

Rapport n° 3

FONCTIONNEMENT DES ORGANISMES : OFFRE DE SERVICES ET MISE EN RÉSEAU

INSÉCURITÉ ALIMENTAIRE ET DÉVELOPPEMENT SOCIAL
COLLABORATIF À SALABERRY-DE-VALLEYFIELD

BERNARD-SIMON LECLERC
ANNIE C. BERNATCHEZ
MAXIME BOUCHER
NADIA DEVILLE-STOETZEL
LAILA MAHMOUDI
MARIA NOUN
YVES COUTURIER

Janvier 2020



Social Sciences and
Humanities Research
Council of Canada

Canada

Conseil de recherches
en sciences humaines
du Canada



ARIMA
Quand la recherche et la pratique font connaissance

InterActions
Centre de recherche et de partage des savoirs
CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal

AUTEURS

Bernard-Simon Leclerc, chercheur, Centre de recherche et de partage des savoirs InterActions, CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal, et professeur agrégé de clinique, Département de médecine sociale et préventive de l'École de santé publique de l'Université de Montréal et Département de nutrition, Faculté de médecine, Université de Montréal

Annie C. Bernatchez, professionnelle de recherche, Centre de recherche et de partage des savoirs InterActions, CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal, doctorante en sociologie à l'Université d'Ottawa

Maxime Boucher, auxiliaire de recherche, Centre de recherche et de partage des savoirs InterActions, CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal, doctorant en études urbaines à l'Institut national de la recherche scientifique

Nadia Deville-Stoetzel, auxiliaire de recherche, Centre de recherche et de partage des savoirs InterActions, CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal, doctorante en sociologie à l'Université du Québec à Montréal

Laila Mahmoudi, professionnelle de recherche, Centre de recherche et de partage des savoirs InterActions, CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal

Maria Noun, professionnelle de recherche, Centre de recherche et de partage des savoirs InterActions, CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal

Yves Couturier, chercheur, Centre de recherche et de partage des savoirs InterActions, CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal, et professeur titulaire, Département de service social, Université de Sherbrooke

avec la collaboration de

Louis-Philippe Boucher, organisateur communautaire, CISSS de la Montérégie-Ouest

Stéphane Brault, coordonnateur, Service alimentaire communautaire de Valleyfield

Sophie Leduc, conseillère cadre en santé publique, CISSS de la Montérégie-Ouest

Ginette Pariseault, citoyenne, auparavant cadre supérieure, Programmes familles, services généraux et développement des communautés, CISSS de la Montérégie-Ouest

Mélanie Scraire, directrice générale, Corporation de développement communautaire de Beauharnois-Salaberry

GRAPHISME

Tetiana Meleshko

RÉVISION LINGUISTIQUE

Daniel Desrochers

REMERCIEMENTS

Cette étude a été réalisée à partir de données collectées dans le cadre d'une recherche-action portant sur l'insécurité alimentaire et le développement social collaboratif réalisée entre 2013 et 2015 sur le territoire de Salaberry-de-Valleyfield. La recherche a été réalisée en étroite collaboration avec un comité local de pilotage constitué d'intervenants, de gestionnaires et de chercheurs universitaires attachés à de nombreux organismes, dont le Centre de recherche et de partage des savoirs InterActions du Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux (CIUSSS) du Nord-de-l'Île-de-Montréal, le Centre intégré de santé et de services sociaux (CISSS) de la Montérégie-Ouest, le Comité de sécurité alimentaire de Beauharnois-Salaberry, la Corporation de développement communautaire (CDC) de Beauharnois-Salaberry, le Service alimentaire communautaire (SAC) de Valleyfield, l'Université de Montréal et l'Université de Sherbrooke.

La recherche a été financée par le programme de soutien à la recherche partenariale ARIMA, lui-même subventionné par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada. Elle a également bénéficié d'un don en cartes-cadeaux du supermarché Maxi Dufferin à Salaberry-de-Valleyfield à l'intention des usagers du SAC de Valleyfield qui ont participé aux entrevues.

Les auteurs souhaitent remercier vivement les usagers du SAC de Salaberry-de-Valleyfield ainsi que les intervenants et les gestionnaires qui ont accepté de répondre à leurs questions et qui ont contribué par le fait même à l'avancement des connaissances dans le champ investi. Ils remercient également Aurélie Hot, Joey Jacob et Sabrina Lessard pour leur disponibilité et leur soutien professionnel tout au long de ce travail, Chantal Geneau pour sa participation au comité local de pilotage ainsi que Gilles Beauchamp, Suzanne Deshaies et Maryse Rivard pour leur accompagnement auprès des membres du comité local de la région du Suroît.

AVANT-PROPOS

La démarche participative et évaluative entre les chercheurs du milieu universitaire et les acteurs des milieux de pratique est au cœur du programme de recherche ARIMA et du Centre de recherche et de partage des savoirs InterActions. Cette démarche met l'accent sur les dynamiques relationnelles dans les réseaux d'intervention et la gouvernance intersectorielle en matière de services sociaux. Elle s'insère dans un programme de recherche, d'actions et de coconstruction des connaissances entre chercheurs et acteurs des milieux et vise à enrichir la compréhension des thématiques de recherche du programme ARIMA. Ce faisant, les liens entre les pratiques d'utilisation des services et l'organisation des réseaux de services sont examinés par le biais du réseau d'aide alimentaire de Salaberry-de-Valleyfield. Cette initiative permet d'inscrire l'aide alimentaire dans un processus global d'insertion sociale des personnes en situation de pauvreté associé à une prise en charge locale des problèmes de santé et de bien-être.

L'étude concerne plus précisément le développement et le maintien d'une prestation de services communautaires et institutionnels dans un contexte de responsabilité populationnelle, de recrudescence des demandes d'aide alimentaire et de rareté des ressources humaines et financières. Elle ambitionne de fournir des pistes de réflexion aux acteurs locaux leur permettant d'interroger leurs pratiques de collaboration en ce qui concerne le soutien et l'accompagnement des personnes utilisatrices de leurs services.

Dans le même ordre d'idées, le Comité de développement social de la municipalité régionale de comté (MRC) de Beauharnois-Salaberry adhère à une politique de développement social qui oriente les missions et les actions des organismes du territoire. Elle vise à guider l'action collective dans le but d'améliorer les conditions de vie des citoyens. Ainsi, la Ville de Salaberry-de-Valleyfield et la Corporation de développement communautaire (CDC) de Beauharnois-Salaberry ont identifié des pistes d'actions, telles que les saines habitudes de vie et la sécurité alimentaire.

Notre recherche cherche globalement à répondre à la question suivante : Par quelles dynamiques se configurent les processus de relations interprofessionnelles et de gouvernance intersectorielle d'un réseau local de services de protection sociale et de sécurité alimentaire? Rappelons les cinq objectifs de la recherche, chacun constituant le thème d'un rapport thématique :

1. Documenter l'expérience de recherche d'aide et les besoins rapportés des usagers d'un service d'aide alimentaire ainsi que les besoins normés, c'est-à-dire les besoins définis par les professionnels des services (rapport 2) ;
2. Déterminer l'offre de services et le fonctionnement des différents organismes ainsi que les facteurs qui les conditionnent (rapport 3) ;
3. Examiner les pratiques de collaboration interorganisationnelle et de concertation intersectorielle existantes et identifier les facteurs pouvant contribuer à l'engagement des acteurs (rapport 4) ;
4. Évaluer les dimensions de l'intégration des services dans le réseau local de services de protection sociale et de sécurité alimentaire (rapport 5) ;
5. Préciser la façon dont les organismes communautaires et institutionnels de protection sociale et de sécurité alimentaire pourraient s'inscrire dans un véritable processus de concertation intersectorielle et de développement local pour répondre aux besoins des clientèles desservies (rapport 6).

La démarche de la recherche ainsi que le contexte de l'étude, les cadres théorique et méthodologique et les outils adoptés sont documentés dans un rapport distinct (rapport 1).

Table des matières

1	Introduction	1
2	Méthode d'analyse.....	1
3	Résultats	3
3.1	Offre de services des organismes	3
3.2	Motifs de fréquentation des organismes	7
3.3	Fonctionnement des organismes selon le secteur d'activité	9
3.4	Dynamique relationnelle (analyse de réseaux de relations sociales).....	12
3.4.1	Caractérisation du métaréseau combinant quatre types de liens	13
3.4.1.1	Indicateurs caractérisant le métaréseau de quatre types de liens	13
3.4.1.2	Indicateurs caractérisant les acteurs du métaréseau de quatre types de liens	14
3.4.2	Caractérisation des deux réseaux distincts de deux types de liens	15
3.5	Confiance et partenariat.....	17
3.6	Facteurs de mise en réseau	19
4	Discussion	19
4.1	Faits saillants	19
4.2	Principaux constats	21
4.2.1	Diversité de services et de la réponse aux besoins	21
4.2.2	Action collective sous le couvert de l'autonomie	22
5	Conclusion.....	23
	Références	24

Liste des tableaux

1	Offre de services des organismes de Salaberry-de-Valleyfield	3
2A	Orientation principale des activités des organismes à Salaberry-de-Valleyfield mentionnée par les usagers du SAC ainsi que les motifs et les apports liés à la fréquentation.	7
2B	Orientation principale des activités des organismes à Salaberry-de-Valleyfield mentionnée par les usagers du SAC mais absents de la liste initiale.....	9
3	Mesures de centralité des acteurs du métaréseau formé des quatre types de liens	14
4	Indicateurs caractérisant les différents réseaux	16
5	Fréquence des avantages perçus en lien avec le partenariat ($n = 21$)	17
6	Fréquence des inconvénients perçus en lien avec le partenariat ($n = 21$).....	18

Liste des figures

1	Sociogramme du métaréseau formé des quatre types de liens	13
2	Sociogramme du réseau partage d'information et de ressources.....	15
3	Sociogramme du réseau référence et accueil d'usagers	16

1 Introduction

De nos jours, la formation de partenariats intersectoriels ou de réseaux interorganisationnels tend à s'imposer en tant que principe d'action. La recherche d'une concertation et d'une complémentarité d'acteurs d'horizon divers qui mettent en commun leurs expertises et leurs ressources permettent d'affronter collectivement des problèmes complexes. L'analyse et la compréhension de tels réseaux suscitent un vif engouement en sciences sociales et en santé publique comme champ d'études interdisciplinaires. En ce sens, la prestation de services aux usagers en recherche d'aide alimentaire et les pratiques de collaboration d'un ensemble d'organismes communautaires et institutionnels partenaires pour répondre à leurs besoins globaux constituent un exemple de réseau local.

À Salaberry-de-Valleyfield, le Service alimentaire communautaire (SAC) travaille de pair avec la Table de sécurité alimentaire qui regroupe les services sociaux, la Ville et d'autres organismes communautaires locaux. En effet, remédier aux problèmes d'insécurité alimentaire des personnes et des familles ne relève pas exclusivement de la volonté individuelle, ni de la seule responsabilité des organismes d'aide alimentaire. La solution relève plus des dynamiques collectives d'offre de services des organismes, de leur fonctionnement et de leur mise en réseau. L'expérience de réseautage du SAC et des organismes de protection sociale et de sécurité alimentaire du territoire du réseau local de services (RLS) du Suroît visant l'intégration sociale de leurs usagers et de leurs usagères a offert une occasion unique d'étudier de telles dynamiques relationnelles de l'action collective en insécurité alimentaire dans un contexte de responsabilité populationnelle. Le présent rapport, troisième d'une série de six rapports thématiques dédiés à la diffusion des résultats de la recherche, rend compte des résultats à cet égard.

Les résultats présentés concernent donc, d'une part, les motifs de fréquentation des organismes par les usagers et, d'autre part, l'offre de services des organismes, les relations qu'ils entretiennent entre eux et les facteurs qui influent sur leur mise en réseau. Nous entendons par *réseau* l'ensemble des organismes partenaires du SAC interconnectés les uns avec les autres. Quatre types particuliers d'interconnexions ont été étudiés au moyen d'une méthode d'analyse sociologique appelée *analyse de réseaux sociaux* : il s'agit de relations de partage de ressources, de partage d'information, d'accueil d'usagers en provenance d'autres organismes et d'orientation d'usagers vers d'autres organismes. En ce sens, l'insécurité alimentaire constituait un prétexte à l'étude de la collaboration interorganisationnelle. Nos résultats ont le potentiel de s'appliquer à différentes problématiques sociales mettant en action un réseau d'organisations.

Autrement dit, le présent rapport thématique présente les résultats de la recherche en lien avec le deuxième objectif : *Déterminer l'offre de services et le fonctionnement des différents organismes ainsi que les facteurs qui les conditionnent.*

2 Méthode d'analyse

La recherche repose sur une collecte de données effectuées auprès de 30 usagers du SAC et de représentants de 21 organismes du réseau local de services de protection sociale et de sécurité alimentaire de Salaberry-de-Valleyfield. Les détails de la méthodologie adoptée sont présentés dans le rapport 1.

Le cadre d'analyse utilisé dans la recherche pour analyser la relation entre les organisations comprend une analyse structurale des réseaux sociaux. Un *réseau social* est techniquement défini comme un ensemble de relations entre des acteurs. La sociologie relationnelle postule que les liens sociaux par lesquels les acteurs sont interconnectés et interagissent influent sur leurs comportements, leurs perceptions et leurs attitudes dans le système [1] [2]. La théorie des réseaux sociaux accorde moins d'importance aux attributs individuels qu'aux relations et aux liens que les entités sociales entretiennent entre elles. Dans ce type d'analyse, la structure n'est pas le résultat des attributs des acteurs sociaux, mais plutôt celui de la position des acteurs qui la forment, position structurale qui détermine des circonstances opportunes et des contraintes.

L'analyse de réseaux des relations entre les organismes a été réalisée grâce au logiciel Ucinet 6 [3] selon l'approche promue par Provan et ses collaborateurs [4] et par Valente [5]. Un réseau est défini comme un ensemble de liens, de relations ou de connexions entre des acteurs, des organismes dans le cas présent. L'analyse repose sur les réponses formulées par les organismes à propos des relations qu'ils entretiennent entre eux. Quatre types de relations ont été évalués, à savoir le partage d'information, le partage de ressources, l'orientation d'usagers vers un organisme et l'accueil d'usagers en provenance d'un autre organisme.

Concrètement, nous avons conçu des représentations visuelles, appelées *sociogrammes*, de la structure relationnelle du réseau d'organismes et avons calculé différents indicateurs qui caractérisent tantôt le réseau dans son ensemble (score

de centralisation¹) et tantôt les organismes eux-mêmes (centralité des organismes dans le réseau). Les indicateurs retenus sont expliqués en détail dans le rapport 1. Dans les sociogrammes créés, chaque point (aussi appelé *nœud*) représente un organisme et chaque ligne, un type de lien entretenu. Les liens orientés sont représentés par des flèches différenciant ainsi les liens entrants des liens sortants. Nous avons d'abord apprécié individuellement les quatre types de relations évalués entre les organismes. Ensuite, nous avons évalué la dynamique relationnelle du réseau dans son ensemble en regroupant les quatre types de relations. Le réseau ainsi obtenu se nomme *métaréseau*. Enfin, nous avons regroupé des relations deux par deux. D'une part, le regroupement du partage d'information et du partage de ressources entre organismes nous a permis de créer un réseau sur le pouvoir et le contrôle. D'autre part, le réseau d'« échanges » d'utilisateurs d'un organisme à l'autre dans le réseau étudié a été créé en réunissant l'orientation et l'accueil d'utilisateurs. Les organismes ont été anonymisés pour protéger la confidentialité et des codes leur ont été attribués selon leur secteur d'activité, à savoir les activités de loisirs pour les jeunes et les familles, le secteur alimentaire, l'employabilité et la formation de la main-d'œuvre, l'itinérance, la santé mentale, la santé et les services sociaux et la violence en milieu familial.

Nous nous sommes également basés sur le modèle théorique de Graddy et Chen [6] afin de procéder à l'analyse du fonctionnement des organismes en matière de pratiques interorganisationnelles et intersectorielles. Leur modèle identifie trois groupes de déterminants organisationnels de la propension des organismes à se mettre en réseau ou de développer des partenariats : 1) les facteurs organisationnels relatifs à la taille de l'organisme, ses dépendances financières et son expérience de réseautage; 2) les besoins programmatiques, qui renvoient aux services requis pour combler les besoins de la clientèle en tenant compte de sa diversité; et 3) les facteurs environnementaux, au nombre de 12, qui réfèrent à la disponibilité des partenaires sur le territoire à desservir.

La perspective des auteurs permet de comprendre les motivations des acteurs organisationnels à développer des partenariats pouvant apporter une réponse globale aux besoins des usagers. Selon Graddy et Chen [6], les organismes de petite taille disposent de ressources plus modestes, de sorte que leur capacité à satisfaire les besoins des usagers dans leur globalité est limitée. Ainsi, il serait à leur avantage de développer des partenariats. À l'inverse, la grande taille des organismes n'est pas un incitatif au développement partenarial. Par ailleurs, les sources de financements orientent la mission et les actions des organismes en fonction des attentes des bailleurs de fonds. Cela est d'autant plus vrai lorsqu'il n'y a qu'une seule source de financement. De plus, l'intensité des collaborations enrichit l'expérience des organismes et favorise la pérennité du partenariat établi. L'affluence d'utilisateurs aux profils diversifiés et faisant face à des multiproblématiques incite les organismes à rechercher des partenaires ou à orienter les usagers vers d'autres organisations. La finalité du partenariat est d'outrepasser les limites relatives à l'expertise professionnelle, à la prestation de services ou aux ressources disponibles. Somme toute, la proximité géographique des organismes doit permettre de développer des liens de partenariats pour offrir une réponse globale aux usagers d'un territoire.

Concrètement, la méthode de collecte et d'analyse propre à l'objectif de ce rapport thématique a comporté deux étapes. La première étape a consisté à établir la liste des organismes que les usagers du SAC ont fréquentés au cours de l'année 2013 et la nature de leurs activités. Pour ce faire, une liste d'organismes préalablement établie par le comité local de pilotage de la recherche a été soumise aux usagers au cours de l'entrevue. Un portrait de l'offre de services et du fonctionnement stratégique des organismes concernés regroupés par secteur d'activité a ensuite été produit. Les renseignements de nature publique proviennent du site Internet des organismes et de l'édition 2015 de la *Boussole en ligne*. Cet outil de références permet de mieux connaître près de 360 organismes communautaires et établissements du réseau de la santé et des services sociaux sur les territoires des MRC de Beauharnois-Salaberry et du Haut-Saint-Laurent.

Les usagers interrogés ont également rempli un formulaire destiné à identifier les motifs de fréquentation des organismes ainsi que les avantages et les inconvénients perçus relatifs à leur fréquentation. Ce formulaire a permis entre autres d'examiner la concordance entre les motifs de fréquentation des organismes par les usagers et les services offerts par ces derniers. Cette opération a été étendue aux organismes ne figurant pas sur la liste initiale, mais cités par les usagers. La deuxième étape a consisté à colliger l'information nécessaire directement auprès des représentants des organismes eux-mêmes pour apprécier la dynamique relationnelle entre les organismes et les facteurs qui conditionnent leur mise en réseau. Le formulaire utilisé à cette fin comprenait une appréciation du niveau de confiance exprimée à l'égard des autres organismes et les avantages et les inconvénients perçus reliés au fait de développer des partenariats.

Une analyse qualitative thématique du matériel colligé par entrevue a ultimement été effectuée pour décrire l'expérience des acteurs [7]. Une seule grille de codage des informations tirées des entrevues des usagers et des répondants

¹ On parle de *centralisation* lorsqu'il s'agit de l'ensemble d'un réseau et de *centralité* lorsqu'on parle des acteurs, dans ce cas-ci des organismes.

d'organisme a été développée afin de permettre une analyse intégrative des thèmes sélectionnés. Les chercheurs ont élaboré cette grille en s'appuyant sur le cadre de référence adopté, à savoir le modèle théorique de Graddy et Chen [6]. La vraisemblance et la pertinence des résultats ont par la suite été validées auprès des membres du comité local de pilotage et d'un certain nombre d'organismes.

3 Résultats

3.1 Offre de services des organismes

Le tableau 1 présente l'offre de services des organismes du réseau étudié qui se consacrent à venir en aide aux personnes aux prises avec des besoins d'aide alimentaire à Salaberry-de-Valleyfield. On constate une majorité d'organismes à vocation communautaire ($n = 13$) et certains à vocation institutionnelle ($n = 7$). Dans l'ensemble, les organismes ciblent un type particulier de population (jeunes adultes, femmes, hommes ou familles) dans l'offre de services. De plus, quatre organismes sont ouverts 24 heures sur 24, incluant la fin de semaine, tandis que la grande majorité des autres offrent leurs services selon des horaires de travail conventionnels, soit du lundi au vendredi, aux alentours de 9 h à 17 h. Par ailleurs, deux organismes cessent leurs activités durant la période estivale (pendant un mois) et deux organismes mettent leurs services à la disposition des usagers la fin de semaine, dont un seulement durant la saison hivernale. En tenant compte des secteurs d'activité, on recense un organisme en activités de loisirs pour les jeunes et les familles, deux organismes en alimentation, cinq en employabilité ou en formation de la main-d'œuvre, trois en itinérance, quatre en santé mentale, trois en santé et services sociaux et deux en violence en milieu familial. Les secteurs d'activité ont été identifiés en tenant compte de l'orientation principale des activités des organismes. Malgré la disponibilité des organismes dans un même secteur d'activité, les objectifs, services ou activités ainsi que la population cible diffèrent considérablement d'un organisme à l'autre. Les analyses de réseaux ne comporteront que quatre organismes de la catégorie « santé et services sociaux » parce qu'un organisme s'étant porté volontaire n'était pas inclus dans notre liste initiale. Il a été retiré pour ne pas fausser les résultats.

TABLEAU 1 – Offre de services des organismes de Salaberry-de-Valleyfield.

Organismes et vocation	Objectifs	Activités et Services
Organisme en violence familiale (qui a préféré conserver l'anonymat) <i>Communautaire, pour femmes et famille</i>	▪ Aider et héberger des femmes victimes de violence conjugale et leurs enfants ▪ Promouvoir et défendre les intérêts et les droits des femmes ▪ Favoriser et soutenir l'autonomie des femmes ▪ Travailler à l'amélioration des conditions concrètes de la vie des femmes	▪ Accueil, hébergement et écoute téléphonique ▪ Information et orientation concernant les ressources disponibles ▪ Groupes d'entraide à l'externe ▪ Ateliers de groupes à l'interne et à l'externe ▪ Suivi individuel à l'interne et à l'externe ▪ Intervention, répit, gardiennage et activités auprès des enfants hébergés ▪ Accompagnement à la cour, chez l'avocat ▪ Prévention et sensibilisation, ateliers et conférences sur la violence conjugale auprès de la population et des organismes ▪ Programme de gestion d'une maison « Seconde étape »
Café des Deux Pains <i>Communautaire, pour hommes, femmes et familles</i>	▪ Aider les personnes et les familles démunies ▪ Aider les personnes vulnérables à briser l'isolement	▪ Service d'aide temporaire ou à plus long terme pour les personnes et les familles qui vivent une situation financière difficile ▪ Repas (souper) économiques sur place pour les adultes, gratuits pour les personnes sous référence ou après évaluation par l'organisme des revenus, gratuits pour les enfants de 14 ans et moins ▪ Service gratuit de boîtes à lunch pour les familles

Organismes et vocation	Objectifs	Activités et Services
Camp Bosco <i>Communautaire, pour familles</i>	Offrir à la communauté un site unique de villégiature et de plein air et divers services destinés aux jeunes et aux familles du Suroît	- Camp de jour (5-12 ans) - Programme d'accompagnement en loisirs (5-12 ans) - Répît de fin de semaine (OUF) - Location (salle, site, hébergement) - Activités de plein air
Carrefour Jeunesse-Emploi Beauharnois – Salaberry <i>Institutionnel, pour jeunes adultes</i>	Améliorer la condition de vie des jeunes adultes (16-35 ans) en les soutenant dans leur démarche d'intégration socioprofessionnelle sur le marché du travail, le retour aux études et le démarrages d'entreprise	- Aide à la recherche d'emploi - Orientation et choix de carrière - Information scolaire et professionnelle - Techniques de recherche d'emploi - Rédaction de curriculum vitae - Aide au démarrage d'entreprise - Projets spéciaux : jeunes sans diplôme, retour aux études, prévention du décrochage scolaire, lutte à l'exode des jeunes diplômés et intégration socioprofessionnelle
Centre de formation professionnelle de la Pointe-du-Lac <i>Institutionnel, pour femmes et hommes</i>	- Accompagner les élèves dans leur apprentissage d'un métier - Offrir des programmes d'études selon un mode individualisé - Développer les habiletés, telles que l'autonomie, le respect des horaires de cours, l'habillement approprié, l'application des règles de santé et de sécurité au travail - Offrir des ressources spécialisées pouvant apporter un accompagnement à l'apprentissage ou un soutien en cas de difficultés particulières - Contribuer à l'essor économique de la région, en fournissant une main-d'œuvre qualifiée dans différents secteurs, dont la santé, l'administration et le commerce, la métallurgie, la boucherie de détail, la coiffure ainsi que la mécanique industrielle	Services éducatifs aux adultes et à la formation professionnelle
Centre de réadaptation en dépendance Le Virage <i>Institutionnel, pour femmes et hommes</i>	- Offrir des services aux jeunes et aux adultes qui éprouvent différentes formes de dépendances et vivent des difficultés dans différentes sphères de leur vie - Offrir du soutien à l'entourage de ces personnes, qu'elles soient ou non inscrites à un des programmes offerts	- Services externes (jeunesse, adulte, jeu), parents et entourage - Programme résidentiel de désintoxication et de réadaptation (volet adulte) - Programme Alié (Centres jeunesse Montérégie-Campus Valleyfield) - Mécanisme d'accès régional résidentiel jeunesse en toxicomanie pour la Montérégie - Projet 6-12
Centre Jeunesse de la Montérégie <i>Institutionnel, pour familles</i>	- Protéger et intervenir quand la sécurité d'un jeune ou celle de la société est mise en cause et quand les conditions minimales de développement de l'enfant ne sont pas remplies - Traiter les problèmes d'adaptation psychosociale sévères, complexes et persistants, qui nécessitent une intervention clinique spécialisée et soutenue - Contribuer à la prévention des problèmes et à la promotion de la santé et du bien-être, contribuer à prévenir la répétition et l'aggravation des problèmes d'adaptation sociale - Contribuer à la compréhension des problèmes et entretenir d'étroites et constantes relations avec des partenaires pour échanger les connaissances respectives sur les problématiques et sur les moyens d'intervention - Collaborer avec les milieux de recherche et d'enseignement pour développer les connaissances, les compétences et les expertises	- Protection de la jeunesse - Services psychosociaux - Services de réadaptation - Services d'hébergement - Adoption - Recherche d'antécédents familiaux et retrouvailles - Programmes cliniques
Centre local d'emploi <i>Institutionnel, pour femmes et hommes</i>	- Administrer le Programme d'assistance-emploi - Offrir aux personnes dans le besoin des programmes et des services en matière de sécurité du revenu pour combattre l'exclusion sociale et la pauvreté	- Soutien à la recherche d'emploi - Emploi et stages pour étudiants - Information sur le marché du travail - Développement des compétences - Soutien à une demande d'aide sociale

Organismes et vocation	Objectifs	Activités et Services
Centre d’Mains de Femmes <i>Communautaire, pour femmes</i>	- Accompagner les femmes afin de briser l’isolement et d’améliorer leurs conditions de vie - Favoriser la prise en charge individuelle et collective des femmes - Promouvoir la présence des femmes dans toutes les sphères de la société	- Cafés-rencontres avec animation – Entr’Elles - Cours et ateliers de formation - Déjeuners-causeries – Les lundis « déjeuners » - Carte de membre annuelle - Accueil, informations et orientation - Écoute et soutien individuel (téléphonique ou sur place) - Centre de documentation - Accès Internet sur réservation - Journal « Nous-V-Elles »
Centre de transition en itinérance <i>Communautaire, pour femmes et hommes</i>	- Accueillir les personnes et évaluer leurs besoins - Héberger pour une période de 24 à 92 heures des hommes et des femmes de 16 ans et plus itinérants ou à risque de le devenir, vivant ou transitant dans le Suroît - Orienter les personnes vers les ressources appropriées	- Accueil sous référence des partenaires - Accueil, évaluation et orientation - Réponse aux besoins de base - Hébergement d’urgence - Accompagnement et soutien des gens dans leurs démarches
CLSC du Suroît (incluant Clinique externe en santé mentale) <i>Institutionnel, pour femmes, hommes et femmes</i>	Offrir des services de santé et des services sociaux dans leurs installations, à l’école, au travail et à domicile	- Services de santé et services sociaux courants (soins infirmiers, prélèvements, vaccination, pilule du lendemain, etc) - Services de nature préventive ou médicale à la population (consultation médicale avec ou sans rendez-vous) - Services de réadaptation et de réinsertion à la population du territoire - Activités de santé publique
Maison d’hébergement dépannage de Valleyfield <i>Communautaire, pour femmes et hommes</i>	Fournir un milieu temporaire d’hébergement aux femmes et aux hommes de 18 ans et plus en situation de crise (sinistre, éviction de logement, itinérance, dépendance) ou en rupture ou en désaffiliation avec leur entourage et qui se retrouvent sans abri	- Hébergement dépannage à court et à moyen termes - Accueil, repas et services de base - Évaluation des besoins et proposition d’un plan de séjour favorisant la réintégration sociale - Orientation et références - Encadrement et suivi individuel par une équipe d’intervenants - Hébergement 3-6 mois pour réinsertion sociale - Programme d’hébergement autonome 6-18 mois avec un suivi communautaire
PS Jeunesse <i>Communautaire, pour jeunes adultes, femmes et hommes</i>	- Préparer les personnes à l’emploi - Aider au maintien au travail	- Service d’orientation professionnelle - Exploration de métiers d’avenir - Technique dynamique de recherche d’emploi - Counseling individuel et plan d’action pour intégrer un emploi - Service d’aide au maintien pour les femmes qui intègrent un emploi ou une formation non traditionnelle - Services aux employeurs - Outils d’insertion et de maintien au travail - Offres d’emploi et de stage
Pacte de Rue <i>Communautaire, pour femmes et hommes</i>	Travailler à améliorer la condition de vie des jeunes et des adultes par le biais de la rue	- Accompagnement individualisé pour jeunes et jeunes adultes - Éducation et information - Intervention de crise - Prévention - Écoute et soutien - Référence personnalisée - Sensibilisation - Travail de rue

Organismes et vocation	Objectifs	Activités et Services
Psycohésion <i>Communautaire, pour femmes et hommes</i>	▪ Promouvoir l'entraide auprès des personnes vivant ou ayant vécu des difficultés de désorganisation émotionnelle ▪ Offrir un lieu d'entraide et d'appartenance ▪ Soutenir les personnes dans leurs démarches ▪ Promouvoir l'information et la prévention sur la santé mentale ▪ Accompagner les personnes dans le besoin dans tous les domaines de leur vie	▪ Le Répit : café rencontre pour briser l'isolement ▪ Activités et ateliers récréatifs ▪ Sorties et voyages de groupe ▪ Déjeuner-causerie hebdomadaire (à tous les vendredis) ▪ Ateliers de cheminement ▪ Jeux de société ▪ Cinéma ▪ Dîner communautaire hebdomadaires (à tous les jeudis) ▪ Intervention professionnelle immédiate et de crise ▪ Luminothérapie ▪ Relaxation ▪ Groupes de parole
Service alimentaire communautaire <i>Communautaire, pour femmes, hommes et familles</i>	▪ Offrir du dépannage alimentaire et des services d'aide alimentaire visant à développer la capacité de prise en charge des personnes ▪ Promouvoir des ressources de la communauté en tenant compte des problématiques rencontrées par la clientèle	▪ Entrevues individuelles d'intervention et d'évaluation de la situation ▪ Suivi auprès des usagers ▪ Orientation vers d'autres organismes ou services ▪ Représentation dans la communauté ▪ Cuisines éducatives
Suivi intensif dans le milieu <i>Institutionnel, pour femmes et hommes</i>	▪ Maintenir dans le milieu de vie les personnes présentant des troubles de santé mentale sévères et persistants souvent associés à l'alcoolisme, à la toxicomanie et à des problèmes judiciaires	▪ Services de traitement, de réadaptation et de soutien dans le milieu de vie ▪ Suivi individuel à domicile par une équipe multidisciplinaire ▪ 2 à 14 visites par semaine ▪ Soutien aux personnes ▪ Soutien à la famille (enseignement, résolution de problèmes)
Surbois <i>Communautaire, pour jeunes adultes</i>	▪ Insérer socialement des jeunes de 18 à 25 ans, majoritairement ▪ Améliorer l'employabilité des personnes en offrant une expérience humaine et professionnelle dans le domaine du bois	▪ Parcours d'environ 26 semaines ▪ Formation continue ▪ Formation personnelle ▪ Formation socioprofessionnelle ▪ Formation technique de base (bois) ▪ Expérience concrète de travail (bois) ▪ Participants salariés
Tournant <i>Communautaire, pour femmes et hommes</i>	▪ Offrir une ressource alternative aux personnes dont la santé mentale est fragilisée, et ce, que ce soit des gens vivant des problèmes sévères de santé mentale ou une situation ponctuelle fragilisant leur équilibre émotif avec ou sans idées suicidaires	▪ Ligne d'accueil et d'intervention de crise 24/7 ▪ Service d'accompagnement aux individus et aux groupes ▪ Intervention de crise et prévention du suicide : rencontres en face à face, hébergement provisoire, suivi de crise, suivi étroit, rencontres de postvention ▪ Réadaptation (court et moyen termes) : hébergement, réadaptation, (court et moyen termes), appartements supervisés, suivi à intensité variable ▪ Services à la communauté : formation à l'intervention de crise suicidaire et à la postvention, intégration de stagiaires, estimation de la dangerosité dans le cadre de la loi P38
Via l'Anse <i>Communautaire, pour femmes et hommes</i>	▪ Intervenir auprès des hommes et des femmes qui veulent mettre un terme à leurs comportements violents en contexte conjugal et familial	▪ Service téléphonique de renseignements, de soutien et d'orientation ▪ Service d'entrevues individuelles d'accueil et d'évaluation ▪ Programme de 25 rencontres de groupe ▪ Service de rencontres individuelles occasionnelles de soutien à la clientèle

Organismes et vocation	Objectifs	Activités et Services
		▪ Divers outils d'intervention et de prévention ▪ Formations offertes aux intervenants du milieu ▪ Ateliers de sensibilisation (pour jeunes de 11-18 ans ou adultes) à l'invitation des partenaires

3.2 Motifs de fréquentation des organismes

Nous avons établi la liste des organismes fréquentés par les usagers du SAC interrogés ainsi que l'orientation principale des activités de ces organismes. Nous y avons également inscrit les motifs qui ont mené les usagers à les fréquenter et l'évaluation de leur expérience. Les tableaux 2A et 2B présentent ces résultats.

Les motifs semblent correspondre à l'orientation principale des activités offertes par les organismes. Dans l'ensemble, les usagers qualifient positivement leur expérience de demande de services auprès des organismes consultés. Aussi, il ressort des entrevues effectuées que la contribution des organismes semble apparaître conforme aux motifs ayant mené les usagers à utiliser leurs services. Pour plusieurs, le besoin initial qui les a conduits à recourir à un organisme leur a, par la même occasion, permis de combler un autre besoin. On constate par ailleurs que les usagers ont mentionné avoir fréquenté jusqu'à huit autres organismes que le SAC sur le territoire de Salaberry-de-Valleyfield ainsi que deux organismes à l'extérieur du territoire.

TABLEAU 2A – Orientation principale des activités des organismes à Salaberry-de-Valleyfield mentionnée par les usagers du SAC ainsi que les motifs et les apports liés à la fréquentation.

Organismes	Orientation principale des activités	Motifs de la fréquentation	Apports de la fréquentation
Organisme en violence familiale (qui a préféré conserver l'anonymat)	Aide et hébergement aux femmes violentées et leurs enfants dans un contexte familial	▪ Conjoint violent	▪ Avancer dans la vie, voir plus clair
Café des deux Pains	Aide alimentaire	▪ Faim ▪ Manger ▪ Difficulté alimentaire ▪ Enfants ▪ Manque de nourriture ▪ Nourriture	▪ Repas et rencontres avec Noëlla ▪ Ne sait pas, ne répond pas ▪ Manger ▪ Approvisionnement en aliments ▪ Gros coup sur l'orgueil et nourriture ▪ Tranquillité d'esprit ▪ Toujours quelque chose dans l'armoire
Carrefour Jeunesse Emploi	Employabilité	▪ Infos pour emploi ou retour aux études	▪ Aide
Centre d'Main de femmes	Accompagnement des femmes	▪ Thérapie	▪ Thérapie
Centre local d'emploi	Gestion de l'aide sociale et employabilité	▪ Curriculum vitae ▪ Aide, subvention salariale pour DEP ▪ Chèque d'aide sociale ▪ Subvention salariale ▪ Curriculum vitae ▪ Recherche d'emploi ▪ Retour en emploi	▪ Découverte de plus d'emplois ▪ Recherche d'emploi ▪ Chèque d'aide sociale ▪ Subvention salariale ▪ Curriculum vitae, sourire et reconnaissance des employés ▪ Accès aux ordinateurs ▪ Ne sait pas, ne répond pas

Organismes	Orientation principale des activités	Motifs de la fréquentation	Apports de la fréquentation
Centre Jeunesse	Protection des moins de 18 ans et aide psychosociale, de réadaptation et d'hébergement	▪ Enfants ▪ Difficulté avec les enfants	▪ Possibilité de voir ses enfants ▪ Thérapie
CLSC du Suroît (incluant Clinique externe en santé mentale)	Services de santé et de services sociaux	▪ Carte assurance maladie et tests ▪ Besoin médical ▪ Santé ▪ Suivi psychologique et souhait de diminuer la médication ▪ Besoin de parler ▪ Santé physique et mentale ▪ Affaire de gestion personnelle, préparation de papiers, séparation, orientation ▪ Accès à un psychologue, crise d'anxiété et arrêt de travail ▪ Déprime ▪ Psychologue, tentative de suicide ▪ Déprime, souhait de rencontrer un psychiatre ▪ Trouble d'adaptation, dépression ▪ Travailleur social pour la violence ▪ Santé ▪ Suivi psychologique	▪ Ne sait pas, ne répond pas ▪ Médicaments ▪ Aide psychologique ▪ Découverte des organismes communautaires et ajustement la médication ▪ Possibilité de parler et d'obtenir des références ▪ Services ▪ Apaisement mental et physique ▪ Appel de suivi tardif et arrêt de travail ▪ Intervenante sociale pour fils ▪ Réflexion sur soi-même ▪ Stress ▪ Changement de médication, travailleur social ▪ Outils ▪ Amélioration de la santé ▪ Confiance au psychologue
Centre de transition en itinérance	Hébergement d'urgence	▪ Itinérance, fin de relation	▪ Orientation vers une thérapie
Pacte de Rue	Accompagnement de jeunes et d'adultes	▪ Fabrication d'affiches ▪ Soutien	▪ Ne sait pas, ne répond pas ▪ Liens
PS Jeunesse	Employabilité	▪ Recherche d'emploi ▪ Emploi ▪ Trouver un emploi ▪ Curriculum vitae pour SAAQ	▪ Aide à la socialisation, à se « décroincer » et beaucoup d'outils ▪ Aide pour parler à un patron ▪ Temps consacré par l'intervenante ▪ Fierté d'avoir fait un curriculum vitae
Psychoséjour	Accompagnement en santé mentale	▪ Besoin d'un groupe d'entraide	▪ Pas grand-chose, pas de résultats
Le Tournant	Intervention et prévention du suicide	▪ Violence conjugale (homme victime), besoin d'aide en situation de crise ▪ « Dans la rue » ▪ Prévention du suicide ▪ Tentative de suicide ▪ Déprime, idées noires ▪ Prévention de suicide ▪ Tentative de suicide	▪ Pas grand-chose, outils qui ne marchent pas ▪ Chambre ▪ Aide pour les enfants ▪ Réinsertion, estime de soi, thérapie ▪ Budget ▪ Présence et existence pour les enfants ▪ Réinsertion, estime de soi et thérapie
Via l'Anse	Service d'aide pour personnes avec des comportements violents en contexte conjugal et familial	▪ Colère face à soi-même	▪ Rien, pas de résultats, n'y est pas allé assez longtemps
Le Virage	Aide à la désintoxication et à la réadaptation	▪ Toxicomanie ▪ Santé	▪ Sevrage ▪ Liberté et bien-être

TABLEAU 2B – Orientation principale des activités des organismes à Salaberry-de-Valleyfield mentionnée par les usagers du SAC mais absents de la liste initiale

Organismes	Orientation principale des activités	Motifs de la fréquentation	Apports de la fréquentation
Bébé Layette	Aide aux familles avec enfants de 0-5 ans	▪ Vêtements, meubles enfants	▪ Fourniture pour grossesse
Camp Bosco	Activités de loisirs pour les jeunes et les familles	▪ Répit ▪ Répit aux mamans	▪ Répit ▪ Vacances
Carrefour du partage	Aide aux familles avec enfants de 0-5 ans	▪ Enfants ▪ Ateliers, répits pour enfants	▪ Don de couches ▪ Socialiser avec d'autres mamans, décompresser, couches
CAVAC		▪ Services	▪ Information
Centre du partage	Vente de vêtements, de meubles et autres items à faible coût	▪ Bottes d'hiver ▪ Aide par le SAC ▪ Rideaux ▪ Meubles et vêtements ▪ Ne sait pas, ne répond pas ▪ Vêtements et meubles ▪ Bas prix des vêtements ▪ Vêtements ▪ Besoin d'argent pour les enfants ▪ Vêtements pour enfants ▪ Vêtements, jouets, meubles	▪ Vêtements ▪ Vêtements ▪ Rien, pas de résultats ▪ Vêtements ▪ Manteau et bureau ▪ Vêtements et plaisir ▪ Vêtements à faible coût ▪ Curiosité parce que faible revenu ▪ Vêtements ▪ Vêtements à faible coût pour la famille ▪ Coupons pour gratuité ▪ Apprentissage sur le recyclage ▪ Plus de sous dans les poches
Centre sur l'Autre Rive	Hébergement et aide aux personnes alcooliques et/ou toxicomanes	▪ Toxicomanie	▪ Apprentissage sur soi-même
CRESO	Employabilité	▪ Curriculum vitae	▪ Curriculum vitae
EMFRS	Aide aux familles monoparentales et recomposées	▪ Socialiser, rencontrer du monde	▪ Bonification des prestations mensuelles

3.3 Fonctionnement des organismes selon le secteur d'activité

Afin de mieux comprendre le fonctionnement des différents organismes, un inventaire des philosophies d'intervention, des approches, des critères d'admission et des règlements pour chacun des organismes participants a été réalisé. Nous avons regroupé les organismes en secteurs d'activité de manière à synthétiser l'information. La composition des catégories n'est pas explicitée dans le but préserver la confidentialité des réponses fournies par les organismes participants.

Le secteur de l'alimentation ($n = 2$) se caractérise par des modes de fonctionnement distincts. Tout d'abord, la philosophie d'intervention du premier des deux organismes de ce secteur a pour objectif d'amener les usagers à prendre conscience de leur situation et à se responsabiliser par rapport à celle-ci, mais également de les orienter vers d'autres ressources pertinentes afin d'éviter qu'ils ne développent une habitude aux services. Dans cet ordre d'idées, l'éducation populaire représente une autre forme d'intervention qui donne aux usagers l'accès à des informations (sur leurs droits, les habitudes alimentaires, etc.) et à des compétences de vie (ex. cuisine éducative) afin qu'ils développent leur autonomie. Pour ce faire, il importe que l'intervenant soit accessible :

« Il faut que je sois avec le monde [...] Je suis là, et ils savent que je suis là. Je fais partie d'eux autres. Je suis toujours accessible. C'est donc beaucoup pour eux. » (AOG2)

La philosophie d'intervention du deuxième organisme du secteur de l'alimentation a pour objectif d'amener les usagers à se mobiliser afin de devenir moins dépendants des services. L'intervention est essentiellement axée sur la gestion du budget (ex. réduire les dépenses) et l'orientation vers d'autres organismes pour donner suite à une évaluation préalable

effectuée par un intervenant. La personne interviewée a précisé que son organisme n'offre pas de services, car les usagers vont plutôt chercher quelque chose qui a une valeur monétaire, des bons d'achat d'épicerie, par exemple. L'intervention relève du principe d'équité et de confrontation. Le principe d'équité dans ce contexte correspond au souhait des intervenants de donner au plus grand nombre de gens possible en manque de ressources alimentaires. Le principe de confrontation est quant à lui davantage lié aux pratiques de conscientisation et d'autonomisation des individus, c'est-à-dire à une intervention qui cherche à porter l'attention des personnes sur leurs comportements et à les inviter à s'exprimer par rapport à ceux-ci (Theureau, 1997, cité dans Boubée, 2010 [8]).

« Ton intervention n'est pas la même lorsque tu « confrontes » une personne. Par confrontation, je veux dire que tu la places devant des faits accomplis et que tu lui dis qu'elle a des démarches à faire, qu'on va l'aider, mais qu'elle a des devoirs à faire, qu'on s'attend à ce qu'elle fasse des choses particulières en retour de notre aide. » (AOG5)

Les deux approches se distinguent foncièrement l'une de l'autre. En effet, l'approche d'équité s'inscrit dans un principe d'accessibilité pour tous aux services. Elle prône l'action sur les éventuelles barrières personnelles propres aux parcours individuels (ex. l'analphabétisme) et suppose du même coup une supervision plutôt indirecte des usagers. En ce qui concerne les dynamiques à l'œuvre dans le réseau local étudié, la philosophie d'un organisme en décalage avec celle généralement adoptée par plusieurs autres membres du réseau l'a amené à moduler son approche :

« D'autres organismes étaient nettement plus cadrés que nous. Maintenant, on s'ajuste plus à la pratique dominante. On est plus semblable aux autres qu'on l'était avant. » (AOG2)

Par ailleurs, l'approche de la confrontation est moins courante et sa pratique ne semble pas exercer une véritable influence auprès des autres organismes dans le réseau local :

« À partir du moment où tu donnes de la nourriture, tu es très, très, très sollicité. C'est normal, les denrées ont une valeur monétaire. [...] L'approche de notre organisme était comme ça au début et elle l'est encore aujourd'hui. Il ne nous a pas semblé utile de faire autrement. C'est une façon de voir les choses qui est bien ancrée dans notre organisme et qui est soutenue et réitérée par un conseil d'administration dont plusieurs membres sont en place depuis fort longtemps. Nous maintenons le cap à cet égard. » (AOG5)

D'autre part, aucun critère ni étape d'admission ni règlement n'a clairement été mentionné pour le premier organisme alors que pour le deuxième, l'admissibilité des usagers fait l'objet d'une évaluation standardisée. De plus, leurs règlements ont pour objectif d'encadrer la suite des services et les conditions pour y accéder, telles que la ponctualité, le respect des horaires et l'autodétermination (capacité des usagers à s'engager sur des aspects identifiés de leur problématique).

Dans le secteur de l'employabilité et de la formation à l'employabilité ($n = 5$), peut-être en raison de la taille plus importante de deux organismes de la catégorie, les intervenants interviewés n'ont pas clairement évoqué de philosophie d'intervention dominante. On comprend de leurs propos que la préférence est de mettre en place des actions destinées à favoriser un accompagnement professionnel soutenu et centré sur les besoins des usagers en matière d'outils et de temps. L'intervention est offerte dans une optique d'autonomisation et d'amélioration de la situation des usagers afin de leur permettre d'entamer par la suite des démarches d'insertion socioprofessionnelle.

« On va travailler avec la personne sur ses problèmes. C'est un peu ça l'approche qu'on privilégie. On travaille autant en individuel qu'en groupe. C'est beaucoup notre approche de projets d'insertion en groupe qui permet aux gens d'évoluer, d'apprendre à travailler la tolérance, à socialiser, à échanger avec les autres. La communication est une compétence importante à développer. [...] On fait évoluer la personne dans sa réalité du moment. » (AOG6)

Cette approche d'intervention se base sur des valeurs similaires à celles sur lesquelles se fonde l'approche humaniste, à savoir l'acceptation et le respect de la personne telle qu'elle est sans jugement et sans condition d'aucune sorte. Leur approche empreinte d'écoute empathique mise sur la reconnaissance des capacités de l'individu à « prendre sa vie en main » et sur son droit d'espérer accéder à de meilleures conditions de vie. En effet, selon la philosophie défendue, chaque individu est placé au cœur d'un projet de changement qui permet de soutenir son cheminement en misant sur ses capacités individuelles ses objectifs, son rythme et le développement des compétences. De plus, il s'agit d'instaurer

une relation d'aide non directive, mais toutefois personnalisée qui se donne l'objectif de répondre aux besoins (ex. logement, nutrition, santé mentale et physique) de manière globale.

« L'approche que nous favorisons, c'est en quelque sorte de croire en la personne qui se présente devant nous, dès qu'elle arrive. En croyant en elle, nous l'aidons à évoluer. »
(AOG6)

Tous les organismes recourent à des critères d'admissibilité déterminés dans un premier temps par le nombre de places disponibles dans les services offerts, mais aussi en fonction de prérequis scolaires, de règles imposées par Emploi Québec ou de contraintes sévères à l'emploi. Seulement un organisme étend ses services à tous ceux qui n'ont pas d'emploi, sans aucune condition et sans mention d'aucun règlement particulier.

Parmi les organismes destinés à intervenir auprès des personnes en situation d'itinérance ($n = 3$), deux offrent des services à court et à moyen termes. En ce qui concerne les situations de toxicomanie, l'approche dite de *réduction des méfaits* consiste davantage à atténuer les conséquences négatives liées à la consommation de drogues – notamment amener l'usager à baisser sa consommation de drogues afin de lui permettre d'entamer un travail sur les autres aspects de sa vie – que d'agir directement sur son comportement de consommation. Un organisme va même jusqu'à dépêcher des intervenants à la rencontre des personnes dans les lieux publics. Le deuxième organisme de ce secteur d'activité offre des services apparemment adaptés aux besoins des usagers et oriente ses interventions vers l'accompagnement personnalisé et la responsabilisation :

« Nous cherchons à responsabiliser les individus et à leur procurer des conditions favorables à cet égard, dans le sens de demander : qu'est-ce qui te manque ? Nous allons t'aider à le trouver. Il peut notamment s'agir de la relocalisation durable. » (SOG2)

Les deux premiers organismes ont mentionné adopter une approche de « relation d'être », synonyme de relation d'aide. Celle-ci consiste, pour l'un des organismes concernés, à aller à la rencontre des usagers et à amorcer la relation d'aide dans leur milieu de vie. Cette façon de faire faciliterait l'établissement d'un lien de confiance susceptible de mener à une intervention en soi. L'autre organisme du même secteur opte quant à lui pour une approche visant à trouver une solution à brève échéance, à savoir une intervention intense et de courte durée visant à identifier les besoins immédiats et à établir les étapes d'un plan d'intervention dont les objectifs sont fixés par l'usager au cours de sa relation avec l'intervenant. À l'exception d'un des organismes, tous offrent leurs services aux adultes de 18 ans et plus. Un seul intervenant a fait mention de règlements relatifs à la cohabitation et aux actions des usagers en fonction de leur plan de vie.

En ce qui concerne les organismes qui œuvrent dans le secteur d'activité de la santé mentale ($n = 3$), tous utilisent des plans d'intervention dans le but d'encadrer la relation d'aide après des usagers. Ces plans comprennent différentes modalités et visent le développement des compétences et de l'autonomie des personnes. Plusieurs intervenants se perçoivent comme des agents qui soutiennent les usagers dans leur cheminement. D'ailleurs, un organisme favorise l'approche systémique, c'est-à-dire une approche qui tient compte de la complexité des dimensions de la vie de la personne (emploi, santé, vie affective et relationnelle, etc.) et conçoit que celle-ci s'en trouve influencée. L'intervention, selon ce principe, nécessite de prendre en compte non seulement le milieu de vie et l'entourage de la personne, mais également la manière dont la relation d'aide elle-même peut interférer en ce sens. Les actions sont orientées vers la personne et sur l'emprise qu'elle peut exercer sur sa propre réalité. Ainsi, l'approche systémique cherche à stimuler une participation active de la personne au processus de résolution de problèmes et à la mettre en position de réappropriation de ses capacités d'organisation [9].

Les deux autres organismes en santé mentale optent pour une approche « féministe » d'acceptation globale. Leur approche implique de prendre en compte dans l'intervention autant les éléments psychologiques et physiques de la personne que ceux de son environnement socioéconomique. Lorsqu'il est question des femmes, l'approche suppose de ne pas négliger les rapports de pouvoir dans lesquels elles se trouvent. En effet, les effets néfastes d'un enchaînement d'événements au cours d'une vie peuvent contribuer à fragiliser la santé mentale et à mener à la détresse psychologique. Tew [10] dresse une liste non exhaustive d'éléments liés à la notion de pouvoir, dont l'oppression, l'injustice, la discrimination, l'exclusion sociale, la violence et la pauvreté. Ce faisant, le recouvrement de formes de pouvoir joue un rôle dans la guérison, d'où l'importance capitale de l'autonomisation dans l'intervention féministe [11].

Par ailleurs, un intervenant a expliqué, concernant les critères d'admission, que l'organisme pour lequel il travaille effectue un tri parmi la clientèle parce que les ressources disponibles ne permettent pas d'aider ceux ayant des problèmes de santé mentale plus importants. Selon les dires de ce répondant, l'organisme privilégierait des personnes affichant une

plus grande volonté et une plus grande capacité de se prendre en main. Aucun critère d'admission n'a été évoqué par les deux autres représentants d'organisme. Deux intervenants prétendent avoir instauré des règlements qui établissent l'obligation des usagers de réaliser un cheminement personnel et, considérant la nature des services, d'agir dans le respect d'autrui et sans violence.

Les cinq organismes du secteur de la santé et des services sociaux ($n = 5$) partagent la même philosophie d'intervention voulant que l'adaptation aux besoins individuels prime sur la logique d'équité. Un autre aspect de leur approche repose sur l'idée de transmettre des valeurs aux usagers et de les outiller pour qu'ils développent des compétences personnelles et sociales utiles. D'autres approches comme l'approche motivationnelle, l'approche non confrontante et l'approche systémique sont également communes aux cinq organismes de ce secteur et s'appliquent en fonction des besoins des individus. L'approche motivationnelle, comme son nom l'indique, vise à augmenter la motivation de l'utilisateur d'un service. Selon Hélène Simoneau, du Centre Dollard-Cormier – Institut universitaire sur les dépendances², cette motivation constitue le produit d'échanges entre l'individu, son entourage et le traitement approprié. Plus concrètement, les techniques motivationnelles sont utilisées pour soutenir des actions par « petits pas » visant les « petits gains ». Ainsi, il peut s'agir par exemple d'objectifs déterminés quotidiennement par un usager auxquels l'entourage et la personne en charge du traitement pourront attribuer des points afin de stimuler la motivation. Comme l'indiquent Laurin et Lavoie (p. 232) [12], les techniques motivationnelles cherchent ultimement à amener le patient ou l'utilisateur vers des changements dans ses comportements de manière non confrontante. L'approche non confrontante, qui va de pair avec l'approche motivationnelle, s'apparente à une technique qui s'attarde aux forces de l'utilisateur de manière à lui faire prendre confiance en ses capacités, plutôt que de pointer directement les problèmes ou ce qui fait défaut. L'approche non confrontante vise à aider l'utilisateur dans sa compréhension de ses comportements ou de ses problèmes de santé qui agissent comme des freins dans l'atteinte d'objectifs spécifiques [13]. L'approche systémique, comme nous l'avons déjà mentionné, prend en compte les interactions de chacun des éléments du contexte de vie de la personne, incluant la relation d'intervention, et incite à garder à l'esprit qu'un changement quelconque d'un aspect influe généralement sur les autres. Dans un cas de dépression, par exemple, on regarde les problèmes relationnels de l'utilisateur avec sa famille, au travail, avec son cercle d'amis et de connaissances, puis on tente de régler les problèmes un à un, pas à pas.

Un représentant a souligné l'importance du bagage de connaissances professionnelles et des compétences des intervenants qui leur permettent d'adapter leur approche et leur intervention en fonction de ce qui peut s'avérer plus efficace dans le soutien apporté :

« Notre propre outil de travail, c'est pas mal notre propre personne. » (AOG7)

Des critères d'admissibilité ont été mentionnés par trois intervenants concernant les services aux enfants et aux personnes référées par un psychiatre, mais aucun n'a évoqué de règlement en soi.

Les organismes qui interviennent dans le secteur d'activité de la violence en milieu familial ($n = 2$) adoptent une philosophie d'intervention similaire, à savoir des services individuels ou de groupe. Ces deux organismes mettent en place des plans d'intervention adaptés pour accompagner leurs usagers, soit un plan d'intervention individuel qui accorde une part active à l'utilisateur dans son élaboration et sa rédaction dans l'optique d'optimiser son cheminement. Cependant, une approche de type « humanisme dirigé » a été relevée et une autre de type « féminisme global », c'est-à-dire prenant en considération la condition d'être une femme, avec tout ce que cela implique en matière de relations de pouvoir. Enfin, en ce qui concerne l'admission de la clientèle, le seul critère identifié renvoie au fait de vivre une situation de violence dans le contexte familial. Aucun règlement à proprement parler n'a été identifié.

3.4 Dynamique relationnelle (analyse de réseaux de relations sociales)

Dans cette section, nous présentons les résultats de l'analyse de réseau de relations qu'ils entretiennent entre eux, à savoir le partage d'information, le partage de ressources, l'orientation d'utilisateurs vers d'autres organismes et l'accueil d'utilisateurs d'autres organisations. Les réseaux ont été représentés par des sociogrammes et différents indicateurs qui décrivent des acteurs en particulier ou le réseau dans son ensemble ont été calculés. Les organismes ont été expressément anonymisés et des codes leur ont été attribués selon leur secteur d'activité. Nous rappelons que, dans les sociogrammes créés, chaque nœud représente un organisme et chaque ligne, un type de lien entretenu. La taille des nœuds a été calibrée en fonction du nombre de liens entrants vers chaque acteur. Le nœud le plus grand représente ainsi l'organisme qui a

² Hélène Simoneau (2009). Concepts liés à l'approche motivationnelle. Voir <https://docplayer.fr/20866025-Concepts-lies-a-l-approche-motivationnelle-ph-helene-simoneau-ph-d-centre-dollard-cormier-institut-universitaire-sur-les-dependances-risq-2009.html> [Consulté le 3 mars 2020]

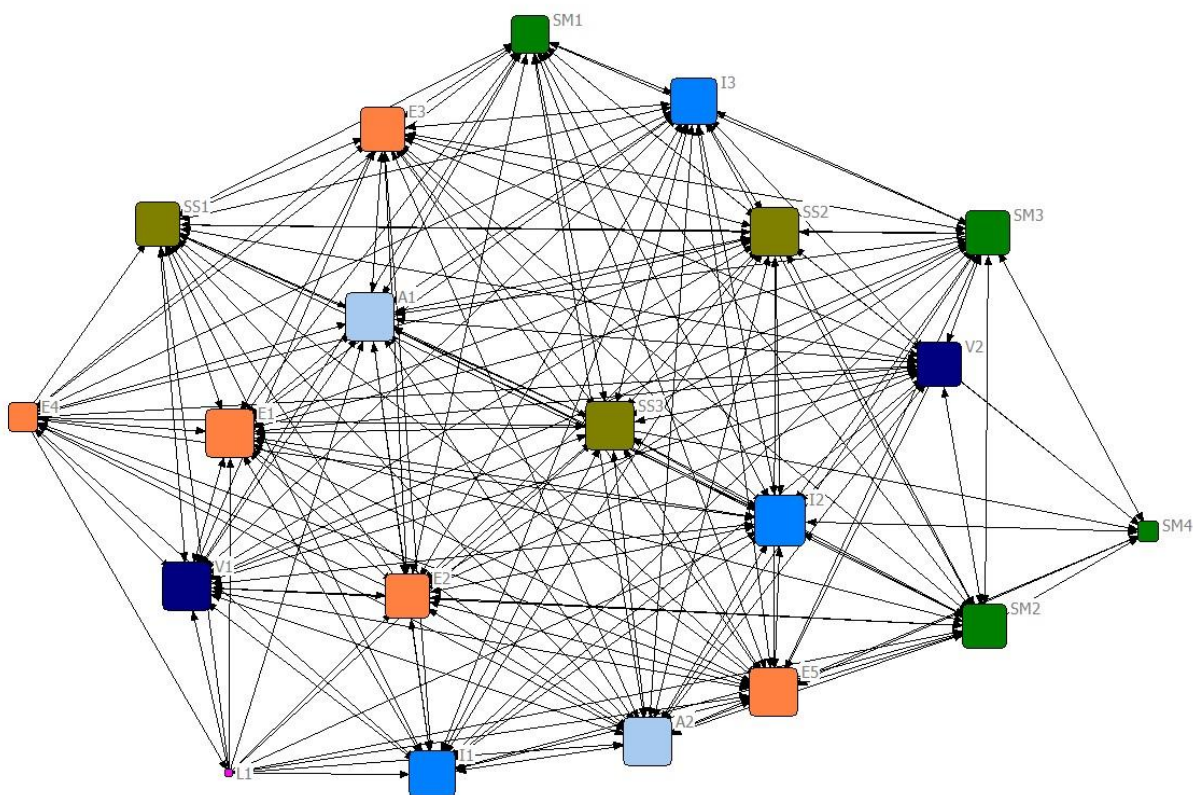
été nommé le plus souvent. Les figures illustrent des liens orientés, représentés par des flèches, qui différencient les liens entrants des liens sortants.

Le premier réseau créé est un métaréseau qui regroupe en une même figure les quatre types de relations étudiées. Ce métaréseau a ensuite été décomposé en deux réseaux combinés. Le premier conjugue le partage d'information et de ressources et le second, l'orientation et l'accueil d'utilisateurs.

3.4.1 Caractérisation du métaréseau combinant quatre types de liens

Le sociogramme de la figure 1 représente le métaréseau combinant l'ensemble des quatre relations considérées entre tous les organismes communautaires et institutionnels du réseau local de protection sociale et de sécurité alimentaire étudié. Il s'agit des relations de partage d'information ou de ressources et d'accueil ou d'orientation d'utilisateurs. Une telle représentation montre la présence de liens entre deux organismes sans que l'on puisse déterminer la nature du lien en question.

FIGURE 1 – Sociogramme du métaréseau formé des quatre types de liens.



Légende : ■ Activités de loisirs pour les jeunes et les familles (L); ■ Secteur alimentaire (A); ■ Employabilité et formation de la main-d'œuvre (E); ■ Itinérance (I); ■ Santé mentale (SM); ■ Santé et services sociaux (SS); ■ Violence en milieu familial (V).

3.4.1.1 Indicateurs caractérisant le métaréseau de quatre types de liens

Nous remarquons dans la figure 1 que la majorité des nœuds sont de la même taille, à l'exception de SM4, de E4 et de L1. En effet, la moyenne du nombre de liens entre les nœuds, appelé *degré moyen*, est de 15,3. Ce chiffre, proche du nombre d'acteurs qui est de 20, indique que les liens entre les organismes sont nombreux. De plus, la faible *centralisation de degré* de 21,6 %) indique que le réseau est cohésif, c'est-à-dire qu'il ne gravite pas autour de certains acteurs clés. À noter qu'un réseau très centralisé autour de quelques acteurs est un réseau où l'ensemble des acteurs n'est pas fortement lié. À l'opposé, lorsqu'un réseau se caractérise par une grande cohésion, personne n'occupe une position particulièrement centrale. La *densité du réseau*, quant à elle, indique la proportion de liens existant entre les acteurs du réseau par rapport au nombre total de liens possibles. Elle varie entre 0 % et 100 %. Une densité de 100 % correspond à un réseau dont tous les acteurs sont interreliés, alors qu'une densité de 0 % correspond à un réseau d'acteurs

isolés. Dans notre cas, la densité étant de 80,5 %, le réseau est donc dense. Les acteurs sont globalement connectés entre eux, ce qui permet une diffusion efficace de l'information. Une dernière mesure permettant de caractériser un réseau est la *réciprocité des liens*³. Elle représente la proportion de liens réciproques entre les organismes. Étant de 89,5 %, elle indique une importante confirmation des liens. Un nombre important d'acteurs se sont désignés ou choisis mutuellement.

3.4.1.2 Indicateurs caractérisant les acteurs du métaréseau de quatre types de liens

Les organismes ne jouent pas tous un rôle équivalent dans un réseau. Certains organismes peuvent y jouer un rôle plus important que d'autres. Ces acteurs occupent alors une position avantageuse ou stratégique en raison de leur position, de leurs contacts, de leurs rôles, de leur influence ou de leur notoriété. Un deuxième niveau d'analyse structurelle visait donc l'examen de la position des organismes dans le réseau. Cette notion est représentée en analyse de réseaux par plusieurs types de centralité. Les résultats des indicateurs de centralité retenus sont présentés dans le tableau 3. Les acteurs sont classés par ordre décroissant du nombre de liens entrants.

TABEAU 3 – Mesures de centralité des acteurs du métaréseau formé des quatre types de liens.

Organisme	Centralité de prestige	Centralité de pouvoir	Centralité d'intermédiation
I2	100,00 %	84,21 %	1,88 %
V1	94,74 %	89,47 %	1,02 %
A1	94,74 %	78,95 %	0,45 %
E1	94,74 %	89,47 %	1,02 %
E5	94,74 %	78,95 %	1,48 %
SS2	94,74 %	89,47 %	1,74 %
A2	94,74 %	94,74 %	2,43 %
SS3	94,74 %	89,47 %	1,70 %
I1	89,47 %	78,95 %	0,41 %
I3	89,47 %	89,47 %	0,80 %
E2	84,21 %	89,47 %	0,74 %
SM2	84,21 %	84,21 %	0,87 %
E3	84,21 %	89,47 %	0,78 %
SM3	84,21 %	89,47 %	1,51 %
V2	84,21 %	89,47 %	0,91 %
SS1	84,21 %	63,16 %	0,34 %
SM1	73,68 %	84,21 %	0,55 %
E4	52,63 %	73,68 %	5,32 %
SM4	31,58 %	26,32 %	0,00 %
L1	5,26 %	57,89 %	0,04 %

Le premier indicateur de centralité est la *centralité de prestige* ou *centralité de degré entrant*. Il s'agit de la somme des liens reçus par un acteur divisée par le nombre total de liens possibles. L'organisme I2, ayant une centralité de prestige de 100 %, a donc été nommé par les 19 autres organismes du réseau, et ce, peu importe le type de lien. Nous observons des scores relativement élevés pour tous les acteurs, à l'exception des trois derniers (E4, SM4 et L1). Ce résultat confirme le constat fait précédemment à l'effet que le réseau en présence ne présente pas d'acteurs clés en particulier et que les acteurs sont interconnectés efficacement. Le deuxième indicateur de centralité est la *centralité de pouvoir* ou *centralité de degré sortant*. Il s'agit de la somme des liens initiés par un acteur divisée par le nombre total de liens possibles. Dans ce cas, les scores sont élevés pour tous les acteurs, à l'exception des deux derniers (SM4 et L1). Le fait que tous les organismes aient initié un nombre important de liens avec les autres acteurs démontre

³ La mesure sélectionnée pour représenter la réciprocité des liens est la réciprocité des arcs.

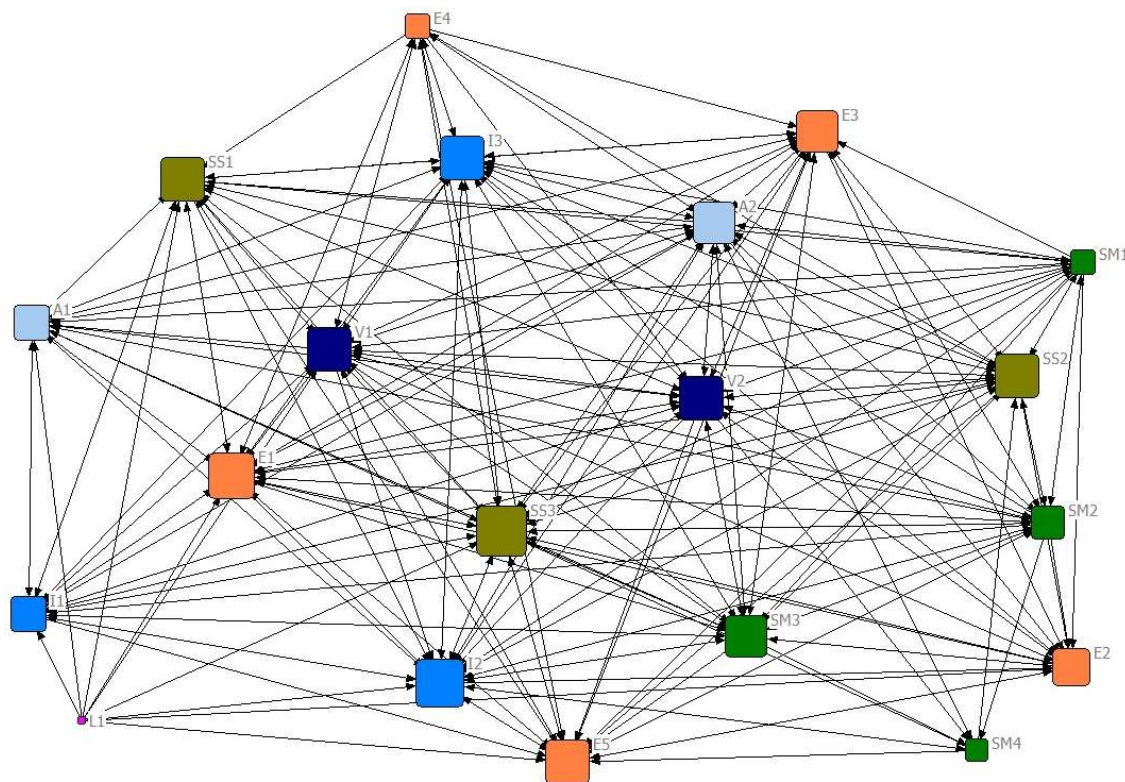
leur pouvoir dans le réseau. Le dernier indicateur présenté est la *centralité d'intermédiation*, qui indique la capacité d'un acteur à servir de pont entre des acteurs qui ne sont pas reliés directement. L'acteur E4 présente une centralité d'intermédiation de 5,32 %. Il détient la position la plus stratégique dans le réseau, celle qui permet de réaliser la liaison entre plusieurs autres acteurs, et notamment de faire circuler l'information.

Afin de pousser plus loin nos réflexions et nos analyses, nous nous penchons dans la partie suivante portant sur la subdivision du métaréseau en deux réseaux distincts, soit le réseau *partage d'information et de ressources* et le réseau *orientation et accueil d'utilisateurs*.

3.4.2 Caractérisation des deux réseaux distincts de deux types de liens

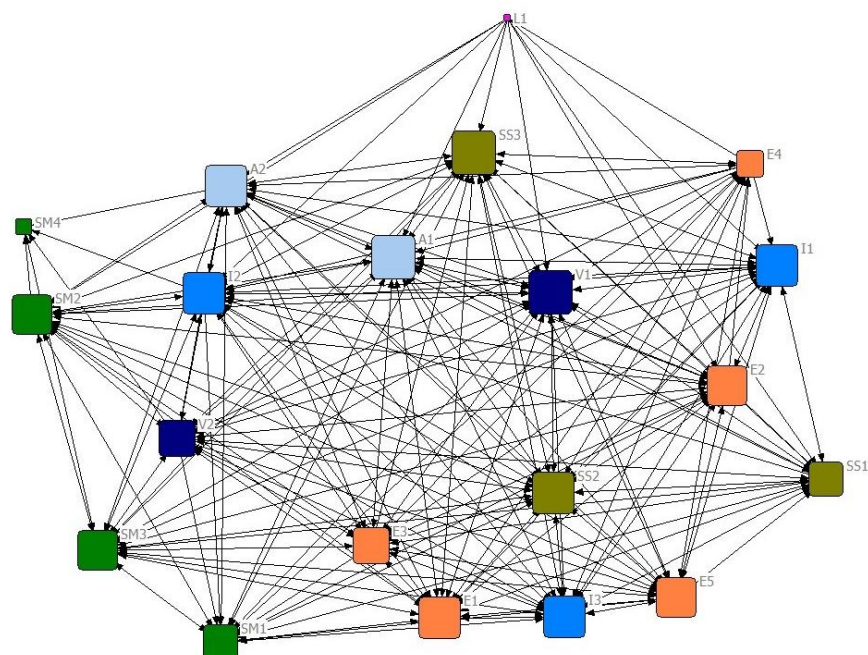
Les figures 2 et 3 schématisent les deux réseaux combinant deux types de liens à la fois. Comme pour la figure 1, la taille des nœuds est déterminée par le nombre de liens entrants. Pour des motifs de concision et parce que les réseaux affichent des résultats relativement similaires, nous avons choisi de ne pas présenter les mesures de centralité des acteurs de ces deux réseaux. Nous présentons néanmoins les indicateurs caractérisant les réseaux combinant plusieurs types de liens ainsi que les réseaux simples dans le tableau 2 afin de permettre une comparaison plus pointue.

FIGURE 2 – Sociogramme du réseau « partage d'information et de ressources ».



Légende : ■ Activités de loisirs pour les jeunes et les familles (L); ■ Secteur alimentaire (A); ■ Employabilité et formation de la main-d'œuvre (E); ■ Itinérance (I); ■ Santé mentale (SM); ■ Santé et services sociaux (SS); ■ Violence en milieu familial (V).

FIGURE 3 – Sociogramme du réseau « référence et accueil d’usagers ».



Légende : ■ Activités de loisirs pour les jeunes et les familles (L); ■ Secteur alimentaire (A); ■ Employabilité et formation de la main-d’œuvre (E); ■ Itinérance (I); ■ Santé mentale (SM); ■ Santé et services sociaux (SS); ■ Violence en milieu familial (V).

TABLEAU 4 – Indicateurs caractérisant les différents réseaux.

Réseau	Nombre de liens	Degré moyen	Centralisation de degré	Densité du réseau	Réciprocité des liens
Métaréseau (4 types de liens)	306	15,30	21,64 %	80,53 %	89,54 %
Partage d’information et de ressources (2 types de liens)	251	12,55	37,72 %	66,05 %	78,09 %
Partage d’information	243	12,15	40,06 %	63,95 %	74,90 %
Partage de ressources	103	5,15	69,30 %	27,11 %	31,07 %
Orientation et accueil d’usagers (2 types de liens)	294	14,70	25,15 %	77,37 %	89,12 %
Orientation d’usagers	280	14,00	23,39 %	73,68 %	89,29 %
Accueil d’usagers	221	11,05	40,64 %	58,16 %	67,87 %

Le tableau 4 révèle que les indicateurs des différents réseaux simples, à savoir ceux formés d’un seul type de lien, ne sont pas similaires. Le réseau « partage de ressources » présente le nombre moyen de liens (*degré moyen*) entre les nœuds le plus faible (5,15). Ce n’est que 27,11 % des liens possibles qui sont présents (*densité*). La *centralisation de*

degré, quant à elle, y est la plus élevée parmi les différents réseaux (69,30 %). Ce dernier résultat indique que c'est le réseau le plus centralisé autour d'acteurs clés parmi ceux analysés. La majorité des organismes ne s'étant pas nommés mutuellement conduit à une relativement faible *réciprocité des liens* (31,07 %). À l'opposé, le réseau simple « orientation d'utilisateurs » présente le *degré moyen* le plus élevé (14,00) et la *centralisation de degré* la plus faible (23,39 %). Il faut donc en conclure que le réseau ne gravite pas autour d'acteurs clés. C'est également ce réseau qui présente la plus grande *densité* (73,68 %) et celui dont les liens sont presque tous confirmés par la partie opposée (*réciprocité* de 89,29 %).

Quant à la comparaison des deux réseaux combinant deux types de liens simultanément, à savoir le réseau « partage d'information et de ressources » et le réseau « orientation et accueil d'utilisateurs », on remarque que le second compte environ 40 liens de plus que le premier et atteint par le fait même une densité plus élevée. En outre, un examen de la valeur de *réciprocité des liens* montre que les organismes ont davantage tendance à se choisir mutuellement en ce qui a trait à l'« orientation et accueil d'utilisateurs » (89,12 %) que lorsqu'il est question du « partage d'information et de ressources » (78,09 %). Cette confirmation des liens par les deux organismes peut être indicatrice de l'importance que représente la relation pour ces derniers.

3.5 Confiance et partenariat

Une autre partie du questionnaire adressé aux organismes portait sur les avantages et les inconvénients qu'ils percevaient de leur participation dans le réseau considéré. Un certain nombre d'observations ont été faites à cet égard. À l'exception des répondants du secteur de l'alimentation, tous les autres intervenants trouvaient que le partenariat et le réseautage leur avait apporté un plus grand nombre d'avantages que d'inconvénients. Les répondants du secteur de l'alimentation pensaient plutôt que les avantages étaient à venir. Par ailleurs, les répondants du secteur de l'employabilité et de la formation de la main-d'œuvre ainsi que ceux de la santé et des services sociaux, qui ont déjà pu expérimenter plusieurs avantages, ne s'attendent pas à connaître d'inconvénients dans leurs futures relations de collaboration.

TABLEAU 5 – Fréquence des avantages perçus en lien avec le partenariat (n = 21)

Avantages/bénéfices	Occurrence prédominante	Au cours de la dernière année % (n)	Au cours de la l'année à venir % (n)	
		A déjà eu lieu	S'attend à le connaître	Ne s'attend pas à en faire l'expérience
Accès à un ensemble diversifié de clientèles	A déjà eu lieu	71,4 (15)	9,5 (2)	14,3 (3)
Possibilité de mieux servir les usagers de son organisation	A déjà eu lieu	85,7 (18)	14,3 (3)	-
Plus grande capacité à servir la communauté dans son ensemble	A déjà eu lieu	81,0 (17)	14,3 (3)	-
Acquisition de fonds supplémentaires ou d'autres ressources	Ne s'attend pas à en faire l'expérience	23,8 (5)	23,8 (5)	47,6 (10)
Acquisition de nouvelles connaissances ou compétences	A déjà eu lieu	57,1 (12)	38,1 (8)	-
Optimisation de l'utilisation des services de son organisation	A déjà eu lieu	66,7 (14)	28,6 (6)	4,8 (1)
Occasion de profiter du leadership des individus dans les autres organisations (caractère facilitateur de leur présence)	A déjà eu lieu	66,7 (14)	28,6 (6)	4,8 (1)
Développement de nouvelles relations utiles à son organisation	A déjà eu lieu	61,9 (13)	38,1 (8)	-
Accroissement de la visibilité publique de son organisation	S'attend à le connaître	38,1 (8)	47,6 (10)	14,3 (3)
Accroissement de l'influence de son organisation dans la communauté	A déjà eu lieu	47,6 (10)	42,9 (9)	9,5 (2)
Augmentation de la capacité de réallocation de ressources	Ne s'attend pas à en faire l'expérience	19,1 (4)	19,1 (4)	52,4 (11)

Le tableau 5 indique la fréquence des avantages perçus du partenariat par les représentants des organismes interrogés. De toute évidence trois avantages se démarquent des autres. Le premier avantage identifié est la possibilité de mieux servir les usagers de son organisation (85,7 %), le deuxième est la plus grande capacité à servir la communauté dans son ensemble (81,0 %) et le troisième est l'accès à un ensemble diversifié de clientèles (71,4 %). Les principaux avantages auxquels s'attendent proportionnellement plus de répondants au cours de l'année suivante sont l'accroissement de la visibilité publique de leur organisation (47,6 %) et l'accroissement de l'influence de leur organisation dans la communauté (42,9 %). Cependant, ils sont proportionnellement moins nombreux à avoir connu une augmentation de la capacité de réallocation de ressources au cours de l'année qui suivra ou à faire l'acquisition de fonds supplémentaires ou d'autres ressources. Ils sont, dans le même sens, proportionnellement plus nombreux à s'attendre à ne pas en faire l'expérience au cours de l'année qui suivra. En contrepartie, à peine 9,5 % des répondants s'attendaient à avoir accès à un ensemble diversifié de clientèles au cours de la prochaine année et encore moins s'attendaient à faire l'expérience d'une optimisation de l'utilisation des services de leur organisation (4,8 %) ou d'avoir l'occasion de profiter du leadership des individus dans les autres organisations (4,8 %). Ces résultats indiquent que, dans ce RLS, le partenariat semble bénéficier davantage aux usagers et à la notoriété des organismes qu'à la dimension financière susceptible de soutenir le fonctionnement en réseau. Un seul organisme a par ailleurs proposé un avantage supplémentaire, soit la possibilité d'acquérir une meilleure connaissance des autres organismes.

TABLEAU 6 – Fréquence des inconvénients perçus en lien avec le partenariat ($n = 21$)

Inconvénients/désavantages	Occurrence prédominante	Au cours de la dernière année % (n)	Au cours de l'année à venir % (n)	
		A déjà eu lieu	S'attend à le connaître	Ne s'attend pas à en faire l'expérience
Utilisation considérable de temps et de ressources	Déjà eu lieu	61,9 (13)	9,5 (2)	23,8 (5)
Perte de contrôle ou d'autonomie sur les décisions	Ne s'attend pas à en faire l'expérience	4,8 (1)	4,8 (1)	90,5 (19)
Participation inégale ou partage inéquitable des responsabilités entre les organisations	A déjà eu lieu	42,9 (9)	14,3 (3)	42,9 (9)
Présence de personnalités qui font obstacle à la collaboration	A déjà eu lieu	52,4 (11)	14,3 (3)	33,3 (7)
Apparition de tensions dans les relations à l'intérieur de sa propre organisation	Ne s'attend pas à en faire l'expérience	19,0 (4)	9,5 (2)	71,4 (15)
Apparition de tensions entre organisations ou difficulté à traiter avec des partenaires	A déjà eu lieu	57,1 (12)	14,3 (3)	28,6 (6)
Insuffisance de reconnaissance ou de mérite accordée à son organisation	Ne s'attend pas à en faire l'expérience	33,3 (7)	14,3 (3)	52,4 (11)

Le tableau 6 de fréquence des inconvénients perçus du partenariat par les intervenants montre que trois inconvénients se démarquent des autres. Le premier inconvénient identifié est l'utilisation considérable de temps et de ressources (61,9 %). Le deuxième est l'apparition de tensions entre les organisations ou la difficulté de traiter avec des partenaires (57,1 %). Enfin, le troisième est la présence de personnalités qui font obstacle à la collaboration (52,4 %). Toute proportion gardée, les répondants sont nombreux à ne pas s'attendre à perdre le contrôle ou leur autonomie sur les décisions (90,5 %) ni à voir apparaître des tensions dans les relations à l'intérieur de leur propre organisation. Enfin, quelques répondants s'attendent à expérimenter une diversité des inconvénients potentiels considérés dans le questionnaire au cours de l'année suivante. Ces résultats indiquent que les ressources pour soutenir les organismes en situation de partenariat de même que les acteurs qui y participent s'avèrent précieux pour favoriser le développement et le maintien d'un partenariat efficace dans ce RLS. Aucun organisme n'a jugé opportun d'ajouter un autre type d'inconvénient ou de désavantage.

3.6 Facteurs de mise en réseau

Les derniers résultats pertinents pour ce rapport thématique portent sur les facteurs de mise en réseau. À titre d'exemple, nous abordons les facteurs propres à deux cas, à savoir l'organisme le plus central (I2) et, à l'opposé, un des organismes les plus périphériques (SM4), identifiés précédemment au tableau 3. Les facteurs potentiels de la mise en réseau sont inspirés du modèle théorique de Graddy et Chen [6]. Il porte, nous le rappelons, sur les facteurs organisationnels relatifs à la taille de l'organisme, ses dépendances financières, son expérience de réseautage, les besoins programmatiques qui renvoient aux services requis pour combler les besoins de la clientèle en tenant compte de sa diversité et sur les facteurs environnementaux qui réfèrent à la disponibilité des partenaires sur le territoire à desservir.

Le représentant de l'organisme I2 a mentionné que son organisme nécessite des ressources matérielles (ex. un local) et humaines appréciables, qu'il compte moins de 10 employés et fonctionne sans bénévole. Il a également souligné qu'il n'existait pas d'enveloppe budgétaire gouvernementale pour leur type d'activités. Pour tenter de pallier le manque de ressources, l'organisme a choisi de devenir membre d'associations et de regroupements et de participer à des projets collectifs. Dans le but de faciliter l'accès de ses usagers à certains services essentiels, des ententes de collaboration formelles ont été établies avec d'autres organismes. Aux dires du répondant, leurs sources de financement diversifiées n'influeraient pas sur leurs actions ni sur leur mission. L'organisme entretient des relations d'échange d'information, de partage de ressources, d'accueil d'usagers et de d'orientation d'usagers avec la presque totalité des organismes du réseau, qui lui accordent en revanche un bon niveau de confiance (4/5). Leurs services s'adressent à tous les types de clientèle et l'organisme détiendrait les ressources professionnelles et les capacités pour répondre aux besoins de ses usagers, exception faite de la clientèle des personnes aux prises avec une déficience intellectuelle. La diversité de la clientèle effectivement desservie et la disponibilité de partenaires s'avèrent néanmoins réduites en raison de leur localisation éloignée. L'acteur interrogé n'a mentionné aucun autre organisme que ceux déjà présents dans la grille.

Pour sa part, le représentant de l'organisme SM4 a mentionné être constamment en manque de personnel et en manque de temps pour répondre aux besoins des usagers. L'organisme a même déjà été contraint d'annuler des activités existantes pour réussir à se recentrer sur sa mission de base. L'organisme, qui est une installation affiliée à une institution gouvernementale, compte moins de 10 employés et aucun bénévole. Les ressources financières nécessaires à son fonctionnement proviennent d'une enveloppe gouvernementale qui oriente fondamentalement les actions et la mission de l'organisme. Une seule entente formelle de collaboration est établie par rapport à un projet et les autres ententes sont plutôt informelles. Malgré une clientèle aux problématiques multiples, l'équipe multidisciplinaire au cœur de l'organisme se dit en mesure de répondre aux besoins de ses usagers parce qu'il bénéficie d'une complémentarité professionnelle entre les membres de l'équipe. Selon les dires du représentant de l'organisme interrogé, l'équipe manquerait de ressources professionnelles et de capacités uniquement pour ce qui concerne les usagers présentant un problème de toxicomanie.

On comprend donc de cette analyse de cas, en opposition l'un de l'autre quant à leur position dans le réseau, qu'une perception organisationnelle d'autosuffisance en termes de ressources financières et professionnelles restreint la recherche de partenariat, alors que le contraire favorise une recherche plus active de liens partenariaux pour assurer une relation d'aide la plus complète possible aux usagers.

4 Discussion

Le présent rapport fait état de certains faits saillants et met en évidence les principaux constats qui s'en dégagent.

4.1 Faits saillants

Globalement, le présent rapport thématique avait pour objet de présenter le portrait de l'offre de services des organismes de protection sociale gravitant autour des services d'aide alimentaire. Il visait également à identifier le mode de fonctionnement des organismes, les liens interorganisationnels et les facteurs ayant une incidence sur leur développement.

L'analyse descriptive portant sur l'offre de services démontre un nombre appréciable d'organismes communautaires offrant des services de protection sociale et de sécurité alimentaire sur le territoire. En général, les organismes destinent leurs services à des populations cibles et très peu offrent leurs services en dehors des heures habituelles de travail. En tenant compte de l'orientation principale des services offerts, sept secteurs d'activité ont été identifiés, à savoir les activités de loisirs pour les jeunes et les familles, l'alimentation, l'employabilité et la formation de la main-d'œuvre,

l'itinérance, la santé mentale, la santé et les services sociaux, et la violence en milieu familial. Bien qu'on retrouve plusieurs organismes dans un même secteur, les services offerts diffèrent suffisamment et couvrent un ensemble de problématiques variées. L'analyse de la fréquentation des organismes a démontré que les diverses expériences des usagers leur sont finalement profitables et qu'ils se dirigent vers l'organisme approprié pour obtenir un service. Cependant, certains services qui leur sont indispensables se trouvent à l'extérieur du territoire de Salaberry-de-Valleyfield. De plus, pour plusieurs, le besoin initial qui les avait dirigés vers un organisme leur a finalement permis de combler des besoins qui ne leur avaient pas été possible d'identifier au départ.

L'analyse descriptive visant à dresser le portrait du fonctionnement stratégique des organismes du domaine des services de protection sociale et de sécurité alimentaire a révélé qu'à l'exception des organismes dans le secteur de l'alimentation, les philosophies d'intervention et les approches sont relativement similaires, indépendamment du secteur d'activité considéré. Hormis les organismes des secteurs de l'employabilité et de la formation de la main-d'œuvre, peu de représentants des organismes ont clairement abordé la question des critères d'admission. Pour plusieurs, l'idée consiste à accentuer l'intervention sur les besoins des usagers pour favoriser un cheminement qui leur est propre. Néanmoins, les organismes du secteur de l'alimentation sont les seuls à mentionner la nécessité de la sensibilisation des usagers afin d'éviter une surutilisation des services sur une base récurrente. Par ailleurs, les organismes œuvrant dans le secteur de l'employabilité et de la formation de la main-d'œuvre ont été un peu plus explicites quant à leur désir d'établir davantage de relations avec les autres organismes membres du réseau.

L'analyse du métaréseau (de quatre types de liens) a révélé un réseau très dense. En effet, il ne resterait qu'environ 20 % des liens à réaliser pour couvrir l'ensemble de tous les liens possibles entre les organismes. Il est cependant commun de retrouver ce type de situation dans les réseaux de petite taille en raison des probabilités plus élevées d'y trouver des intervenants d'organismes qui se connaissent bien et qui entretiennent des liens sur une base régulière. La faible centralisation du réseau indique par ailleurs que ce dernier ne dépend pas d'acteurs clés. Autrement dit, la structure du pouvoir et du contrôle paraît partagée par plusieurs organismes du réseau. À cet égard, la décentralisation d'un réseau réduit les risques de diffuser de l'information par l'entremise d'un seul acteur ou d'un petit nombre d'entre eux et de se retrouver sous leur contrôle et leur bon vouloir. Plusieurs sont d'avis qu'il est avantageux que les acteurs soient fortement liés parce que l'information circule plus facilement dans un tel réseau que dans une structure éclatée [2] [14].

L'analyse séparée des réseaux de partage d'information et de partage de ressources a révélé que les organismes tirent parti de plus d'information que de ressources humaines, matérielles ou financières. En effet, les liens sont globalement plus nombreux et davantage confirmés (*réciprocité* plus élevée) dans le réseau partage d'information que dans le réseau partage de ressources.

L'identification de la position des organismes dans le métaréseau dans son ensemble nous a indiqué que l'organisme central dans la mise en réseau œuvrait dans le secteur de l'itinérance. Ainsi, malgré sa petite taille, l'organisme en question est activement impliqué dans l'élaboration d'ententes de collaboration formelles pour tenter de mieux répondre aux besoins de sa clientèle. La diversité des sources de financement, bien qu'instables, lui permet d'orienter ses actions en fonction des besoins des usagers et non exclusivement en fonction des bailleurs de fonds. La localisation de l'organisme sur le territoire de Salaberry-de-Valleyfield réduit certes ses possibilités de développer un réseau plus vaste, mais son adhésion à différentes associations et à différents regroupements ailleurs dans sa région lui permet de réduire cette contrainte géographique. De son côté, parmi les deux organismes les plus périphériques, nous comptons un organisme du secteur de la santé mentale, qui est également un organisme de petite taille, mais qui fait partie d'une très grande institution. Le représentant interrogé de cet organisme ne jugeait pas nécessaire pour son organisation de développer des partenariats. Il a entre autres évoqué des marges de manœuvre réduites quant à son offre de services en raison des contraintes de son bailleur de fonds. Sa clientèle se caractérise également par des multiproblématiques affectant les conditions de vie des usagers, mais l'équipe multidisciplinaire permet de répondre à la majorité des besoins. Le répondant y voit ainsi un motif supplémentaire justifiant l'inutilité pour son organisme d'établir des partenariats.

Enfin, en ce qui concerne les avantages du partenariat interorganisationnel, on relève la possibilité de mieux servir les usagers, mais sans pour autant faire augmenter les ressources financières importantes au fonctionnement en réseau. De même, c'est sans étonnement que nous constatons que la nécessité d'investir du temps et des ressources a été perçue comme un désavantage important et fréquent, sans que l'investissement que nécessite la mise en réseau ne menace le contrôle ou l'autonomie organisationnelle.

4.2 Principaux constats

Développer et maintenir une sécurité alimentaire pour les clientèles vulnérables exige, entre autres, des ressources spécifiques, une connaissance approfondie des besoins et des capacités de cette couche de la population ainsi que des aptitudes professionnelles certaines en ce qui a trait tant aux services aux usagers que de la collaboration interorganisationnelle. Appréhender le fonctionnement de l'offre de services et la dynamique relationnelle dans un réseau de protection sociale et de sécurité alimentaire enrichit l'explication du phénomène étudié et permet d'exposer le paysage organisationnel réel de l'aide alimentaire et des services sociaux. Les résultats obtenus à partir de l'étude menée à Salaberry-de-Valleyfield nous amènent à faire deux grands constats : 1) l'existence d'une diversité de services et de manière de répondre aux besoins des usagers; et 2) la concrétisation de l'action collective d'une manière plutôt autonome.

4.2.1 Diversité de services et de la réponse aux besoins

Au Québec, comme ailleurs dans plusieurs milieux, la décentralisation des services sociaux et le désir d'apporter une réponse précise aux usagers ont mené à la multiplication des services offerts de même qu'à leur fragmentation sous différents mandats organisationnels. Une réponse gouvernementale, visant à pallier le morcèlement des services et à rendre effective la continuité de services, a été de légitimer des réseaux locaux de services sous le leitmotiv de l'intégration des structures, de la responsabilité populationnelle et de la coordination d'équipes intersectorielles [15]. Actuellement, la diversité des services au sein de multiple organisations dans le RLS étudié peut rendre la tâche de continuité de services difficile aux usagers en situation de vulnérabilité lorsqu'ils doivent s'orienter dans un réseau qui « nécessite de trouver la "bonne porte", de maîtriser l'information, de planifier ses déplacements et ses rendez-vous » (p. 119) [16]. Cette tâche peut même s'avérer impossible en raison d'une certaine invisibilité des services.

Pour Gadrey [17], les services sociaux et de santé se comprennent dans une « relation de service » dans laquelle la relation d'aide s'organise en « coproduction de service » entre les usagers et les intervenants. Dans cette relation, les compétences des intervenants sont fortement sollicitées. En effet, leurs interactions avec les usagers désamorcent en quelque sorte la logique organisationnelle⁴ de gestion du service [18], ce qui mène à différentes formes de relations d'aide et, enfin, à des résultats personnalisés à l'utilisateur. Néanmoins, la réponse apportée est souvent dépendante de la compréhension qu'ont les intervenants de ce qu'exprime et vit l'utilisateur [19] [20]. Cela dit, la multiplication effrénée des services sociaux transparait de manière inopportune dans l'instabilité des services et de leur coordination [21]. Au final, la relation de service peut se traduire, selon Cochoy et Fijalkow [16], en termes de logique économique, à savoir celle du marché de l'offre (service professionnel) et de la demande (utilisateur). Un tel amalgame en lien avec la fonctionnalité de la relation représente la base des problèmes de la prestation de services compte tenu du fait que « les relations qu'entretiennent cette série d'intervenants vont de l'ignorance réciproque à la coopération, en passant par la subordination, la complémentarité, et la concurrence » (p. 137) [16].

À ce propos, la plupart des usagers interrogés dans le cadre de notre recherche ont mentionné avoir fréquenté des services adaptés à leurs besoins. De plus, le besoin initial qui les avait menés à fréquenter les organismes d'aide du réseau local a également pu leur permettre de combler d'autres besoins insoupçonnés au départ. Cependant, les résultats présentés dans le rapport thématique 2 nous indiquent qu'il semble exister un décalage entre les besoins des usagers et les besoins identifiés et offerts par les intervenants. Ainsi, à la suite des analyses, deux questionnements restent en suspens en raison de la nature de l'information collectée. Le premier se rapporte à l'idée que les données recueillies ne permettent pas de préciser ni d'identifier clairement le parcours des usagers avant d'atteindre un ou des organismes et d'y faire une demande de service. Le second questionnement se rapporte à l'idée que nous ne pouvons pas nous prononcer davantage sur la manière dont les besoins ont été identifiés et ultimement comblés par les intervenants des organismes. Néanmoins, il reste raisonnable de supposer que les usagers ont eux-mêmes effectué des démarches adéquates selon leurs besoins ou qu'ils ont bénéficié d'une orientation professionnelle suffisante destinée à répondre à leurs besoins. Par ailleurs, on se souviendra qu'en plus de la diversité des services, on retrouve une pluralité de mandats et de missions qui semblent néanmoins se caractériser par des éléments de similarités en ce qui se rapporte aux approches et aux philosophies d'intervention. Le secteur de l'aide alimentaire fait exception en raison de la singularité de son mode de fonctionnement. Cela explique, en partie, l'absence d'un soutien collectif et central pour répondre aux besoins globaux des usagers. En fin de compte, comme le suggèrent Cochoy et Fijalkow [16], les intervenants doivent aller bien

⁴ On peut penser ici à l'ensemble des dispositifs qu'un organisme met en place pour définir sa population cible et les services qu'il veut et peut offrir. De même, il est question de la façon de mener à terme la prestation de services et son mode de fonctionnement souvent normés par des procédés administratifs d'orientation des activités ou de financement.

au-delà de ce qu'exprime directement un usager en l'aidant à identifier et à formuler lui-même ses besoins pour créer les conditions d'utilisation et de réalisation d'un marché de l'offre et de la demande. Dans le présent cas, il pourrait s'avérer avantageux de créer un marché du développement social où la relation d'accompagnement reviendrait à favoriser la réflexion chez les usagers envers leurs propres besoins et à supprimer la normativité des échanges entre les usagers et les intervenants [22].

4.2.2 Action collective sous le couvert de l'autonomie

En nous appuyant sur une conceptualisation théorique, nous avons été en mesure de mieux comprendre les déterminants organisationnels de la mise en réseau. Selon Graddy et Chen [6], les organismes de petite taille ont souvent moins de ressources et leur capacité à répondre aux besoins globaux des usagers est souvent limitée. Il leur est donc avantageux de développer des partenariats. À l'opposé, la taille des grands organismes n'inciterait pas au développement partenarial. La source de financement oriente habituellement les actions et la mission en fonction des attentes des bailleurs de fonds et des autres sources de financement. Cette contrainte s'accroît quand il n'y a qu'une seule source de financement. La portée et la fréquence des relations de collaboration, à tout le moins les possibilités de collaborer, enrichissent l'expérience des organismes et favorise la pérennité du partenariat établi. L'affluence d'usagers aux profils diversifiés faisant face à des multiproblématiques incite les organismes à rechercher des partenaires ou à référer les usagers vers d'autres organisations, le but étant de pallier les limites de l'expertise professionnelle, de la prestation de services ou encore des ressources disponibles. Bien que dans le réseau étudié, un des organismes périphériques ne considérerait pas pertinent d'établir des relations de partenariat en raison de la multidisciplinarité de son équipe, il n'a pas rejeté l'idée de participer à des projets collectifs. En fin de compte, la proximité géographique rend plus concrète la possibilité de développer des liens de partenariats pour assurer aux usagers d'un territoire des services qui permettent de répondre à l'ensemble de leurs besoins.

De plus, la dynamique relationnelle du réseau étudié se caractérise par une structure du pouvoir et du contrôle très diffuse, une situation que l'on observe tant dans le partage de ressources et d'information que dans l'orientation et l'accueil d'usagers. Hormis le réseau de partage des ressources qui se démarque par une plus faible densité, la structure relationnelle s'avère composée d'organismes assurant un rôle de liaison. À cet égard, le réseau actuel laisse penser que certains organismes sont réticents à la collaboration en raison d'un manque de partage des ressources. En effet, pour un organisme, partager son matériel, ses employés et même ses fonds monétaires implique bien sûr la possibilité de les rendre disponibles et d'en retirer des bénéfices, mais surtout qu'il se trouve dans une excellente relation de confiance avec son partenaire. D'ailleurs, Andrews et Beynon [23] précisent à cet égard que la mise en réseau devrait être basée sur une logique d'action axée sur les résultats plutôt que sur l'appropriation de ressources. À cette fin, une étude supplémentaire est requise pour vérifier la nature et le sens qualitatif des liens entre les organismes de ce RLS afin d'éviter le partenariat de type *tokenistic*. Une telle mise en réseau se fait souvent sous l'imposition d'une politique sociale ou sous la contrainte d'un bailleur de fonds. L'organisme pratiquant cette mise en réseau garde ses partenaires à distance et rejette leur expertise [23].

Nos résultats ne nous permettent pas de déduire si les relations de partenariat ont été réalisées de manière informelle ou sous le couvert d'une entente formelle quelconque. Néanmoins, même si cette absence d'information limite nos interprétations, il est possible de constater que les organismes ont déjà expérimenté l'ensemble des avantages liés au partenariat et ne s'attendent pas vraiment à rencontrer des inconvénients. Par ailleurs, les bénéfices du partenariat qui ont été relevés par les représentants d'organisme permettent de repérer précisément où devraient se concentrer les efforts en vue du maintien ou de l'amélioration de ces bénéfices. Il serait, par ailleurs, intéressant de mettre en place des dispositifs permettant de stimuler des échanges ayant pour objectif de minimiser les désavantages du partenariat identifiés par les répondants. En ce qui concerne la structure du pouvoir et du contrôle, notamment en ce qui concerne la diffusion de l'information dans le réseau, une explication possible d'une telle configuration pourrait être que les organismes désirent garder le contrôle sur leurs activités. En effet, il est commun que des organismes évitent de s'engager dans des relations de partenariat par la crainte, fondée ou non, de perdre leur autonomie [24] [25].

Selon Provan et ses collaborateurs [4] et Uzzi [26], la confiance est un élément déterminant dans le développement de partenariats et dans la mise en œuvre d'activités collectives. La confiance peut s'établir de manière bureaucratique (verticale) ou de manière relationnelle (horizontale), par exemple entre des intervenants ou entre des usagers et des intervenants. Plus précisément, le lien de confiance émerge d'interactions répétées qui s'inscrivent dans des dynamiques d'actions conjointes [27-30]. Pour Newell et Swan [31], la temporalité des relations et le développement de différents types de confiance, principalement entre les expertises, favorisent l'enrôlement des acteurs dans l'action collective et aide à faire face aux tensions. Le réseau qui a fait l'objet de notre recherche, en raison de sa petite taille, est propice aux

interactions multiples et aux actions conjointes puisque la plupart des intervenants ont à leur actif plusieurs années de coordination d'un organisme. Ils bénéficient ainsi d'une bonne connaissance du réseau et d'une notoriété certaine, qu'elle soit positive ou négative. En revanche, la présence de certaines personnes peut perturber la relation de confiance et la maintenir à un niveau peu élevé. Dans ce cas, il faudrait alors envisager d'attirer de nouveaux acteurs ou de mettre en place des stratégies de reconstruction de la relation de confiance au sein du réseau [4].

5 Conclusion

Le regard approfondi porté par l'utilisation d'une méthodologie mixte de recherche sur le réseau de collaboration interorganisationnelle en protection sociale et en sécurité alimentaire à Salaberry-de-Valleyfield est novateur dans le domaine de l'étude de l'action collective. Le présent rapport thématique avait pour objet de documenter l'offre de services des organismes du territoire du RLS du Suroît, leurs modalités de fonctionnement, les liens interorganisationnelles ainsi que les facteurs ayant une incidence sur leur mise en réseau. L'information ainsi produite aidera à mieux comprendre notre objet d'étude et les résultats produits dans les rapports ultérieurs.

L'offre de services des organismes communautaires et institutionnels sur le territoire de Salaberry-de-Valleyfield recoupe différents secteurs d'activités tels que les activités de loisirs pour les jeunes et les familles, l'alimentation, l'employabilité et la formation de la main-d'œuvre, l'itinérance, la santé mentale, la santé et les services sociaux, et la violence en milieu familial. L'analyse de la fréquentation des organismes a démontré que les diverses expériences des usagers leur sont profitables et qu'ils se dirigent vers l'organisme approprié pour obtenir un service. Dans l'ensemble, les usagers qualifient de manière positive leur expérience de demande de services auprès des organismes consultés.

L'investigation a porté sur quatre types de relations qu'un réseau local de services de protection sociale et de sécurité alimentaire est plus particulièrement susceptible d'entretenir. Il s'agit de relations de partage de ressources, d'échange d'information, d'orientation d'usagers vers d'autres organismes et d'accueil d'usagers en provenance d'autres organismes. L'analyse de réseaux a révélé un réseau de collaboration interorganisationnelle très dense et non centralisé, ce qui signifie que les organismes apparaissent fortement interconnectés et qu'aucun d'entre eux n'occupe une place plus centrale que les autres en ce qui a trait aux relations considérées. Ainsi, la structure du pouvoir et du contrôle paraît somme toute partagée par plusieurs organismes du réseau.

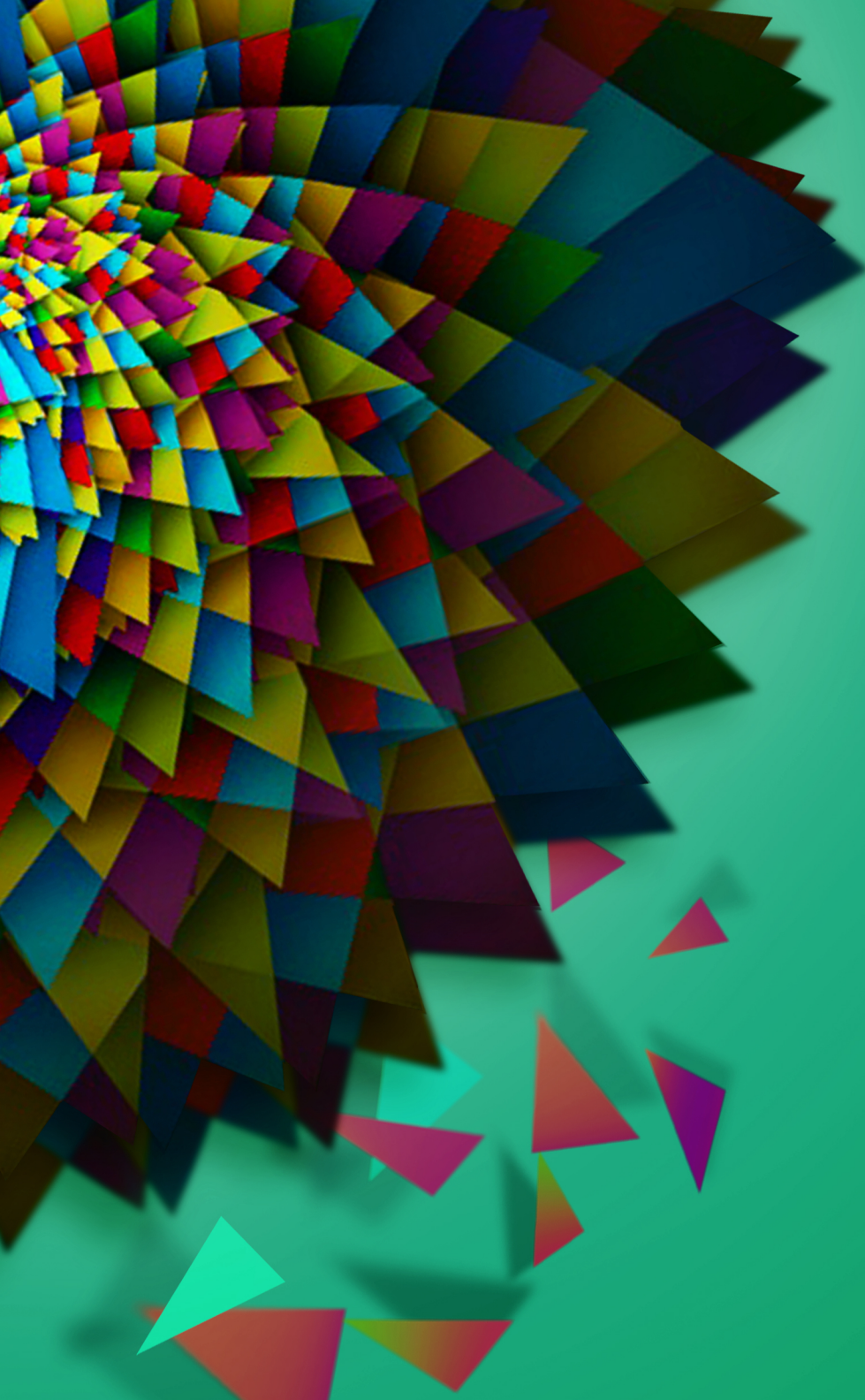
À l'exception des répondants du secteur de l'alimentation, tous les autres intervenants sont d'avis que le partenariat et le réseautage leur ont apporté un plus grand nombre d'avantages que d'inconvénients. Trois avantages ont été plus souvent relevés, à savoir la possibilité de mieux servir les usagers de son organisation, la plus grande capacité à servir la communauté dans son ensemble et l'accès à un ensemble diversifié de clientèles. À l'opposé, l'obligation d'accorder considérablement de temps et de ressources, l'apparition de tensions entre les organisations, la difficulté de traiter avec des partenaires et la présence de personnalités qui font obstacle à la collaboration sont identifiés plus fréquemment comme des inconvénients vécus.

Enfin, le modèle théorique de Graddy et Chen [4] sur les déterminants organisationnels de la propension des organismes à se mettre en réseau ou à développer des partenariats trouve écho dans l'étude du réseau étudié. Il permet notamment d'expliquer la position structurelle extrême de certains organismes dans le réseau de collaboration interorganisationnelle étudié à Salaberry-de-Valleyfield.

Références

- [1] Emirbayer, M. (1997). Manifesto for a relational sociology 1. *American journal of sociology*, 103(2), 281-317.
- [2] Lazega, Emmanuel. (2014). Réseaux sociaux et structures relationnelles : « Que sais-je ? » n° 3399 : Presses universitaires de France.
- [3] Borgatti, S.P., Everett, M.G. and Freeman, L.C. (2002). *Ucinet 6 for Windows: Software for Social Network Analysis*. Harvard, MA: Analytic Technologies.
- [4] Provan, K.G., Veazie, M.A., Staten, L.K. et Teufel-Shone, N.I. (2005). The use of network analysis to strengthen community partnerships, *Public Administration Review*, 65(5) : 603-613.
- [5] Valente, T.W. (2010). *Social networks and health: Models, methods, and applications*: Oxford University Press.
- [6] Graddy, E.A, et Chen, B. (2006). Influences on the size and scope of networks for social service delivery. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(4) : 533-552.
- [7] Van der Maren, J.-M.. (1996). *Méthodes de recherche pour l'éducation. Méthodes en sciences humaines.*: Paris: DeBoeck Université. 2e éd.. 502 p.
- [8] Boubée, N. (2010). La méthode de l'autoconfrontation : une méthode bien adaptée à l'investigation de l'activité de recherche d'information ?, *Études de communication*, n° 35 : 47-60.
- [9] Bilodeau, G. (2005). *Traité de travail social*. Rennes : Éditions de l'École nationale de santé publique.
- [10] TEW, J. (2005). « Power Relations, Social Order and Mental Distress », in TEW, J., Ed., *Social Perspectives in Mental Health: Developing Social Models to Understand and Work with Mental Distress* (pp. 71-89), London and Philadelphia, Jessica Kingsley Publishers.
- [11] Corbeil, C. et Marchand, I. (2010). *L'intervention féministe d'hier à aujourd'hui : portrait d'une pratique sociale diversifiée*, Montréal : Éditions du Remue-ménage.
- [12] Laurin, C. et Lavoie, K. L. (2011). L'entretien motivationnel et les changements de comportements en santé, *Perspectives Psy*, 3(50) : 231-237.
- [13] Durrer-Schutz , D. et Schutz, Y. (2009). Comment aborder l'éducation thérapeutique d'un patient obèse ? La motivation du patient... et du médecin : une des clefs du succès thérapeutique ? *Obésité* 4(3) : 23-27.
- [14] Mercklé, P. (2011). *La sociologie des réseaux sociaux*. Paris: La Découverte.
- [15] C. Bernatchez, Annie, Suzanne Deshaies, et Alex Battaglini. (2015). Réseaux locaux de services : Réalités singulières et pluralité d'actions. Synthèse de la journée thématique tenue aux 17es Journées annuelles de santé publique (JASP) en 2013. *Carnet synthèse*, n° 7, 22 p.
- [16] Cochoy, Franck, et Ygal Fijalkow. (2002). Le marché de l'aide sociale: représentations, paradoxes et enjeux. *Politiques et management public*, 20(2), 117-141.
- [17] Gadrey, Jean. (1994). Les relations de service et l'analyse du travail des agents. *Sociologie du Travail*, 36(3), 381-389.
- [18] Borzeix, Annie. (1995). *Qualité et bienveillance: l'épreuve de l'étranger*, Métiers du public. Les compétences de l'agent et l'espace de l'utilisateur (pp. 87-123). Paris: CNRS éditions.
- [19] Leclerc, B.-S., Bernatchez, A.C., Boucher, M., Deville-Stoetzel, N., Mahmoudi, L., Noun, M., et Couturier Y. (2020). Regards croisés sur l'utilisation de services et les besoins des usagers. Insécurité alimentaire et développement social collaboratif à Salaberry-de-Valleyfield. *Rapport de recherche : Rapport n° 2*. Montréal : Unité d'évaluation du Centre de recherche et de partage des savoirs InterActions, CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal.
- [20] Sully, Jennie-Laure. (2009). Développement d'un instrument d'évaluation des besoins de réadaptation des personnes atteintes de maladies respiratoires chroniques. (Maîtrise mémoire), Université de Montréal, Montréal.
- [21] Weller, J.-M. (1999). *L'État au guichet : sociologie cognitive du travail et modernisation administrative des services publics*: Desclée de Brouwer.

- [22] Giuliani, Frédérique. (2008). Le « chuchotement » de la relation d'accompagnement : la gestion confinée des désordres du social, *La voix des acteurs faibles : De l'indignité à la reconnaissance* (pp. 195-214). Rennes: Presses universitaires de Rennes.
- [23] Andrews, Rhys, et Malcolm J. Beynon. (2016). Managerial Networking and Stakeholder Support in Public Service Organizations. *Public Organization Review*, 1-18. doi: 10.1007/s11115-015-0340-0
- [24] Provan, Keith G. (1982). Interorganizational Linkages and Influence Over Decision Making. *Academy of Management Journal*, 25(2), 443-451. doi: 10.2307/256003
- [25] Provan, Keith G. (1983). The Federation as an Interorganizational Linkage Network. *Academy of Management Review*, 8(1), 79-89. doi: 10.5465/amr.1983.4287668
- [26] Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative science quarterly*, 35-67.
- [27] Bachmann, Reinhard. (2001). Trust, Power and Control in Trans-Organizational Relations. *Organization Studies*, 22(2), 337-365. doi: 10.1177/0170840601222007
- [28] Giddens, Anthony. (2013). *The consequences of modernity*. Californie: Stanford University Press.
- [29] Luhmann, Niklas. (1982). *Trust and power*. New York: John Wiley et Sons Inc.
- [30] Zucker, L. G. (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840–1920. *Research in Organizational Behavior*, 8, 53-111.
- [31] Newell, Susan, et Jacky Swan. (2000). Trust and inter-organizational networking. *Human relations*, 53(10), 1287-1328.



www.centreinteractions.ca

ISBN 978-2-550-86561-2 (version PDF, vol. 3)

ISBN 978-2-550-86567-4 (ensemble)

Dépôt légal – Bibliothèques et Archives nationales du Québec

Dépôt légal – Bibliothèques et Archives du Canada