

# Favoriser les partenariats entre OBNL et partenaires de soins primaires : une étude de cas



CHAIRE DE RECHERCHE DU CANADA SUR LA  
MISE EN ŒUVRE DE SOINS INTÉGRÉS  
POUR LES PERSONNES AVEC DES BESOINS COMPLEXES

Dumont-Samson, Olivier  
Hudon, Émilie  
Breton, Mylaine  
Jacques, Marie-Claude  
Loignon, Christine  
Gaboury, Isabelle  
Hudon, Catherine

16 avril 2025

Centre intégré  
universitaire de santé  
et de services sociaux  
de l'Estrie – Centre  
hospitalier universitaire  
de Sherbrooke

Québec 

Institut universitaire de première ligne  
en santé et services sociaux

 Université de  
Sherbrooke

# Remerciements

*Centre intégré  
universitaire de santé  
et de services sociaux  
de l'Estrie – Centre  
hospitalier universitaire  
de Sherbrooke*

Québec 

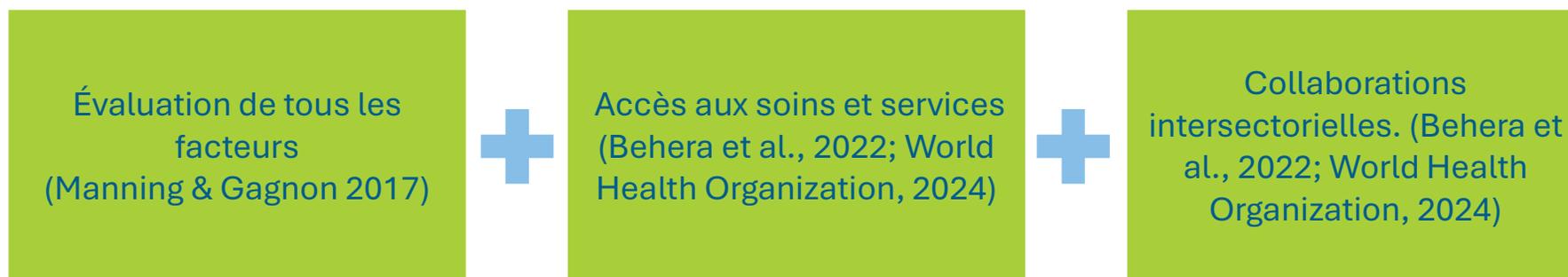
Institut universitaire de première ligne  
en santé et services sociaux

# Introduction

- Les personnes ayant des "besoins complexes" ont souvent des problèmes biopsychosociaux non résolus. (Grembowski et al. 2014)
- Ils peuvent être confrontés à de nombreux problèmes sociaux (Byhoff et al., 2022 ; Heller et al., 2021).

# Introduction

Pour répondre efficacement à leurs besoins...

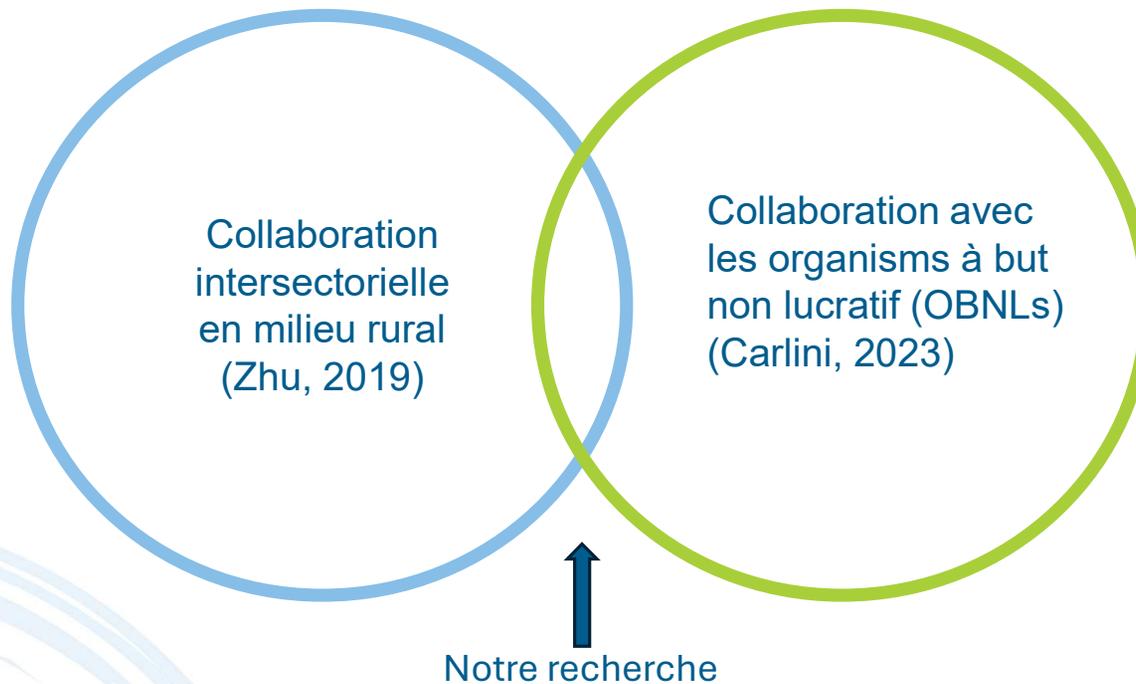


Peuvent s'avérer difficile à mettre en œuvre. (Lo & Lockwood, 2022)



# Introduction (suite)

○ Peu d'études sur...



« Les organismes sans but lucratif sont des associations, des clubs ou des sociétés qui ne sont pas des organismes de bienfaisance et qui sont établis et exploités uniquement aux fins du bien-être collectif, des améliorations locales, des loisirs, du divertissement ou de toute autre activité non lucrative. »  
(Agence de revenu du Canada, 2016)

# Objectifs



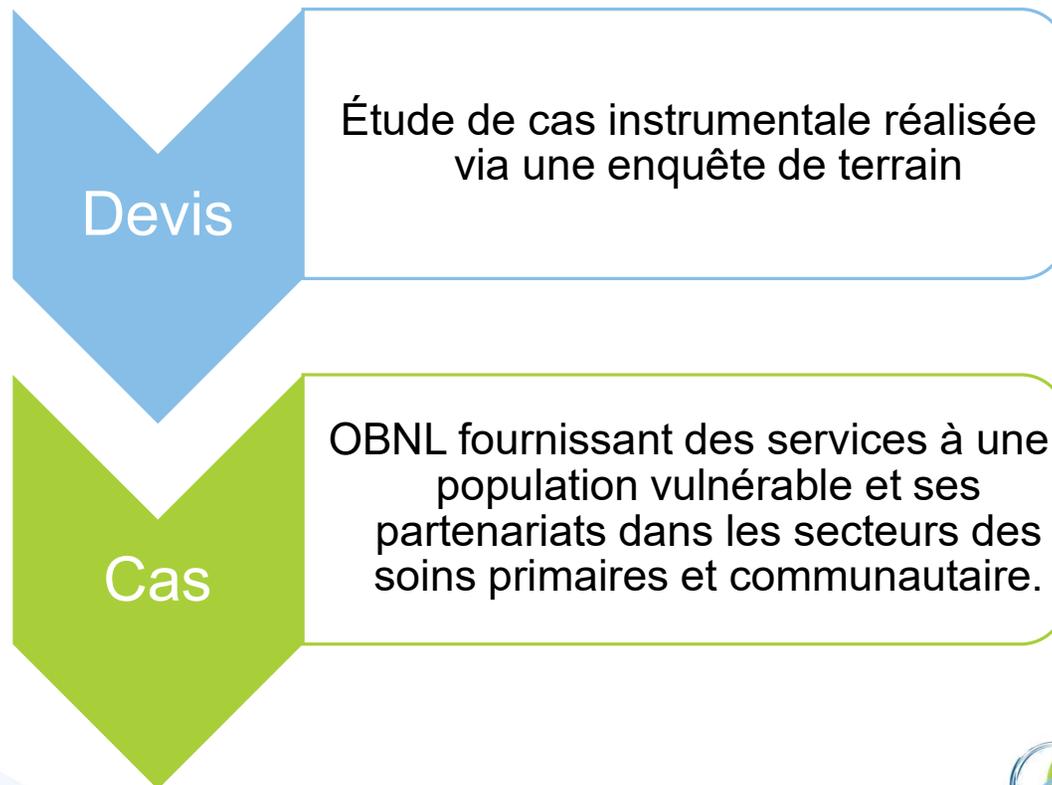
Décrire les collaborations intersectorielles pour l'amélioration de la santé entre un OBNL et ses partenaires sociaux et de soins de santé primaires en milieu rural.



Identifier les éléments qui facilitent ou entravent ces collaborations.



# Devis et cas



# Cadre et échantillonnage

## Cadre

- MRC du sud du Québec d'environ 23 000 habitants
- Quelques statistiques sur la MRC...

## Échantillonnage

- Échantillonnage de commodité pour les organisations
- Échantillonnage par boule de neige pour les individus

## Collecte de données

Observation non-participante (32h)

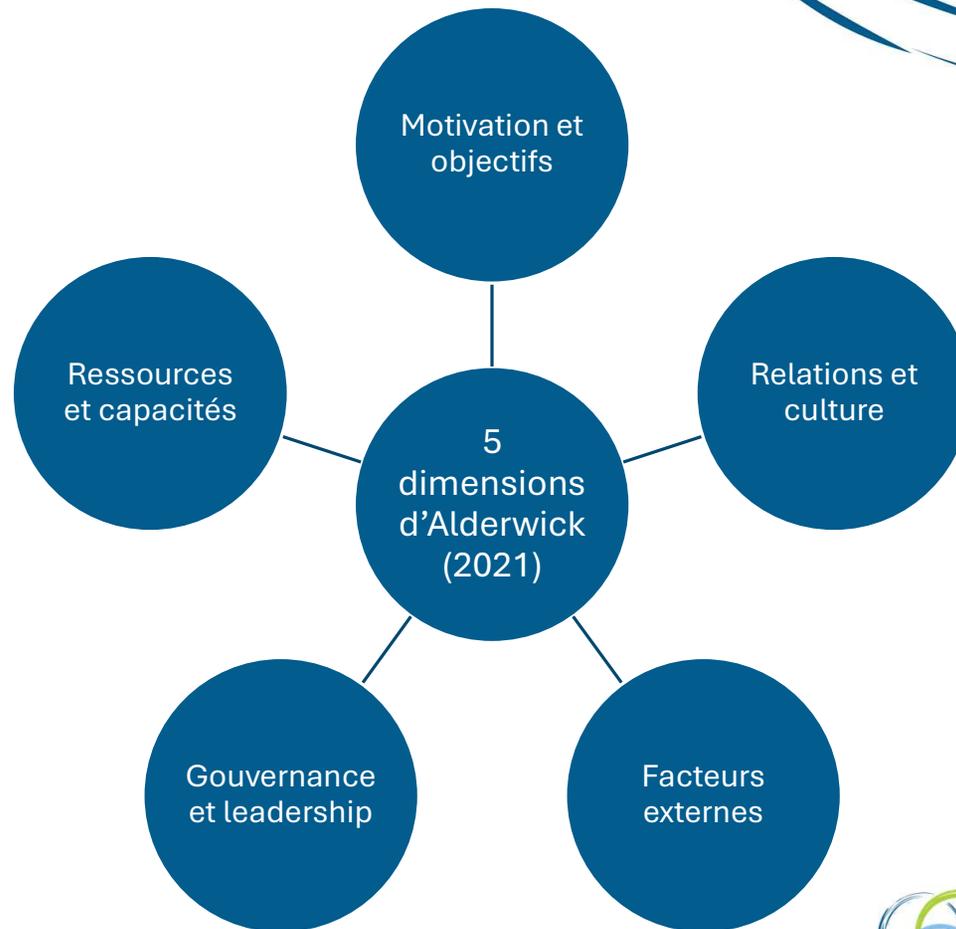
Entrevues semi-dirigées (n=22)

Collecte de documents pertinents (n=7)

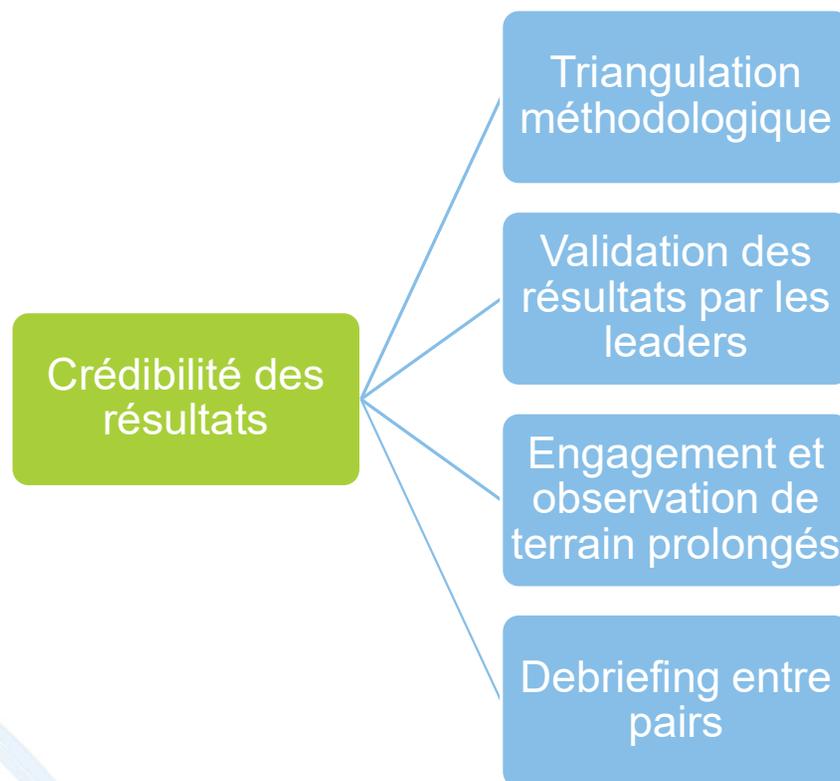
# Analyse

- Méthode d'analyse thématique mixte
  - Inductif (Miles et al 2014)
  - Déductif : Thèmes basés sur la revue systématique des revues d'Alderwick (2021) sur les facteurs influençant le fonctionnement de la collaboration.

# Analyse



# Analyse



# Résultats

**Histoire de cas**



CHAIRE DE RECHERCHE DU CANADA SUR LA  
MISE EN ŒUVRE DE SOINS INTÉGRÉS  
POUR LES PERSONNES AVEC DES BESOINS COMPLEXES

# Résultats

14 facteurs d'influence sur la collaboration intersectorielle



Effets positifs et négatifs



Certains effets sont à leur tour des facteurs d'influence, créant d'autres effets



# Résultats

Présentation  
des 9  
facteurs les  
plus influents



Degré de vision commune

Niveau de confiance

Qualité des relations

Qualité de la communication

Clarté des objectifs

Clarté des rôles, des responsabilités et des cadres

Concurrence entre les partenaires

Contexte institutionnel et organisationnel

Contexte social et économique



# Résultats

<b>Le niveau de partage de la vision</b>	<p>Esprit d'équipe (interne + partenariat)</p> <p><b>Relations positives</b></p> <p>Volonté de collaborer</p> <p><b>Rôles, responsabilités et cadre clairs</b></p> <p><b>Objectifs clairs</b></p> <p><b>Confiance</b></p> <p><b>Communication favorable/transparence</b></p> <p>Atmosphère positive</p>	<p>Division</p> <p><b>Relations négatives</b></p> <p><b>Concurrence</b></p> <p><b>Rôles, responsabilités et cadre peu clairs</b></p> <p><b>Objectifs flous</b></p> <p><b>Méfiance</b></p> <p><b>Communication non favorable/nébuleuse</b></p> <p>Atmosphère négative</p>
<b>Niveau de confiance interpersonnelle et inter-organisationnelle</b>	<p><b>Communication favorable/transparente</b></p> <p><b>Relations positives</b></p> <p>Volonté de collaboration</p> <p>Atmosphère positive</p>	<p><b>Communication non favorable/nébuleuse et appréhension</b></p> <p><b>Relations négatives</b></p> <p>Réticence à collaborer</p> <p>Atmosphère négative</p>
<b>Qualité des relations entre les individus et les organisations</b>	<p><b>Communication favorable/transparence</b></p> <p>Atmosphère positive</p> <p><b>Confiance</b></p> <p>Motivation/engagement (<b>affecte les ressources humaines</b>)</p>	<p><b>Communication non favorable/non-dits, médisance, confrontation</b></p> <p>Atmosphère nocive</p> <p><b>Méfiance</b></p> <p>Burn-out/démission (<b>affecte les ressources humaines</b>)</p>

# Résultats

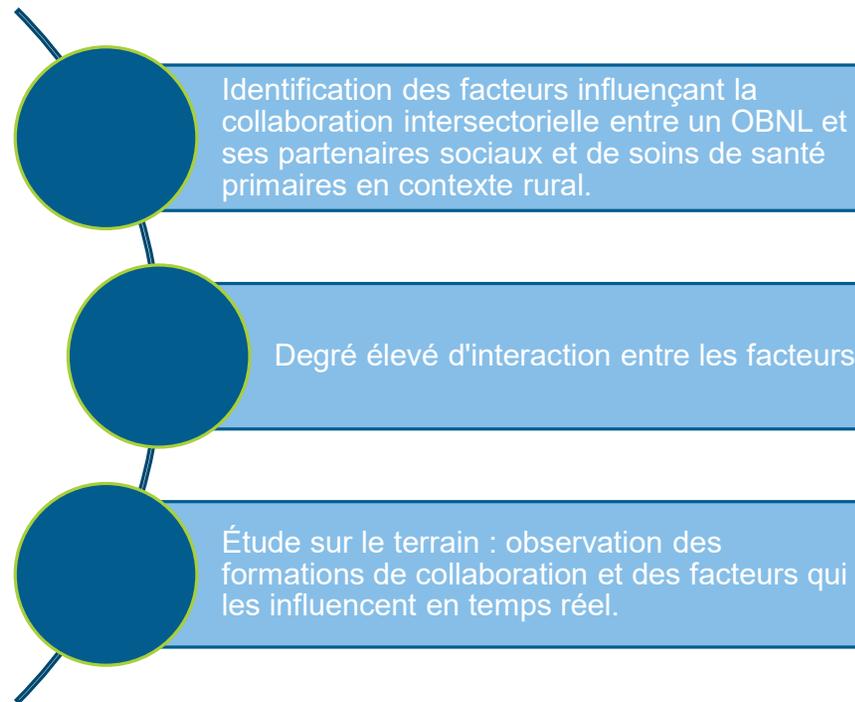
<b>Qualité de la communication</b>	Transparence <b>Relations positives/Cohésion</b> Atmosphère positive <b>Objectifs clairs</b> <b>Rôles, responsabilités et cadre de travail clairs</b> <b>Confiance</b>	Nébulosité <b>Relations négatives/ Comportement passif-agressif</b> Atmosphère négative <b>Objectifs flous</b> <b>Rôles, responsabilités et cadre flous</b> <b>Méfiance</b>
<b>Clarté des objectifs/missions</b>	<b>Rôles, responsabilités et cadre clairs</b> Motivation Facilitation de la collaboration <b>Confiance</b> <b>Relations positives</b>	<b>Rôles, responsabilités et cadre peu clairs</b> Duplication des services (ou crainte de duplication) Concurrence <b>Méfiance</b> <b>Tensions/relations négatives</b>
<b>Clarté des rôles, des responsabilités et du cadre</b>	Motivation (pour le travail et le partenariat) Offre de services claire Énergie ciblée <b>Confiance</b> <b>Relations positives</b>	Frustration et confusion Offre de services peu claire Perte d'énergie <b>Méfiance</b> <b>Relations négatives/conflits</b>

# Résultats

<b>Concurrence entre les partenaires</b>		<p>Entrave à la collaboration</p> <p>Atmosphère négative</p> <p>Frustration</p> <p><b>Relations négatives</b></p> <p><b>Communication non favorable, manque de clarté, harcèlement</b></p> <p><b>Méfiance</b></p>
<b>Contexte institutionnel et organisationnel</b>	<p>Colocalisation et proximité</p> <p>Incitations organisationnelles et/ou ministérielles en faveur des partenariats</p>	<p>Lenteur organisationnelle et demotivation</p> <p><b>Compétition</b></p>
<b>Contexte économique et social (zone rurale)</b>	<p>Réseau étroit/réseautage facilité</p> <p>Compréhension des besoins locaux</p>	<p><b>Relations à rôles multiples</b></p> <p><b>Communication non favorable/Non-dits et médisance</b></p>

# Discussion

Particularités de cette recherche



# Discussion

---

Une vision partagée est essentielle

Corroboré par Alderwick (2021)

---

Suspicion et méfiance peuvent s'installer (Reiter 2018)



Résolution : communication transparente et reformulation de la vision lors de rencontre

---

Peut mener à de la compétition/concurrence (Tsasis 2009)



Résolution : vision commune + rôles bien définis + objectifs complémentaires = collaboration complémentaire sans duplication



# Discussion

---

Qualité des relations  
interpersonnelles et inter-  
organisationnelles

Corroboré par  
Alderwick (2021)



Historique des relations  
(Alderwick 2021 et  
Steenkamer 2020) et les  
liens «multi-rôles»  
observés dans notre  
recherche

---

Historique de travail entre  
collaborateurs et confiance  
(van Vooren 2020)

---

La confiance comme  
caractéristique la plus  
importante des relations  
(Alderwick 2021, van Vooren  
2020, Tsisis 2009, Proulx 2014,  
Bryson 2015, Lee 2012, Reiter  
2018)



# Discussion

Qualité de la communication

Communication ouverte et fréquente, ayant des répercussions sur d'autres facteurs (Alderwick 2021 et Vooren 2020)

Communication transparente, confiance et relations (Reiter 2018)

Répercussion sur la valeur individuelle perçue (Vooren 2020)

Formulation des objectifs et rôles en début de projet (Vooren 2020)



Barrière en cas de flou



# Discussion

---

En fin de compte, ce n'est que par une communication ouverte, transparente et respectueuse que les conflits entre les organisations peuvent être résolus et que la collaboration peut être facilitée.



# Limitations

Étude de cas unique dans un cadre bien défini

Collecte de données pendant une période conflictuelle

Seulement un participant masculin



## Conclusion

- Collaboration intersectorielle nécessite une vision commune, des relations saines et une communication transparente et respectueuse, entre autres facteurs importants.
- Fournit des conseils aux responsables de projets de soins de santé collaboratifs dans les zones rurales, en les aidant à surmonter les difficultés potentielles et à accroître l'efficacité de leurs efforts de collaboration.
- Des recherches supplémentaires pour explorer la collaboration intersectorielle dans les zones rurales, pour une meilleure compréhension des caractéristiques et facteurs uniques à ces contextes.



**MERCI !**

