



Observatoire
québécois de la
proche aide

MODÈLE DE COLLABORATION ET DE PARTENARIAT INTERSECTORIELS

Mars 2024

En partenariat avec :

Québec 

CRÉDITS

Ce document est une production de l'équipe de l'Observatoire québécois de la proche aide, Direction des affaires académiques et de l'éthique de la recherche, CIUSSS du Centre-Ouest-de-l'Île-de-Montréal.

La reproduction totale ou partielle de ce document est autorisée à condition que la source soit mentionnée.

Pour citer ce document : Pearson, A., Starnino, C. et Potvin, F. (2024). *Modèle de collaboration et de partenariat intersectoriels de l'Observatoire québécois de la proche aide*. Observatoire québécois de la proche aide, CIUSSS du Centre-Ouest-de-l'Île-de-Montréal.

AUTEURES

Alexis Pearson

M.Sc., chargée de projet Mobilisation et transfert des connaissances et Concertation, Observatoire québécois de la proche aide

Cindy Starnino

M.S.W., directrice administrative, Observatoire québécois de la proche aide, consultante stratégique, représentant le CIUSSS du Centre-Ouest-de-l'Île-de-Montréal

Florence Potvin

M.Sc., professionnelle de recherche, Observatoire québécois de la proche aide

RELECTURE, VALIDATION ET DISCUSSION

Mélanie M. Gagnon

Ph.D., cheffe de services en transfert de connaissances, responsable de l'équipe de l'Observatoire québécois de la proche aide

Margaux Reiss

M.Sc., cheffe d'équipe et chargée de projets Veille et production des connaissances, Observatoire québécois de la proche aide

Christiane Montpetit

Ph.D., coordonnatrice cadre (jusqu'à octobre 2023), Observatoire québécois de la proche aide

Olivier Beauchet

MD, Ph.D., directeur scientifique, Observatoire québécois de la proche aide, Faculté de médecine, Université de Montréal

Michèle Archambault

M.Sc., représentante, direction générale des Aînés et des Proches aidants, ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS)

SERVICES BIBLIOTHÉCAIRES

Rym Zakaria

bibliothécaire, Observatoire québécois de la proche aide

RÉVISION LINGUISTIQUE

Révision AM

TRADUCTION

Lesley McCubbin (version anglaise)

CONCEPTION GRAPHIQUE

Julie Brière

AVEC L'APPUI DES MEMBRES DU COMITÉ DE DIRECTION DE L'OBSERVATOIRE

Sylvie Constantineau

présidente, membre issue d'une organisation non gouvernementale (ONG)

Marc Rochefort

vice-président, membre issu d'une ONG

Carole Tavernier

membre personne proche aidante

Elizabeth Obregon

membre issue d'une ONG

Mélanie Couture

membre chercheuse de l'Université de Sherbrooke

Nathalie Tremblay

membre gouvernementale, MSSS

Philippe Bériault

membre gouvernemental, ministère des Finances

Sophie Éthier

membre chercheuse de l'Université Laval

Sylvie Lambert

membre chercheuse de l'Université McGill

Véronique Dubé

membre chercheuse de l'Université de Montréal

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION

MISE EN CONTEXTE	4
OBJECTIFS.....	4
DÉMARCHES D'ÉLABORATION.....	5
PRÉSENTATION DES SECTIONS.....	5

PARTIE A

DYNAMIQUES D'INTERACTION AVEC LES PARTIES PRENANTES ET CONCEPTS CLÉS DU MODÈLE

SCHÉMA - DYNAMIQUES D'INTERACTION DE L'OBSERVATOIRE AVEC SES PARTIES PRENANTES.....	6
QUI SONT LES PARTIES PRENANTES DE L'OBSERVATOIRE?	7
COMMENT DÉCRIRE LES INTERACTIONS DE L'OBSERVATOIRE AVEC SES PARTIES PRENANTES?	7
COLLABORATEURS OU PARTENAIRES?	8
POURQUOI PRIORISER LES ACTIVITÉS DE COLLABORATION ET DE PARTENARIAT?.....	9

PARTIE B

PROCESSUS POUR PRIORISER LES ACTIVITÉS DE COLLABORATION ET DE PARTENARIAT

PRÉSENTATION DU PROCESSUS.....	10
TABLEAU - PROCESSUS POUR PRIORISER LES ACTIVITÉS DE COLLABORATION ET DE PARTENARIAT DE L'OBSERVATOIRE QUÉBÉCOIS DE LA PROCHE AIDANCE.....	12

CONCLUSION

LISTE DE RÉFÉRENCES.....	14
--------------------------	----

INTRODUCTION

MISE EN CONTEXTE

L'Observatoire québécois de la proche aide a été institué en 2020 par la Loi visant à reconnaître et à soutenir les personnes proches aidantes (LPPA). Sa mission est de fournir de l'information fiable et objective en matière de proche aide par l'observation, la vigie, l'analyse et le partage des savoirs¹. Cette mission comporte plusieurs dimensions telles que le fait de veiller sur les tendances, les initiatives et les enjeux liés à la proche aide; d'être à l'affût des besoins en information chez les publics cibles²; de rassembler l'information fiable, objective et pertinente là où elle se trouve; de la trier et de l'analyser; de mettre cette information en forme pour qu'elle soit facilement assimilable; de la diffuser à ses publics cibles et de fournir une expertise-conseil auprès des décideurs.

La LPPA ainsi que la Politique nationale³ et le Plan d'action gouvernemental⁴ qui en découlent prévoient que l'Observatoire privilégie la collaboration stratégique avec plusieurs acteurs intersectoriels pour réaliser sa mission. Les structures de gouvernance et de fonctionnement de l'Observatoire sont également fondées sur une approche collaborative et intersectorielle⁵. Le premier plan de développement stratégique de l'Observatoire accorde une grande importance à la contribution et à la participation des acteurs intersectoriels dans l'élaboration et dans la réalisation des activités⁶. Aussi, cette orientation est captée dans la vision de l'Observatoire, qui mise sur l'apport incontournable des autres acteurs :

L'Observatoire québécois de la proche aide est un carrefour de production, de partage et de transfert de connaissances fiables, essentielles et pertinentes pour faire connaître et reconnaître la proche aide afin de mieux soutenir l'ensemble des acteurs concernés.

OBJECTIFS

L'objectif de ce document est de décrire le modèle de collaboration et de partenariat de l'Observatoire québécois de la proche aide. Il sert à guider la prise de décision quant à la priorisation de ses activités de collaboration et de partenariat, qu'elles soient initiées par l'Observatoire ou par une ou plusieurs de ses parties prenantes.

Plus spécifiquement, le modèle de collaboration et de partenariat vise à faciliter :

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| <p>1. La réponse aux demandes de collaboration et de partenariat, avec des critères objectifs.</p> | <p>2. La transparence vis-à-vis des parties prenantes quant à la manière dont les activités de collaboration et de partenariat sont priorisées par l'Observatoire.</p> | <p>3. Le respect des capacités de l'Observatoire et des parties prenantes.</p> | <p>4. La gestion des attentes.</p> | <p>5. Des collaborations mutuellement bénéfiques et en alignement avec la mission, la vision et le rôle de chaque partie prenante en lien avec la proche aide.</p> | <p>6. La mobilisation des acteurs dans l'écosystème de l'Observatoire.</p> |
|---|---|---|---|---|---|

¹ Loi visant à reconnaître et à soutenir les personnes proches aidantes (LPPA), article 35 : <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/R-1.1>

² Selon la Politique nationale pour les personnes proches aidantes (MSSS, 2021b, p. 41) : « Les publics cibles de l'Observatoire sont intersectoriels, pluridisciplinaires et transversaux : personnes proches aidantes, organismes non gouvernementaux, instances gouvernementales, communauté scientifique, réseau de la santé et des services sociaux, grand public, etc. »; finalement, tous les individus et les groupes qui sont concernés par la proche aide.

³ Politique nationale pour les personnes proches aidantes – Reconnaître et soutenir dans le respect des volontés et des capacités d'engagement : <https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/document-003000/>

⁴ Plan d'action gouvernemental pour les personnes proches aidantes 2021-2026 – Reconnaître pour mieux soutenir : <https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/document-003191/>

⁵ Voir LPPA, article 29, ainsi que la page « Équipe » sur la page Web de l'Observatoire : <https://observatoireprocheaide.ca/equipe/>

⁶ Voir, par exemple, la référence à la valeur de collaboration, ou le choix de développer un pôle concertation : https://observatoireprocheaide.ca/wp-content/uploads/2022/10/Plan_de_de%CC%81v_strat_Obs_q_proche_aideance_.pdf

DÉMARCHES D'ÉLABORATION

L'élaboration de ce modèle repose sur plusieurs démarches :

- Des **rencontres avec plusieurs parties prenantes** de l'Observatoire réalisées à l'été 2021⁷ et au printemps 2022⁸.
- Deux **ateliers de réflexion** au sein de l'équipe de l'Observatoire en présence de la directrice administrative (mai et juillet 2023), avec une analyse des activités de collaboration et de partenariat réalisées.
- Une **première revue exploratoire de la littérature scientifique et grise** réalisée par l'équipe de l'Observatoire à l'automne 2023 sur la collaboration et le partenariat avec les parties prenantes.
 - Représentation de plusieurs champs de recherche et domaines d'activités, dont la recherche partenariale, la recherche collaborative, la recherche-action, les sciences de la gestion, les sciences de l'éducation, l'action communautaire, le développement des communautés, l'administration publique et l'engagement des patients-partenaires.
 - Inclusion de publications décrivant les pratiques d'organismes reconnus pour leur expertise dans les approches de collaboration et de partenariat, dont l'Appui pour les proches aidants, le Centre d'expertise sur le partenariat avec les patients et le public (CEPPP), l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (INESSS), l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) et l'Institut universitaire de première ligne en santé et services sociaux (IUPLSSS) du CIUSSS de l'Estrie-CHUS.
- Une **deuxième revue exploratoire de la littérature scientifique et grise** réalisée par l'équipe de l'Observatoire à l'hiver 2024 sur les approches visant à guider le choix des parties prenantes dans le cadre d'activités de collaboration et de partenariat.
 - Exemples des approches analysées. : Balanced Scorecard, Collaboration Readiness Assessment, Partnership Health Check, Impact Assessment, Stakeholder Analysis, SWOT Analysis.
- Des **consultations en novembre et en décembre 2023 ainsi qu'en mars 2024** visant à intégrer les savoirs pratiques et expérientiels des membres du Comité de coordination et du Comité de direction de l'Observatoire, ceux-ci représentant plusieurs catégories d'acteurs concernés par la proche aidance :
 - des personnes proches aidantes (PPA);
 - des organismes non gouvernementaux;
 - des instances gouvernementales;
 - la communauté scientifique;
 - le réseau de la santé et des services sociaux.

PRÉSENTATION DES SECTIONS

Le modèle de collaboration et de partenariat est divisé en deux sections. La première section (partie A) présente les dynamiques d'interaction de l'Observatoire avec ses parties prenantes ainsi que les concepts clés du modèle. La deuxième section (partie B) présente la méthode et le processus adoptés pour prioriser les activités de collaboration et de partenariat au sein de l'Observatoire québécois de la proche aidance.

⁷ Entrevues réalisées avec 21 organisations non gouvernementales dans le cadre de l'Analyse des parties prenantes pour l'élaboration du premier Plan de développement stratégique de l'Observatoire.

⁸ Rencontre de concertation avec des représentants de 22 organisations non gouvernementales, le 20 avril 2022.

PARTIE A

DYNAMIQUES D'INTERACTION AVEC LES PARTIES PRENANTES ET CONCEPTS CLÉS DU MODÈLE

SCHÉMA
DYNAMIQUES D'INTERACTION
DE L'OBSERVATOIRE
AVEC SES PARTIES
PRENANTES

Point de bascule :
intérêt et pertinence
de travailler ensemble autour
d'une activité spécifique

**Offre
de service de base**
(contacts indirects)

Réseautage
(contacts directs)

Collaboration/partenariat :
relation de réciprocité marquée
par l'intention de travailler ensemble
autour d'une activité afin de favoriser
la reconnaissance et le soutien des PPA

Activités de l'**offre
de service de base**

Activités
de **réseautage**

Activités
de **collaboration**

Activités
de **partenariat**



Exemples :

- Cartographie des parties prenantes
- Cellules de veille
- Sélection et diffusion des connaissances en proche aide

Exemples :

- Présence à des événements
- Échanges ponctuels par courriel ou sur les réseaux sociaux
- Rencontres d'interconnaissance

Facteurs :

- Objectifs communs
- Responsabilités et leadership partagés
- Mise en commun, ressources, savoirs et expertise
- Intensité et durée de l'implication
- Complexité des structures et des processus
- Relations de travail formalisées

Toutes les parties prenantes

Certaines parties prenantes

QUI SONT LES PARTIES PRENANTES DE L'OBSERVATOIRE?

Dans le cadre de l'Observatoire, les **parties prenantes** sont tous les individus et les groupes concernés de près ou de loin par la réalisation de la mission de l'Observatoire⁹. Les parties prenantes considérées à titre individuel sont les personnes proches aidantes (PPA) et les membres du grand public. Les parties prenantes considérées à titre collectif (en tant que groupe) sont les organismes non gouvernementaux, les instances

gouvernementales, le réseau de la santé et des services sociaux (RSSS) et la communauté scientifique.

C'est à partir de ce bassin d'acteurs que seront issus ses collaborateurs et ses partenaires. Puisque les parties prenantes représentent plusieurs secteurs d'activités et domaines de compétence, on parlera de collaboration et de partenariat « intersectoriels ».

COMMENT DÉCRIRE LES INTERACTIONS DE L'OBSERVATOIRE AVEC SES PARTIES PRENANTES?

L'Observatoire entretient avec ses parties prenantes trois dynamiques d'interaction : l'offre de service de base, le réseautage et la collaboration/partenariat. Chaque dynamique se traduit par des activités qui lui sont propres.

L'**offre de service de base** s'adresse automatiquement à toutes les parties prenantes de l'Observatoire, sans qu'il y ait nécessairement un contact direct avec celles-ci. Par l'offre de service de base, l'Observatoire recense et fait connaître les réalisations et les activités de ses parties prenantes. Il leur propose également des publications originales de qualité afin de favoriser la reconnaissance et le soutien des personnes proches aidantes. Les **activités liées à l'offre de service de base** de l'Observatoire lui permettent de savoir qui sont ses parties prenantes (p. ex. cartographie) et ce qu'elles font (p. ex. cellules de veille). De plus, les publications et les nouvelles des parties prenantes font l'objet d'une analyse et d'une sélection pour le partage par l'intermédiaire de ses canaux de diffusion (p. ex. répertoire des connaissances, actualités sur le site Web, réseaux sociaux ou infolettre).

Le **réseautage** amène l'Observatoire à avoir une interaction directe avec ses parties prenantes. Les **activités de réseautage** incluent la présence de l'Observatoire lors d'événements en virtuel ou en présentiel, des échanges ponctuels par courriel, des réactions ou des commentaires par le biais des réseaux sociaux ou même des rencontres d'interconnaissance. Au fil des contacts et des conversations, les parties prenantes et l'Observatoire apprennent à se connaître, relèvent les points de convergence ou de complémentarité de leurs

missions respectives, et sondent le degré de disponibilité et d'intérêt à rester en relation. Ces actions peuvent les amener à reconnaître mutuellement l'intérêt et la pertinence de travailler ensemble autour d'une réalisation ou d'objectifs communs. Il s'agit du **point de bascule** vers la collaboration et le partenariat.

La **collaboration/partenariat** est une dynamique de relation qui lie l'Observatoire et les parties prenantes reconnaissant l'intérêt et la pertinence de travailler ensemble en complémentarité autour d'activités précises, dans le but ultime de favoriser la reconnaissance et le soutien des personnes proches aidantes. Plusieurs qualités caractérisent ces relations¹⁰ :

- Elles reposent sur une confiance mutuelle.
- Chaque partie maintient « une indépendance forte et une identité propre en même temps qu'une interdépendance autour de l'atteinte des objectifs communs »¹¹.
- Les différences sont perçues comme des forces dont on peut tirer profit; par exemple en les « conjuguant constructivement »¹².
- Chaque partie bénéficie de la relation; il s'agit d'une relation donnant-donnant.
- Elles sont vivantes, toujours en évolution.
- L'intensité de la relation, et donc des interactions, peut varier au fil du temps.
- Les échanges entre les acteurs et le croisement de différentes perspectives mènent à la coconstruction et à l'innovation¹³.

⁹ Voir le Plan de développement stratégique de l'Observatoire, p. 2.
https://observatoireprocheaidance.ca/wp-content/uploads/2022/10/Plan_de_de%CC%81v_strat_Obs_q_proche_aidance_.pdf

¹⁰ Voir MSSS, 2018; Tremblay et Demers, 2018; Camus, 2014; Corriveau, 2009.

¹¹ Brinkerhoff 2002, cité dans Camus, 2014.

¹² Corriveau, 2009.

¹³ Dugré et Morin, 2019; Tremblay et Demers, 2018; MSSS, 2018.

Les **activités de collaboration/partenariat** sont les actions ou les initiatives qui découlent de cette intention commune de travailler ensemble. Les activités peuvent être menées par l'Observatoire, par la partie prenante, ou conjointement¹⁴. Les activités peuvent aussi impliquer l'Observatoire et plus d'une partie prenante.

Voici, à titre illustratif, quelques exemples d'activités de collaboration/partenariat :

- L'Observatoire mène une initiative visant à sonder un organisme sur les besoins et préoccupations de ses membres afin de nourrir ses activités de veille et de production des connaissances.

- L'Observatoire recrute des personnes proches aidantes pour participer à son comité consultatif d'experts ou à un groupe de travail.
- Une partie prenante invite l'Observatoire à participer au comité scientifique d'un colloque qu'elle organise.
- À la suite d'une discussion sur les besoins en connaissance des personnes proches aidantes et des organismes qui les soutiennent, l'Observatoire et une partie prenante du RSSS décident de coproduire une publication ou de coorganiser un événement.

COLLABORATEURS OU PARTENAIRES?

Dans les sources consultées, les termes « collaboration » et « partenariat » sont souvent traités comme des synonymes ou confondus; il est difficile de faire ressortir un consensus clair sur leur définition exacte et sur la distinction entre les deux¹⁵.

Il se dégage toutefois de plusieurs sources l'idée selon laquelle le partenariat rapproche les parties de manière plus étroite, voire formelle, que la collaboration. Cette perspective est présente, notamment, dans des documents produits par des organismes québécois reconnus pour leur approche collaborative ou pour leur soutien aux personnes proches aidantes¹⁶. Elle ressort également de nos consultations avec les membres de nos comités.

En se situant en cohérence avec cette perspective, le modèle de l'Observatoire envisage la collaboration et le partenariat comme deux pôles d'un même continuum, déterminés par plusieurs facteurs :

- Plus les **objectifs communs** sont élaborés et portés conjointement (plutôt que par l'une ou l'autre partie), plus on se rapproche d'un partenariat.
- Plus les **responsabilités et le leadership sont partagés**, plus on se rapproche d'un partenariat.
- Plus les **parties mettent en commun leurs ressources, savoirs et expertises**, plus on se rapproche d'un partenariat.
- Plus **l'intensité et la durée de l'implication** sont élevées, plus on se rapproche d'un partenariat.
- Plus la **complexité des structures et des processus** exigés par l'activité est grande, plus on se rapproche d'un partenariat.
- Plus les **relations de travail sont formalisées** (p. ex. par des ententes ou des contrats), notamment afin de préciser les facteurs nommés précédemment et de s'entendre sur ceux-ci, plus on se rapproche d'un partenariat.

¹⁴ Castañer et Oliveira, 2020.

¹⁵ Castañer et Oliveira, 2020; Corriveau et Dufour, 2020.

¹⁶ L'Appui pour les proches aidants, 2020; Ndiaye et al., 2019; Nolet, 2018; David et Grégoire, 2018; Pomey et al., 2015.

POURQUOI PRIORISER LES ACTIVITÉS DE COLLABORATION ET DE PARTENARIAT?

Plus l'Observatoire se développe, plus il sera connu (p. ex. par les activités de réseautage), plus les propositions de collaboration et de partenariat se multiplieront.

D'un côté, il s'agit d'une bonne nouvelle, puisque les activités de collaboration et de partenariat peuvent être de puissants moteurs pour soutenir le changement social en faveur des personnes proches aidantes. Elles peuvent aussi générer plusieurs retombées positives pour l'Observatoire et ses parties prenantes¹⁷, par exemple :

- **Un enrichissement par le partage d'expériences et de perspectives, et le croisement des savoirs.**
- **Une plus grande pertinence et cohérence des travaux** (p. ex. adaptation aux besoins et aux réalités des publics cibles).
- **Une extension de la portée et de l'impact des actions** (p. ex. capacité à rejoindre davantage de personnes).
- **Un partage et une coordination des ressources** (financières, humaines, opérationnelles).

Mis à part ces bénéfices, les activités de collaboration et de partenariat intersectoriels entraînent certains coûts et comportent certains risques pour les parties impliquées¹⁸. Par exemple :

- La mise en place et l'alimentation des relations de collaboration et de partenariat autour des activités requièrent beaucoup de temps et d'énergie.
- Des malentendus ou des tensions peuvent survenir lorsqu'il y a un manque de transparence dans les communications, une absence de vision commune ou la perception d'un déséquilibre de pouvoir (p. ex. la perception qu'un organisme instrumentalise la relation au profit de ses intérêts).
- La démotivation guette les parties si les bénéfices tardent à se montrer ou ne sont pas à la hauteur des attentes.
- Des embûches conjoncturelles peuvent entraver ou retarder l'atteinte des objectifs (p. ex. départ d'une personne de confiance, changements dans les priorités organisationnelles).

Ainsi, avant de mettre en place une activité de collaboration ou de partenariat, il est important d'analyser la faisabilité au regard de la main-d'œuvre et du temps requis. Aussi, pour éviter les frustrations et la démotivation, il est important de clarifier les attentes et d'être transparents quant aux buts et aux livrables. Il est également essentiel de respecter l'indépendance et l'intégrité de chaque partie tout au long de la relation et de faire preuve d'équité et d'inclusion quant au partage du pouvoir et des efforts.

En tenant compte de ces considérations, la prochaine section décrira la stratégie de l'Observatoire pour prioriser des activités de collaboration et de partenariat afin de tirer le maximum de bénéfices pour l'Observatoire et pour ses parties prenantes, en premier lieu les personnes proches aidantes.

¹⁷ Voir Institute of Development Studies, 2020; Tremblay et Demers, 2018; Corriveau, 2009; Cummings et Holmberg, 2012.

¹⁸ Voir Lelubre et Moriau, 2023; Corriveau et Dufour, 2020; Georgalakis et Rose, 2019; Trembay et Demers, 2018.

PARTIE B

PROCESSUS POUR PRIORISER LES ACTIVITÉS DE COLLABORATION ET DE PARTENARIAT

PRÉSENTATION DU PROCESSUS

Le processus développé par l'Observatoire québécois de la proche aide pour prioriser les activités de collaboration et de partenariat est présenté dans le tableau aux pages 11 et 12. Le tableau décrit à la fois les dimensions à considérer ainsi que les étapes à suivre afin d'éclairer le processus. Il se veut avant tout une aide pragmatique pour guider la prise de décision : le tableau cherche à appuyer le jugement et l'expérience des personnes qui l'appliquent (et non à s'y substituer).

Le contenu et la structure du tableau sont basés sur une revue exploratoire de la littérature. Plusieurs outils et modèles décrits dans la littérature scientifique et grise ont été considérés¹⁹. Les critères issus de ces outils et modèles ont été triés, analysés et regroupés en tenant compte :

- de la mission de l'Observatoire;
- de son premier plan de développement stratégique;
- des dynamiques d'interaction avec ses parties prenantes (décrites ci-haut à la page 7).

Le tableau sert à guider la prise de décision quant aux activités de collaboration et de partenariat envisagées avec n'importe quelle partie prenante, peu importe la dynamique d'interaction avec l'Observatoire. Cependant, avant de considérer une collaboration ou un partenariat avec une partie prenante, une rencontre d'interconnaissance devra être convenue pour apprendre à mieux se connaître, pour relever les points de convergence ou de complémentarité des missions respectives, et pour sonder le degré de disponibilité, d'intérêt et de pertinence à travailler ensemble²⁰. De même, à tout moment dans le processus il est important d'aller chercher les compléments d'informations nécessaires pour pouvoir remplir le tableau (p. ex. contact avec la partie prenante).

Le processus de priorisation est identique selon que l'activité est initiée par l'Observatoire ou par la partie prenante. Afin de tirer le maximum du processus, pour chaque activité envisagée, deux personnes ou plus au sein de l'Observatoire rempliront le tableau individuellement, compareront leurs réponses, puis prendront une décision basée sur un processus de délibération interjuge. Si plusieurs parties prenantes sont envisagées, elles rempliront le tableau pour chacune des parties prenantes potentielles et compareront les résultats du processus délibératif. Si ce processus délibératif n'aboutit pas à une orientation claire ou si plusieurs questionnements subsistent, une autre personne, ayant une bonne compréhension du contexte, sera consultée.

Le processus vise à guider la prise de décision afin de s'engager dans la réalisation (ou non) d'une activité telle qu'elle est envisagée. Il permet aussi de guider le choix des collaborateurs et des partenaires en fonction des caractéristiques qui favoriseront la réalisation de l'activité et les bénéfices potentiels identifiés. De plus, comme le processus repose sur un exercice délibératif, il fournira des éclairages utiles permettant d'adapter ou de modifier l'activité afin de tirer le maximum des bénéfices tout en respectant la capacité de l'Observatoire et de la partie prenante à la réaliser. Au moment de mettre en place les collaborations et partenariats, s'il s'avère pertinent de conclure des ententes formelles, celles-ci seront rédigées selon les lignes directrices et les exigences légales des parties prenantes impliquées dans l'activité.

¹⁹ Notamment, les modèles et les outils suivants : Balanced Scorecard, Collaboration Readiness Assessment, Partnership Health Check, Impact Assessment, Stakeholder Analysis, SWOT Analysis.

²⁰ Voir la section « Comment décrire les interactions de l'Observatoire avec ses parties prenantes » plus haut.

TABLEAU PROCESSUS POUR PRIORISER LES ACTIVITÉS DE COLLABORATION ET DE PARTENARIAT DE L'OBSERVATOIRE QUÉBÉCOIS DE LA PROCHE AIDANCE

Date de la proposition :		Date de la décision :		
Description sommaire de l'activité (ex. : objectifs, livrables, échéancier prévu) :				Légende (score) 1 = pas du tout 2 = un peu 3 = assez 4 = beaucoup 5 = parfaitement
Nom de la partie prenante potentielle :				
Dimensions à analyser	Exemples de facteurs à considérer	Éléments favorables	Obstacles ou défis	Score
Correspondance de l'activité avec le rôle et les priorités stratégiques de l'Observatoire Dans quelle mesure l'activité envisagée correspond-elle ou non au rôle et aux priorités stratégiques de l'Observatoire?	<ul style="list-style-type: none"> • Mission • Fonctions • Vision • Valeurs • Orientations stratégiques • Actions prioritaires (p. ex. plan d'action annuel) 			
Bénéfices potentiels Dans quelle mesure l'activité envisagée générerait-elle ou non des bénéfices pour l'Observatoire et pour ses parties prenantes, en premier lieu les PPA?	<ul style="list-style-type: none"> • Potentiel d'enrichissement par le partage d'expériences et de perspectives et le croisement des savoirs • Potentiel d'augmenter la pertinence et la cohérence des travaux • Potentiel d'étendre la portée et l'impact des actions • Potentiel de mieux coordonner les efforts pour éviter les dédoublements 			

Dimensions à analyser	Exemples de facteurs à considérer	Éléments favorables	Obstacles ou défis	Score
<p>Caractéristiques organisationnelles de la partie prenante</p> <p>Dans quelle mesure les caractéristiques organisationnelles de la partie prenante favoriseraient-elles la réalisation de l'activité et les bénéfices potentiels identifiés?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alignement vers des buts stratégiques similaires • Compatibilité dans les cultures organisationnelles et dans les façons de faire • Complémentarité des forces et des expertises • Avantages sur le plan du positionnement (p. ex. réputation) • Conditions favorables chez la partie prenante (ou de l'Observatoire) pour entretenir la relation de collaboration et de partenariat (p. ex. ouverture, stabilité financière ou de l'équipe) • Qualité de la relation de collaboration ou de partenariat préétablie avec l'Observatoire (p. ex. capital de confiance) 			
<p>Faisabilité</p> <p>Dans quelle mesure serait-il possible de réaliser l'activité tout en respectant les capacités de l'Observatoire?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Exigences de l'activité (p. ex. étapes/actions, ressources humaines, budget, échéancier) • Capacités de l'Observatoire à répondre aux exigences • Contribution de la partie prenante pour répondre aux exigences 			
Résultat global pour les quatre dimensions				/ 20
Orientation suggérée				<p>Légende (score)</p> <p>1 = pas du tout 2 = un peu 3 = assez 4 = beaucoup 5 = parfaitement</p>

CONCLUSION

Dans le cas de phénomènes sociaux complexes et multifactoriels comme la proche aide, les activités de collaboration et de partenariat intersectorielles sont particulièrement pertinentes et efficaces. En mobilisant les compétences et les expertises complémentaires des parties prenantes, ces activités permettent de mettre en place des solutions ou des initiatives qui généreront de nombreux bénéfices pour les populations concernées, tout en contribuant favorablement à la réalisation de la mission des organismes ou des individus participants²¹. Comme le soulignent la plupart des auteurs consultés, le temps et l'effort consentis dès le départ dans le choix judicieux des collaborations et des partenariats seront payants puisque cela favorisera leur pérennité et leur succès à long terme²².

Le modèle de collaboration et de partenariat intersectoriels de l'Observatoire québécois de la proche aide présenté dans ce document décrit la manière dont l'Observatoire comprend les relations avec ses parties prenantes et cherche à travailler avec elles, tout en respectant sa mission, afin de favoriser la reconnaissance et le soutien aux personnes proches aidantes.

Premièrement, le modèle clarifie les relations entre l'Observatoire et ses parties prenantes en les catégorisant selon trois grandes dynamiques d'interaction, chacune caractérisée par des activités qui lui sont propres :

- L'offre de service de base;
- Le réseautage;
- La collaboration et le partenariat, conceptualisés comme deux pôles d'un même continuum, déterminés par plusieurs facteurs.

Deuxièmement, le modèle présente un processus pour prioriser les activités de collaborations ou de partenariat initiées par l'Observatoire ou qui lui sont proposées par une ou plusieurs partie(s) prenante(s). Il s'agira d'analyser l'activité envisagée à partir de quatre dimensions :

- La correspondance de l'activité avec le rôle et les priorités stratégiques de l'Observatoire;
- Les bénéfices potentiels;
- Les caractéristiques organisationnelles des parties prenantes;
- La faisabilité.

Ainsi, le modèle de collaboration et de partenariat offre un éclairage utile quant à la manière dont les activités de collaboration et de partenariat sont comprises et priorisées au sein de l'Observatoire, et ce, de manière objective et transparente afin de respecter les capacités et la gestion des attentes. En outre, ce modèle favorise des collaborations et des partenariats mutuellement bénéfiques entre l'Observatoire et ses parties prenantes, ainsi que la mobilisation des acteurs dans son écosystème.

Le modèle sera déployé par l'Observatoire québécois de la proche aide en avril 2024 pour l'année financière 2024-2025. Une évaluation de son application sur deux ans permettra d'en déterminer les forces et les faiblesses afin d'apporter des mises à jour et de l'améliorer au besoin.

²¹ Camus, 2014; Corriveau, 2009; Frank et Smith, 2000.

²² Voir Community Tool Box, 2023b; Georgalakis, 2020; Alves, 2015; Bourque, 2008.

LISTE DE RÉFÉRENCES

- Agence de la santé publique du Canada.** (2016). *Élément clé 6 : Favoriser la collaboration entre les différents secteurs et niveaux*. Le portail canadien des pratiques exemplaires : <https://cbpp-pcpe.phac-aspc.gc.ca/fr/population-health-approach-organizing-framework/key-element-6-collaborate-sectors-levels/>
- Alves, J. M., et Meneses, R.** (2015). Partner selection in co-opetition: A three step model. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 17, 23-35. <https://doi.org/10.1108/JRME-10-2014-0026>
- Atouba, Y. C., et Shumate, M. D.** (2020). Meeting the Challenge of Effectiveness in Nonprofit Partnerships: Examining the Roles of Partner Selection, Trust, and Communication. *Voluntas*, 2(31), 301-315. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11266-019-00143-2>
- Bilodeau, A., Galarneau, M., Fournier, M., et Potvin, L.** (2011). L'Outil diagnostique de l'action en partenariat : Fondements, élaboration et validation. *Canadian Journal of Public Health*, 102(4), 298-302. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/BF03404054>
- Bilodeau, A., Galarneau, M., Fournier, M., Potvin, L., Sénécal, G., et Bernier, J.** (2014). *Outil diagnostique de l'action en partenariat*. Chaire Approches communautaires et inégalités de santé (CACIS). http://chairecacis.org/fichiers/bilodeau_et_al_2008_2014_outil_diagnostique_action_en_partenariat_0.pdf
- Boivin, A., Flora, L., Dumez, V., L'Espérance, A., Berkesse, A., et Gauvin, F.-P.** (2017). Co-construire la santé en partenariat avec les patients et le public : historique, approche et impacts du « modèle de Montréal ». *Ethique biomédicale et normes juridiques*. <https://www.chairepartenariat.ca/wp-content/uploads/2019/07/Boivin-2017-Co-construire-la-sante%CC%81.pdf>
- Bourque, D.** (2008). *Concertation et partenariat : entre levier et piège du développement des communautés*. Presses de l'Université du Québec.
- Bussièrès, D.** (2018). *La recherche partenariale : d'un espace de recherche à la coconstruction des connaissances* [Thèse de doctorat en sociologie, Université du Québec à Montréal]. <https://archipel.uqam.ca/11350/>
- Camus, A.** (2014). Les relations entre les organisations du tiers secteur et du secteur public : recension des principales approches conceptuelles. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 50. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.2162>
- Capobianco, J.** (2015). *Strategize partnerships with SWOT analysis* [Article de blog]. Behavioural Healthcare Executive. <https://www.hmpgloballearningnetwork.com/site/behavioral/blogs/bhdealinsiderblog/strategize-partnerships-swot-analysis>
- Castañer, X., et Oliveira, N.** (2020). Collaboration, Coordination, and Cooperation Among Organizations: Establishing the Distinctive Meanings of These Terms Through a Systematic Literature Review. *Journal of Management*, 46(6), 965-1001. <https://doi.org/10.1177/0149206320901565>
- Centre for innovation in campus mental health.** (n.d.). *Steps To Building A Collaborative Partnership* [Ressource en ligne]. Centre for Innovation in Campus Mental Health. <https://campusmentalhealth.ca/toolkits/campus-community-partnerships/steps-to-building-a-collaborative-partnership/>
- Choffel, D., et Meyssonier, F.** (2005). Dix ans de débats autour du Balanced Scorecard. *Comptabilité Contrôle Audit*, 11(2), 61-81. <https://doi.org/10.3917/cca.112.0061>
- Commission de la santé mentale du Canada.** (2019). *Guide des pratiques prometteuses : Mobiliser les proches aidants dans les services de santé mentale et des dépendances au Canada*. Ottawa, Canada. https://www.mentalhealthcommission.ca/wp-content/uploads/drupal/2020-04/Promising_Practices_Guide_fr.pdf
- Community tool box.** (2023a). *Creating and Maintaining Coalitions and Partnerships* [Ressource en ligne]. Community tool box. <https://ctb.ku.edu/en/creating-and-maintaining-coalitions-and-partnerships>
- Community tool box.** (2023b). *Section 8. Identifying and Analyzing Stakeholders and Their Interest* [Ressource en ligne]. Community tool box. <https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/participation/encouraging-involvement/identify-stakeholders/main>
- Corriveau, A.-M.** (2009). *L'émergence d'un modèle de concertation interorganisationnelle en contexte municipal le cas de Sherbrooke Ville en santé* [Thèse de doctorat en administration, Université de Sherbrooke]. <https://savoirs.usherbrooke.ca/handle/11143/370>
- Corriveau, A.-M., et Dufour, Y.** (2020). Le développement d'une collaboration inter organisationnelle durable en promotion de la santé : une analyse processuelle. *Global Health Promotion*, 27(3), 184-192. <https://doi.org/10.1177/1757975919870168>
- Cummings, J. L., et Holmberg, S. R.** (2012). Best-fit Alliance Partners: The Use of Critical Success Factors in a Comprehensive Partner Selection Process. *Long Range Planning*, 45(2), 136-159. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.01.001>
- David, G., et Grégoire, A.** (2018). *Guide pratique – Stratégie de partenariat avec les patients et le public en recherche*. Unité de soutien SRAP-Québec. https://ceppp.ca/wp-content/uploads/2021/01/USSQ_Guide-pratique-SPPP-en-recherche_V1.pdf

Dugré, É., et Morin, P. (2019). *La communauté des savoirs – Créer et transformer ensemble : vision, valeurs, principes et modes d'action*. Institut universitaire de première ligne en santé et services sociaux du CIUSSS de l'Estrie – CHUS.

https://www.iuplss.ca/clients/SanteEstrie/Sous-sites/Centres_de_recherche/IUPLSSS/institut/Commaunaute-savoirs/2020-01-20_Cadre_de_re%CC%81fe%CC%81rence_FINAL.pdf

Faraji, O., Ezadpour, M., Dasrjerdi, A. R., et Dolatzarei, E. (2022). Conceptual structure of balanced scorecard research: A co-word analysis. *Evaluation and Program Planning*, 94.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2022.102128>

Frank, F., et Smith, A. (2000). *Guide du partenariat*. Unité de l'apprentissage et du perfectionnement liés au marché du travail. Développement des ressources humaines Canada.

<https://publications.gc.ca/collections/Collection/MP43-373-1-2000F.pdf>

Fynn, J. F., Milton, K., Hardeman, W., et Jones, A. P. (2022). A model for effective partnership working to support programme evaluation. *Evaluation*, 28(3), 284-307.

<https://doi.org/10.1177/13563890221096178>

Georgalakis, J. (2020). *The Power of Partnerships: How to Maximise the Impact of Research for Development*. Institute of development studies.

<https://www.ids.ac.uk/publications/the-power-of-partnerships-how-to-maximise-the-impact-of-research-for-development/>

Georgalakis, J., et Rose, P. (2019). Introduction: Identifying the Qualities of Research–Policy Partnerships in International Development – A New Analytical Framework. *IDS Bulletin*, 50.

<https://doi.org/10.19088/1968-2019.103>

Global Network of Civil Society Organisations for Disaster Reduction. (2024). *Partnership health check tool*. Global Network of Civil Society Organisations for Disaster Reduction.

<https://www.gndr.org/resource/collaboration/partnership-health-check-tool/>

Gouvernement du Canada. (2023). *Éléments de base de l'évaluation d'impact* [Page Web]. <https://www.canada.ca/fr/agence-evaluation-impact/services/politiques-et-orientation/bases-des-evaluations-dimpact.html>

Huang, K.-Y., Kwon, S., Cheng, S., Kamboukos, D., Shelley, D., Brotman, L., Kaplan, S., Ogedegbe, G., et Hoagwood, K. (2018). Unpacking Partnership, Engagement, and Collaboration Research to Inform Implementation Strategies Development: Theoretical Frameworks and Emerging Methodologies. *Frontiers in Public Health*, 6.

<https://doi.org/10.3389/fpubh.2018.00190>

Institut national de santé publique du Québec.

(INSPQ). (n.d.). *Analyser des partenariats : quels sont les partenaires concernés et comment les mobiliser selon leurs intérêts et leur influence?* [Ressource en ligne]. Institut national de santé publique du Québec.

<https://www.inspq.qc.ca/exercer-la-responsabilite-populationnelle/realiser-projet-en-lien-responsabilite-populationnelle/analyser-situation-convenir-l-orientation-structure-du-projet-partenaires/analyser-partenariats-quels-sont-partenaires-concernes-comment-mobiliser-selon->

Justice Alternative du Suroît (JAS), Y des femmes de Montréal (YWCA), et Action jeunesse de l'Ouest-de-l'île (AJOI). (n.d.). *Qu'est-ce que la collaboration intersectorielle ?* [Site web]. Projet Maillage.

<https://maillage.org/outils/collaboration-intersectorielle/>

Kamga, R., Allaire, S., Baron, M.-P., Cody, N., Coulombe, S., Dumoulin, C., Pulido, L., et Thériault, P. (2023). L'émergence des partenariats recherche-pratique en éducation : une recension des écrits. *Phronesis*, 12(1), 127-143. Cairn.info.

<https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1095154ar>

Kaplan, R., Norton, D., et Rugelsoen, B. (2010). Managing Alliances with the Balanced Scorecard. *Harvard Business Review*, January-february, 114-120.

<https://www.phoenixcg.com/wp-content/uploads/2020/07/Kaplan-et-al-Managing-alliances.pdf>

L'Appui pour les proches aidants. (2020). *Évaluation de la mobilisation, de la concertation et des partenariats avec les acteurs de la proche aidance d'ainés* L'Appui pour les proches aidants.

Leubre, M., et Moriau, J. (2023). Le « Carrefour de savoirs » comme espace d'expérimentation pour la recherche collaborative. *Écrire le social*, 5(1), 45-57. Cairn.info.

<https://doi.org/10.3917/esra.005.0045>

Mickel, A. E., et Goldberg, L. (2009). *Partnership Impact Evaluation Guide*.

https://www.onetam.org/sites/default/files/pdfs/Partnership_Impact_Evaluation_Guide.PDF

Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS).

(2018). *Cadre de référence de l'approche de partenariat entre les usagers, leurs proches et les acteurs en santé et en services sociaux* Gouvernement du Québec.

<https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2018/18-727-01W.pdf>

Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS).

(2021a). *Plan d'action gouvernemental pour les personnes proches aidantes 2021-2026. Reconnaître pour mieux soutenir*. Gouvernement du Québec

<https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2021/21-835-11W.pdf>

Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS).

(2021b). *Politique nationale pour les personnes proches aidantes. Reconnaître et soutenir dans le respect des volontés et des capacités d'engagement*. Gouvernement du Québec
<https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2021/21-835-01W.pdf>

National coalition for Homeless Veterans. (n.d.).

Effective Community Collaboration.
https://www.nchv.org/images/uploads/Collaboration_6.28c_.pdf

Ndiaye, M., Sanon, P., et Gagnon, M.-P. (2019). *Guide du patient partenaire en recherche*. Unité de soutien SRAP-Québec.

https://www.praticssante.chaire.ulaval.ca/wp-content/uploads/2020/02/Guide_PPP_MAN_PNS_MP_F-compress%C3%A9-2.pdf

Nolet, A.-M., Cousineau, M.-M., Maheu, J., et Gervais, L. (2017). L'interdépendance dans la recherche partenariale.

Nouvelles pratiques sociales, 29(1-2), 271-287.
<https://doi.org/10.7202/1043406ar>

Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). (2006). *Successful partnerships. A guide*.

<https://www.oecd.org/cfe/leed/36279186.pdf>

Pomey, M.-P., Flora, L., Karazivan, P., Dumez, V., Lebel, P., Vanier, M.-C., Débarges, B., Clavel, N., et Jouet, E.

(2015). Le « Montreal model » : enjeux du partenariat relationnel entre patients et professionnels de la santé. *Santé Publique*, 51(HS), 41-50.
<https://doi.org/10.3917/spub.150.0041>

Popp, J. K., Milward, H. B., MacKean, G., Casebeer, A., et Lindstrom, R. (2015). *Inter-Organizational Networks: A Review of the Literature to Inform Practice*.

<https://www.businessofgovernment.org/report/inter-organizational-networks-review-literature-inform-practice>

Romero, D., Galeano, N., et Molina, A. (2008). Readiness for Collaboration Assessment Approach in Collaborative Networked Organisations. Dans A. Azevedo (Éd.), *Innovation in Manufacturing Networks* (Vol. 266, p. 47-56).

https://doi.org/10.1007/978-0-387-09492-2_5

Rosas, J., et Camarinha-Matos, L. M. (2009). An approach to assess collaboration readiness. *International Journal of Production Research*, 47(17), 4711-4735.

<https://doi.org/10.1080/00207540902847298>

Rosas, J., Macedo, P., et Camarinha-Matos, L. M.

(2011). Extended competencies model for collaborative networks. *Production Planning & Control*, 22(5-6).

<https://doi.org/10.1080/09537287.2010.536622>

Silva, S., et Oliveira, S. (2017). Partner selection in international joint ventures: A framework for the analysis of factors relevant to the selection of partners. *The Marketing Review*, 17, 199-215.

<https://doi.org/10.1362/146934717X14909733966182>

Somers, A. B. (2005). Shaping the balanced scorecard for use in UK social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 1(1), 43-56.

<https://doi.org/10.1108/17508610580000706>

Suicide Prevention Resource Center (SPRC). (2013).

Collaboration Readiness Checklist.

<https://sprc.org/wp-content/uploads/2023/01/Collaboration-Readiness-Checklist.pdf>

Tremblay, D.-G., et Demers, G. (2018). Les recherches partenariales/collaboratives : Peut-on simultanément théoriser et agir? *Recherches sociographiques*, 59(1-2), 99-120.

<https://doi.org/10.7202/1051427ar>

United Way Toronto. (2011). *Participating Effectively as a Collaborative Partner*.

<https://www.unitedwaygt.org/wp-content/uploads/2021/06/2013-Collaborative-Partnerships-Toolkit.pdf>

Le mandat pour le développement, l'organisation
et le soutien administratif de l'Observatoire a été confié au

CENTRE INTÉGRÉ UNIVERSITAIRE EN SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX
DU CENTRE-OUEST-DE-L'ÎLE-DE MONTRÉAL

3755, chemin de la Côte-Sainte-Catherine
Montréal, QC, H3T 1E2

info@observatoireprocheaidance.ca

observatoireprocheaidance.ca



Observatoire
québécois de la
proche aide