestionnaire juge qu'il est très difficile de faire comprendre les enjeux de l'intervention de proximité à un gestionnaire qui ne partage pas la même philosophie.

*Il ne faut pas juste créer une reddition de comptes différente, il faut avoir un réseau qui pense différemment. Puis ça, c'est là que je vous nommais au début l'enjeu, c'est que pour ça, ce n'est pas par une reddition de comptes qu'on va passer, ce n'est même pas par un portrait ou même par une évaluation qualitative. C'est par un travail de fond de culture de gestion. Même si par exemple on se dit que demain matin, il faut qu'à chaque année, chaque région fasse une évaluation qualitative de son intervention de proximité, le moyen est différent, mais on est toujours dans un paradigme qui est le même, qui est de performance.*

### 3. GROUPE DES INTERVENANTS

#### 3.1. Déroulement de la reddition de comptes

Concernant l'**OMHQ**, les intervenants de l'OMHQ n'ont pas à faire un bilan ou à rendre des comptes à leurs supérieurs, car toutes les données sont colligées dans un système informatique. Une intervenante précise que le gestionnaire est toujours présent et disponible en cas de besoins particuliers et urgents. Elle ajoute que les gestionnaires sont convaincus de la pertinence de l'intervention de proximité et ils constatent qu'il y a moins de plaintes et d'interventions policières. L'intervenante rapporte qu'il y a une réunion d'équipe à tous les mois et deux rencontres d'évaluation par année. L'**OMHQ** dispose d'un système informatique qui permet de voir tous les appels réalisés par les résidents, les plaintes et leur nature.

Une intervenante du **Carrefour des enfants de Saint-Malo** mentionne que les intervenantes rédigent un rapport dans lequel elles inscrivent les activités réalisées, le nombre de personnes qui ont participé et le groupe d'âge.

Pour la **Corporation d'animation l'Ouvre-Boîte du Quartier**, une intervenante rapporte que les intervenantes rendent compte de ce qui est réalisé à partir d'un journal de bord journalier et hebdomadaire et d'un bilan mensuel où sont inscrits les activités réalisées, les objectifs visés et le temps investi. Elles rencontrent le directeur une fois par semaine pour partager l'ensemble des activités réalisées. Les intervenantes remplissent tous les jours un document qui permet de produire des données statistiques.

Pour le **Service de police de la Ville de Québec**, un policier précise qu'il fait un bilan dans lequel est proposé un plan d'action annuel qui met en évidence les raisons des interventions afin d'identifier les ressources permettant de mieux répondre à la nature des besoins d'interventions. Il mentionne également qu'il présente à la Table terrain chaque mois le nombre d'interventions et leur nature. Enfin, il précise que le **Service de police de la Ville de Québec** dispose d'un système informatique de la gestion des appels qui permet de connaître le nombre et les raisons des appels en provenance des Habitations Place de la Rive.

Pour le **CIUSSS de la Capitale-Nationale**, l'intervenante de proximité précise que le système informatique, avant avril 2019, n'était pas adapté pour les interventions de proximité et qu'elle ne pouvait y inscrire que les suivis réguliers (*case load*) sans pouvoir consigner toutes les interventions ponctuelles qu'elle réalisait auprès de personnes ou de familles non assignées. Elle avait alors créé un document Excel à part pour y inscrire ses interventions (visites à domicile, appels téléphoniques réalisés, soutien aux personnes, les démarches faites pour des résidents au regard de l'aide financière ou matérielle par exemple). Elle estime que cela a aidé à justifier auprès de ses supérieurs ce qu'elle réalisait dans le cadre de son travail. Depuis avril 2019, elle peut inscrire à la fois ses suivis réguliers (*case load*) et ses interventions ponctuelles, mais sans pouvoir inscrire aucune autre information. Elle juge cela très limitant, car des informations précieuses sont perdues concernant les personnes et les familles, notamment dans l'optique où elle cessera de travailler et sera remplacée un jour par un autre professionnel. Elle ajoute que dans la dernière année, elle a rencontré trois gestionnaires de programmes différents, un du programme Famille-Enfance-Jeunesse qui exigeait le suivi de quatre à six familles de manière régulière et deux autres du programme interventions de proximité avec lesquels les échanges portaient davantage sur ce qu'elle vivait et les problèmes rencontrés. En fait, ces échanges visaient davantage le soutien et la valorisation du travail réalisé qu'une reddition de comptes comme telle.

### 3.2. Enjeux rencontrés

Globalement, les intervenants rencontrés partagent leur crainte au regard d'une reddition de comptes qui prendrait beaucoup de temps et d'énergie. Une intervenante du milieu communautaire et une du CIUSSS rapportent des expériences antérieures pendant lesquelles elles devaient faire une reddition de comptes qui était trop lourde et exigeait trop de temps. Plusieurs font des rapports d'activités qui semblent convenir et ils mentionnent qu'il n'y a pas d'autres attentes particulières actuellement en termes de reddition de comptes.

Tel que mentionné précédemment, une intervenante du CIUSSS souligne que depuis avril 2019, elle peut inscrire les activités informelles qu'elles réalisent, mais sans pouvoir inscrire d'autres données qui s'avèrent pertinentes pour le suivi notamment. Elle signale que les attentes au regard de la reddition de comptes ont varié d'un gestionnaire à l'autre et qu'elle a dû parfois défendre le fait qu'il est impossible dans le cadre de son travail de suivre de manière régulière un nombre important de personnes et de familles. En effet, elle précise qu'un nombre élevé de personnes ou de familles à suivre de manière régulière est impossible compte tenu de la nature de son travail et de l'importance que prennent les interventions ponctuelles.

Enfin, un des enjeux soulevés par un intervenant est qu'il n'y a pas de mandat spécifique avec des attentes précises quant à l'intervention de proximité ce qui peut rendre difficile une évaluation ou une reddition de comptes.

*Tu peux dire que dans les trois premiers mois de l'année, on a réussi à aller chercher 35% de l'atteinte de l'objectif, je pense que ça serait facile, mais on n'en a pas. Il n'y a pas de mandat. Il n'y a pas de voici ce que vous devez faire. C'est large, c'est très, très large d'avoir cette proximité-là.*

### 3.3. Suggestions

Globalement, les intervenants rencontrés se questionnent sur la pertinence d'une reddition de comptes au-delà de ce qui est réalisé actuellement et conviennent qu'une reddition de comptes doit **être légère et ne pas prendre trop de temps**.

## 4. GROUPES DE LA POPULATION

Les adolescents rencontrés aux Habitations Place de la Rive suggèrent de faire un **sondage auprès des participants** aux activités pour savoir s'ils participent ou non aux activités, connaître leur appréciation des activités actuelles et s'enquérir de leurs suggestions pour de nouvelles activités. Ils proposent également de réaliser un **sondage auprès de tous les résidents**.

*Ou faire un genre de sondage. Pour voir si les gens, ils trouvent ça nécessaire de faire autant d'activités. Aussi, s'ils sont bien dans les activités.*

*S'ils participent déjà là. S'ils ne participent pas, ils sont « out », on va dire. Donc on demande ça s'ils aiment participer aux activités. Ou si nécessaire d'avoir autant d'activités. S'ils aimeraient avoir plus d'activités. Des trucs de même de HLM.*

Les résidents rencontrés suggèrent de **demander directement aux résidents** s'ils utilisent les services et ce que cela leur apporte et aussi de passer un questionnaire.

*Bien, je veux dire, il y a 172 logements, c'est d'aller voir chaque logement pour savoir est-ce que vous avez utilisé les services, puis ce que ça vous apporte.*

Enfin, un résident propose de réaliser une **analyse des plaintes** afin d'évaluer si d'année en année certaines plaintes diminuent, par exemple au regard de l'intimidation et des interventions policières, au regard aussi du nombre de personnes rencontrées par la travailleuse sociale afin d'avoir une vue d'ensemble.

*Aussi, admettons, au service de plainte à l'Office municipal, le Service de police, est-ce qu'il y a moins d'interventions avec les gens de la place. C'est plus aux intervenants à dire : est-ce qu'il y a un changement d'année en année au niveau de l'intimidation, du respect, du nombre des différentes personnes que France [intervenante de proximité du CIUSSS] rencontre qui vont annuellement à la Maison des jeunes ou au Carrefour des enfants? Nous, en tant que locataires, ce n'est pas nous qui avons un regard d'ensemble.*

## 5. SYNTHÈSE ET ANALYSE DE LA PARTIE 4

### 5.1. Modalités de la reddition de comptes

Globalement, les différents intervenants impliqués dans l'intervention de proximité aux Habitations Place de la Rive rendent compte des activités réalisées soit par un compte rendu hebdomadaire ou mensuel, par des échanges individuels ou en équipe avec leur gestionnaire ou coordonnateur. De leur côté, les intervenantes de l'OMHQ colligent les données dans un système informatique qui permet d'avoir un portrait global des appels reçus des résidents et des interventions réalisées. Pour sa part, l'intervenante de proximité du CIUSSS de la Capitale-Nationale doit également saisir dans un logiciel de données le nombre d'interventions réalisées auprès des personnes et des familles en suivi régulier et, depuis avril 2019, elle y inscrit également les interventions ponctuelles. Elle rencontre sur une base régulière la gestionnaire de qui elle relève et elle a dû au cours des années et selon le gestionnaire en place parfois répondre à des attentes différentes pour ce qui est de sa reddition de comptes. On pense ici, plus particulièrement, au nombre de personnes ou de familles à suivre sur une base régulière

La directrice et le directeur des deux groupes communautaires rédigent un rapport annuel présenté aux membres de leur conseil d'administration. Celui-ci permet de dresser un portrait de l'ensemble des activités réalisées incluant l'intervention de proximité, laquelle fait partie intégrante de leur offre de services. Le rapport est aussi présenté lors de l'assemblée générale annuelle des membres. À l'OMHQ, les gestionnaires ont accès à un logiciel qui permet de voir l'ensemble des interventions réalisées. Au Service de police de la Ville de Québec, un lieutenant dispose du bilan des interventions réalisées et du temps consacré par les policiers aux Habitations Place de la Rive. Le Service de police a également accès à un système informatique permettant de voir le nombre et le type d'appels reçus, ainsi que les opérations réalisées. Il n'existe pas de mécanismes précis de reddition de comptes aux cadres supérieurs, autre que le bilan annuel du programme *Habitaction* dont Place de la Rive fait partie. Pour le CIUSSS de la Capitale-Nationale, la gestionnaire aux services psychosociaux généraux rencontre sur une base régulière l'intervenante de proximité qui est sous sa direction afin de discuter avec elle des interventions réalisées et des enjeux rencontrés.

Les membres du conseil d'administration des deux organismes communautaires sont mis au courant des activités réalisées et des enjeux à partir d'un rapport mensuel ou d'une rencontre tenue avec la coordonnatrice ou le directeur de l'organisme. De plus, les membres du conseil d'administration reçoivent un rapport annuel. Pour l'OMHQ, le cadre supérieur reçoit des rapports verbaux de la coordonnatrice et estime que la reddition de comptes de l'intervention de proximité se fait essentiellement à la Table terrain. L'OMHQ réalise pour sa part une évaluation annuelle des partenariats et de ses retombées, ainsi qu'un bilan santé des milieux à partir de différents indicateurs. Quant aux cadres supérieurs du CIUSSS, ils présentent parfois l'intervention de proximité au conseil d'administration pour faire valoir la responsabilité populationnelle du CIUSSS, parfois aussi et avec la même intention, au ministère de la Santé et des Services sociaux.

## 5.2. Difficultés et enjeux liés à la reddition de comptes

Parmi les difficultés et les enjeux perçus de la reddition de comptes, les gestionnaires et les intervenantes des organismes communautaires et de l'OMHQ ne perçoivent pas la pertinence d'une reddition de comptes autre que ce qui est fait actuellement. Ils sont tous déjà convaincus de la pertinence de l'intervention de proximité et il n'y a pas, selon eux, d'enjeux de remise en question de cette intervention. Ils ont cependant la crainte qu'une reddition de comptes supplémentaire vienne détourner les intervenants et les gestionnaires des actions directes qu'ils mènent auprès des résidents de Place de la Rive, actions jugées prioritaires à la reddition de comptes.

Par ailleurs, les cadres et les gestionnaires soulignent qu'il est très difficile d'évaluer l'intervention de proximité, que ce soit les activités réalisées (ce qui est vraiment fait par les intervenants, les aspects informels, le temps consacré), ou leurs retombées. L'absence de paramètres ou de standards pour de telles évaluations est soulignée par les cadres et les gestionnaires comme étant un enjeu important de l'intervention de proximité.

Enfin, la lourdeur et le temps investi pour réaliser des redditions de comptes sont des éléments craints par plusieurs cadres, gestionnaires et intervenants.

## 5.3. Suggestions au regard de la reddition de comptes

Plusieurs suggestions ont été faites au sujet de la reddition de comptes.

Les cadres suggèrent d'évaluer la pertinence de l'intervention de proximité pour montrer qu'elle répond aux besoins identifiés par les résidents. En plus des retombées, ils suggèrent de mettre l'accent sur l'évaluation de la collaboration, du partenariat, des relations entre les acteurs, ainsi que sur la participation des résidents, autant d'éléments caractérisant l'intervention de proximité.

Les gestionnaires soulignent quant à eux l'importance de mettre en lumière l'ensemble des actions réalisées par tous les intervenants et d'évaluer la satisfaction des résidents. Par ailleurs, deux gestionnaires du CIUSSS ont fait ressortir l'importance de bien former les gestionnaires peu familiers avec l'intervention de proximité. L'un d'eux considère qu'une reddition de comptes adaptée à l'intervention de proximité nécessiterait un véritable travail de fond et ce, afin de changer la culture de gestion actuellement présente au CIUSSS de la Capitale-Nationale laquelle est axée sur la performance, à l'instar des autres CISSS et CIUSSS de la province.

Les intervenants soulignent pour leur part l'importance d'identifier toutes les actions réalisées et de faire attention à ne pas proposer une reddition de comptes lourde et qui exige du temps.

Enfin, les résidents pensent pertinent d'effectuer un sondage auprès des personnes qui participent aux activités afin d'évaluer leur satisfaction et recueillir leurs suggestions, mais aussi auprès de ceux qui ne participent pas pour en comprendre les raisons et identifier des moyens de susciter leur participation.

## 5.4. Analyse et discussion

Tous les acteurs rencontrés pensent qu'il serait pertinent de mettre davantage en lumière l'intervention de proximité ainsi que ses retombées et de valoriser davantage l'intervention de proximité en raison de sa pertinence pour répondre aux besoins de personnes en situation de précarité. Ils considèrent pertinent de mieux décrire l'ensemble des actions et des activités réalisées, de mieux saisir les interventions informelles, de mettre en lumière l'importance de ce qui est moins perceptible comme l'attitude et la posture des intervenants et tous autres éléments plus difficiles à saisir, mais néanmoins jugés essentiels au succès de l'intervention de proximité.

En tant que telle, la reddition de comptes ne se présente pas comme un enjeu pour les organismes communautaires impliqués aux Habitations Place de la Rive. Pour eux, elle fait partie intégrante de leur offre de services. Les intervenants et les gestionnaires sont convaincus de sa pertinence et il n'y a pas d'enjeu comme tel perçu par les membres de leur conseil d'administration. La pertinence d'une reddition de comptes autre que ce qui est réalisé actuellement n'est donc pas perçue par les acteurs des organismes communautaires. Au contraire, la crainte qu'une reddition de comptes lourde et exigeante en temps vienne détourner les intervenants et les gestionnaires de leur véritable mission qui est de desservir leur clientèle est bien présente.

À l'instar des organismes communautaires, l'OMHQ ne fait pas face, elle non plus, à des enjeux de reddition de comptes. Les intervenants, les gestionnaires et les cadres sont tous convaincus de la pertinence de l'intervention de proximité. Le système informatique de l'OMHQ permet d'ailleurs de mettre en évidence ses retombées positives sur les locataires, notamment au regard de leur stabilité résidentielle, du respect de leur logement et de leur milieu ainsi que sur les plaintes reçues. Contrairement à d'autres acteurs impliqués estimant ne pas disposer de données suffisantes quant aux retombées positives de l'intervention de proximité dans leur champ d'action, l'OMHQ dispose d'un bon système de données.

Pour le Service de police de la Ville de Québec déjà convaincu de la plus-value de l'intervention de proximité, il n'y a pas d'enjeux liés à la reddition de comptes et il existe en outre un logiciel permettant de suivre le nombre et la nature des appels et le type d'interventions réalisées par les policiers aux Habitations Place de la Rive. Certains acteurs estiment toutefois qu'il serait pertinent de mieux démontrer les retombées positives de cette pratique novatrice au sein du Service de police de la Ville de Québec, car cette dernière demeure encore marginale et mériterait d'être davantage connue.

Les enjeux liés à une reddition de comptes sont beaucoup plus présents pour les acteurs du CIUSSS de la Capitale-Nationale. Ceci s'explique notamment par la présence de différents enjeux que nous nommerons « tensions » (afin d'être en concordance avec les objectifs de la recherche et des travaux produits par les trois autres sites de cette recherche multicentrique), lesquelles ont été identifiées à partir des entretiens réalisés.

### Tensions liées à la reddition de comptes pour le CIUSSS de la Capitale-Nationale

D'après les gestionnaires du CIUSSS de la Capitale-Nationale, le ministère de la Santé et des Services sociaux octroie un nombre d'intervenants, par exemple un nombre précis de travailleurs sociaux selon les besoins du milieu. Il précise aussi le nombre d'interventions attendu pour chaque intervenant. Si le

nombre d'interventions attendu n'est pas atteint, le ministère de la Santé et des Services sociaux peut réviser à la baisse les ressources humaines octroyées. Les CISSS et les CIUSSS se doivent donc d'être performants et de satisfaire les attentes en termes de reddition de comptes du ministère de la Santé et des Services sociaux. De plus, depuis la création des CISSS et des CIUSSS, les gestionnaires décrivent la mise en place d'une gestion fortement axée sur la performance.

**Première tension :** le CIUSSS de la Capitale-Nationale est en faveur de l'intervention de proximité, alors qu'elle ne fait pas partie de la nomenclature des interventions du ministère de la Santé et des Services sociaux. Par cette position, le CIUSSS de la Capitale-Nationale a l'enjeu de faire reconnaître cette pratique à la fois au conseil d'administration de l'établissement et au ministère de la Santé et des Services sociaux. Un cadre du CIUSSS indique que l'intervention de proximité est présentée à ces deux instances pour la faire valoir et démontrer qu'elle s'inscrit dans la responsabilité populationnelle de l'établissement. Ceci soulève aussi un enjeu de cohérence entre les CISSS et les CIUSSS et le ministère de la Santé et des Services sociaux au regard des pratiques jugées prioritaires dans le réseau de la santé et des services sociaux.

**Seconde tension :** le CIUSSS souhaite faire valoir l'intervention de proximité au sein du conseil d'administration de l'établissement et au ministère de la Santé et des Services sociaux sans pour autant disposer de données d'évaluation démontrant ses retombées positives. On se retrouve donc ici en présence d'un enjeu de justification de la pertinence et de la démonstration de l'efficacité d'une pratique encore novatrice.

**Troisième tension :** en se positionnant en faveur de l'intervention de proximité, le CIUSSS de la Capitale-Nationale encourage une pratique qui apparaît non performante selon les critères de reddition de comptes prévalant.

En effet, les travailleurs sociaux des différents programmes du CIUSSS doivent prendre en charge un nombre précis de situations et d'interventions pour chacune des situations (*case load*), le tout défini au niveau ministériel. Or, le travail de la travailleuse sociale dans l'intervention de proximité aux Habitations Place de la Rive ne lui permet pas de prendre en charge le nombre attendu de situations et d'interventions. Pour répondre aux besoins des résidents, elle doit réaliser plusieurs interventions ponctuelles et informelles qui ne sont pas reconnues dans la reddition de comptes considérée par le ministère de la Santé et des Services sociaux. Par conséquent, l'évaluation de ses activités au regard des critères attendus a pour effet de situer l'intervention de proximité comme une intervention peu performante, jouant ainsi défavorablement sur la performance globale de l'établissement. Comme elle est encore peu courante, sa performance négative est compensée par la performance des autres interventions réalisées au CIUSSS de la Capitale-Nationale. Toutefois, comme le CIUSSS souhaite que l'intervention de proximité se développe davantage, son essor pourrait affecter négativement la performance globale de l'établissement.

La légitimité de l'intervention de proximité au CIUSSS de la Capitale-Nationale repose essentiellement sur le positionnement des cadres supérieurs et autres acteurs impliqués (gestionnaires et intervenants) en faveur de celle-ci et possiblement aussi sur la présence de personnes familières à la santé publique au niveau du ministère de la Santé et des Services sociaux. Ceci soulève un enjeu de continuité de cette position favorable à l'intervention de proximité, notamment par les acteurs du CIUSSS en place.

**Quatrième tension :** Bien que la légitimité de l'intervention de proximité au CIUSSS de la Capitale-Nationale soit reconnue, les cadres, les gestionnaires et les intervenants conviennent qu'ils pourraient être éventuellement questionnés sur cette intervention et qu'ils pourraient devoir ainsi rendre des comptes.

Les cadres supérieurs reconnaissent que le ministère de la Santé et des Services sociaux pourrait éventuellement questionner l'intervention de proximité, advenant par exemple le départ et l'arrivée de nouvelles personnes. Or, les cadres rapportent ne pas disposer d'évaluation des retombées. De même, bien que les gestionnaires rencontrés estiment qu'il n'y a pas présentement d'enjeu de reddition de comptes au regard de l'intervention de proximité, tous pensent qu'ils pourraient être obligés éventuellement de le faire à la suite d'une demande d'un cadre supérieur. Cette crainte explique le fait que deux gestionnaires ont demandé à l'intervenante de proximité de noter ces interventions dans un journal de bord personnel. Il y a là un enjeu important de reconnaissance d'une pratique novatrice et marginale.

**Cinquième tension :** Bien que l'intervention de proximité soit reconnue par le CIUSSS, les attentes en termes de reddition de comptes envers l'intervenante de proximité varient selon le gestionnaire responsable.

Bien que le CIUSSS ait pris une position en faveur de l'intervention de proximité, cette pratique demeure marginale dans l'établissement et requiert que les gestionnaires pensent autrement. Ces derniers partagent qu'il n'est pas facile de saisir l'intervention de proximité et de sortir des cadres de gestion habituels axés sur la performance. À cet effet, l'intervenante de proximité confie que les attentes en termes de reddition de comptes ont varié selon les gestionnaires présents et que certains ont demandé la prise en charge d'un nombre trop élevé de personnes et de familles en suivi régulier pour le contexte de l'intervention de proximité. Ceci soulève un enjeu de cohérence interne au regard de cette pratique novatrice.

**Sixième tension :** deux intervenantes du CIUSSS sont impliquées dans l'intervention de proximité aux Habitations Place de la Rive, mais une seule est soumise à une reddition de comptes. La travailleuse sociale nommée intervenante de proximité doit en effet en faire une en inscrivant ses interventions auprès des personnes ou des familles dans un logiciel, tandis que l'organisatrice communautaire, dont les tâches diffèrent et qui ne fait pas à proprement parler de suivi auprès des personnes ou des familles n'a, pour sa part, aucune reddition à faire. Les deux relèvent de deux directions différentes au sein du CIUSSS et les attentes en termes de reddition de comptes sont différentes. Ainsi, la captation du travail réalisé ne repose que sur une seule d'entre elles, leur travail conjugué n'étant pas pris en compte.

**Septième tension :** le logiciel utilisé par l'intervenante de proximité ne permet pas de saisir toutes les données pertinentes à l'intervention de proximité.

Avant 2019, le logiciel utilisé par les travailleurs sociaux ne permettait pas à l'intervenante de proximité d'inscrire l'ensemble de ses interventions. Depuis 2019, elle peut inscrire ses suivis réguliers et noter le nombre d'interventions ponctuelles réalisées sans toutefois pouvoir y consigner certaines informations pertinentes. Pendant de nombreuses années, l'enjeu de justifier le travail réalisé par l'intervenante de proximité à Place de la Rive et les raisons pour lesquelles elle ne peut pas suivre un nombre élevé de personnes et de familles en suivi régulier a été présent. Consciente de ces enjeux, elle a toujours noté ses activités sur un journal de bord personnel.

**Huitième tension :** l'intervention de proximité repose sur le partenariat, le travail en équipe, le partage d'informations et des actions concertées. Or, aucune reddition de comptes actuelle ne permet de saisir la concertation des acteurs et ses retombées.

## Enjeux liés aux recommandations formulées pour la reddition de comptes

Plusieurs suggestions au regard de la reddition de comptes ont été formulées par les personnes rencontrées. L'évaluation du partenariat, du travail d'équipe, des relations entre les acteurs impliqués apparaît ainsi fort pertinente puisqu'elle cible une caractéristique spécifique de l'intervention de proximité, tout comme l'évaluation de la participation citoyenne.

Néanmoins, certaines recommandations soulèvent aussi des enjeux significatifs :

**Enjeu** : volonté d'évaluer le travail réalisé, mais absence de standards.

En effet, les cadres et les gestionnaires du CIUSSS ont souligné qu'il serait pertinent d'évaluer le travail réalisé par les intervenantes impliquées, mais ils signalent qu'il n'existe pas de standards pour ce type de pratique dans le réseau de la santé et des services sociaux ce qui rend l'évaluation difficile.

**Enjeu** : volonté de capter l'ensemble des activités réalisées ainsi que la posture des intervenants, mais le logiciel de saisie du CIUSSS ne le permet pas.

Plusieurs soulignent aussi qu'il serait pertinent de bien capter l'ensemble des interventions réalisées. Toutefois avant 2019, le logiciel de saisie ne permettait pas d'inscrire les interventions ponctuelles et depuis 2019, seul le nombre d'interventions ponctuelles peut être noté sans éléments descriptifs. Par ailleurs, les interventions informelles ainsi que l'attitude et la posture des intervenants reconnues par certains acteurs comme participant au succès de l'intervention de proximité aux Habitations Place de la Rive ne sont pas captées ni évaluées.

**Enjeu** : volonté d'évaluer les retombées de l'intervention de proximité, mais les interventions qui s'inscrivent dans une approche de développement des communautés visant l'amélioration des conditions de vie des personnes et reposant sur l'action concertée de plusieurs acteurs soulèvent des défis au regard de l'évaluation.

**Enjeu** : volonté d'évaluer les retombées de l'intervention de proximité pour une organisation donnée, alors que l'intervention de proximité repose sur l'action concertée de plusieurs acteurs.

**Enjeu** : volonté d'évaluer l'intervention de proximité dans sa globalité, mais comme l'intervention de proximité agit en amont des problèmes, son évaluation ne permet pas de rendre compte des problèmes qui ont été évités.

## 6. FORCES ET LIMITES DE LA RECHERCHE

Au vu de ce qui précède, les résultats de cette recherche qui s'est déroulée au site de la Capitale-Nationale doivent être interprétés à la lumière de ses forces et de ses limites.

Une des principales forces de cette recherche est l'approche participative adoptée qui a permis l'implication active de plusieurs acteurs impliqués aux différentes étapes de la première phase de cette recherche. En effet, la mise sur pied du comité de pilotage regroupant des acteurs des organismes

impliqués dans l'intervention de proximité aux Habitations Place de la Rive a permis de bien cerner les attentes face à cette recherche, les enjeux, les craintes ainsi que les retombées souhaitées des principaux acteurs impliqués. Les membres du comité ont contribué à l'élaboration de grilles d'entrevues davantage pertinentes et adaptées et ils ont clairement énoncé le rôle qu'ils souhaitent jouer. Il s'agit d'un rôle actif, un rôle conseil et un rôle de vigie afin que les données produites traduisent bien l'intervention de proximité qui se déroule aux Habitations Place de la Rive.

L'accueil, l'ouverture et l'implication des membres du comité ont permis de créer un climat de confiance, essentiel pour susciter la participation des acteurs concernés et des personnes ciblées pour les entrevues afin de parvenir à une bonne compréhension des dynamiques et des enjeux vécus et pour un bon déroulement de la recherche.

Par ailleurs, la diversité des acteurs rencontrés lors des entrevues et la place centrale qui est faite à leurs perceptions et représentations apparaissent comme une autre force de cette recherche. En effet, le point de vue des cadres, des gestionnaires, des intervenants et des résidents a été considéré. Ceci a permis d'étudier l'intervention de proximité aux Habitations Place de la Rive selon des perspectives diverses et complémentaires permettant d'approfondir et d'enrichir notre compréhension de l'intervention de proximité, des modalités de reddition de comptes et des tensions vécues.

Cependant, une des principales limites de cette recherche est le nombre restreint de résidents rencontrés. En effet, le nombre limité de résidents ayant participé à la recherche n'a pas permis de documenter le point de vue des résidents en profondeur et de manière exhaustive. Une étude permettant de rejoindre davantage de résidents pourrait apporter des données plus exhaustives et complètes pour bien saisir leurs points de vue.

## CONCLUSION

Ce rapport de recherche répond au premier des trois objectifs visés par la recherche et prévu dans sa première phase qui visait à mieux comprendre l'intervention de proximité ainsi que les modalités de reddition de comptes et les enjeux rencontrés.

L'intervention de proximité aux Habitations Place de la Rive ressort comme une innovation sociale impliquant différents acteurs qui ont eu l'audace de sortir de leur mandat habituel, de mettre en commun leurs perspectives, leurs compétences et leurs ressources et de travailler en partenariat pour répondre aux besoins des résidents qui vivent aux Habitations Place de la Rive en offrant des interventions de proximité à la fois sur le plan géographique et relationnel.

L'intervention de proximité aux Habitations Place de la Rive montre qu'il est possible de regrouper plusieurs acteurs aux mandats différents (le secteur de l'habitation, le milieu communautaire, le réseau de la santé et des services sociaux, le service de police) et de travailler en partenariat pour répondre à des besoins complexes non répondus par des approches traditionnelles.

Les acteurs impliqués dans l'intervention de proximité aux Habitations Place de la Rive estiment important de mettre davantage en lumière l'intervention de proximité, notamment sa pertinence pour répondre aux besoins de personnes qui vivent en situation de pauvreté et ses retombées.

La reddition de comptes de l'intervention de proximité n'est pas un enjeu pour la majorité des acteurs impliqués aux Habitations Place de la Rive puisque la pertinence de cette intervention n'est pas remise en cause. Les enjeux liés à une reddition de comptes sont essentiellement présents pour les acteurs du CIUSSS de la Capitale-Nationale et cette recherche a permis d'identifier plusieurs tensions qui existent entre la nature de l'intervention de proximité et les modalités actuelles de reddition de comptes qui prévalent au CIUSSS. Différentes suggestions pour valoriser l'intervention de proximité, mettre en lumière ses retombées et améliorer la reddition de comptes ont été partagées.

Ce rapport de recherche met la table pour la seconde phase du projet de recherche qui vise à développer ou à adapter en milieu de pratique des outils de gestion en matière de qualité des pratiques en intervention de proximité dans une approche de co-construction impliquant les différents acteurs impliqués dans la perspective d'articuler le « sens » et la « mesure ».

## RÉFÉRENCES

AQESSS (2010). *La gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux. Une révision des rôles et des responsabilités s'impose*. Montréal : Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux.

Bastien, R., et Goulet, J. (2006). *Étude microsociale du travail de terrain réalisé au CLSC Montréal-Nord. Les marcheurs de l'Équipe Quartier*. Montréal : Agence des services sociaux et de santé.

Bastien, R., et Turcotte, L. (2010). Services publics, gestion axée sur les résultats et regards ethnographiques: utopie ou dystonie? *Revue Altérité*, 8(1) : 9-26.

Bourque, D. (2008). *Concertation et partenariat, entre levier et piège du développement des communautés*, Presses de l'Université du Québec, Collection Initiatives.

Bourque, D. (2012). Intervention communautaire et développement des communautés. *Reflets : revue d'intervention sociale et communautaire*. 18(1), 40-60.

Bourque, D., et Favreau, L. (2003). Le développement des communautés et la santé publique au Québec. *Service social*, 50, 295-308.

Bovaird, T., et 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., (eds), *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.

Bricocoli, M., et Marchigiani, E. (2012). « Growing old in cities, council estates in Trieste as laboratories for new perspectives in urban planning », *European Spatial Research and Policy*, 19(1), 49- 64.

Brown, L. D., et Tandon, R. (1983). Ideology and Political Economy in Inquiry: Action Research and Participatory Research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 19 (3), 277-294.

Burns, H. (2013). Des forces et des atouts pour la santé. Dans Carrier, S., (eds), *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.

Caillouette, J., et Morin, P. (2007). Organisation communautaire et territoire : l'expérience du quartier Ascot à Sherbrooke, dans Bourque, Comeau, Favreau et Fréchette (eds), *L'organisation communautaire, fondements, approches et champs de pratique*, 141-152. Montréal : Presses de l'Université du Québec.

Caillouette, J., Doré, C., et Bourque, D. (2017). *Le développement des communautés et le défi de l'interculturalité*. XVIe Congrès international de l'Association internationale pour la recherche interculturelle (ARIC), Antananarivo, 24 mai 2017.

Carrier, S., Lambert, A., Garon, S., Morin, P., Gagné, A.-A., et Bossé, P.-L. (2015). Évaluer les effets que produisent les services sociaux dans la vie des personnes usagères : proposition d'un cadre d'analyse. *Intervention*, (142), 17-27.

Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale en collaboration avec l'Office municipal d'habitation de Québec, la Corporation d'animation l'Ouvre-Boîte du Quartier, le Carrefour des enfants de Saint-Malo et le Service de police de la Ville de Québec (2017). *Intervention de proximité aux Habitations Place de la Rive*.

Chauvière, M. (2007). *Trop de gestion tue le social*. Essai sur une discrète chalandisation. Paris : La Découverte.

Claitier, C., et Hamel, B. (1991). Les services urbains : le défi du partenariat pour le milieu communautaire, *Cahiers de géographie du Québec*, 35(95), 257-285.

Clément, M., Gélinau, L., McKay, A-M (2009). Proximités. Liens, accompagnement et soin. Presses de l'Université du Québec.

Cornwall, A et Jewkes, R. (1995). What is participatory research? *Social Science and Medicine*, 21 (12) 1667-1676.

Correlation (2007). *Outreach Work among marginalised populations in Europe, guidelines on providing integrated outreach services*. Finlande : A- Klinikkasaatio & Pro-Tukipste.

Creswell, J.-W., et Plano Clark, V.-L. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*, Thousand Oaks, CA/London, Sage Publications.

de Gaulejac, V. (2005). *La société malade de la gestion*. Paris : Seuil.

Del Rey, A. (2013). *La tyrannie de l'évaluation*. Paris : La Découverte.

Desrosières, A. (2014). *Prouver et gouverner*. Paris : La Découverte.

Doré, C., Morin, P., Benoît, M., Dallaire, N. et LeBlanc, J. (2013a). *Intervention de quartier : une intervention éloquente d'interculturalité*. XIVe Congrès international de l'Association internationale pour la recherche interculturelle (ARIC), Rabat, 10 décembre 2013.

Doré, C., Morin, P., Benoît, M., Dallaire, N., et LeBlanc, J. (2013b). *Territoires vécus par des professionnels et des usagers de l'intervention sociale. Étude de cas d'une intervention de quartier au Québec*. Laboratoire Printemps à l'Université de Versailles, AISLF, AFS, St-Quentin-en-Yvelines, France, 25 mars 2013.

Doré, C., Caillouette, J., Campos-Flores, L., Kremer, L., Roberge, J., Vatz-Laaroussi, M., et Yanez-Canal, C. (2016). *Dialogues publics et citoyens – Outils de mobilisation territoriale*. Centre de recherche pour le développement international, Ottawa, Canada.

Doré, C. (2017). *Des pratiques de dialogue public et de mobilisation renouvelées pour des territoires interculturels plus démocratiques*. XVIe Congrès international de l'Association internationale pour la recherche interculturelle (ARIC), Antananarivo, 26 mai 2017.

Doré, C., Morin, P., Bourque, D., Clément, M., Garon, S., Hyppolite, S.-R., Leclerc, B.-S., et Maillet, L. (2017). *Comment articuler le « sens et la « mesure » dans les pratiques de gestion et la gestion des interventions de proximité en CISSS et en CIUSSS ?* Demande de financement dans le cadre des Subventions Savoir du CRSH.

Droy, I. (2008). Quel apport de l'approche par les capacités pour l'analyse des inégalités de genre ?, dans V. Reboud, *Amartya Sen : un économiste du développement?* (127-150). Agence française de développement.

Dubois, J.L., et Mahieu, F.R. (2009). Sen, Liberté et pratiques du développement, *Revue Tiers Monde*, 2(198), 245-261.

Duval, J.-F., et Bourque, D. (2007). *Développement des communautés, approche territoriale intégrée et intervention de quartier : deux pratiques probantes*. Gatineau : Centre d'étude et de recherche en intervention sociale.

Gélineau, L., Langlois, L. Roberge, G., et Hanna L. (2008). *Intervention de proximité*. Document interne, Présentation de résultats – recherche évaluative. Québec : CSSS-VC.

Guay, J. (1996). L'approche proactive : Rapprocher nos services des citoyens. *Nouvelles pratiques sociales*, 9(2), 33-48.

Guay, J. (2001). L'intervention de réseau et l'approche milieu, dans Dufort et Guay (éds), *Agir au cœur des communautés : La psychologie communautaire et le changement social*, 249-295. Québec : Presses de l'Université Laval.

Hyppolite, S.-R., Lauzier, S., Manceau, L., et Lefrançois, C., en collaboration avec Duhoux, A., et Dupéré, S. (2018). *Innové dans la prestation des soins et des services de santé de première ligne pour favoriser l'accès et la qualité des services offerts aux personnes marginalisées. Volet 1 - Les innovations de la clinique SPOT-CCSE et les expériences de personnes utilisatrices*. 103 p.

Hyppolite, S.-R., Lauzier, S., Lefrançois, C, Manceau, L, Blain, S., Bouchard, N., Goyer, M.-E., Olivier d'Avignon, G et collaborateurs (2019). *Innové dans la prestation des soins et des services de santé de première ligne pour favoriser l'accès et la qualité des services offerts aux personnes marginalisées. Volet 2 — Étude descriptive et comparative de trois initiatives québécoises qui offrent des soins et des services de santé de proximité aux personnes marginalisées*. 90 p.

INSPQ (2002). *La santé des communautés : perspectives pour la contribution de la santé publique au développement social et au développement des communautés*. Québec : Institut national de la santé publique du Québec.

IPDCD (2014). *Rendre des comptes en développement des communautés*. Cahier no 4, Initiative sur le partage des connaissances et le développement des compétences.

Lévesque, B. (2013). Social Innovation in Governance and Public Management Systems: Toward a New Paradigm? Dans Moualert et al. (eds), *The International Handbook on Social Innovation*, 25-40. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar Publishing Limited.

McTaggart, R. (1991). Principles for participatory action research, *Adult Education Quarterly*, 41, (3), 168-187.

Morin, P., Benoît, M., Dallaire, N., Doré, C., et Leblanc, J. (2012). *L'intervention de quartier au CSSSIUGS une recherche évaluative*. Sherbrooke : DCAU CSSS IUGS.

Morin, P., Benoît, M., Dallaire, N., Doré, C., et 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, 47 p.

Morin, P., Ducreux, E.; Allaire, J.-F., Bossé, P.-L., et Gagné, A.-A. (2017). *Évaluation du déploiement des intervenants dédiés et des changements associés au sein de l'équipe quartier*. (2017). Rapport de recherche. Institut universitaire de première ligne en santé et services sociaux du Centre intégré universitaire en santé et services sociaux de l'Estrie – Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke.

MSSS (2017). *Plan stratégique du ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec 2015-2020*. Québec, Direction des communications du MSSS. Repéré à <http://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2016/16-717-01W.pdf>

Patton, N.Q. (1997). *Utilization-focused evaluation*. The new century text (3<sup>rd</sup> ed.). Thousand Oaks, CA Sage Publications.

Policy Horizons Canada (2011). *The Evaluation of Place-Based Approaches, Questions for Further Research*. Canada.

Pomey, M.-P., et Lebel, P. (2016). Patient Engagement: The Quebec Path. *Healthcare Papers*, 16(2), 78-83.

Robeyns, I. (2005). The capability approach: a theoretical survey. *Journal of human development*, 6(1), 93-114.

Roeg, D., van de Goor, I., et Garretsen, H. (2005). Towards quality indicators for assertive outreach programmes for severely impaired substance abusers: concept mapping with Dutch experts. *International Journal for Quality in Health Care*, 17 (3), 203-208.

Roeg, D., van de Goor, I., et Garretsen, H. (2008). Towards Structural Quality Indicators for Intensive Community-Based Care Programmes for Substance Abusers. *Community Mental Health J*, 44, 405-415.

Roy, B., Charland, M., et Joyal, I. (2008). HLM et vie associative. In P. Morin & É. Baillergeau (éds), *L'habitation comme vecteur de lien social*, 197-212. Montréal : Presses de l'Université du Québec.

RQRI (2015). *Projet de politique nationale sur la revitalisation intégrée des territoires locaux*. Québec : Réseau québécois de revitalisation intégrée.

RQIIAC (2010). *Pratiques d'organisation communautaire en CSSS. Cadre de référence du RQIIAC*. Regroupement québécois des intervenantes et des intervenants en action communautaire en CSSS. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Sen, A. (2005). Human rights and capabilities. *Journal of Development*, 6(2), 152-166.

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

Spence, J. (2004) Targeting, Accountability and Youth Work Practice, *Practice*, 16:4, 261-272.

Turcotte, L., Bastien, R., Clavier, C., et Couturier, Y. (2011). Ce que nous apprend le travail des agents pivots sur les approches intégrées : analyse exploratoire du cas de l'approche école en santé. *Service social*, 57(2): 55-73.

United Way Toronto (2012). *Evidence review of place-based approaches, summary report*. Toronto, Canada.

Vaillancourt, S., Aubry, S., et Santerre, M.-J. (2013). *Intervention en HLM : Un réseau de partenaires, d'intervenants et de résidents*. Communication, 17e Journées annuelles de la santé publique.

Yin, R. (2014). *Case study research: design and methods*. Los Angeles, Sage.

# ANNEXES



# Annexe 1

## Rôles et responsabilités de l'équipe intersectorielle (Table terrain)

### L'équipe intersectorielle — Alliance avec les résidents des Habitations Place de la Rive

- Créer des liens de partenariat et de collaboration avec les membres de la communauté locale;
- Établir le dialogue avec les résidents, au rythme de la communauté locale en créant des occasions de rencontre diversifiées;
- Soutenir les résidents de la communauté en leur offrant l'aide et l'accompagnement dont ils ont besoin;
- Guider et accompagner les personnes et les familles vers les ressources dont ils ont besoin;
- Identifier avec les résidents, les problèmes reconnus par la communauté locale et agir ensemble sur ce qu'elle priorise pour elle-même et ses membres;
- Réaliser des actions en développement des communautés conjointement — résidents et intervenants, à partir de ce qui est important et priorisé par les résidents;
- Accompagner et soutenir l'appropriation du pouvoir d'agir des personnes de tous âges, des familles et de la communauté locale;
- Réaliser des interventions structurées selon l'approche intégrée et écosystémique en soutien aux événements et aux situations qui surviennent dans le milieu de vie.

### L'équipe intersectorielle — Collaboration intersectorielle

- Établir une collaboration en continu avec les partenaires afin de soutenir et faciliter l'accès aux services intersectoriels présents dans leur quartier et dans la ville;
- Élaborer en équipe et en concertation avec différents partenaires des stratégies et des moyens d'intervention préventifs;
- Offrir des services intégrés et complets selon les normes et standards de pratique suivants : accessibilité, qualité-sécurité, continuité, efficacité, intégrée.

### L'équipe intersectorielle – En équipe

- Détecter, dépister, accueillir, soutenir, accompagner, référer selon les besoins;
- Structurer les actions et les interventions d'aide et de soutien offertes à la communauté locale, aux familles et aux personnes de tous âges en collaboration au sein de l'équipe;
- Prendre le recul nécessaire et réfléchir en continu le rôle de l'équipe en analysant la dynamique communautaire et la trajectoire évolutive de la communauté locale;
- Contribuer à l'intégration-inclusion, à l'autonomie et à l'ouverture de la communauté en elle-même et dans son environnement (milieu scolaire, milieu de travail, milieu communautaire, dans le quartier, etc.).

## Rôles et responsabilités des intervenants de proximité, membres de l'équipe (Table terrain)

### L'intervenante sociocommunautaire — OMHQ

- Recevoir les plaintes et les signalements concernant le comportement des locataires, rechercher l'information nécessaire pour compléter le dossier et en assurer le suivi;
- Établir des stratégies d'intervention préventive en collaboration avec l'intervenant de proximité (travailleur social du CIUSSS de la Capitale-Nationale) pour soutenir les personnes et les familles concernées par une plainte ou un signalement concernant la location de leur logement (utilisation du logement et les espaces publics, etc.);
- Collaborer avec les membres de l'équipe à la réalisation d'interventions et de co-interventions structurées ainsi qu'à la réalisation de stratégies d'intervention pour venir en aide aux personnes et aux familles qui ont besoin d'une aide, d'un soutien ou d'un accompagnement;
- Rencontrer les locataires, constater les faits, identifier le problème et orienter les locataires vers les ressources appropriées, selon leurs besoins;
- Contribuer à la mise en place de moyens de vivre dans des logements convenables, intégrés au tissu urbain afin d'améliorer les conditions de vie des citoyens;
- Participer aux activités et aux rencontres organisées par l'équipe intersectorielle ainsi qu'aux différents comités en place dans le milieu de vie et dans le quartier, lorsque pertinent (comité d'actions, comités de réflexion, de développement).

### La travailleuse sociale en organisation communautaire — OMHQ

- Accompagner et soutenir le processus de concertation dans le milieu de vie en collaboration avec l'organisatrice communautaire du CIUSSS de la Capitale-Nationale;
- Soutenir le fonctionnement de l'équipe intersectorielle, en collaboration avec l'organisatrice communautaire du CIUSSS de la Capitale-Nationale;
- Assister et soutenir le comité de locataires afin d'identifier et de mettre en place des moyens d'améliorer les conditions et la qualité de vie dans le milieu de vie des Habitations Place de la Rive;
- Accueillir, évaluer, analyser et soutenir les demandes collectives des résidents et référer aux services de l'OMHQ correspondant pour leur réalisation;
- Soutenir les organismes communautaires présents aux Habitations Place de la Rive dans la mise en place de leur offre de services et collaborer avec eux à la recherche de financement;
- Soutenir le processus d'*empowerment* individuel et collectif des résidents des Habitations Place de la Rive (ex. : participation au comité des locataires).

### Les intervenantes de proximité — communautaires

*(Maison des jeunes la Corporation d'animation l'Ouvre-Boîte du Quartier et Carrefour des enfants de Saint-Malo)*

- Établir et maintenir une relation de confiance et de collaboration avec les résidents de la communauté locale, et plus spécifiquement avec les enfants et les adolescents;
- Animer des activités dans le milieu de vie pour les enfants et les adolescents (culturelles, sociales, sportives, préventives, de sensibilisation...);
- Réaliser des interventions informelles et des co-interventions avec les membres de l'équipe dans le milieu de vie;

- Soutenir le pouvoir d'agir (*empowerment*) des personnes, des familles et de la collectivité en collaboration avec les membres de l'équipe;
- Participer aux rencontres et aux activités de la table terrain ainsi qu'aux différents comités en place dans le milieu de vie et dans le quartier, lorsque pertinent (comité d'actions, comités de réflexion, de développement);
- Collaborer avec les membres de l'équipe intersectorielle à la réalisation d'interventions et de co-interventions structurées ainsi qu'à la réalisation de stratégies d'intervention pour venir en aide aux personnes et aux familles qui ont besoin d'une aide, d'un soutien ou d'un accompagnement.

### **Spécifiques — Corporation d'animation l'Ouvre-Boîte du Quartier**

- Faire le lien avec l'OMHQ pour tout ce qui concerne de près ou de loin l'environnement intérieur et extérieur à la maison des jeunes aux Habitations Place de la Rive;
- Collaborer avec le Carrefour des enfants de Saint-Malo pour tout ce qui concerne les jeunes, la transition des enfants 11-12 ans, les problématiques familiales, les informations pertinentes ainsi que certaines activités;
- Établir une étroite collaboration avec les directions et les intervenants des écoles du secteur et plus spécifiquement en ce qui concerne les programmes Le Diplôme avant la Médaille, l'Aide aux devoirs et l'Antre-Classe Vanier.

### **L'intervenante-famille — Carrefour des enfants de Saint-Malo**

- Développer et réaliser des actions et des activités pour les enfants âgés entre 0 et 5 ans et leur famille;
- Développer et réaliser des actions et des activités d'éveil à la lecture et à l'écriture;
- Accompagner les familles dans les activités organisées dans le quartier en fonction de leurs besoins.

### **Spécifiques — Carrefour des enfants de Saint-Malo**

- Planifier et superviser des activités de développement des habiletés scolaires et sociales pour les enfants du niveau primaire;
- Offrir aux enfants un cadre de fonctionnement et une manière de procéder afin qu'ils apprennent à mieux vivre ensemble de manière à développer des habiletés sociales et faire en sorte qu'ils peaufinent leur autonomie;
- Intervenir en collaboration avec l'intervenante-famille auprès des parents;
- Collaborer avec la maison des jeunes de la Corporation d'animation l'Ouvre-Boîte du Quartier pour tout ce qui concerne les jeunes, la transition 11-12 ans, les problématiques familiales, les informations pertinentes ainsi que certaines activités.

### **L'intervenante de proximité — Travailleuse sociale du CIUSSS de la Capitale Nationale**

- Établir une relation de confiance et de coopération avec les résidents et la communauté;
- Intervenir dans le milieu de vie avec et auprès de l'ensemble des résidents;
- Réaliser des interventions d'accueil-analyse-orientation-référence (AAOR7) dans la communauté locale en collaboration avec les programmes-services du CIUSSS de la Capitale-Nationale et des partenaires intersectoriels, selon les besoins;
- Offrir des interventions psychosociales d'aide individuelle, familiale et de groupe selon les besoins;

- Réaliser des activités cliniques de promotion, de prévention, de dépistage, de défense des droits, de médiation, d'accompagnement, d'évaluation, d'aide psychosociale et de référence dans la communauté en collaboration avec les membres de l'équipe (table terrain) et les partenaires intersectoriels;
- Soutenir l'intégration des intervenants des équipes du CIUSSS de la Capitale-Nationale et des partenaires qui réaliseront des interventions dans la communauté;
- Soutenir les intervenants de l'équipe intersectorielle en utilisant différentes stratégies et outils d'intervention selon les besoins, lorsque requis;
- Coordonner, animer et collaborer à la réalisation des PI-PSI-PSII8 des personnes et des familles résidentes aux Habitations Place de la Rive, selon les besoins;
- AAOR : Accueil-Analyse-Orientation-Référence. Cette activité clinique est généralement réalisée par les intervenants des services psychosociaux généraux à la Direction des services multidisciplinaires du CIUSSS de la Capitale-Nationale à l'accueil de la population dans les services de l'établissement. Dans le cadre de l'intervention de proximité, le travailleur social faisant partie de l'équipe intersectorielle (table terrain) réalise cette activité clinique dans le milieu de vie pour faciliter et assurer, auprès des résidents, l'accès aux services du réseau territorial de services et du réseau local de services à proximité des Habitations Place de la Rive, selon leurs besoins;
- 8 PI-PSI-PSII : Plan d'intervention, Plan de service individualisé, Plan de service individualisé intersectoriel;
- Partager ses connaissances et sa compréhension du milieu de vie aux intervenants et aux équipes des directions de programmes au CIUSSS de la Capitale-Nationale en collaboration avec l'organisateur communautaire du CIUSSS de la Capitale-Nationale;
- Coordonner les interventions cliniques discutées au sein de l'équipe intersectorielle en ayant le souci de respecter la démarche éthique établie par celle-ci;
- Réaliser des co-interventions avec les intervenants de l'équipe intersectorielle (table terrain) suite aux orientations cliniques discutées ensemble et, en tout temps, lorsque surviennent des événements et des situations nécessitant un soutien et une aide aux personnes et aux familles;
- Participer aux activités de l'équipe intersectorielle et aux différents comités en place dans le milieu de vie et dans le quartier, lorsque pertinent (comités d'action, de réflexion et de développement).

### **L'organisatrice communautaire — CIUSSS de la Capitale-Nationale**

- Documenter la réalité et l'expérience de la communauté locale et du quartier environnant;
- Coordonner et soutenir les actions en développement de la communauté locale en collaboration avec les résidents;
- Animer les rencontres de l'équipe intersectorielle en collaboration avec l'ensemble des membres de l'équipe;
- Accompagner et soutenir les résidents dans leurs démarches et leurs actions d'intégration, d'autonomie et d'ouverture au sein de la communauté, dans le quartier et plus largement;
- Accompagner et soutenir le processus de concertation aux Habitations Place de la Rive et plus largement dans son quartier en collaboration avec la travailleuse sociale en organisation communautaire de l'OMHQ;
- Soutenir le fonctionnement de l'équipe en collaboration avec ses membres;
- Établir les liens de partenariat avec les organismes en collaboration avec le gestionnaire du CIUSSS de la Capitale-Nationale responsable de l'équipe intersectorielle (table terrain);
- Soutenir les organismes communautaires dans la structuration de leurs services, selon les besoins;
- Participer aux différents comités en place dans la communauté et dans le quartier, lorsque pertinent (comités d'action, de réflexion, et de développement).

## **Service de police - Ville de Québec**

- Connaître les réalités de la communauté des Habitations Place de la Rive afin de coordonner, lorsque requis, les interventions policières;
- Informer les intervenants de la Table terrain des problématiques générales identifiées dans le milieu de vie;
- Créer des ponts entre les policiers, les résidents des Habitations Place de la Rive et les intervenants de la Table terrain (équipe intersectorielle);
- Participer aux rencontres et aux activités de la Table terrain et aux différents comités en place dans le milieu de vie et dans le quartier, lorsque pertinent (comités d'action, comités de réflexion, de développement);
- Produire un bilan mensuel des interventions policières à Place de la Rive;
- Échanger de l'information sur les cas récurrents avec l'équipe sectorielle;
- Mettre en place et maintenir des projets de rapprochement avec la communauté (activité de reconnaissance, conférence etc.);
- Faire des rencontres individuelles et suivis au besoin avec les membres de l'équipe sectorielle;
- Assigner une ressource policière en santé mentale (DSM) à Place de la Rive;
- Collaborer avec les membres de l'équipe intersectorielle à la réalisation d'interventions et de co-interventions structurées ainsi qu'à la réalisation de stratégies d'intervention pour venir en aide aux personnes et aux familles qui ont besoin d'une aide, d'un soutien ou d'un accompagnement.

## **L'agent en milieu interculturel du Centre multiethnique de Québec – dédié à l'OMHQ pour les personnes immigrantes**

- Soutenir les requérants et les locataires dans leur appropriation des façons de faire et des règles administratives liées à l'occupation des logements, tel que le suppose la vie en logement à Québec;
- Soutenir l'adaptation et l'intégration des locataires, selon leurs besoins;
- Faciliter la compréhension des responsabilités inhérentes à la location d'un logement au Québec
- Rencontrer les locataires, identifier le problème et orienter les locataires vers les ressources appropriées, selon leurs besoins;
- Soutenir le pouvoir d'agir (*empowerment*) des personnes, des familles et de la collectivité en collaboration avec les membres de l'équipe;
- Contribuer à la mise en place de moyens de vivre dans des logements convenables, intégrés au tissu urbain afin d'améliorer les conditions de vie des citoyens;
- Collaborer avec les membres de l'équipe intersectorielle à la réalisation d'interventions et de co-interventions structurées ainsi qu'à la réalisation de stratégies d'intervention pour venir en aide aux personnes et aux familles qui ont besoin d'une aide, d'un soutien ou d'un accompagnement;
- Réaliser des interventions informelles, interculturelles et des co-interventions avec les membres de l'équipe dans le milieu de vie.

## **L'agent de sécurité - Regroupement des services d'habitation du Québec**

Le rôle premier des agents de sécurité est de procurer un sentiment de sécurité aux résidents et de contribuer à maintenir la paix sociale dans les immeubles. Concrètement, il s'agit :

- Assurer la sécurité des locataires dans le milieu de vie;
- Prévenir le vol, le vandalisme, la flânerie, le désordre, le bruit et les conflits entre locataires;
- Intervenir dans le but de rétablir un climat serein et d'assurer la tranquillité dans le milieu de vie;

- Intervenir en cas d'urgence avec les services de sécurité publique (pompiers, policiers, ambulanciers);
- Faire respecter le règlement d'immeuble en informant le locataire de ses droits et de ses obligations;
- Effectuer des recherches, des vérifications et transmettre l'information à l'OMHQ;
- Assurer, à l'occasion, des surveillances spéciales lors d'événements ou de situations particulières;
- Informer les intervenants de la Table terrain des problèmes, des événements et des situations à risque qui surviennent ou qui pourraient survenir dans le milieu de vie;
- Créer un pont entre l'équipe des agents de sécurité, les résidents et les intervenants pour établir des liens de confiance et de collaboration mutuels;
- Réaliser des interventions concertées et des co-interventions en équipe et avec les intervenants, selon les besoins;
- Participer aux rencontres de la Table terrain et aux différents comités en place dans le milieu et dans le quartier, lorsque pertinent (comité d'actions, comités de réflexion, de développement).

## Annexe 2 : Synthèse des propos recueillis sur l'intervention de proximité

### CARACTÉRISTIQUES DE L'INTERVENTION DE PROXIMITÉ

TOUS LES ACTEURS	CADRES	GESTIONNAIRES	INTERVENANTS	RÉSIDENTS
Collaboration-partenariat des organismes	Partenariat entre les partenaires	Collaboration entre les organisations impliquées	Collaboration étroite entre les organismes et partage d'informations pertinentes pour l'intervention	
Présence dans le milieu et proximité avec les personnes	Être présent dans le milieu, développer des liens et être proche de la clientèle	Présence des organisations directement dans le milieu de vie des personnes et auprès d'elles	Rejoindre les gens dans leurs milieux et être proche	
Agir en amont	Être en amont des problèmes et intervenir sur les causes			
Réponse aux réels besoins	Répondre aux besoins concrets			
Interventions précoces et rapides		Intervention très précoce  Première intervention accessible et rapide	Interventions rapides pour répondre aux besoins des personnes	
Interventions adaptées et efficaces		Intervention plus adaptée et efficace	Interventions adaptées	
Participation des personnes	Implication et participation active des personnes	Personnes en tant que parties prenantes des interventions		
Interventions formelles et informelles			Interventions formelles et informelles	
Lien de confiance			Lien de confiance entre les personnes et les intervenants	
Activités diverses				Activités diverses

## SPÉCIFICITÉS ET DIFFÉRENCES DE L'INTERVENTION DE PROXIMITÉ

TOUS LES ACTEURS	CADRES	GESTIONNAIRES	INTERVENANTS	RÉSIDENTS
Collaboration et travail en équipe	Intervention concertée entre les intervenants	Changement de posture professionnelle pour être partenaire et travailler en équipe au-delà de sa propre organisation	Collaboration étroite et échanges entre acteurs impliqués en interne et en externe	
Innovation dans l'intervention	Cadre d'intervention novateur  Absence de catégorisation de la clientèle qui correspondrait à des programmes bien définis	Aller au-delà du mandat initial de son organisation, des objectifs et limites des programmes et des tâches habituelles des intervenants	Innovation au regard de la structure et des interventions	
Proximité des intervenants aux personnes	Présence des intervenants dans le milieu près de la population	Aller à la rencontre des personnes et se rapprocher du milieu	Proximité avec les personnes et réalisation d'activités conjointes	Posture des intervenants (manière de communiquer, d'échanger et d'interagir avec les adolescents)  Disponibilité des intervenants qui soutiennent les parents et les aident dès le début de leur installation
Compréhension globale des situations			Compréhension des situations et des problématiques d'une manière générale et globale	
Partage des informations			Partage d'informations entre les organisations pour mieux comprendre les situations	
Accès rapide des partenaires aux services			Possibilité d'interpeller des organismes partenaires, d'intervenir sur certaines situations et d'avoir un accès rapide à divers services	
Développement de liens de confiance		Développement des liens de confiance avec les personnes		Développement de relations de confiance avec les intervenants du milieu

## SPÉCIFICITÉS ET DIFFÉRENCES DE L'INTERVENTION DE PROXIMITÉ

TOUS LES ACTEURS	CADRES	GESTIONNAIRES	INTERVENANTS	RÉSIDENTS
Milieu de vie favorable				Environnement de Place de la Rive plus accueillant facilitant l'intégration de toutes les personnes
Connaissance et proximité des résidents				Connaissance et proximité des gens
Possibilité d'implication				Possibilité de s'impliquer et d'apprendre de nouvelles tâches  Existence de diverses opportunités pour s'impliquer
Sentiment d'aisance				Se sentir à l'aise pour parler et pour se comporter sans gêne ni complexe
Posture des intervenants				Manière de communiquer, d'échanger et d'interagir avec les intervenants
Disponibilité des intervenants				Disponibilité des intervenants

## EFFETS DE L'INTERVENTION DE PROXIMITÉ

TOUS LES ACTEURS	CADRES	GESTIONNAIRES	INTERVENANTS	RÉSIDENTS
<b>SUR LES RÉSIDENTS</b>				
Renforcement des liens et relations entre les résidents	Développement de liens et de contacts entre les résidents	Décloisonnement de certaines familles		
Sentiment du droit de parole	Sentiment du droit de parole chez les résidents			
Possibilité d'implication dans des activités et interventions				Opportunités d'implication dans diverses activités et interventions
Capacité d'agir des personnes	Développement de la capacité d'agir des résidents			
Amélioration du milieu de vie et de ses conditions	Milieu de vie de plus en plus favorable		<p>Amélioration des conditions de vie</p> <p>Stabilité résidentielle chez les personnes</p> <p>Réduction du taux de criminalité</p> <p>Maintien d'un bon climat de travail</p> <p>Accès rapide à plusieurs services de qualité pour les résidents</p>	<p>Connaissance des services disponibles</p> <p>Intégration et adaptation à l'environnement qui permet d'améliorer leur vie</p> <p>Réduction de la criminalité</p>
Sentiment de ne pas être seul			Sentiment de ne pas être seul face aux problématiques rencontrées	Pouvoir compter sur une intervenante en tout temps
Confusion avec une intervention autoritaire	Intervention confondue avec une pratique plutôt autoritaire (cas du service de police avec uniforme)			
<b>SUR LES INTERVENANTS</b>				
Meilleure connaissance des intervenants	Meilleure connaissance du milieu, du quartier et des enjeux par le personnel			

## EFFETS DE L'INTERVENTION DE PROXIMITÉ

TOUS LES ACTEURS	CADRES	GESTIONNAIRES	INTERVENANTS	RÉSIDENTS
Partage d'informations entre les intervenants		Partage de diverses informations aux résidents, permettant de rendre les interventions accessibles et personnalisées contribuant au bien-être des personnes.	Partage des informations entre intervenants	
Mise en disposition d'autres ressources d'intervention	Appui pour les intervenants par la concertation d'autres membres internes ou externes		Disposition d'autres ressources pour réfléchir et intervenir	
Renforcement du lien entre les intervenants et les personnes			Création et renforcement des liens entre les intervenants et les résidents	
Sentiment de reconnaissance chez les intervenants	Reconnaissance ressentie par les intervenants			
SUR LES ORGANISMES IMPLIQUÉS				
Formule gagnante, satisfaisante et stimulante	Formule gagnante, satisfaisante et stimulante.			
Développement des partenariats entre acteurs impliqués	Élargissement les réseaux et le décloisonnement  Meilleure intervention par l'implication des organisations	Travail ensemble, partage des informations et réduction des barrières structurelles des organisations		

## CE QUI VA BIEN DANS L'INTERVENTION DE PROXIMITÉ

TOUS LES ACTEURS	CADRES	GESTIONNAIRES	INTERVENANTS	RÉSIDENTS
Sentiment d'appartenance des cadres	Sentiment d'appartenance qui règne chez les cadres			
Travail important des intervenants		Travail important des intervenants		
Collaboration entre acteurs impliqués	Partage et la collaboration entre différents acteurs	Collaboration et confiance au sein des organisations et entre elles		
Bonne réputation et comportements favorables des intervenants	Implication du personnel et bonne réputation			
Tranquillité dans l'environnement				Cadre de vie tranquille, paisible et agréable
Diversité dans les activités		Organisation de diverses activités pertinentes		
Lien entre les intervenants et les résidents		Avoir réussi à s'introduire au sein des familles et créer un lien	Existence d'un lien de confiance entre intervenants et personnes  Sentiment d'être plus à l'aise avec certains intervenants	
Implication des personnes				Implication, participation et travail en groupes des résidents
Développement du bien-être des personnes	Développement chez les résidents de l'estime de soi, de la confiance et de l'autonomie			

## CE QUI VA MOINS BIEN

TOUS LES ACTEURS	CADRES	GESTIONNAIRES	INTERVENANTS	RÉSIDENTS
Manque de structure de l'IP		Dépassement du mandat pour certaines personnes ou organisations		
Manque de ressources			Manque de certaines ressources	
Collaboration pas toujours parfaite	Collaboration entre partenaires pas toujours parfaite	Présence de certaines dissensions concernant la disponibilité d'un local		
Manque de suivi à long terme			Absence de suivi à long terme avec les personnes	
Problèmes chez des jeunes				Présence d'intimidation entre les jeunes  Manque d'investissement dans les études pour certains jeunes  Bruit occasionné par des jeunes qui s'amuse dans les blocs
Non-participation de certaines personnes				Non-participation de certaines personnes qui sont seules, qui ne se sentent pas à l'aise ou qui n'ont pas l'intérêt de s'impliquer  Blocage de certains projets
Craintes envers les policiers			Craintes de certaines personnes face à la police	

## ENJEUX DE L'INTERVENTION DE PROXIMITÉ

TOUS LES ACTEURS	CADRES	GESTIONNAIRES	INTERVENANTS	RÉSIDENTS
Sortir de son mandat en respectant le champ de responsabilité de chacun	Sortir des missions destinées aux cadres tout en mettant des limites et en respectant le champ de responsabilité de chacun  Intervenir sur des enjeux qui ne sont pas du ressort du mandat ou champ d'activité des organisations			
Questionnements et zones grises		Faire autrement entraîne des questionnements et des zones grises		
Compréhension commune au sein des organisations	Compréhension commune Positionner l'approche au sein de l'organisation			
Gestion et structure des dossiers	Gestion des dossiers	Bien montrer ce qui est fait en intervention de proximité		Valider certaines activités par les organismes concernés avant de les approuver et les mettre en place
Mesure les effets de l'intervention de proximité	Besoin de mieux structurer l'intervention de proximité et démontrer ses effets			
Concertation entre différents organismes	Concertation entre différents organismes			
Partage d'informations	Partage des informations			
Confidentialité		Obligation de la confidentialité		
Pertinence de la présence des cadres à la table terrain	Pertinence de la présence des cadres à la Table terrain			
Compétences des gestionnaires	Prendre en considération les compétences des gestionnaires			

## ENJEUX DE L'INTERVENTION DE PROXIMITÉ

<b>TOUS LES ACTEURS</b>	<b>CADRES</b>	<b>GESTIONNAIRES</b>	<b>INTERVENANTS</b>	<b>RÉSIDENTS</b>
Compétences des professionnels	Avoir le bon professionnel Polyvalence des acteurs			
Interprétation des statistiques		Interprétation juste des statistiques		
Présentation des activités aux personnes		Présentation de toutes les activités réalisées dans l'intervention de proximité aux résidents		
Enjeu financier	Enjeu financier			

## DÉFIS DE L'INTERVENTION DE PROXIMITÉ

	<b>CADRES</b>	<b>GESTIONNAIRES</b>	<b>INTERVENANTS</b>	<b>RÉSIDENTS</b>
Optimisation de la présence de certains membres	Optimiser la présence de certains membres dans la table terrain ou dans des comités			
Délimitation des rôles d'intervenants		Délimiter le rôle des intervenants		
Difficulté d'intervenir dans le milieu	Difficulté d'intervenir dans le milieu			
Difficulté d'intégration au sein d'une équipe		Parvenir à s'intégrer à une équipe déjà formée		
Repérage des personnes		Assurer que le repérage des personnes		

## Annexe 3 : Synthèse des propos recueillis sur la reddition de comptes

### DIFFICULTÉS ET ENJEUX LIÉS À LA REDDITION DE COMPTES

TOUS LES ACTEURS	CADRES	GESTIONNAIRES	INTERVENANTS	RÉSIDENTS
Données qualitatives peu fiables	Données qualitatives peu fiables			
Redditions de comptes peu ancrées dans la réalité	Redditions de comptes peu ancrées dans la réalité			
Pertinence de la reddition de comptes non perçue		Pertinence de la reddition de comptes non perçue de tous	Absence d'attentes envers la reddition de comptes	
Difficulté à évaluer les impacts	Difficulté à évaluer les impacts			
Impossibilité de tout évaluer		Redditions de comptes ne permettent pas d'évaluer les problèmes qui sont évités		
	Impossibilité de tout évaluer les activités réalisées	Redditions de comptes ne peuvent pas faire état de tout ce qui est réalisé		
	Éléments informels des interventions de proximité non captés	Aspects informels des interventions de proximité sont importants, mais non évalués		
		Redditions de comptes ne tiennent pas compte du temps consacré		
Absence de standards pour évaluer		Absence de standards pour évaluer, car pratique novatrice		
Impossibilité de consigner des données pertinentes avec le logiciel de saisie de données du CIUSSS		Impossibilité d'inscrire les activités réalisées par l'intervenante de proximité dans le logiciel de saisie des données avant avril 2019	Impossibilité de consigner des données pertinentes, même si le logiciel de saisie du CIUSSS permet depuis avril 2019 de consigner les interventions ponctuelles	
Redditions de comptes sont lourdes	Redditions lourdes		Redditions de comptes perçues comme lourdes	
Redditions de comptes exigent du temps	Redditions exigeantes en temps			

## DIFFICULTÉS ET ENJEUX LIÉS À LA REDDITION DE COMPTES

TOUS LES ACTEURS	CADRES	GESTIONNAIRES	INTERVENANTS	RÉSIDENTS
			Redditions de comptes perçues comme exigeant beaucoup de temps	
Octroie de ressources par le MSSS en fonction d'atteinte d'objectifs fixés		Octroie des ressources par le MSSS en fonction de l'atteinte d'objectifs fixés, alors que l'intervention de proximité ne permet pas de remplir les attentes		
Culture de gestion axée sur la performance dans les CISSS et CIUSSS		Culture de gestion axée sur la performance dans les CISSS et CIUSSS, tandis que l'intervention de proximité apparaît peu performante selon les critères établis.		
Attentes en termes de reddition de comptes différentes selon le gestionnaire		Attentes en termes de reddition de comptes différentes selon le gestionnaire présent	Attentes en termes de reddition de comptes différentes selon le gestionnaire	
Perception négative des gestionnaires		Perception négative des gestionnaires par les équipes sur le terrain (autorité, dénaturer le travail réalisé)		

## SUGGESTIONS POUR LA REDDITION DE COMPTES

TOUS LES ACTEURS	CADRES	GESTIONNAIRES	INTERVENANTS	RÉSIDENTS
Montrer la pertinence	Montrer la pertinence			
Évaluer les concertations, la mobilisation des acteurs et leurs relations	Évaluer les concertations, la mobilisation des acteurs et leurs relations			
Évaluer la participation des citoyens	Évaluer la participation des citoyens			
Recourir à des données qualitatives		Recourir à des données qualitatives		
Évaluer les retombées	Évaluer les retombées	Capter les effets		
Capter les activités ponctuelles		Capter les activités ponctuelles	Inscrire les activités informelles et des données pertinentes	
Capter le repérage réalisé des personnes		Capter le repérage réalisé des personnes		
Évaluer la satisfaction des personnes		Évaluer la satisfaction des personnes		Réaliser un sondage auprès des résidents qui participent (satisfaction et suggestions)
				Réaliser un sondage auprès de toutes les personnes
Analyser les plaintes des locataires				Analyser les plaintes des locataires
Former les nouveaux gestionnaires		Former les nouveaux gestionnaires à ce qu'est l'intervention de proximité		
Changer la culture de gestion et de reddition de comptes		Changer la culture de gestion et de reddition de comptes actuellement présente et axée sur la performance		
Opter pour une reddition de comptes légère			Reddition de comptes légère et exigeant peu de temps	
Évaluer régulièrement	Évaluer à des intervalles réguliers			

