

LA DYNAMIQUE COMMUNAUTAIRE SUR LE TERRITOIRE DU CSSS DE LA MONTAGNE

RECOMMANDATIONS, ORIENTATIONS ET ACTIONS

30 OCTOBRE 2007

Mise en contexte

Le conseil d'administration du CSSS, depuis sa mise en place, s'intéresse au volet communautaire de ses activités. En janvier 2007, le directeur général a mandaté la firme Communications Wilkins pour rencontrer les principaux dirigeants des organismes communautaires des trois territoires des CLSC de Côte-des-Neiges, Métro, et de Parc-Extension, les coordonnateurs des tables de concertation, les représentants des organismes bailleurs de fonds, plusieurs acteurs locaux du milieu du développement économique et politique. Ces rencontres ont permis, entre autres, de recueillir les perceptions de ces gens en ce qui a trait au volet communautaire des activités du CSSS de la Montagne.

Ce rapport contient des recommandations pour la suite des choses et elles s'appliquent autant à l'interne qu'à l'externe. Ces recommandations suggèrent de :

- revoir la culture du travail de l'organisation communautaire et de l'ajuster aux nouvelles réalités des organismes communautaires qui ont acquis plus de maturité;
- reprendre contact avec les dirigeants des organisations pour ajuster les informations;
- adapter le modèle d'organisation interne de services communautaires en fonction des nouvelles demandes des organismes communautaires;
- définir une direction partenariat;
- renforcer la cohésion et la cohérence internes en se dotant d'orientations précises;
- tenir un forum de discussion avec les partenaires;
- former un comité de suivi avec les organismes bailleurs de fonds;
- agir de façon spécifique sur chacun des trois territoires des CLSC pour corriger et/ou améliorer la dynamique communautaire.

Ces recommandations suggèrent des actions à conduire :

1- Définir des orientations pour le volet communautaire

Le CSSS de la Montagne est maintenant rendu à l'étape de se doter d'orientations précises quant au volet communautaire de ses services. Ce volet doit s'inscrire dans les grandes orientations du CSSS que sont la responsabilité populationnelle, la conception d'un plan clinique et l'élaboration d'un continuum de services pour la population de son territoire.

Ces orientations devraient indiquer clairement le rôle attendu et le type de présence des employés du CSSS auprès des organismes communautaires et des tables de concertation, le genre de collaboration à maintenir et à développer avec les acteurs locaux des milieux politique, scolaire et socioéconomique et le genre de collaboration à mettre en place avec les organismes bailleurs de fonds.

2- Réorganiser à l'interne

- Concevoir une direction partenariat

Le CSSS doit déployer une présence constante dans le milieu, non seulement par ses programmes et services mais aussi comme intervenant qui a une responsabilité populationnelle. Sa présence sera féconde à la condition d'assurer une présence dynamique. Pour ce faire, il doit pouvoir compter sur une direction partenariat dont un des mandats majeurs est de maintenir et consolider les liens tissés avec le milieu. Il faut donc créer cette direction et définir sa mission et ses champs d'actions.

- Revoir le rôle traditionnel et la coordination des organisateurs communautaires

La situation actuelle des organisateurs communautaires demande certaines adaptations. Il faut renforcer la coordination et examiner la meilleure façon d'intervenir des organisateurs communautaires, selon le modèle territorial, ou selon les compétences reliées à des problématiques précises, ou selon un mélange des deux. Compte tenu d'une plus grande maturité des organismes communautaires et de la présence d'autres types de professionnels que les organisateurs communautaires du CSSS dans le milieu, il faut aussi revoir et ajuster le rôle traditionnellement joué par ceux-ci à ces nouvelles réalités.

- Agir de façon spécifique sur les trois territoires de CLSC

Le rapport rend compte de la dynamique particulière du communautaire selon les trois territoires des CLSC et propose des actions spécifiques pour répondre aux attentes du milieu et corriger des situations particulières :

- √ reprendre un rôle sur le territoire du CLSC Métro
- √ assurer la relève à la suite du départ imminent de deux organisateurs communautaires sur le territoire du CLSC de Côte-des-Neiges
- √ corriger le climat de méfiance qui s'est installé avec les années sur le territoire du CLSC de Parc-Extension

3- Poursuivre les contacts avec les représentants du communautaire

- Poursuivre les rencontres avec les partenaires du communautaire

Le CSSS a cheminé depuis trois ans afin de mieux définir son rôle dans la communauté et préciser son offre de service. Aussi, le CSSS a un rôle de coordination à jouer auprès des organismes communautaires de par la Loi 25 et doit travailler avec les partenaires du milieu pour définir son projet clinique, selon la Loi 83. De plus, le cadre de référence régional spécifie le rôle du CSSS et l'arrivée des programmes de santé publique. Tous ces éléments évoluent à un rythme élevé et il est de mise que la direction du CSSS de la Montagne entreprenne un «programme de rencontres» avec les dirigeants des organismes du milieu pour faire le point sur ces développements et consolider les bonnes relations.

Ce «programme de rencontres» est déjà en marche et trouvera son propre rythme. Le directeur général profite du fait que tous ces gens ont participé à l'étude de perceptions pour les remercier et pour poursuivre la discussion avec eux et les informer de l'évolution du CSSS de la Montagne et de ses programmes.

- Tenir un Forum avec les principaux partenaires

Le CSSS se dote d'orientations précises pour ses activités communautaires. Il établit ainsi le cadre selon lequel il entend jouer son rôle dans la communauté. Il serait pertinent de discuter de ces orientations avec des représentants du milieu afin de les associer à cette démarche, de s'ajuster à leurs commentaires et points de vue et de susciter leur adhésion.

4- Améliorer la cohésion avec les organismes bailleurs de fonds

Il y a plusieurs organismes bailleurs de fonds qui interviennent dans le milieu sans nécessairement se concerter : Centraide, la Santé publique, des fondations privées, la Ville de Montréal et quelques ministères des gouvernements du Québec et d'Ottawa. Il y a nécessité que tous ces organismes, qui d'une certaine façon cohabitent sur le territoire, améliorent leur présence et l'impact de leurs mesures en se concertant davantage et en donnant une plus grande cohérence à leurs actions. Le CSSS de la Montagne doit jouer le rôle d'intervenant pivot pour que cette concertation s'installe et agisse dans le milieu.

ORIENTATIONS GÉNÉRALES ET PLAN D'ACTION DU CSSS DE LA MONTAGNE

Les CLSC qui composent le CSSS de la Montagne possèdent tous une expérience riche sur le plan du développement ainsi que des liens avec le milieu et les organismes communautaires.

Cependant, comme le démontre le rapport de Jacques Wilkins, il est clair que la réforme de la santé de même que les orientations spécifiques du CSSS de la Montagne dans les deux premières années d'existence ont pu indiquer un éloignement temporaire du CSSS de ses partenaires communautaires.

Le CSSS doit donc redéfinir sa «personnalité communautaire» et procéder à une «mise à jour» des rapports qu'il entretient avec les organismes et les tables de concertation. Les assises nouvelles sur lesquelles il s'appuie sont les suivantes :

- La nouvelle *Loi sur les services de santé et services sociaux* qui redéfinit le rôle du CSSS, entre autres l'approche populationnelle et le rôle de coordination dévolus au CSSS
- La politique gouvernementale de reconnaissance des organismes communautaires
- Le *Cadre de référence régional sur le partenariat entre l'Agence de la santé et des services sociaux, les CSSS, les autres établissements et les organismes communautaires*

Le CSSS tient à maintenir et à améliorer les communications avec les différents organismes et partenaires intersectoriels et les invite à participer et à faire connaître les orientations et les besoins qu'ils ont de façon plus spécifique aux dirigeants du CSSS.

Orientations générales du CSSS :

En se basant sur les recommandations du rapport Wilkins et en tenant compte des lois et politiques énoncées précédemment, le CSSS adopte les orientations suivantes :

- Le CSSS de la Montagne reconnaît l'expertise et l'expérience des organismes communautaires et de la mission qui les concerne
- Le CSSS de la Montagne connaît et comprend les inquiétudes que peuvent avoir les organismes en regard de la réforme de la santé et des services sociaux et des activités de coordination, de même qu'en regard de l'approche populationnelle qui est conférée au CSSS; en ce domaine, le CSSS reconnaît l'autonomie professionnelle des organismes avec lesquels il transige et entend la respecter intégralement
- Le CSSS croit fermement à l'importance de la concertation intersectorielle et désire être un acteur de premier plan afin de favoriser cette concertation ainsi que l'interaction avec et entre les organismes communautaires selon les besoins
- Le CSSS accepte le principe d'un partenariat d'égal à égal avec les organismes communautaires qu'il côtoie, favorise la création de consensus et accepte les opinions divergentes qui s'expriment inévitablement lors d'un processus de concertation

- Le CSSS croit également qu'une planification de services concertée est plus porteuse pour les communautés touchées
- Le CSSS conçoit son rôle communautaire comme prioritaire et considère qu'il est du devoir de tous les intervenants et de tout le personnel d'être à l'écoute et engagés au besoin avec les organismes du milieu ou les tables de concertation
- Le CSSS considère que son rôle est un rôle de soutien, d'expertise et de contenu; il vient en appui aux organismes et aux tables de concertation dans la mise en place de leur programmation ou dans l'atteinte de leurs objectifs; il entend enrichir sa propre pratique à la lumière des expertises développées par le milieu. Ceci peut se faire «par quartier» ou de façon transversale dépendamment des besoins et des enjeux

Plan d'action du CSSS de la Montagne

Afin de mettre en place les orientations proposées de manière efficace et ordonnée, il est recommandé de procéder immédiatement à l'implantation des mesures suivantes :

1. Créer, de façon immédiate, un poste d'adjoint au directeur général qui sera précurseur d'une nouvelle direction du partenariat dans le nouveau plan d'organisation du CSSS
2. Planifier avec les divers organismes des territoires des trois CLSC des forums de consultation afin d'explorer les besoins et d'approfondir les liens à établir entre le CSSS et les organismes ou tables du milieu
3. Remplacer tous les postes d'organisateur communautaire par des postes d'«agent de planification, de programmation et de recherche» dans les directions et les secteurs suivants du CSSS : PPALV, Santé mentale, Enfance-famille et Jeunesse
4. Créer, si les ressources le permettent, un poste d'«agent de planification, de programmation et de recherche» au sein du Centre de recherche et de formation
5. Établir avec l'aide du Centre de recherche et de formation des ateliers d'information, d'échange et de formation pour l'ensemble du personnel du CSSS concernant le rôle et les objectifs de partenariat avec les organismes communautaires en suivi aux forums qui auront lieu
6. Poursuivre des activités de communication afin d'expliquer la nouvelle façon de faire du CSSS de la Montagne, comprenant entre autres une tournée par le directeur général des diverses instances communautaires et intersectorielles du territoire
7. Établir de façon formelle une concertation spécifique avec les bailleurs de fonds particulièrement pour le territoire du CLSC de Parc-Extension