

EXPÉRIENCE

CINQ RÈGLES D'ENGAGEMENT POUR METTRE À PROFIT DES SAVOIRS-CLÉS DANS UN RÉSEAU LOCAL DE SERVICES (RLS)



RENÉ LACHAPELLE, PH. D.

Auxiliaire de recherche
Chaire de recherche du Canada en
organisation communautaire
Université du Québec en Outaouais (UQO)



JULIEN MICHAUD

Coach et enseignant en gestion
Université de Montréal
(ESPUM et École de service social)

Depuis le 1^{er} avril 2015, par suite de la réforme majeure fusionnant de multiples établissements sur un territoire régional, les liens « sur le terrain » entre de nombreux organismes communautaires et le réseau demeurent déterminants pour la mission des uns et des autres. Ils façonnent *la réalité quotidienne* des échanges, collaborations ponctuelles et concertations entre des intervenants du réseau de la santé et des services sociaux et les organismes communautaires. Ces interactions se font toujours pour l'essentiel au plan *local*, souvent avec des interlocuteurs et partenaires dont les assises et les racines sont le quartier en milieu urbain, la municipalité ou la MRC (Municipalité régionale de comté).

On note toutefois une grande différence depuis l'entrée en vigueur de la Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux. Les dirigeants des centres intégrés et centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux (CISSS et CIUSSS) ne sont plus présents ou disponibles pour interagir au niveau local, ou si peu. La responsabilité en revient souvent à des acteurs ou des gestionnaires de *proximité*. Pour comprendre cet environnement et s'y mouvoir avec crédibilité, nous proposons quelques considérations tirées de nos expériences et d'une recherche action⁽¹⁾ récente sur les interactions entre acteurs du réseau sociosanitaire et acteurs du milieu, tant institutionnels que communautaires.

1^{RE} CLÉ - L'INGRÉDIENT MOTEUR POUR NOURRIR CES INTERACTIONS EST LA CONFIANCE

Diane Lyonnais⁽²⁾ note que « pour faire des partenariats en matière d'intégration de services, il faut que les acteurs soient d'abord mobilisés. Toute la notion de confiance entre les interlocuteurs est ensuite centrale et déterminante », peu importe la nature et l'intensité des interactions :

- *contacts ponctuels*, p. ex., échange d'informations, transactions occasionnelles, références;
- *alliances*, notamment s'associer dans un projet ou une activité en lien avec un besoin précis;
- *partenariats*, comme
 - coconstruire un ensemble d'interventions pour agir sur des déterminants sociosanitaires;
 - travailler de concert avec des acteurs diversifiés d'un milieu pour changer une dynamique sociale afin, notamment, d'améliorer la persévérance scolaire dans une MRC;
 - favoriser la reconversion socioéconomique d'un milieu à la suite de la fermeture d'une entreprise « employeur dominant » dans une ville;
 - contrer la décroissance de la population dans un milieu rural;
 - diminuer l'ampleur des facteurs de pauvreté dans un secteur ou en atténuer les effets ou autres.

Nous observons une constante qui se dégage : ces rapports se construisent dans la CONFIANCE.

Comment créer la confiance ? Bien qu'il n'y ait pas de recette unique, certains ingrédients ont démontré leur efficacité. Bâter des relations riches, soigner la qualité des rapports interpersonnels et profiter des moments informels pour les établir est un gage de réussite.

Partager largement les informations nourrit aussi la confiance : la qualité du partage d'informations autour d'une table de rencontre indique le degré de reconnaissance des uns et des autres. Reconnaître les apports spécifiques des groupes communautaires est aussi source de succès : par exemple, leur capacité de réaction aux imprévus et aux demandes de dernière minute, leur flexibilité et leurs structures plus légères. À l'inverse, un manque de respect et de considération peut rapidement ébranler la confiance. Ainsi, une gestionnaire chevronnée du réseau, désormais à la direction d'un important centre communautaire, évoquait avec stupéfaction une rencontre de concertation et reddition de comptes avec des interlocuteurs du CIUSSS où elle s'est fait dire « nous n'avons pas eu le temps de faire nos devoirs... », alors que sa minuscule équipe, tout aussi surchargée, les avait faits !

2^E CLÉ - SAVOIR ÊTRE PRÉSENT

La présence sur le terrain est essentielle pour les gestionnaires et les intervenants chargés d'établir la liaison avec les partenaires. Il faut travailler avec le milieu — avec les personnes et non seulement avec leurs problèmes — dans des activités qui ne génèrent aucune statistique pour le MSSS ! Cela implique de consacrer du temps à ces partenaires et de laisser aux intervenants la latitude de « passer du temps » dans des projets complémentaires aux « cibles ministérielles » dont l'enjeu étroit entraîne des limites d'efficacité à moyen terme.

Il faut choisir puisque les instances différentes de concertation sont nombreuses et impliquent beaucoup de personnes clés : comment et où être présent ? Les enjeux sociocommunautaires sont un premier motif de concertation, mais les enjeux socioéconomiques sont aussi importants. Dans une perspective de responsabilité populationnelle, les acteurs du réseau sociosanitaire doivent être présents aussi dans ces lieux : un CISSS ou CIUSSS, à titre de plus important employeur de sa région, hérite de responsabilités sociétales incontournables.

3^E CLÉ - BÂTIR DES LIENS FÉCONDS ENTRE ACTEURS DE MULTIPLES TAILLES ET DE MISSIONS DIFFÉRENTES

Il est essentiel de « faciliter l'égalisation des rapports de pouvoir parmi les acteurs » (Arauz, Leclerc et Jacob, 2017, p. iv). Par exemple, est-on prêt à considérer, tant dans l'attitude que dans les comportements concrets, qu'une direction de Centre d'action bénévole soit de niveau hiérarchique *égal* à celui d'une directrice générale adjointe (DGA) ou présidente-directrice générale adjoint (PDGA) du CISSS dans une instance de concertation ? Est-on prêt à aller sur le terrain des interlocuteurs communautaires plutôt que de tenir pour acquis que c'est à eux de venir à nous ? Des détails croyez-vous ? Plutôt des révélateurs de succès ou d'échecs, selon nous !

La plus grande force
d'une démarche est de savoir
reconnaître les acteurs
qu'il faut absolument intéresser
dès le départ, d'où l'importance
de les connaître déjà
et de les fréquenter.

[...] les groupes qui sont les plus proches de la population maîtrisent une dimension déterminante pour l'efficacité des programmes [...]

Entre un établissement qui dispose de multiples intervenantes et intervenants et un organisme communautaire qui compte quelques personnes salariées et des bénévoles, les ressources ne sont pas du même ordre. Et les rapports d'égalité entre acteurs de tailles si différentes se compliquent encore plus quand l'établissement est responsable d'un programme comme le PSOC !

L'oublier autour de la table de concertation risque de créer des blocages. Le CISSS ou CIUSSS doit accepter de ne pas jouer de son poids, mais mettre à profit les expertises dont il dispose et reconnaître que les groupes qui sont les plus proches de la population maîtrisent une dimension déterminante pour l'efficacité des programmes : ils ont, et de loin, une longueur d'avance sur le réseau quant au « comment », « quand » et « où » rejoindre des personnes en situation de vulnérabilité. Point de vigilance mis en lumière dans la recherche action : « quelques-uns des partenaires se sont démobilisés parce que la démarche leur a semblé prioriser des actions sans tenir compte de l'opinion des organisations participantes connaissant la situation des familles du quartier » (Arauz, Leclerc et Jacob, 2017, p. v).

Le *Programme de soutien aux organismes communautaires* (PSOC) du ministère de la Santé et des Services sociaux est le plus important programme de soutien financier aux organismes communautaires du Gouvernement du Québec. Il existe depuis 1976 et soutient près de 7 organismes communautaires sur 10 qui reçoivent un financement public. Depuis l'abolition des Agences régionales, le PSOC relève des CISSS et CIUSSS.

4^E CLÉ - ACCEPTER DE TRAVAILLER DANS LA DURÉE

Prendre le temps de clarifier les règles du jeu avec une multitude de partenaires, développer une connaissance réciproque, s'approprier dans l'action, tout cela exige de la maturité, certes, car la dynamique des groupes ne va pas de soi, mais cela requiert aussi du temps. Les interlocuteurs ne peuvent

pas s'improviser « compétents » au pied levé dans l'action au sein d'un réseau local, comme une personne de la liste de rappel qui viendrait remplacer à la dernière minute. Ainsi, « Le roulement de personnel et la perte d'expertise et de continuité qui s'en est suivie ont été relevés par plusieurs comme des difficultés majeures rencontrées lors de la mise en œuvre des plans d'action annuels. » (Arauz, Leclerc et Jacob, 2017, p. iii). D'où l'importance d'une certaine stabilité dans la durée et d'une sensibilité à cet enjeu par les gestionnaires concernés.

5^E CLÉ - RALLIER LES LEADERS

La plus grande force d'une démarche est de savoir reconnaître les acteurs qu'il faut absolument intéresser dès le départ; d'où l'importance de les connaître déjà et de les fréquenter. La recherche-action a d'ailleurs mis en évidence cette clé majeure : « La principale force identifiée par le regroupement a été l'engagement précoce et actif des acteurs névralgiques (ceux sans lesquels le projet ne peut fonctionner) et des acteurs stratégiques (ceux qui permettent d'en rallier d'autres) dans un rôle de négociation et d'influence sur les décisions. » (Arauz, Leclerc et Jacob, 2017, p. iv).

EN CONCLUSION

Les intérêts différents, les ressources inégales et les expertises diverses sont autant de facteurs de tension dans la vie d'un réseau local de services. Si on ne se donne pas les moyens de gérer ces tensions ouvertement, elles n'en sont pas moins présentes. Les propos de Pierre Lucier qui a présidé avec brio le réseau de l'Université du Québec, sont toujours d'actualité :

La vie en réseau est toujours la résultante de forces centripètes — rassembleuses donc — et de forces centrifuges — “disloquantes” donc. La vie est toujours ainsi une affaire d'équilibre réussi entre des forces contraires dont la bonne conjonction devient dès lors positive et féconde. S'imaginer que tout dans un réseau concourt à sa cohésion et à sa densité, c'est assurément rêver en couleur.⁽³⁾

Il s'agit d'un défi, source de grandes gratifications, que les gestionnaires et intervenants du réseau sont conviés à relever. Et cela s'apprend « sur le terrain », en étant présent, ouvert, habile à créer des alliances dans la durée avec des leaders des communautés en toute confiance ! ///

Références

1. ARAUZ, Maria Jose, Bernard-Simon LECLERC et Joey JACOB (2017). *Évaluation du plan d'action 2012-2015. Unis pour l'enfance du comité 0-5 ans de la Table de concertation jeunesse Bordeaux-Cartierville*, InterActions Centre de recherche et de partage des savoirs CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal, juillet, 86p.
2. LYONNAIS, Diane (2008). *Rapport Forces/Extra - Identification et mise en œuvre de stratégies pour actualiser des projets cliniques porteurs d'accessibilité et de continuité*.
3. LUCIER, Pierre (2000). *Aphorisme #1 : Sept (7) aphorismes sur la vie en réseau*, UQAM, Colloque novembre.