

**UNE LECTURE DE LA DYNAMIQUE COMMUNAUTAIRE
SUR LE TERRITOIRE DU CSSS DE LA MONTAGNE**

RAPPORT

30 octobre 2007

Mise en contexte

Le CSSS de la Montagne a demandé une étude d'observation sur la dynamique communautaire sur son territoire. Cette étude a consisté à recueillir les commentaires des dirigeants des organismes communautaires, des responsables de tables de concertation, de dirigeants d'organismes de développement, de responsables politiques et des dirigeants des principales organisations qui financent les projets communautaires.

Le CSSS de la Montagne voulait ainsi étudier l'état de ses relations avec ses partenaires communautaires et s'assurer d'un niveau de « confort » avec les acteurs du milieu au moment d'élaborer des projets cliniques et d'adapter ses services d'organisation communautaire à cette nouvelle réalité.

Le rapport s'appuie sur les discussions et les commentaires exprimés lors de 70 rencontres individuelles tenues à partir d'un canevas de discussion, entre les mois de janvier et avril 2007.

Constats et observations

Cette démarche de consultation a permis d'établir un certain nombre de constats et de recueillir des perceptions, c'est-à-dire la représentation que les gens rencontrés se font de la réalité communautaire sur le territoire du CSSS de la Montagne.

- Les gens rencontrés ont, dans l'ensemble, apprécié que le CSSS de la Montagne cherche à obtenir leurs commentaires et points de vue sur la présence du CSSS dans son milieu et ont salué cette initiative.
- Ces personnes ont noté un manque d'information sur les orientations du CSSS envers le milieu communautaire et voudraient savoir comment le CSSS envisage son rôle de coordination et ses perspectives de partenariat.
- La grande diversité des actions communautaires du CSSS laisse parfois une impression de manque de cohérence et de cohésion.
- L'organisation communautaire est une pratique en évolution. La pratique est diversifiée selon les territoires des CLSC d'origine.
- Les groupes communautaires ont des besoins particuliers pour mieux comprendre et intervenir dans des problématiques complexes. À cet égard, ils veulent pouvoir obtenir de l'aide de professionnels du CSSS, autres que les organisateurs communautaires. Leurs demandes et besoins vont au-delà d'un soutien organisationnel.

- Les organismes communautaires et les tables de concertation ont dans l'ensemble acquis beaucoup de maturité et veulent établir de nouveaux liens avec le CSSS qui respectent cette maturité au niveau de l'organisation des services et de la gestion de leur organisme.
- La présence du CSSS sur les différentes tables de concertation n'est pas uniforme. Parfois c'est un organisateur communautaire qui représente le CSSS, parfois c'est un cadre et les mandats à cet égard ne sont pas clairs.
- Les programmes de santé publique ont considérablement changé la donne dans le milieu en subventionnant des programmes nationaux qui doivent s'appliquer avec une couleur locale. Ces programmes ont aussi modifié la pratique de l'organisation communautaire.

Portrait des territoires des CLSC

CLSC de Côte-des-Neiges

Les intervenants rencontrés se montrent généralement satisfaits de la dynamique communautaire et la plupart d'entre eux participent aux instances de concertation. Il ne semble pas y avoir de points de discordance majeurs entre les organismes. Aussi, la plupart disent entretenir de bonnes relations avec le CSSS et les organisateurs communautaires qui sont leurs principaux contacts.

Cependant, ils déplorent le peu d'information sur l'importance du communautaire émanant du CSSS de la Montagne. Certains croient que celui-ci se retire. Les intervenants souhaitent que le CSSS s'exprime sur sa vision du communautaire et souhaitent que cette vision respectera l'autonomie des groupes communautaires.

CLSC Métro

Ce territoire a une particularité : il y a beaucoup d'organismes avec un mandat régional et peu sont engagés au niveau local. Les organismes locaux, quant à eux, sont très autonomes et n'ont presque pas recours aux deux organisatrices communautaires du CSSS. La concertation locale est donc quasiment absente et, selon certains, doit être rebâtie.

On trouve que le CSSS de la Montagne s'est retiré du milieu communautaire à Métro et particulièrement pour deux grands dossiers qui mobilisent l'énergie de tous, l'itinérance et la santé mentale, auxquels s'ajoute, en corollaire, le problème du logement. Cette situation fait dire à un intervenant que « le grand oublié de cette réorganisation du CSSS de la Montagne est le centre-ville. » À cela s'ajoute le manque d'information quant aux orientations du CSSS de la Montagne sur le plan de l'engagement communautaire.

CLSC de Parc-Extension

Sur ce territoire, il existe une tension à trancher au couteau. Le milieu se divise en deux groupes : celui qui appuie sans réserve l'approche mise en place par l'organisation communautaire du CSSS et celui qui rejette ce type d'approche. Des années de pratique de cette approche communautaire ont engendré un climat de méfiance malsain entre ces groupes et dans le milieu.

Cette tension et cette méfiance expliquent en bonne partie, semble-t-il, les ratés de la concertation et l'hésitation des organismes bailleurs de fonds à investir dans ce territoire qui regroupe une des clientèles les plus fragilisées de Montréal.

Recommandations

Le rapport propose des actions à poser pour consolider le volet communautaire des activités du CSSS et corriger certaines lacunes sur les trois territoires de CLSC. Ces recommandations portent sur la nécessité de définir des orientations et des stratégies propres au CSSS de la Montagne, d'accentuer les contacts avec les organismes du milieu, de solidifier la structure interne responsable du volet communautaire, de développer et de maintenir les partenariats multisectoriels et de corriger des situations particulières sur chacun des territoires.

Accentuer la préoccupation pour les partenariats

En vertu notamment de sa responsabilité populationnelle, il devient nécessaire pour le CSSS d'attribuer une responsabilité précise à une direction à cet égard, qui consisterait à développer et à maintenir des partenariats avec le milieu. Cette responsabilité bien définie pourrait revenir à une direction existante ou à une nouvelle direction des partenariats.

Dégager des orientations quant aux pratiques communautaires

Il y aurait lieu de revoir les programmes, de dégager des orientations quant aux pratiques communautaires, d'installer une certaine cohérence et cohésion dans ces pratiques, de revoir le rôle des organisateurs communautaires et de préciser les attentes à l'égard de leurs pratiques. Il faudra sûrement revoir le rattachement des organisateurs communautaires dans l'organigramme. Il y a un ajustement à faire puisque les organismes communautaires ont pris davantage de maturité. Leurs attentes ont évolué et se déclinent différemment.

Le CSSS doit se donner des balises et des orientations qui laissent un message clair aux organisateurs communautaires et aux responsables des organismes communautaires avec lesquels le CSSS est en interaction.

Il faut aussi examiner la question d'un nouveau type d'emploi qui, tout en tenant compte des responsabilités normalement dévolues aux organisateurs communautaires, répondrait aux nouvelles attentes des organismes communautaires pour les aider dans leurs interventions sur des problématiques particulièrement difficiles.

Tenir un Forum de discussions avec des partenaires

Les orientations majeures du CSSS sur le rôle du communautaire pourraient aussi être discutées avec les principaux partenaires du milieu selon le modèle connu d'un Forum de discussion. Cette démarche permettrait aux dirigeants du CSSS de démontrer le leadership qu'il entend prendre dans ce dossier, d'affirmer ses intentions à l'égard du rôle et du développement que l'on veut donner au communautaire et de corriger certaines perceptions négatives qui ont cours actuellement.

Consolider les contacts avec les organisations du milieu

Il faudrait concevoir et réaliser à compter de l'automne un programme de rencontres avec les responsables des groupes communautaires, des organismes de développement économique et social, les représentants des principaux bailleurs de fonds et les élus municipaux afin de leur expliquer le cheminement parcouru par le CSSS depuis trois ans et les objectifs du CSSS sur le plan des services cliniques et l'apport du communautaire à cet égard.

Agir de façon spécifique sur les territoires

- Renforcer la coordination

Corriger la précarité du poste de coordination s'impose. Une personne avec un mandat clair, pour un temps précis et connu, et qui a l'appui de la direction concernée contribuerait à calmer le jeu des rumeurs et la perception de fragilité et de « laisser pour compte » qui entourent le volet communautaire.

- Calmer les inquiétudes sur le territoire du CLSC de Côte-des-Neiges

Le départ à la retraite d'une organisatrice communautaire et le congé sabbatique d'un autre créent de l'inquiétude dans le milieu. Le CSSS doit avoir un plan pour pallier ces départs, assurer un transfert des compétences, maintenir une qualité de présence et sécuriser le milieu quant au fonctionnement des relations du CSSS avec les organisations.

-
- Reprendre la place sur le territoire du CLSC Métro

Le CSSS est devenu presque absent sur ce territoire au niveau communautaire. Pendant ce temps, le milieu a appris à se passer du CLSC pour animer la dynamique communautaire. Il faut reprendre la place et couper court à cette perception négative rapidement.

- Corriger le climat de méfiance sur le territoire du CLSC de Parc-Extension

Notre rapport indique le malaise et les tensions qui se sont installés sur ce territoire. Cette tension ne sert personne, bien au contraire. Les dirigeants du CSSS doivent considérer cette situation. Deux actions s'imposent. D'abord, le CSSS définit sa vision du communautaire et décide de stratégies conséquentes. Une deuxième action s'impose, former un comité de suivi avec les principaux bailleurs de fonds qui s'inquiètent de la situation actuelle. Ils seraient prêts à collaborer pour identifier des mesures afin de solidifier le financement actuel des organismes et des tables de concertation et proposer de nouveaux investissements concertés.

Tous conviennent que ce territoire est le plus mal en point de la région métropolitaine et exige une cohésion solide quant aux engagements provenant de différents organismes privés ou publics.

Il faut, comme l'indiquent plusieurs intervenants, « recoaliser le milieu ».

Jacques Wilkins
Consultant