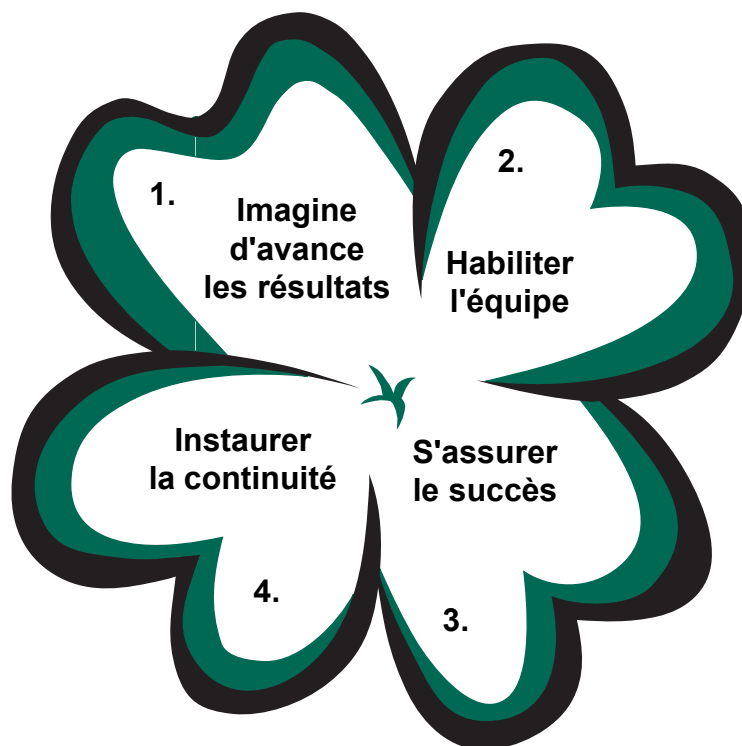


TROUSSE D'ACTION INTERSECTORIELLE

*Le modèle du carrefour
en trèfle : un gage de succès*



Pour plus de renseignements veuillez nous contacter :

Santé Canada
Place du Canada, pièce 815
9700 avenue Jasper
Edmonton (Alberta) T5J 4C3

Téléphone : 780 495-4280
Télécopieur : 780 495-5537

www.health-santecanada.net

also available in English

août 2000

Nous offrons nos plus sincères remerciements à l'Amherst H. Wilder Foundation, qui nous a autorisés à puiser généreusement dans l'ouvrage *Collaboration Handbook: Creating, Sustaining, and Enjoying the Journey*, de Michael Winer et Karen Ray. Copyright 1994, Amherst H. Wilder Foundation, ainsi qu'aux Diététistes du Canada, qui nous ont donné leur appui et leurs conseils des plus précieux pour l'élaboration de cette trousse.



QU'EST-CE QUE L'ACTION INTERSECTORIELLE?

Qu'est-ce que l'action intersectorielle pour la santé?

Penchons-nous d'abord sur l'action intersectorielle...

L'action intersectorielle (AI), c'est la collaboration de plusieurs secteurs de la société pour initier des actions dans un domaine d'intérêt commun. Ces secteurs regroupent des ministères comme ceux de la Santé, de l'Éducation, de l'Environnement et de la Justice, ainsi que des particuliers, des organismes sans but lucratif et des entreprises privées.

L'action intersectorielle prend racine dans les principes de la santé de la population ...

Au cours des années 70 et 80, les travaux en promotion de la santé ont fait ressortir que les risques pour la santé étaient liés aux comportements et aux modes de vie individuels. À la fin des années 80, on s'est penché davantage sur l'incidence des facteurs sociaux, économiques, environnementaux et personnels sur la santé.

On a alors regroupé sous l'expression *déterminants de la santé* ces facteurs et conditions qui ont une influence sur la santé de la population. Pour favoriser la santé de la population, il faut comprendre non seulement que ces déterminants n'agissent pas en vase clos, mais également que leurs interactions complexes ont encore plus de poids sur la santé.

Voici ces déterminants :

- | | |
|------------------------------------|--|
| 1. Revenu et statut social | 7. Patrimoine biologique et génétique |
| 2. Réseaux de soutien social | 8. Habitudes de santé et compétences d'adaptation personnelles |
| 3. Niveau de scolarité | 9. Développement sain durant l'enfance |
| 4. Emploi et conditions de travail | 10. Services de santé |
| 5. Environnement social | 11. Sexe |
| 6. Environnement physique | 12. Culture |

Groupe de travail sur la santé de la population, Santé Canada (1996).

Pour agir sur les déterminants de la santé de la population, il faut faire preuve de leadership et intervenir sans se limiter aux programmes de santé régionaux ou gouvernementaux.



Health Santé
Canada Canada

Le modèle du carrefour en trèfle : un gage de succès — trousse d'action intersectorielle



QU'EST-CE QUE L'ACTION INTERSECTORIELLE?

Voici une définition acceptable de l'action intersectorielle pour la santé

L'action intersectorielle pour la santé est une relation nettement définie et mutuellement profitable qui a été établie entre deux secteurs ou plus pour prendre des mesures en vue d'atteindre des résultats sur la santé plus efficaces et plus durables que si le secteur de la santé agissait seul.

L'action intersectorielle change nos façons de faire

Les membres de l'équipe d'AI accordent beaucoup d'importance à la collaboration *et* aux résultats obtenus. L'AI dépasse la coopération et la coordination pour agir dans la collaboration.

La collaboration est un processus plus intense, qui impose ses exigences aux membres de l'équipe d'AI, à savoir :

- Partager une vision commune et s'investir pour la réaliser
- Créer de nouveaux moyens de communication
- S'engager à planifier ensemble
- Définir la hiérarchie et partager le pouvoir
- Partager les ressources et contribuer à la bonne réputation
- Partager tous les risques, les résultats et les gratifications

L'AI, c'est changer ses façons de faire...

- De la concurrence ! à l'établissement d'un consensus
- Du travail individuel ! à l'intégration d'une variété de cultures, de domaines et de points de vue
- De la concentration sur les services et les programmes ! à la concentration sur les résultats et les stratégies plus vastes
- Des visées à court terme ! aux résultats à long terme et aux changements de politiques
- Du " je " ! au " nous "





L'action intersectorielle : une aventure

On peut considérer l'action intersectorielle (AI) comme une aventure. Les éléments de cette aventure sont la destination, les voyageurs et le chemin.

La **destination** — atteindre les résultats voulus, c'est-à-dire les changements à apporter aux politiques, au système, à la volonté politique, à la législation, à un programme ou à la prestation d'un service.

Les **voyageurs** — les membres de l'équipe d'AI qui arrivent avec leurs habitudes, leurs pouvoirs, leur style de travail et leur perception de la collaboration qui sont propres à chacun.

Vous déblayez le **chemin** en établissant des relations clairement définies et en accomplissant du travail mutuellement bénéfique.

Le modèle du carrefour en trèfle

Imaginez que le chemin de l'AI se présente comme le carrefour en trèfle d'une autoroute. Vous pouvez prendre la route ou la quitter à divers points. En cas de besoin, vous pouvez revenir sur vos pas, emprunter la voie inférieure ou supérieure. Chaque lobe du carrefour marque une étape différente de l'aventure. Chaque étape présente des difficultés particulières. Sachez que vous franchirez ces étapes plus d'une fois. Chaque fois, vous aurez de nouvelles idées, une expérience plus riche, une connaissance plus approfondie et plus solide des relations de travail.

Ce carrefour en trèfle, c'est également le porte-bonheur associé au trèfle à quatre feuilles. Vous pouvez l'emprunter pour atteindre des destinations qui vous seraient inaccessibles si vous étiez seul.

La trousse d'AI

Le modèle du carrefour en trèfle illustré à la page suivante montre les quatre étapes de l'aventure d'AI et les difficultés que présente chacune d'entre elles. La trousse propose des idées pratiques et des actions qui aideront les équipes d'AI à faire face aux défis de l'aventure. Vous trouverez deux exemples de collaboration en AI qui sont tirés *de la vie courante* ainsi que des fiches de conseils. Pour découvrir des idées utiles en matière d'AI, veuillez vous reporter à la liste d'ouvrages de référence pratiques en page 28.

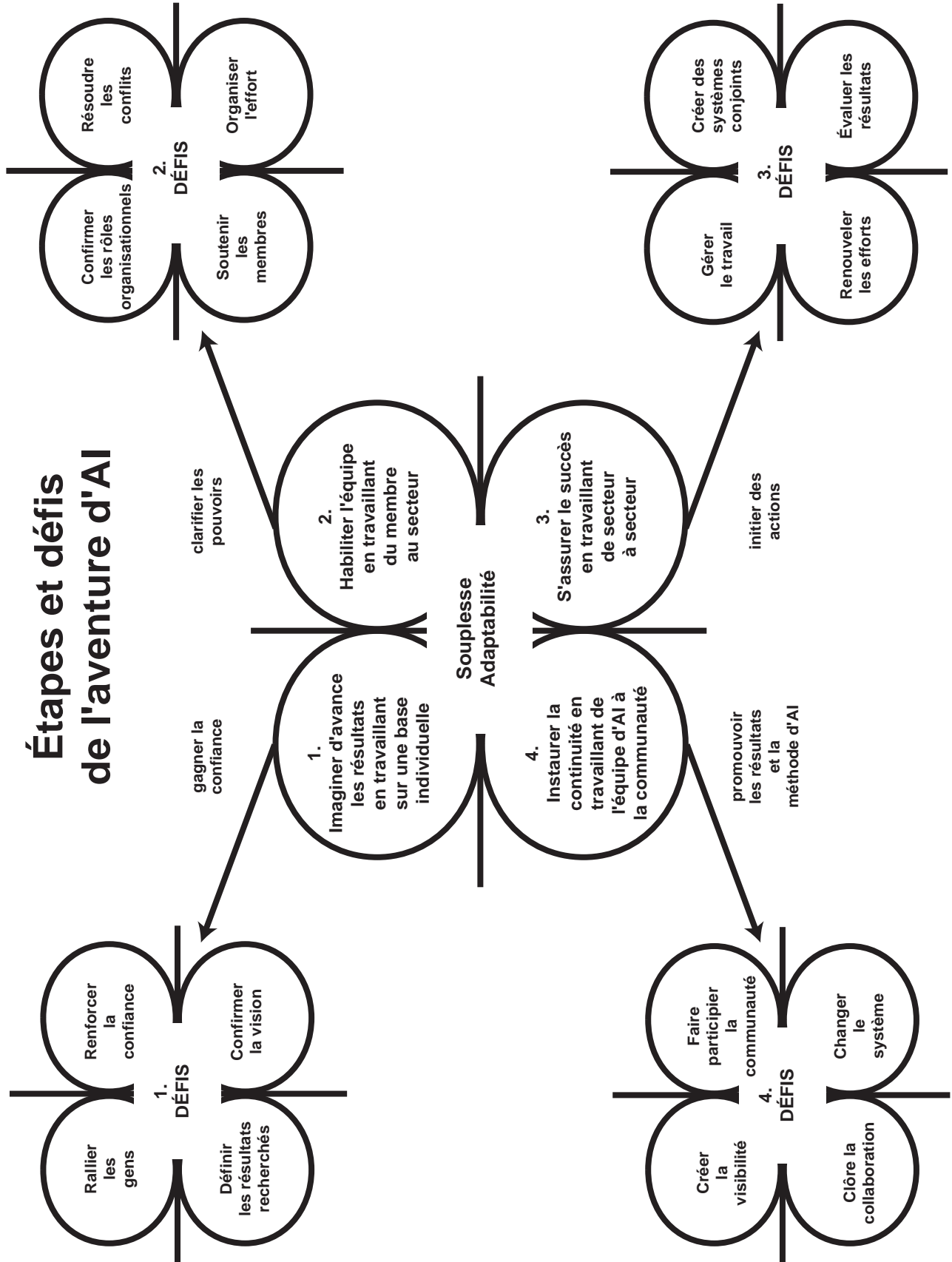
Au fil de l'aventure que vous vivrez au moyen de la trousse, rappelez-vous : l'action intersectorielle prend du temps...

- La voie est détournée.
- Prévoyez travailler à plus d'une étape à la fois.
- L'AI accomplira plus que n'importe quel partenaire n'accomplirait seul.
- La clé d'une AI réussie réside dans la souplesse et l'adaptabilité.





L'action intersectorielle : une aventure sur le modèle du carrefour en trèfle



Adapté de *Collaboration Handbook: Creating, Sustaining, and Enjoying the Journey*, de Michael Winer et Karen Ray. Copyright 1994, Amherst H. Wilder Foundation. Usage autorisé. Pour obtenir de plus amples renseignements sur les publications de la Wilder Foundation, composez le 1 800 274-6024.





FICHES DE CONSEILS SUR L'ACTION INTERSECTORIELLE

Adapté de *Collaboration Handbook: Creating, Sustaining, and Enjoying the Journey*, de Michael Winer et Karen Ray. Copyright 1994, Amherst H. Wilder Foundation. Usage autorisé. Pour obtenir de plus amples renseignements sur les publications de la Wilder Foundation, composez le 1 800 274-6024.

Conseils destinés aux membres de l'équipe d'AI : **Maintenir les communications, la compréhension et le soutien**

1. Assurez-vous que votre organisation d'attache connaît et soutient la vision de l'AI et les résultats recherchés.
2. Fournissez des preuves écrites de la planification et de la méthode de travail avant d'agir.
3. Apportez votre soutien à vos coéquipiers en AI qui tentent d'obtenir des pouvoirs de leur organisation d'attache.
4. Invitez les dirigeants des organisations à une réunion de planification préliminaire.
5. Encouragez et favorisez les relations entre les membres, aux échelons supérieurs, entre secteurs. Par exemple, une infirmière en santé publique est susceptible d'obtenir un meilleur appui de ses supérieurs si leur contribution est soulignée par leurs collègues lors d'événements régionaux ou provinciaux.

Conseils destinés aux organisations d'attache sur leur responsabilité vis-à-vis des partenaires de l'AI

1. Sachez quels sont la mission et les résultats visés par l'AI ET par votre propre organisation. La clarté de vos propres buts rejaillira sur la collaboration en AI.
2. Sachez quels sont vos intérêts personnels. Quels résultats escomptez-vous de votre participation à l'équipe d'AI?
3. Mettez l'accent sur les avantages communs. Sachez pourquoi votre organisation participe à une collaboration à long terme.
4. Prenez conscience du fait que la collaboration en AI exige du temps et des ressources.
5. Examinez les pouvoirs, les engagements et les capacités de chaque membre. Sachez ce que chacun apporte à l'AI.
6. Prenez l'habitude de collaborer et faites la promotion de ce mode de travail.
 - Songez bien aux répercussions des décisions sur toutes les parties qu'elles toucheront.
 - Assurez-vous que tous s'engagent à respecter les décisions stratégiques, que tous s'approprient les idées, c'est-à-dire qu'ils les soutiennent comme si elles étaient les leurs.
 - Partagez le mérite des réussites avec toutes les personnes qui ont joué un rôle dans leur réalisation.
 - Parlez de la collaboration en AI avec enthousiasme. Soyez un exemple vivant de la valeur de la collaboration.
 - Soyez toujours ouvert à la négociation et à la collaboration.
7. Modifiez le fonctionnement. L'AI est un concept unique en soi; elle exige un changement d'attitude, de procédures et (très vraisemblablement) de politiques. Les organisations d'attache profitent le plus de l'action intersectorielle quand elles facilitent la collaboration.





Conseils sur l'intégration d'une méthode de résolution de conflits

1. Réexaminez la vision, l'orientation et les résultats recherchés. Demandez-vous : “ Pour atteindre ces résultats, que faut-il que nous fassions au sujet de ce conflit ”. Clarifiez le nœud du problème.
2. Déterminez qui dirigera la résolution des conflits - un membre de l'équipe, un médiateur ou un arbitre. Vous pourriez également décider de tenir une séance (en dehors des réunions d'équipe) avec les membres directement visés par le conflit.
3. Gardez-vous d'analyser le conflit en vous fondant sur l'opposition “ raison ” et “ tort ”. Vous réduirez ainsi les risques de *personnaliser* le conflit.
4. Assurez-vous que toutes les parties sont entendues. Trouvez des moyens d'accorder un temps égal à chacun des membres de l'équipe. Par exemple, pratiquez le cercle de discussion, utilisez un bâton d'orateur ou distribuez un nombre égal de jetons à chaque membre, qui les “ dépensera ” en temps de parole.
5. Ne brûlez pas vos vaisseaux. Rappelez-vous que l'équipe d'AI devra pouvoir travailler ensemble durant et après le conflit. Utilisez la méthode de résolution de conflits pour favoriser l'esprit de corps. Créez des rituels de ressourcement et de pardon. Mangez ensemble. N'oubliez pas votre sens de l'humour.

Conseils sur la résolution de l'insoluble

Voici quelques démarches que l'équipe pourrait tenter :

1. Affrontez la situation sans délai. Convoquez une réunion et insistez pour que les parties opposées s'entendent sur un moyen de régler leurs différends ou pour établir une méthode de collaboration malgré leurs désaccords. Recourez à un médiateur de l'extérieur.
2. Affrontez la situation par l'entremise des personnes influentes. Demandez collectivement aux intervenants ou à d'autres personnes importantes (membres du conseil, législateurs, pairs) associées aux organisations d'attache d'intervenir. Cette option donne l'occasion aux parties en conflit de “s'affronter” dans une arène plus appropriée que celle de la collaboration.
3. Informez les bailleurs de fonds du problème. Agissez avec prudence et seulement après mûre réflexion, quand vous avez épuisé tous vos recours pour résoudre les conflits. Assurez-vous également que les bailleurs de fonds appuient vraiment la vision et l'équipe d'AI ainsi que les résultats recherchés. Ils pourraient fort bien être au courant du conflit de toute façon. Certains d'entre eux peuvent savoir s'y prendre même avec les gens qui semblent immunisés contre tout changement.
4. Travaillez avec les membres de l'équipe qui ne sont pas en conflit. Il suffit parfois de travailler sereinement, d'atteindre les résultats, d'obtenir succès et reconnaissance ainsi que de reconnaître autant les mérites des contestataires que des partisans dans les activités de relations publiques, pour mettre de la pression sur les dissidents, qui se rangeront éventuellement à l'avis général.





Conseils sur l'évaluation de la méthode et des résultats

Évaluation de la méthode

1. Énoncez les intérêts personnels de chacune des organisations membres et précisez comment ces dernières sauront que leurs intérêts sont bien servis.
2. Notez les principaux points de repère du travail de l'équipe d'AI, soulignez-le quand ils sont franchis et précisez ce qui a contribué ou nui à leur réalisation.
3. Décrivez les méthodes de communication entre les membres de l'équipe.
4. Résumez les incidences de la collaboration sur les organisations membres. Précisez quelle a été la contribution de chacune et en quoi la collaboration a changé ses façons de faire.
5. Faites le constat des retombées. Qui d'autre s'est joint à vous en raison de la collaboration? En quoi la participation de ces personnes ou organisations a-t-elle contribué à concrétiser la vision?

Évaluation des résultats

1. Énoncez les résultats recherchés dans la communauté et précisez comment l'équipe saura que ses efforts de collaboration ont été couronnés de succès.
2. Soulignez les méthodes utilisées, comme les manœuvres de pression, la prestation de services, l'exécution de programmes, la création d'information, etc.
3. Résumez les points tournants et notez les réalisations significatives.
4. Décrivez en quoi la collectivité visée a changé, précisez le nombre et la diversité des participants (ou des personnes servies) et les changements apportés à la communauté qui pourraient être attribuables aux efforts de collaboration de l'équipe.
5. Faites le constat des retombées. Qui d'autre a profité de la collaboration? Qui n'en a pas profité? Que s'est-il passé d'autre dans la communauté en rapport avec l'atteinte de certains résultats?





Conseils sur les techniques de promotion des résultats de l'AI

- Glanez des anecdotes de changements et d'améliorations auprès d'utilisateurs des services et partagez-les.
- Organisez un déjeuner pour les bailleurs de fonds au cours duquel vous leur parlerez de l'évolution et des résultats de l'AI.
- Distribuez le résumé de l'évaluation à tous les politiciens concernés (et tous les dirigeants communautaires).
- Distribuez le résumé de l'évaluation à tous vos bailleurs de fonds actuels et à tous ceux qui seraient susceptibles de s'intéresser à la collaboration en AI.
- Faites publier des articles sur la collaboration dans les bulletins locaux, régionaux, provinciaux ou territoriaux.
- Veuillez à ce que le guide de l'employé de chaque organisation participante comprenne une description d'une page sur l'AI.
- Assurez-vous que les avantages et la rentabilité de l'AI soient transmis dans un message clair et convaincant et qu'ils fassent l'objet d'une couverture dans les médias.
- Témoignez de la reconnaissance aux gens qui vous ont offert un appui sous une forme ou une autre (personnel, associés, supérieurs, famille, intervenants) en organisant des fêtes, en leur remettant des lettres, des attestations, des plaques ou d'autres articles propres à l'AI.
- Demandez à un dirigeant communautaire de soutenir ou de parrainer une activité ou un événement s'inscrivant dans l'initiative de l'AI.





EXEMPLE 1 : PROJET DE SERVICES COMMUNAUTAIRES D'APPROCHE DE JASPER (SCA)

Le projet de services communautaires d'approche de Jasper (SCA) est dirigé par un groupe de 11 membres, constitué de représentants du district d'amélioration, du ministère de la Famille et des Services de soutien communautaires [Family and Community Support Services (FCSS)] et du ministère des Loisirs [Recreation], ainsi que d'organismes sans à but lucratif de la localité (AIDS Jasper, centre pour l'enfance, école maternelle), de partenaires locaux, régionaux et provinciaux (écoles élémentaires et écoles secondaires, office régional de la santé de WestView, unité de santé publique et thérapeute en santé mentale), de partenaires ponctuels régionaux et provinciaux (Services à l'enfance [Children's Services], Bureau des alcools et des toxicomanies de l'Alberta, [Alberta Alcohol and Drug Abuse Commission (AADAC)], Ressources humaines et Emploi Alberta [Alberta Human Resources and Employment] et du bureau de la GRC de la localité.

Les membres de l'équipe des SCA partageaient la même vision pour combler les lacunes dans les services à Jasper. Récemment entreprises sous l'égide de l'office régional de la santé et des Services à l'enfance, les démarches d'évaluation des besoins avaient révélé que beaucoup de gens s'entendaient pour souligner les mêmes points. Il fallait que des services accessibles soient dispensés à l'échelle locale. Les travailleurs locaux rencontraient trop de gens en crise ignorant l'existence des services dont ils avaient besoin ou aux quels ils étaient incapables d'accéder. De plus, une fois aiguillés vers un service externe, les clients s'en retournaient souvent frustrés et désespérés parce que le service en cause n'avait pas répondu à leurs attentes. Les clients avaient besoin de plus de soutien et il fallait assurer le suivi auprès de ceux qu'on avait aiguillés ailleurs. Assurer ces tâches aurait exigé plus de temps des employés que les ressources des organismes ne pourraient le permettre. La solution consistait manifestement à travailler ensemble et à partager les ressources. L'idée était de créer une force de réaction à l'échelle de la communauté.

Il y avait déjà des mécanismes de collaboration au sein de la communauté. AIDS Jasper et les FCSS ont donc créé les services d'approche du personnel (SAP) en visant les jeunes travailleurs du secteur hôtelier et touristique. De plus, un projet d'intervention précoce mis au point en collaboration avec les écoles et les FCSS dispensait des soins extrascolaires, des programmes pour les jeunes ainsi que des services de liaison et de soutien d'approche, dans les écoles et les familles.

Les partenaires du projet des SCA ont mis leurs ressources en commun et demandé des fonds supplémentaires de l'office régional de la santé afin d'embaucher quatre travailleurs d'approche pour cibler des secteurs de la population appartenant à des tranches d'âge précises (les 0 à 6 ans, les 5 à 12 ans et leur famille, les 11 à 18 ans et les 16 ans et plus). Les travailleurs d'approche avaient pour rôle de faire le lien entre le groupe cible et les services appropriés, de lui offrir un soutien continu, de défendre ses droits et d'assurer le suivi au besoin. Ils avaient également à collaborer à l'élaboration d'un programme axé sur les besoins cernés. L'équipe des SCA a fait des FCSS l'organisme responsable; il avait à agir en tant qu'administrateur, à convoquer les réunions, à se charger des communications officielles et à héberger le personnel du projet. Composées des membres de l'équipe des SCA (ou d'autres membres), les sous-équipes de cas affectées à chaque tranche d'âge avaient à former et à orienter les travailleurs d'approche, à planifier le programme et, au besoin, à faire des études de cas.

Le projet des SCA fonctionne depuis septembre 1998. Il évolue et change. L'équipe des SCA a éprouvé nombre de défis à chaque étape de l'aventure d'AI.



EXEMPLE 1 : PROJET DE SERVICES COMMUNAUTAIRES D'APPROCHE DE JASPER (SCA)

Faits saillants de l'aventure des SCA de Jasper

Étape 1 - Imaginer d'avance les résultats en travaillant sur une base individuelle

À la faveur d'une conjoncture favorisant les partenariats et la parution de documents sur la santé de la population, Joanie (d'AIDS Jasper et ancienne coordinatrice des SAP) et Kathleen (directrice des FCSS) ont voulu faire l'essai de modèles de collaboration en services d'approche. Leur enthousiasme était contagieux et d'autres membres se sont joints à elles. En matière de services communautaires, sociaux et de santé, l'approche holistique semblait particulièrement bien adaptée.

L'équipe a rapidement clarifié sa vision et ses résultats recherchés, puis a préparé son plan. Certains membres de l'équipe ont eu besoin de plus de temps pour " se rallier " à la vision et aux résultats recherchés. Mais les dates limites de soumission des demandes de financement étaient imminentes et le travail à faire dépendait de ces fonds. En raison des horaires chargés et du court délai, certains partenaires n'ont pu assister à des réunions au cours desquelles on a discuté des détails de la proposition soumise à l'office régional du bureau de la santé. Certains membres avaient besoin de plus de temps et d'appui pour communiquer la vision des SCA à leur organisation d'attache.

Points de repère franchis à l'étape 1

Composition de l'équipe - Des représentants des secteurs les plus actifs dans la communauté. L'équipe s'est ensuite dotée de critères d'admission des membres.

Calendrier de réunions et résumés - L'équipe des SCA a créé des normes pour la tenue des réunions et pour rapporter les activités, les programmes et les statistiques sur les utilisateurs de services.

Énoncé de vision - La vision a été décrite dans la demande de financement soumise à l'office régional de la santé.

Énoncé des résultats recherchés - Il figurait également dans la demande de financement à l'office régional de la santé.

Étape 2 - Habilitier l'équipe en travaillant de l'individuel au sectoriel

La situation a commencé à se corser, peut-être en raison du peu de temps laissé avant le démarrage du projet. Un membre de l'équipe a eu du mal à accepter la méthode adoptée et a fini par la critiquer, au sein même de l'équipe et à l'externe. Cette faille dans la collaboration a eu des contrecoups sur l'acceptation aux échelons supérieurs, particulièrement dans certains bureaux régionaux. D'autres personnes ont appuyé l'équipe et tenté de résoudre le conflit. Cette période s'est avérée très stressante pour toute l'équipe : le financement a été retardé; les communications se sont rompues entre certains des partenaires; plusieurs se sont sentis blessés. Néanmoins, avec le recul, la plupart des membres de l'équipe ont constaté que ces problèmes ont consolidé leur engagement et leur confiance.

Les communications et la productivité ont profité de ce que les FCSS assument le leadership de la gestion du projet. L'équipe des SCA voulait prouver que les résultats recherchés étaient réalistes et s'est mise rapidement à la tâche. Ce choix a sans doute joué sur le degré d'appropriation de la méthode par certains membres.

Certains membres de l'équipe ont eu du mal à communiquer la vision à leurs gestionnaires régionaux, qui ne comprenaient pas parfaitement la communauté, ses problèmes et ses liaisons locales. Il leur a donc fallu mettre le temps voulu pour obtenir l'autorisation de s'engager pour le compte d'organismes régionaux. S'assurer les ressources voulues pour conserver le projet des SCA à long terme, partager les rôles entre les membres des SCA et récompenser officiellement les gens au sein de l'équipe et hors de ses rangs, voilà les difficultés auxquelles le projet doit dorénavant faire face.





EXEMPLE 1 : PROJET DE SERVICES COMMUNAUTAIRES D'APPROCHE DE JASPER (SCA)

Points de repère franchis à l'étape 2

Lettres d'engagement - Elles accompagnaient la demande de financement initiale. Un des partenaires de l'équipe des SCA a suggéré que les membres dressent une *liste de souhaits* en précisant ce qu'ils voulaient tirer de la collaboration et la contribution qu'ils entendaient y verser. Ces listes ont été conservées pour référence ultérieure.

Résolution des conflits - L'équipe a fait face à son premier grand conflit, un conflit dangereux. Il a fallu y mettre le temps, travailler fort et remplacer certains membres pour le résoudre. L'équipe devait tenir compte d'habitudes, de langues, de préférences et de degré de pouvoir différents. Elle a donc mis au point une *méthode de résolution des conflits*.

Structure de collaboration - Très tôt dans ses démarches, l'équipe des SCA s'est dotée d'une structure et d'une hiérarchie, ce qui s'est avéré vital pour la vision. On a préparé le mandat de l'équipe des SCA et des sous-équipes de cas ainsi que les descriptions de poste des travailleurs d'approche.

Protocole de prise de décisions - Les FCSS constituent l'organisme responsable. Les décisions quotidiennes dépendent du directeur des FCSS et du personnel de l'équipe des SCA. Comme une grande partie de cette étape était assurée par le personnel et les sous-équipes de cas, les membres de l'équipe des SCA ont bien accueilli cette pause.

Étape 3 - S'assurer le succès en travaillant de secteur à secteur

L'équipe des SCA s'est alors concentrée sur la mise en œuvre de services précis et l'évaluation du projet. Par conséquent, les membres ont décidé de se réunir moins souvent qu'auparavant. De plus, l'équipe comptait depuis peu des représentants des utilisateurs des services. Les sous-équipes de cas ont travaillé énergiquement à régler les problèmes relatifs à la prestation continue des services, au soutien du personnel et à l'orientation du programme. Elles ont également été efficaces pour concilier les différentes cultures regroupées au sein des SCA; elles ont su mesurer les divergences et concentrer le travail sur les points communs.

À cette étape, l'action a mis en lumière la nécessité de changer les méthodes de travail de l'équipe et le travail même. La vision et l'orientation des SCA de même que les résultats recherchés ont subi de légères modifications à chaque nouvelle demande de financement et le moment est peut-être venu de les renouveler. L'équipe des SCA - tout comme le personnel - s'inquiète de la durabilité du projet. Comme on commence à exercer des pressions afin d'obtenir un financement durable et une reconnaissance à l'échelle du système, l'équipe pourrait décider d'adopter d'autres rôles organisationnels et une hiérarchie différente.

Points de repère franchis à l'étape 3

Plan de mise en œuvre de l'action - Le travail a débuté en septembre 1998, quand l'équipe des SCA a recruté et embauché quatre travailleurs d'approche. Les sous-équipes affectées aux clients de chaque tranche d'âges se sont mises de la partie pour les soutenir et les orienter. On trouve continuellement de nouvelles idées et de nouvelles ressources (connaissances, relations, pouvoirs, temps du personnel et argent) applicables au programme et aux services.

Ententes conjointes - L'équipe formule et approuve des lignes directrices sur la confidentialité ainsi que des procédures d'inscription et de compte rendu.

Plan d'évaluation - Les résultats recherchés et les mesures figurent dans la proposition initiale. L'équipe des SCA a tôt fait de s'entendre pour recruter de l'aide de l'extérieur afin de l'orienter dans le processus d'évaluation et dans la documentation des constats.





EXEMPLE 1 : PROJET DE SERVICES COMMUNAUTAIRES D'APPROCHE DE JASPER (SCA)

Liste de contrôle des changements - Il y a des changements, notamment la façon dont les statistiques sur les programmes, les clients et d'autres données sont rapportées à l'équipe des SCA et à la communauté. L'équipe apporte les changements nécessaires au besoin.

Des utilisateurs des services représentant les intérêts de chaque tranche d'âge s'ajoutent à l'équipe.

Étape 4 - Instaurer la continuité en travaillant de l'équipe d'AI à la communauté

Le projet des SCA est maintenant bien connu dans la communauté. Ses travailleurs sont visibles tous les jours - dans la communauté, dans les écoles, dans les locaux du personnel, dans les parcs et les terrains de jeux où se rassemblent les utilisateurs des services. Les membres de la communauté et les utilisateurs des services connaissent mieux les travailleurs d'approche et leur travail que le concept du projet des SCA.

Les travailleurs d'approche collaborent presque toujours avec d'autres organismes (membres de l'équipe des SCA ou non) pour la réalisation de projets, d'événements ou la prestation de services à la clientèle. Les organisations membres tirent avantage de ce que les SCA étendent leurs services et consolident les liens entre les organismes. Les organismes membres sont bien conscients des bénéfices qu'en retire la communauté.

Il faut maintenant assurer la promotion du succès remporté par le projet auprès des organes politiques régionaux et provinciaux afin d'assurer la continuité des services. L'équipe doit cerner des façons d'éduquer les intervenants régionaux et municipaux, tout spécialement en les sensibilisant aux avantages tirés par la communauté (ainsi que par les fournisseurs de services). Elle veut illustrer que les SCA concrétisent une approche évolutive efficace du développement communautaire plutôt qu'un projet à court terme.

Le travail de promotion a débuté. Avec l'appui du Programme d'animation communautaire de Santé Canada et d'Environnement Canada, l'équipe des SCA a organisé un atelier régional sur l'action intersectorielle avec Michael Rachlis en octobre 1999. Elle a également fait des présentations à l'occasion d'autres ateliers sur des sujets connexes et au comité d'action pour la santé de l'office régional de la santé. De plus, constatant que les travailleurs d'approche pourraient rehausser leurs services, d'autres organismes ont approché l'équipe des SCA en vue de mettre l'épaule à la roue.

Points de repère à l'horizon...

Plan de promotion - Rigoureux, officiel et stratégique. Il met les succès en évidence.

Plan de poursuite - L'équipe des SCA a travaillé fort pour obtenir des fonds afin que le projet se poursuive à court terme. Il faut maintenant établir un plan officiel stratégique à long terme.

Rituels de clôture - Il faudra reconnaître et célébrer les contributions apportées à titre individuel ou en qualité d'organisation membre pour le travail accompli à ce jour. S'amuser! On doit faire le lien entre la célébration et les plans de promotion.





EXEMPLE 2 : ALBERTA COMMUNITY HIV FUND (ACHF)

(UNE INITIATIVE CONJOINTE FÉDÉRALE-PROVINCIALE-COMMUNAUTAIRE)

En Alberta, les gouvernements provincial et fédéral ainsi que les organisations communautaires qui luttent contre le SIDA ont travaillé ensemble à l'établissement d'un plan conjoint pour le financement de projets de lutte contre la transmission du VIH octroyés par Santé Canada et le ministère de la Santé et du Mieux-Être de l'Alberta [Alberta Health and Wellness].

Depuis 1988, le ministère de la Santé et du Mieux-Être de l'Alberta a accordé des subventions aux organismes communautaires qui œuvrent à la prévention du SIDA, à la réduction des méfaits de la maladie, aux soins à apporter aux victimes du SIDA et au soutien à offrir à l'entourage de ces victimes. Le Programme d'action communautaire sur le sida (PACS) de Santé Canada a accordé des subventions et des contributions par l'entremise de la Direction générale de la promotion et des programmes de la santé (DGPPS), Région de l'Alberta, des T.N.-O. et du Nunavut. Souvent, la même organisation communautaire a reçu des fonds du ministère de la Santé et du Mieux-Être de l'Alberta ainsi que de Santé Canada. Selon les rapports que les organisations de services associées à la prévention du sida ont publiés à l'intention de l'Alberta Community Council on HIV (ACCH), il s'est avéré frustrant d'avoir un processus distinct pour chaque bailleur de fonds, puisqu'il n'y avait aucune coordination des demandes de propositions, de la responsabilité financière et des critères d'évaluation, et il fallait que des membres du personnel délaissent leurs tâches pour répondre aux exigences des différentes demandes de financement.

On a donc mis sur pied l'Alberta Community HIV Fund (ACHF). On a créé un consortium sur la santé de la population regroupant des membres de divers secteurs afin de décider de l'attribution des fonds selon les principes de Santé de la population et de lignes directrices connexes. Ce consortium comprend 18 membres qui représentent les organisations communautaires et régionales de lutte contre le VIH et le sida, Santé Canada (la Direction générale de la promotion et des programmes de la santé ainsi que la Direction générale des services médicaux), les cliniques de lutte contre le sida du Nord et du Sud de l'Alberta, le ministère de la Santé et du Mieux-Être de l'Alberta (Stratégies pour la santé de la population ainsi que Contrôle et prévention des maladies [Population Health Strategies, Disease Control and Prevention]), Ressources humaines et Emploi Alberta [Alberta Human Resources and Employment], Éducation Alberta [Alberta Education], Justice Alberta [Alberta Justice], Bureau des alcools et des toxicomanies de l'Alberta [Alberta Alcohol and Drug Abuse Commission (AADAC)] ainsi que des victimes du sida. Cette initiative intersectorielle visait à simplifier le processus de demandes de financement pour refléter les besoins de la communauté, à accroître la coordination des programmes et services offerts dans le domaine de la lutte contre la transmission du HIV, à utiliser plus efficacement les ressources et à réduire le dédoublement des efforts parmi les partenaires.

En juin 1998, un groupe de travail plus modeste composé de membres clés de Santé Canada, du ministère de la Santé et du Mieux-Être de l'Alberta et de l'ACCH a commencé à concevoir le nouveau modèle. Le mandat des deux groupes de bailleurs de fonds différait considérablement et il a fallu parvenir à les intégrer tous deux dans un même programme. Le groupe de travail s'est réuni souvent à l'automne 1998 afin de mettre au point les mécanismes de financement et de définir la mise en œuvre du modèle. On a rapidement décidé de confier la gestion du fonds à l'ACCH. Le poste de gestionnaire intérimaire avait été comblé en juin 1998 et ce poste est devenu permanent en novembre 1998.

Le même mois, on a lancé la première sollicitation et mis en œuvre le processus de révision des demandes. Relevant du consortium sur la santé de la population, le groupe de travail continue à contrôler le processus et collabore avec l'équipe de l'ACHF.





EXEMPLE 2 : ALBERTA COMMUNITY HIV FUND (ACHF)

(UNE INITIATIVE CONJOINTE FÉDÉRALE-PROVINCIALE-COMMUNAUTAIRE)

Étape 1 - Imaginer d'avance les résultats en travaillant sur une base individuelle

Même si l'ACHF a vu le jour en 1998, l'ACCH, Santé Canada et le ministère de la Santé et du Mieux-Être de l'Alberta avaient déjà établi un solide partenariat depuis 1992. Ce partenariat a donc servi à mettre au point l'étape de collaboration suivante : le financement conjoint. D'autres circonstances, telles que le nouveau mandat provincial consistant à établir des offices régionaux de la santé et à transférer la responsabilité des programmes de lutte contre le VIH, de même que l'appui généralisé à l'action intersectorielle pour la santé, ont joué en faveur de la création d'une nouvelle approche de prestation des services de lutte contre le sida. Pour les partenaires et tout particulièrement pour le groupe de travail, la création de l'ACHF a donc constitué une autre aventure suivant les étapes de la collaboration mais, cette fois, les relations étaient déjà nouées et la confiance était bien établie. Les membres du Consortium provincial sur la santé de la population représentaient un élargissement du partenariat de lutte contre le VIH et le sida établi en 1992. Ce prolongement de l'ACHF ouvrait de nouvelles possibilités et orientations pour cette lutte dans la province.

Points de repère franchis à l'étape 1

Composition de l'équipe - Le Consortium provincial sur la santé de la population, l'équipe du groupe de travail et le mandat sont établis. Les comités communautaires de planification de la lutte contre le VIH sont également mis à contribution afin de veiller à ce qu'on tienne compte des besoins et des préoccupations qui existent en matière de planification à l'échelle locale. Ces comités sont déjà en place dans certaines communautés ou en voie de constitution ailleurs.

Calendriers de réunions et résumés - Inscrites au mandat, les réunions se déroulent en fonction du plan d'attribution des fonds. Le groupe de travail s'est réuni souvent et a travaillé fort à la création du modèle. Il se concentre maintenant sur la mise en œuvre et l'évaluation.

Énoncés de vision et d'orientation - Les énoncés de vision et les résultats recherchés sont consignés dans des publications et dans des lignes directrices à l'intention des requérants et sont largement diffusés.

Énoncés des résultats recherchés et stratégies - Voir ci-dessus.

Étape 2 - Habilitier l'équipe en travaillant de l'individuel au sectoriel

Le Consortium provincial sur la santé de la population se compose de cadres supérieurs de divers ministères provinciaux, territoriaux et fédéraux ainsi que de l'ACCH. Ces représentants connaissent bien les difficultés liées à la lutte contre la transmission du VIH; ils ont le pouvoir de parler et d'agir au nom du ministère qu'ils représentent. Ces facteurs ont contribué à leur faire franchir rapidement l'étape 2 pour en venir à distribuer les fonds affectés au projet. Le groupe de travail a accompli une somme de travail considérable en six mois : création d'un modèle de financement, obtention des approbations voulues et mise en œuvre du modèle.

Points de repère franchis à l'étape 2

Lettres d'engagement - Le mandat du Consortium sur la santé de la population fait état des pouvoirs, des méthodes de travail et du mode de prise de décisions acceptés par le comité.

Résolution des conflits - Le mandat fait état de la méthode de résolution des conflits.

Structure de la collaboration - L'organigramme de l'ACHF présente la hiérarchie et décrit la composition du Consortium provincial sur la santé de la population, du comité de travail et des comités communautaires. L'ACCH a nommé un gestionnaire de l'ACHF à temps plein.

Plan des ressources - Le gestionnaire de l'ACHF planifie et contrôle l'utilisation des ressources, qu'approuve le Consortium. On constate que certaines activités entraînent des dépenses et exigent du temps du personnel sans avoir été prévus au budget. Il faudra donc intégrer ces frais à la planification des ressources.





EXEMPLE 2 : ALBERTA COMMUNITY HIV FUND (ACHF)

(UNE INITIATIVE CONJOINTE FÉDÉRALE-PROVINCIALE-COMMUNAUTAIRE)

Protocole de prise de décisions - Les lignes directrices sur le financement précisent clairement le protocole de prise de décisions à titre de méthode d'attribution du financement transitoire de fonctionnement et de projets. Le mandat traite aussi des lignes directrices sur les prises de décision au sein du Consortium sur la santé de la population et du groupe de travail.

Plan de communications - En qualité de gestionnaire du fonds, l'ACCH assume également la responsabilité des communications officielles dont le chargent les partenaires. Un solide réseau de communications est en place, particulièrement parmi les membres du groupe de travail.

Étape 3 - S'assurer le succès en travaillant de secteur à secteur

On a beaucoup fait pour amalgamer les deux processus de demande de financement tout en respectant les exigences des deux partenaires bailleurs de fonds. Il existe maintenant un seul processus de requête. Le ministère de la Santé et du Mieux-Être de l'Alberta et Santé Canada maintiennent néanmoins des procédures de compte rendu différentes (en matière de résultats obtenus et d'utilisation des fonds); la gérance de l'ACHF les suit et facilite les choses.

Points de repère franchis à l'étape 3

Plan de mise en œuvre de l'action - Au cours de la période de transition ainsi qu'à la mise en œuvre de la méthode de subvention des projets, on a pris les mesures nécessaires à la stabilité des groupes communautaires qui se consacrent à la lutte contre la transmission du VIH. Ce point de repère a rapidement été franchi avec succès. On a pris note des changements à apporter quand on répétera l'expérience. Le plan d'action portera ensuite sur les résultats recherchés à long terme; on en est au premier exercice d'attribution des subventions de fonctionnement, où les organisations communautaires de lutte contre le VIH seront en compétition pour les fonds de fonctionnement.

Entente conjointe - Les lettres de sollicitation, les formulaires de proposition, les critères de financement et la méthode de révision des demandes sont autant d'exemples d'ententes conjointes. Santé Canada et le ministère de la Santé et du Mieux-Être de l'Alberta ont tous deux établi des procédures précises sur les comptes-rendus des résultats obtenus et sur l'utilisation des fonds; on attend de l'ACCH, le gestionnaire, qu'il les respecte. De plus, l'entente de partenariat de 1992 demeure un document évolutif. On le réexamine et on le met à jour au besoin; l'ACHF doit reconnaître la révision la plus récente.

Plan d'évaluation - On a établi un plan d'évaluation qui tient compte de la méthode et des résultats de l'équipe d'ACHF et on le met en œuvre au moyen d'un contrat de services.

Liste de contrôle des changements - On la met continuellement à jour. Par exemple, à certains endroits, on a eu du mal à trouver des membres désireux de participer au comité communautaire. Cela revient souvent à déposer le fardeau du travail de base de l'ACHF sur les épaules du personnel des organisations communautaires de lutte contre le sida. On étudie actuellement des adaptations créatives qui conviendraient aux circonstances propres à chaque communauté.

Célébration - Une célébration sablée au champagne a marqué l'achèvement d'un travail intense et l'approbation du nouveau modèle de l'ACHF. Le Consortium sur la santé de la population a officiellement reconnu la contribution de ses partenaires et des membres de son équipe.





EXEMPLE 2 : ALBERTA COMMUNITY HIV FUND (ACHF)

(UNE INITIATIVE CONJOINTE FÉDÉRALE - PROVINCIALE - COMMUNAUTAIRE)

Étape 4 - Instaurer la continuité en travaillant de l'équipe d'AI à la communauté

L'ACHF est un exemple qui illustre comment les circonstances, les changements et un partenariat solide contribuent tous à améliorer la prestation des services, dans une perspective d'avenir. Avec ses membres d'horizons divers, le Consortium provincial sur la santé de la population démontre qu'il a préparé une planification stratégique. Le fait de nouer et de consolider les relations avec les nouveaux membres de l'équipe pave la voie à de nouvelles façons d'atteindre les publics visés par des services concrets.

Plan de promotion - Il comprend le processus de sollicitation ainsi que les rapports d'étapes et annuels sur les projets et les services appuyés par l'ACHF, qui seront remis aux partenaires et aux intervenants. Santé Canada et le ministère de la Santé et du Mieux-Être de l'Alberta ont reconnu la création de l'ACHF par voie de communiqué de presse. Les résultats présentés dans le rapport d'évaluation finale de la première année de fonctionnement seront également diffusés par communiqués de presse. La promotion de la collaboration se poursuit.

Plan de poursuite - Compte tenu de l'origine variée de ses membres, de ses pouvoirs et de son envergure, le Consortium sur la santé de la population constitue un élément majeur dans la promotion de la prestation continue d'une vaste gamme de services de lutte contre le VIH, cette prestation s'orientant sur les besoins de la communauté et respectant les principes et les règles de la Santé de la population.

Guide vers le changement des systèmes - Le projet d'AI a entrepris un changement des systèmes (de politiques et de méthodes) en reliant les deux principaux bailleurs de fonds de la province. Les changements des politiques, des méthodes de sollicitation de fonds et des lignes directrices connexes, ainsi que la mise en œuvre et l'évaluation des projets, ont bien vu le jour. L'étape se poursuivra avec le début de la procédure suivante - l'attribution des subventions de fonctionnement aux organisations de lutte contre le VIH et le sida.





Étape I : Imaginer d'avance les résultats

... en travaillant sur une base individuelle

Vous parlez déjà à votre entourage des changements qui serviraient mieux votre communauté et qui amélioreraient votre travail. Vous coopérez déjà avec les autres, vous planifiez et coordonnez déjà le travail avec eux. Vous l'avez déjà fait par le passé...

L'action intersectorielle (AI) tire parti de ces visions et de ces relations. L'étape 1 met l'accent sur la *confiance* et les *rituels*. Vous renforcez la confiance en instaurant des rituels dans votre travail (de petits riens propres à votre équipe).

Défi 1A - Rallier les gens

- **Les promoteurs de l'AI lancent l'invitation**

Les promoteurs sont emballés à l'idée de collaborer et la vision les motive. Ils gagnent la confiance des différents acteurs en remarquant leurs divers talents et en discutant de difficultés qu'ils pourraient surmonter grâce à une collaboration conjointe. Les promoteurs présentent les "points communs" de manière à intéresser et à attirer les gens. Ils ont une idée précise de l'AI *et* sont ouverts aux idées des autres, à leurs visions et à leur ardeur.

- **Choisissez les membres éventuels**

Trouvez les membres clés de l'organisation. Choisissez ceux qui ont les compétences, la motivation et les relations voulues pour faire le travail. Sachez reconnaître quand il y a lieu de faire appel à eux et quand l'éviter. Jumelez les compétences et les intérêts de vos membres à chaque étape du travail.

- **Il faut y mettre le temps** - pour trouver les bonnes personnes et *avoir le courage* d'en laisser de côté.



Health Santé
Canada Canada

Le modèle du carrefour en trèfle : un gage de succès — trousse d'action intersectorielle





Étape I : Imaginer d'avance les résultats

... en travaillant sur une base individuelle

Défi 1B - Renforcer la confiance

• Choisissez un responsable

Le responsable doit avoir de solides compétences organisationnelles, des habiletés en communications interpersonnelles à l'avenant et savoir remettre en question les a priori. Un bon responsable est perçu comme une personne compétente et neutre. Dans les réunions, le responsable s'occupe davantage de la méthode de travail en groupe que du contenu de la discussion. Il donne l'occasion aux leaders de se signaler.

• Tenez des réunions efficaces en faisant participer tous les membres

Le responsable aide l'équipe à instaurer des rituels et à respecter les règles, comme les échéanciers, les besoins d'appartenance et les repas. Il s'attarde à la fois à la *méthode de travail* et aux *résultats*. Il facilite le travail en favorisant la compréhension mutuelle et en reconnaissant la différence des besoins. Il encourage et soutient les membres de l'équipe d'AI qui repoussent leurs propres limites et intègrent d'autres cultures.

• Divulgez vos intérêts personnels

La confiance est installée quand les membres de l'équipe parlent ouvertement de leurs besoins personnels et de ce qu'ils perçoivent comme les besoins de leur organisation dans les domaines suivants :

- **Attentes culturelles** - Les membres de l'équipe d'AI reflètent des bagages culturels différents. Discutez ouvertement de vos attentes culturelles et de la manière dont elles pourraient être satisfaites par le travail ou la façon de faire de l'équipe.
- **Avantages** - Quels sont les avantages que vous tirerez - personnellement ou à titre d'organisation - de votre appartenance à l'équipe d'AI.
- **Diversité** - déterminez la diversité au sein de l'équipe et définissez des moyens d'intégrer les divergences de styles.
- **Perception** - clarifiez les termes et les façons d'interpréter les comportements.
- **Pouvoir** - les membres partagent leur pouvoir (compétences, expertise, connaissances, richesses et relations) et celui qu'ils espèrent tirer de leur collaboration.

Il sera utile de tenir un registre officiel où seront consignés les intérêts personnels et de le réviser au fil de l'aventure.





Étape I : Imaginer d'avance les résultats

... en travaillant sur une base individuelle

Défi 1C - Confirmer la vision

- **Comprenez les énoncés de vision**

Les énoncés de vision exposent ce qu'il faut accomplir, où il faut le faire et qui s'en chargera. Ces énoncés exposent le but ultime et l'envergure du travail en termes clairs et faciles à comprendre. Pour instaurer la confiance, il est capital de partager la même vision.

La vision de l'AI peut être d'amener un changement de comportement ou d'attitude dans le public cible OU encore, un changement de politique, de législation ou de volonté politique.

- **Rédigez un énoncé de vision et résumez l'orientation**

En équipe, lancez des mots et des expressions qui décrivent la vision. Attendez-vous à une discussion animée et à des conflits sur les éléments les plus importants. Confiez à un sous-comité la tâche de peaufiner le travail à l'aide d'autres mots et d'autres sens, puis de rédiger une ébauche. En équipe, discutez de l'ébauche, modifiez-la et approuvez l'énoncé de vision. Mettez ensuite ce document en pratique.

L'énoncé d'orientation est une brève expression percutante ou un slogan qui résume le message clé de l'énoncé de vision. C'est également un bon outil de promotion.

Défi 1D - Définir les résultats recherchés

- **Définissez les résultats recherchés**

Les résultats recherchés à long terme soutiennent le travail de l'équipe d'AI au fil du temps. Par ailleurs, l'équipe tire de l'énergie et de l'enthousiasme des succès immédiats obtenus à l'égard des résultats recherchés à court terme. Il faut donc rechercher les deux types de résultats.

Les énoncés des résultats recherchés désignent des résultats concrets, réalistes et mesurables; chacun décrit le but visé et son échéance. Formulez la description en résultats positifs prévus plutôt qu'en problèmes à surmonter.

En équipe, lancez des idées : Comment saurons-nous que nous avons concrétisé notre vision? Qu'est-ce qui se sera produit? Qu'est-ce qui aura été créé? Qu'est-ce qui aura changé?





Étape I : Imaginer d'avance les résultats

... en travaillant sur une base individuelle

Vous pouvez confier la rédaction de ces énoncés à un sous-comité, qui les présentera à l'équipe d'AI en vue de leur examen et de leur approbation.

- **Pensez de façon stratégique**

Avant de passer à l'action, discutez des moyens d'attirer plus de ressources et d'étendre vos relations de manière à obtenir l'appui dont vous avez besoin pour obtenir les résultats recherchés. Par exemple, élaborer un plan qui cible les intervenants des échelons supérieurs des gouvernements fédéral, provincial, territorial ou régional si l'AI vise des changements de politiques ou de systèmes.

Lancez des idées sur les intervenants possibles - tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la structure de collaboration. Envisagez tant la collaboration horizontale (des gens de différents secteurs) que la collaboration verticale (des gens de différents échelons d'un même secteur). Choisissez le membre de l'équipe (particulier ou représentant d'organisation) le mieux à même d'approcher l'intervenant désigné.

Déterminez qui soutient votre vision, qui s'y oppose et qui pourrait se laisser "convaincre" de l'adopter. Appliquez la règle des 80-15-5. Consacrez 80 p. 100 de votre énergie aux personnes "à persuader", 15 p. 100 à vos "adeptes" et 5 p. 100 à vos "opposants"!

- **Menez une action stratégique**

Prévoyez comment les intervenants réagiront aux résultats recherchés. Montrez-leur les avantages qu'ils en tireront. Réviser et raffiner les résultats recherchés à la lumière des considérations et des commentaires des intervenants. Planifiez des actions précises de manière à ce que les membres de l'équipe puissent influencer chaque intervenant.

Points de repère de l'étape 1

- Liste des membres et énoncé des intérêts personnels de chacun
- Calendrier de réunions et résumés
- Énoncés de vision et d'orientation
- Énoncés des résultats recherchés et stratégies





Étape 2 : Habilitier l'équipe

...en travaillant du membre au secteur

L'équipe d'AI a besoin de deux choses importantes pour passer à travers cette étape difficile : une *hiérarchie* qui prend les décisions et agit, et de l'*humour*. Reconnaissez que la hiérarchie est rarement parfaitement claire et qu'il y aura toujours une certaine ambiguïté. La capacité de se moquer de soi-même et de rire en cœur permet de réduire la tension et de garder l'équipe sur la bonne voie.

Défi 2A - Confirmer les rôles organisationnels

- **Constituez un dossier sur la méthode de travail**

La création d'un dossier sur la méthode de travail contribue à valider les efforts de l'équipe d'AI et constitue un registre des réalisations de l'équipe. L'étape 2 débouche sur une équipe d'AI parfaitement fonctionnelle; le fruit de cette étape *est* la méthode de travail.

- **Obtenez du pouvoir au sein de l'organisation d'attache**

Les membres de l'équipe ont besoin de savoir qu'ils ont le pouvoir voulu pour parler au nom de leur organisation à la table de l'AI. Ils doivent également informer leur organisation d'attache de ce qui se passe au sein de la collaboration en AI. Reconnaissez que les divers membres de l'équipe arrivent à la table de l'AI avec divers niveaux de pouvoir décisionnel. Planifiez un peu plus de temps pour que les membres qui en ont besoin obtiennent les pouvoirs voulus.

- **Obtenez des lettres d'engagement**

Les lettres d'engagement obtenues du conseil ou des cadres supérieurs des organisations membres témoignent de la reconnaissance officielle des pouvoirs de décision, d'action et d'application des ressources qui sont reconnus aux membres de l'équipe d'AI.

- **Clarifiez les pouvoirs au sein de l'équipe d'AI**

L'équipe d'AI doit clarifier qui peut prendre des décisions en son nom. Elle doit également préciser quels genres de décisions et d'actions exigent l'approbation de toute l'équipe.





Étape 2 : Habiliter l'équipe

...en travaillant du membre au secteur

Défi 2B - Résoudre les conflits

- **Attendez-vous à des conflits - Célébrez les divergences!**

Au fur et à mesure que l'équipe d'AI crée sa *propre* culture - distincte de la culture existant au sein de chacune des organisations membres - des divergences vont apparaître. Les conflits nourrissent l'aptitude au changement. Les gens ont des divergences d'opinion et réagissent différemment aux conflits. Certains conflits se résolvent facilement, d'autres pas. Apprendre à prévoir le conflit, à le rechercher, à l'explorer et à le traiter, voilà qui contribue à la mise au point des solutions les plus créatives et les plus brillantes. C'est là un *bienfait* du travail d'AI.

- **Clarifiez le nœud du problème**

Les conflits sont généralement dûs au fait que les membres de l'équipe se livrent à une épreuve de force, manquent de confiance les uns en les autres, perdent de vue la vision ou encore, que l'équipe manque de leadership. Quand la tension monte, il faut que quelqu'un réagisse et pose la question : " qu'est-ce qui se passe vraiment? " Inciter les gens à discuter aide à clarifier le nœud du problème.

- **Créez une méthode de résolution de conflits**

Essayez d'éviter de vous plaindre des conflits de l'AI dans votre organisation d'attache. Encouragez les membres de l'équipe à discuter des désaccords et à s'en occuper pendant les réunions. Établissez une méthode de résolution des conflits et convenez tous de l'appliquer. (Pour de plus amples détails, reportez-vous aux fiches de conseils.)

- **Tentez de résoudre l'insoluble**

Il arrive parfois que le conflit soit ancré trop profondément, qu'il perdure depuis trop longtemps pour être résolu dans le cadre de la collaboration en AI. Parfois, tout achoppe; parfois, on poursuit sans en tenir compte. (Pour de plus amples détails, reportez-vous aux fiches de conseils.)





Défi 2C - Organiser l'effort

- **Formez une structure - un modèle d'AI**

La structure se fonde sur le travail à accomplir, la logique des groupes de travail et le leadership en place. Les modèles d'AI tendent à être circulaires plutôt que linéaires; ils comportent un groupe central de prise de décisions - composé de tous les membres de l'équipe - et des groupes plus modestes - composés de certains membres de l'équipe, de personnel ou autres, chargés d'un aspect particulier du travail (par exemple, administration, relations publiques ou prestation de services). Prenez note de la hiérarchie au sein même (et à l'extérieur) de l'équipe d'AI. La collaboration en AI réussit quand la structure de l'équipe demeure souple et apte au changement.

- **Déterminez les rôles**

Attribuez un rôle à chacun en fonction de ses intérêts et de ses forces. Les rôles peuvent varier et changer au fur et à mesure des progrès de la planification et du travail. Donnez aux membres de l'équipe l'occasion de se perfectionner et d'acquérir de nouvelles compétences ou de nouvelles forces. Partagez le travail. Rappelez-vous : les membres de l'équipe d'AI doivent avoir le sentiment de participer, d'être utiles et appréciés.

- **Tranchez la question du personnel**

L'embauche de personnel libère les membres de l'équipe d'AI, qui peuvent ainsi assumer d'autres rôles. Le personnel pourrait être payé à même les subventions ou les fonds mis en commun par l'équipe d'AI. Une ou plusieurs organisations membres pourraient désigner un ou plusieurs employés pour travailler avec l'équipe.

Étudiez la possibilité d'engager des consultants pour faciliter la collaboration (en Alberta, Développement communautaire Alberta [Alberta Community Development], par exemple). Vous pourriez également choisir d'embaucher quelqu'un pour un service précis (par exemple, la rédaction de l'évaluation ou de la proposition de projet).

- **Obtenez des ressources - Dressez un plan des ressources**

Traitez-y tant des *ressources de fonctionnement* (pour gérer les démarches) que des *ressources du projet* (pour obtenir les résultats recherchés). Le *plan des ressources* devrait préciser les ressources disponibles parmi les membres, les ressources de la communauté, les sources de financement, les contributions en nature, etc. L'équipe d'AI doit approuver ce plan.

Les organisations membres qui déduisent le temps de travail du personnel, les dépenses de fonctionnement ou du projet risquent d'être incapables de soutenir l'AI ou de s'y refuser à quelque temps de là. L'AI n'est pas gratuite. Convenez que les ressources mises en commun appartiennent à l'équipe (même si les ressources apportées par chaque membre sont inégales).





Étape 2 : Habilitier l'équipe

...en travaillant du membre au secteur

Défi 2D - Soutenir les membres

- **Établissez un protocole de prise de décisions**

Le choix du mode de prise de décisions (consensuel, démocratique, par délégation, autonome) dépend des besoins de l'équipe ou de sa préférence pour ce qui est d'atteindre un juste équilibre entre la productivité et le sentiment d'appropriation des idées. Le protocole est un document écrit qui décrit le mode de prise de décisions adopté d'un commun accord par l'équipe.

- **Dressez un plan de communications**

Savoir s'écouter les uns les autres, tel est le *secret* d'une AI efficace. Instaurez des communications efficaces au sein de l'équipe d'AI en établissant des liens de communication formels et informels. Recourez-y *souvent et ouvertement*.

Profitez des *communications* informelles pour nouer des relations.

Dans les *communications formelles*, assurez-vous que tous les membres ont pu présenter leurs points de vue. Encouragez la participation aux prises de décisions. Reconnaissez la multitude de niveaux d'implication. Distribuez toutes les ententes écrites et les registres.

- **Récompensez les membres de l'équipe d'AI**

Le manque de reconnaissance et de récompense pour le travail accompli mène à l'épuisement. Les récompenses peuvent être modestes. Tous ont leur propre idée de ce qui constitue une récompense. Demandez à chacun ce qui constitue pour lui une marque de reconnaissance.

- **Récompensez les autres**

Trouvez des moyens de récompenser le personnel des organisations membres, les intervenants et vos autres sources d'appui dans la communauté. Soyez observateur ou demandez clairement ce qui constitue pour ces personnes une marque de reconnaissance. Intégrez les récompenses à vos plans de ressources et de communications.

Points de repère de l'étape 2

- Lettres d'engagement des organisations membres
- Résolution des conflits par des solutions créatives
- Structure ou modèle de collaboration
- Protocole de prise de décisions et plan de communications





L'équipe d'AI commence maintenant son travail proprement dit. Les résultats recherchés seront plus faciles à atteindre puisque la méthode (relations, organisation, rôles et planification) est aujourd'hui en place.

Pour travailler de secteur à secteur et en tirer les résultats recherchés, il faut passer par la production et l'action.

- Production = définie par la quantité, la qualité et le rythme de production
- Action = la mise en œuvre de la vision et l'exercice des pouvoirs de l'équipe d'AI

Défi 3A - Gérer le travail

- **Réexaminez la vision et les résultats recherchés**

Confirmez votre destination. Votre vision a-t-elle changé? Faudra-t-il modifier les résultats recherchés?

Envisagez d'inviter de nouveaux membres de votre groupe cible à se joindre à l'équipe d'AI. Vous gagneriez beaucoup à connaître leurs idées.

- **Dressez un plan d'action**

Le plan d'action doit être précis. Décidez qui fera quoi à quel moment de manière à mettre en œuvre le plan d'action. Prévoyez un budget. Prenez note des contacts nécessaires et des personnes qui s'en chargeront.

Démarrez modestement (mais ayez plus d'ambition pour l'avenir!). Vous serez motivé de constater que les actions portent fruit rapidement. Les initiatives modestes donnent en outre à l'équipe d'AI l'occasion de tirer des leçons de son expérience.

- **Instaurez des normes de responsabilité**

La responsabilité témoigne de l'action. Instaurez des normes de responsabilité en posant des questions comme : “ Comment saurons-nous que nos associés respectent leurs obligations? ” “ Comment chacun de nous saura-t-il s'il a fait sa part ou s'il devrait en faire d'avantage? ”

- **Intégrez des habitudes de collaboration**

La consultation de l'équipe d'AI et la prise en compte de son opinion devient un élément important de l'accomplissement du travail.

Maintenant qu'on est passé à l'action et qu'on discute travail et argent, les sujets de querelles internes pourraient surgir. Si c'est le cas, réexaminez les intérêts personnels et la vision de l'équipe, de même que les résultats recherchés. Faut-il en changer? L'exercice est également utile aux nouveaux membres qui découvrent la méthode d'AI.





Défi 3B - Créer des systèmes conjoints

- **Créez des systèmes conjoints au sein de l'équipe d'AI**

Déterminez le type de rapports souhaité ou nécessaire. Par exemple, y aura-t-il un organisme directeur? Le travail sera-t-il réparti entre tous? Les systèmes conjoints assurent que les activités de l'AI ne compromettent pas la mission, les valeurs, les ressources ou l'image des organisations membres. Ils renforcent en outre toutes ces organisations.

Tenez compte de la législation provinciale ou territoriale sur la protection de la vie privée. Élaborez des méthodes qui comprennent des formulaires de consentement précisant à qui on peut divulguer les renseignements personnels. Vous pourriez également décider d'adopter en commun des lignes directrices sur la confidentialité.

- **Apportez les changements organisationnels requis**

Pour offrir leur appui à l'AI, des organisations membres pourraient exiger des changements du mode de fonctionnement. Assurez-vous que toutes les ententes d'AI font l'objet de documents en bonne et due forme et que toutes les organisations membres en disposent. Les ententes officielles ont également leur utilité dans les relations publiques, pour retenir l'attention des médias et pour convaincre d'autres parties du bon fonctionnement de l'AI.

Défi 3C - Évaluer les résultats recherchés

- **Accordez de la valeur à l'évaluation**

Considérez l'évaluation comme une réflexion et une découverte. Intégrez-la à votre travail - dès le début. Personnalisez-la à l'étape à laquelle vous en êtes. Sachez tirer les leçons offertes par vos échecs. Attendez-vous à ce que vos évaluations soient riches d'information, et à ce que les résultats multiples et les variables diverses influencent chacun des résultats.

Il n'est pas facile de prouver que des actions intersectorielles donnent des résultats précis. Il peut s'avérer plus aisé et valable d'établir des liens entre l'AI et certains changements survenus dans la communauté. Même s'il ne s'agit pas là d'une preuve de succès, ces liens aident à illustrer l'efficacité de l'AI.

- **Dressez un plan d'évaluation**

Pour mesurer votre efficacité, tenez compte de la méthode et des résultats. Commencez tôt : l'évaluation débute dès que vous décrivez les résultats recherchés.

Recueillez des données quantitatives et qualitatives. Veillez à ce que la documentation de la méthode adoptée par votre équipe soit complète. Chargez un sous-comité de préparer le plan d'évaluation ou demandez de l'aide à l'extérieur. L'équipe d'AI doit étudier et approuver le plan d'évaluation.

- **Améliorez constamment votre travail - tout au long de l'aventure**

Demandez des commentaires! Soyez constamment à l'écoute partout où vous allez!





Défi 3D - Renouveler les efforts

Organisez une réunion (ou une retraite) pour réfléchir aux succès et aux échecs qui ressortent de l'évaluation. Examinez les relations nouées et le travail qui reste à accomplir. Inspirez-vous de cette information pour décider de ce que vous ferez ensuite.

- **Favorisez l'adaptabilité et la souplesse**

Souvenez-vous que la collaboration en AI est en cours d'évolution. Prenez note des changements dans la communauté, dans les organisations membres et au sein même de l'AI.

- **Donnez leur congé aux membres voulus**

Quels membres de l'équipe ont terminé leur travail au sein de l'AI? Comment leur demander (ou leur permettre) de partir? Comment reconnaissez-vous leurs efforts? Cette étape du travail est parfaite pour les membres de l'équipe qui se soucient particulièrement des détails, des méthodes et de la mise en œuvre. Rappelez-vous toutefois que vous avez toujours besoin de la force et des pouvoirs des visionnaires et des leaders.

- **Recrutez de nouveaux membres**

Trouvez des gens tournés vers l'action ou du personnel ayant les compétences, l'expérience et l'intérêt voulus pour renouveler les efforts. Trouvez des membres de votre groupe cible ou d'autres personnes qui tireront profit du travail de l'équipe d'AI.

- **Célébrez, célébrez!**

Décidez de la façon de reconnaître la contribution de chacun à la collaboration en tenant compte des intérêts personnels des membres de l'équipe et des organisations membres; célébrez en conséquence.

Faites une fête! Invitez toute l'équipe - membres anciens et nouveaux, partisans et intervenants. Célébrez vos efforts, vos réalisations et vos nouvelles orientations. Invitez également les médias - s'ils ne sont pas déjà de l'équipe d'AI.

Points de repère de l'étape 3

- Mise en œuvre du plan d'action
- Ententes conjointes
- Plan d'évaluation
- Liste de contrôle des changements





Action intersectoriel le pour la santé - Références pratiques

Association canadienne de santé publique (1997). *The Canadian Experience of Intersectoral Collaboration for Health Gains*, Ottawa, Ontario, ACSP

Chin, Peggy. *Peace and Power: Building Communities for the Future*, 4e éd., New York, NLN Press, 1995.

Frank F. et Smith A.. *The Partnership Handbook*, Ottawa, Ontario, Caledon Institute of Social Policy, (1997). Site Web : www.caledoninst.org.

Linnea A. et Baldwin C. *A Guide to Spirit Circling*, Langley Washington: Bantam, (1998).

Mattessich, P. et B. Monsey. *Collaboration: what makes it work: A review of research literature of factors influencing successful collaboration*, St. Paul, Minnesota, Amherst H. Wilder Foundation, 1992. On peut se le procurer auprès de l'éditeur en composant le 1 800 274-6024.

Ministre des Travaux Publics et Services gouvernementaux Canada. *La création de partenariats dans le domaine de la santé : constats*, Ottawa, avec l'autorisation de Santé Canada, 1998. Disponible sur Internet à l'adresse suivante : <http://www.hc-sc.gc.ca/la-nutrition>.

Ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. *L'action intersectorielle... Pour une population en santé*, Ottawa, avec l'autorisation de Santé Canada, 1999. Disponible sur Internet à l'adresse suivante : <http://www.hc-sc.gc.ca/hppb/ddsp/ressources.htm>.

Rachlis, M. Document préparé pour un atelier sur l'action intersectorielle à l'intention de Santé Canada, commandité par Santé Canada (Alberta/T.N.-O.), 1998.

Saskatchewan Human Services. *Human Services Handbook Series. Interagency Projects: An Evaluation Guide* (1997), *Working Together* (1996), *Sharing Information: To Improve Services for Children, Youth and Families* (1997), Regina, gouvernement de la Saskatchewan. Disponible auprès d'ADM's Forum on Human Services, Interdepartmental Working Group c/o Saskatchewan Education, 2220 College Avenue, 2nd floor, Regina SK S4P 3V7.

Winer M. et K. Ray. *Collaboration Handbook - Creating, Sustaining and Enjoying the Journey* St. Paul, Minnesota, Amherst H. Wilder Foundation, 1994. On peut se le procurer auprès de l'éditeur en composant le 1 800 274-6024.





Étape 4 : Instauration de la continuité

... en travaillant de l'équipe d'AI à la communauté

L'instauration de la *continuité* exige que plus de gens de tous les échelons comprennent l'envergure et les implications de la méthode d'AI de même que les résultats qu'en tire la communauté. Vous devez faire connaître des *histoires* d'action intersectorielle. Ces histoires donnent de la crédibilité et du prestige aux membres fondateurs. Elles attirent en outre de nouvelles personnes et des leaders futurs. Les *histoires* permettent d'instaurer la continuité dans le travail et dans les changements à venir.

Défi 4A - Créer de la visibilité

- **Transmettez une image**

En équipe, pensez à des histoires qui illustrent l'évolution de l'AI et des résultats atteints. Par quelles images - mots, illustrations, formes, couleurs ou sons - pourriez-vous représenter ce que vous avez accompli et qui vous êtes? Par quels symboles pourriez-vous représenter ces images?

Raffinez les idées pour formuler une déclaration sous forme imagée (plus que des mots) qui susciterait des émotions chez ceux qui la verraient ou l'entendraient. Reproduisez ensuite l'image - partout.

- **Faites la promotion des résultats**

Les membres de l'équipe assurent la promotion tout au long des résultats en suivant leur plan de communications.

Pour formuler un plan de promotion officiel, envisagez des messages qui inciteraient le public cible (responsables de l'élaboration des politiques, utilisateurs des services) à agir. Clarifiez les " prochaines étapes " que vous voulez amener votre public à franchir. Utilisez la langue, la culture et les préférences de votre public. Essayez diverses techniques. (Pour découvrir d'autres d'idées, reportez-vous aux fiches de conseils.)

Défi 4B - Faire participer la communauté

- **Communiquez la valeur de la collaboration**

En assurant la promotion de la méthode et des résultats, l'équipe peut influencer son entourage pour qu'il remette en question ses croyances sur les façons de travailler à l'obtention d'avantages pour la collectivité tout en servant ses intérêts et en conservant son autonomie.

- **Ralliez des intérêts divers**

Élargissez l'AI en approchant des gens aux intérêts variés. Trouvez des points communs et établissez des liens. Réunissez les nouveaux membres. Répétez l'étape 1 - instaurez la confiance, réexaminez et renouvelez la vision et les résultats recherchés. Poursuivez l'aventure avec équipe d'AI " évoluée ".

- **Créez un leadership**

Les organisations membres peuvent créer un leadership de collaboration en soutenant leurs représentants au sein de l'AI, en éduquant leurs conseils d'administration, leurs gestionnaires, leur personnel et leurs bénévoles au sujet de l'AI et en encourageant les efforts de collaboration future.

À titre individuel, les membres de l'équipe peuvent créer le leadership parmi les intervenants et dans la communauté en général en montrant que l'AI sert leurs intérêts à long terme à titre d'utilisateurs de services et de membres de la communauté.





Étape 4 : Instauration de la continuité

... en travaillant de l'équipe d'AI à la communauté

- **Organisez des forums publics**

Les forums publics aident à instaurer la collaboration par l'échange d'information et la mise en évidence de valeurs communes. Ils permettent également de *faire savoir* que l'AI prend du temps et de convaincre les responsables de l'élaboration des politiques que, pour obtenir des résultats à long terme, l'AI doit être perçue comme une approche de changement (plutôt qu'un projet à court terme).

Défi 4C - Changer le système

- **Sachez comprendre le système actuel**

Servez-vous des forums publics et des commentaires formulés par les intervenants pour décrire les conditions actuelles et les réactions des gens à cet égard. Faites-vous une image nette des résultats recherchés. Prévoyez des changements de structures, de politiques et d'attitudes.

- **Planifiez les changements à apporter au système**

Qu'il s'agisse de personnes ou d'organisations, nul ne peut cerner tout à fait les enjeux, se faire une image complète des résultats recherchés, ni, des ressources nécessaires pour parvenir à changer le système. Servez-vous des données recueillies lors des forums publics et dans la documentation de votre méthode pour montrer les pièces du système déjà reliées. Déterminez les éléments de levier, c'est-à-dire les gens ou les groupes influents qui appuient votre travail. Redéfinissez les résultats recherchés du point de vue des intervenants.

- **Amorcez le changement du système**

Pour changer le système, il faut acquérir la *passion de la complexité*. (Winer et Ray 1997, p. 131)

- Posez des actes à la plus petite échelle - célébrez les *étapes modestes mais significatives*.
- Adoptez des méthodes à facettes multiples dans tous les secteurs qui le permettent.
- Facilitez l'établissement de relations entre les parties du système qui n'étaient pas reliées jusque-là.
- Tenez compte des leçons que vous avez tirées de la collaboration et transmettez-les.

Défi 4D - Clore la collaboration

- **Sachez percevoir la nécessité du rituel de clôture**

Les rituels de clôture aident les membres de l'équipe d'AI à marquer la fin de relations de travail intenses. Des amitiés se sont nouées. Les gens changent et passent à autre chose. Les membres de l'équipe ont besoin d'être récompensés par des rituels et des célébrations.

Discernez les réalisations précises et les dons de membres distincts auxquels l'équipe est redevable. Prenez en considération tout ce qui peut être tiré de la collaboration des membres de l'équipe d'AI de manière à partager ces choses avec largesse.





Étape 4 : Instauration de la continuité

... en travaillant de l'équipe d'AI à la communauté

- **Créez les rituels de clôture**

- La simplicité, c'est spécial.
- Assurez-vous que *tout le monde* sera présent.
- Partagez les souvenirs de réalisations et d'efforts collectifs.
- Partagez les souvenirs de dons et de réalisations individuels.
- Invitez quelques intervenants clés, des leaders de la communauté, à reconnaître les mérites de l'équipe.
- Ajoutez des anecdotes et des images - sans oublier une touche d'humour.
- Amusez-vous!

Points de repère de l'étape 4

- Plan de promotion
- Plan de continuité
- Changement au sein des organisations faisant partie de l'AI
- Rituels de clôture





ÉVALUATION

Ayez l'obligeance de transmettre cette feuille par télécopieur à la section Recherche et développement des connaissances en composant le 1 780 495-5537 (Edmonton)

1. Globalement, que pensez-vous de l'utilité de la trousse?

INEXISTANTE TRÈS MINIME MINIME MOYENNE TRÈS GRANDE

2. Comment qualifiez-vous la présentation en pochette et fiches détachées?

TRÈS CONFUSE ASSEZ CONFUSE ON S'Y FAIT PRATIQUE TRÈS PRATIQUE

3. Que pensez-vous de l'information fournie?

TROP RUDIMENTAIRE EXACTEMENT CE QUE JE CHERCHAIS TROP ABONDANTE

4. Encerclez les sections auxquelles vous vous êtes le plus reporté.

Qu'est-ce que l'action intersectorielle?	Étape 1 de l'aventure d'AI - Imaginer d'avance les résultats
L'action intersectorielle : une aventure	Étape 2 de l'aventure d'AI - Habilitier l'équipe
Exemple 1 : Projet de services communautaires d'approche de Jasper (SCA)	Étape 3 de l'aventure d'AI - S'assurer le succès
Exemple 2 : Alberta Community HIV Fund	Étape 4 de l'aventure d'AI - Instaurer la continuité
	Fiches de conseils sur l'action intersectorielle

5. Qu'est-ce qui a bien fonctionné? Pour quelle raison?

6. Que changeriez-vous? Pour quelle raison? Veuillez préciser en donnant des exemples.

Permettez-nous de mieux vous connaître.

- A. Pour quelle organisation travaillez-vous?
- B. Où est-elle située?
- C. Quel est votre rôle?
- D. Quelle expérience possédez-vous dans la conception et la mise en œuvre de plans d'action d'AI?

AUCUNE TRÈS LIMITÉE LIMITÉE MOYENNE TRÈS VASTE

Merci de vos commentaires.

