

« SE CONNAÎTRE ET SE RECONNAÎTRE » : UNE DÉMARCHE CONCERTÉE POUR RENFORCER LES SERVICES DE PROXIMITÉ DANS LE RÉSEAU LOCAL DE SERVICES PIERRE-DE SAUREL

FAITS SAILLANTS

- **Les services de proximité** se définissent comme un ensemble d'interventions offertes par l'ensemble des acteurs d'une communauté qu'ils soient issus des organisations publiques, communautaires ou privées. Cette approche vise à répondre aux besoins locaux en misant sur la collaboration, la reconnaissance mutuelle et l'engagement partagé.
- **Le renouvellement de l'approche communautaire** propose une vision fondée sur une collaboration pleine et entière, qui reconnaît la contribution de chaque acteur selon son rythme et ses capacités.
- **L'adoption d'un modèle de gouvernance collaborative** favorise le positionnement stratégique des partenaires communautaires dans l'organisation des services au sein du Centre de santé et de services sociaux de la Montérégie-Est (CISSSME).
- **L'engagement de la direction** se traduit par l'adoption de principes directeurs sur l'approche communautaire, tant par l'équipe de direction que par les gestionnaires du CISSSME. Cette démarche favorise une posture cohérente et une action concertée à l'échelle de l'ensemble de l'organisation.
- **Les secteurs d'activités sont choisis volontairement par les partenaires**, qui s'engagent selon leurs expertises et leurs intérêts.
- **Une participation inclusive** est assurée grâce à l'implication de toutes les parties prenantes, y compris les usagers partenaires, dans les ateliers de réflexion et de co-construction.
- **Les ateliers bénéficient d'une animation indépendante**, menée par un tiers neutre afin de favoriser un dialogue ouvert et équitable.
- **L'élaboration d'un plan d'action consensuel** permet de co-construire, avec l'ensemble des participants, des initiatives porteuses.
- **Une structure de suivi** est mise en place pour garantir la continuité, l'évaluation et l'ajustement des actions entreprises.

MISE EN CONTEXTE

Avec l'arrivée des cadres de référence sur l'accès, la qualité et la continuité des services de proximité, ainsi que de l'approche intégrée de proximité pour les personnes âgées, les partenaires du réseau local de services (RLS) Pierre-de Saurel ont reconnu la nécessité de renforcer leur collaboration afin d'offrir des services mieux coordonnés et adaptés aux besoins de leur population.

Les services de proximité se définissent comme un ensemble d'interventions offertes par tous les acteurs d'une communauté, qu'ils soient publics, privés ou communautaires, intrasectoriels ou intersectoriels. Ces services se caractérisent par leur visibilité, leur accessibilité et leur reconnaissance au sein de la population. Ils visent à garantir un accès optimal et coordonné aux ressources appropriées, qu'elles soient proposées par le milieu communautaire ou par le réseau de la santé et des services sociaux.

Dans ce contexte, l'idée de renouveler l'approche communautaire sous l'angle d'une collaboration pleine et entière a émergé. C'est ainsi qu'a été initiée la démarche « **Se connaître et se reconnaître** », visant à améliorer les services de proximité dans le RLS Pierre-de Saurel. Cette démarche repose sur une posture d'écoute active, de considération mutuelle et de coopération, tout en respectant le rythme et les capacités de chacun des partenaires impliqués.

Les sections suivantes présentent cette démarche en mettant en lumière les éléments structurants et facilitateurs qui ont permis la réussite de cette concertation. Elles illustrent également comment cette initiative a contribué à un véritable changement de culture, orienté vers la co-construction avec l'ensemble des partenaires du territoire.

ESPACE DE CONCERTATION ET OBJECTIFS DE LA DÉMARCHE

La démarche est co-portée par le CISSSME ainsi que la Table de développement social, qui rassemble plusieurs cellules de concertation autour des enjeux sociaux du RLS Pierre-de Saurel (aînés, transport, itinérance, proche aide, etc.). Cette table bénéficie du soutien d'un vaste réseau de partenaires locaux, offrant un espace de dialogue inclusif aux acteurs issus des instances municipales, des organismes communautaires, du réseau de santé et de services sociaux, du milieu de l'éducation et de la petite enfance, ainsi qu'à diverses organisations citoyennes.

Cette structure de concertation, déjà présente et reconnue, s'est révélée particulièrement propice pour accueillir la démarche « Se connaître et se reconnaître ». Elle a permis de créer un environnement favorable à l'émergence d'une culture de collaboration renforcée.

L'objectif principal de cette initiative est de jeter les bases solides d'une coopération durable entre les partenaires, en favorisant la co-construction des solutions et l'alignement des actions au bénéfice de la population.

VERS UNE DÉMARCHE CONCERTÉE DES ÉTAPES PRÉALABLES À LA DÉMARCHE

NOMINATION D'UN CONSEILLER CADRE STRATÉGIQUE RELEVANT DE LA PDGA :

En amont de la démarche, le CISSSME avait déjà amorcé des actions concrètes, en mettant l'accent sur l'importance d'une gouvernance collaborative avec les partenaires du réseau. Dans cette optique, l'établissement s'est doté d'un conseiller stratégique dédié aux services de proximité, agissant comme intermédiaire direct entre la haute direction et les partenaires du territoire. Le positionnement du conseiller cadre stratégique dans l'organigramme facilite la mobilisation des acteurs internes et l'arrimage entre les directions. Il témoigne aussi de l'engagement de la haute direction face à la démarche.

MISE EN PLACE D'UNE STRUCTURE DE GOUVERNANCES COLLABORATIVE

Le CISSSME reconnaît que la collaboration avec les partenaires de son territoire est essentielle à l'amélioration des services de proximité. C'est pourquoi la concertation a une place stratégique dans son organigramme, tout près de la haute direction et des directions des programmes cliniques. Cette configuration organisationnelle envoie un signal fort : l'organisation des services et la collaboration avec les partenaires ne sont pas périphériques, mais bien centrales. Elles s'inscrivent dans une logique d'échanges bidirectionnels, où chaque acteur est reconnu pour son expertise et sa contribution. En se dotant d'un conseiller stratégique, le CISSSME établit un canal direct entre les partenaires du territoire et la haute direction, renforçant ainsi la vision d'une gouvernance partagée fondée sur la proximité, la transparence et l'engagement mutuel.

ADOPTION DE PRINCIPES DIRECTEURS

Afin de partager la même vision avec l'équipe de direction et l'ensemble des gestionnaires, le CISSSME s'est doté de principes directeurs qui viennent soutenir la vision partagée et la mise en place d'initiatives conjointes :

- 1) Respect des instances de concertation existantes
- 2) Respect du rythme et des capacités de chacun
- 3) Maintien d'une posture d'écoute, de considération et de coopération.

CHOIX D'UN SECTEUR D'ACTIVITÉ POUR UNE PREMIÈRE EXPÉRIMENTATION

Le choix du secteur pour amorcer la démarche « Se connaître et se reconnaître » s'est fait dans un esprit de démocratie et de volontariat. C'est ainsi que le secteur des aînés s'est porté volontaire pour amorcer cette initiative de concertation. Ce choix témoigne de l'engagement des acteurs du milieu envers une approche collaborative et inclusive, et illustre leur volonté de contribuer activement à l'amélioration des services de proximité pour les personnes aînées.

PRÉPARATION À L'ANIMATION DE LA DÉMARCHE AUPRÈS DES PERSONNES AÎNÉS

Afin de mobiliser les acteurs clés autour de la démarche, un comité organisateur a été mis sur pied pour planifier l'atelier aîné. Ce comité regroupe des représentants du CISSSME, de la Table de développement social Pierre-de Saurel, ainsi que des responsables de la Table des aînés, Agir pour mieux vieillir. Ensemble, ils se sont réunis à trois reprises pour structurer l'atelier et définir ses orientations.

Deux grands axes ont été retenus pour guider la réflexion et préciser les attendus à terme :

- L'identification d'initiatives d'amélioration des services à partir d'histoires vécues par les usagers, afin de partir de leur réalité concrète.

- La valorisation des activités de concertation et de réseautage, notamment par la mise en commun des besoins et le partage d'expertises entre les partenaires.

Pour assurer une animation neutre, dynamique et adaptée à la démarche collaborative, le comité a choisi de confier l'animation de l'atelier à la Cité Living Lab de l'École nationale d'administration publique (ENAP), reconnue pour son approche participative et son expertise en innovation sociale.

Les participants sont conviés à 3 ateliers sur une période de 2 mois. Pour chaque atelier, voici respectivement les objectifs poursuivis :

- Identifier les enjeux typiquement rencontrés dans les trajectoires de soins ou de services,
- Envisager et prioriser des initiatives d'améliorations des services portées conjointement,
- Développer un plan de mise en œuvre pour chacune des initiatives conjointes qui ont été choisies.

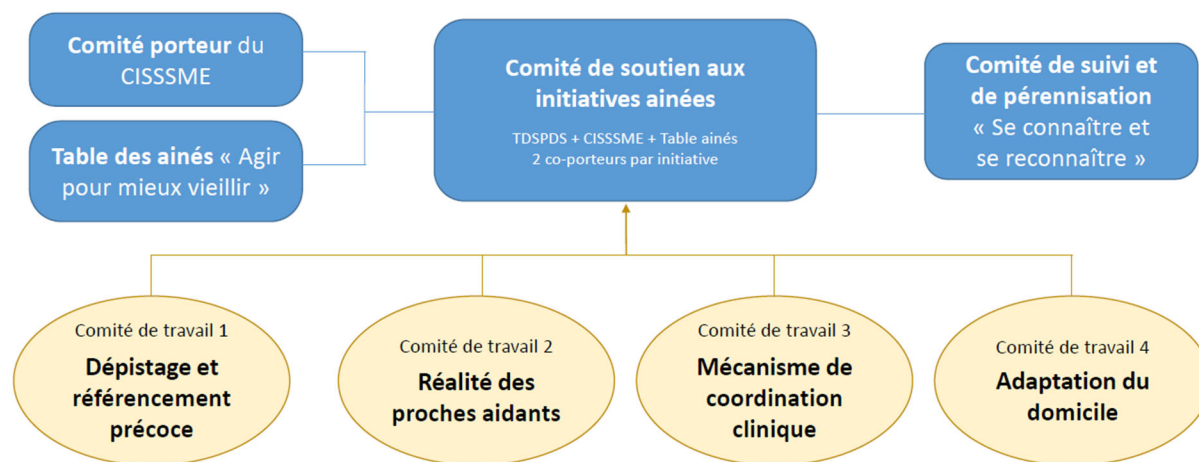
Tous les organismes communautaires impliqués dans l'offre de services aux aînés et aux proches aidants ont été invités à participer à la démarche. À leurs côtés, des entreprises privées œuvrant dans le domaine du soutien à domicile ont également été conviées, de même que de nombreuses directions du CISSSME, notamment celles du soutien à domicile (SAD), des services de première ligne, du programme SAPA, de l'hébergement, de la fluidité hospitalière et de la santé publique. Des usagers ont aussi été intégrés à la démarche, assurant ainsi une représentation directe des personnes concernées par les services.

RÉSULTATS DE LA DÉMARCHE

Au terme des 3 ateliers, la démarche a permis de se doter d'un plan d'action consensuel divisé en 4 grands chantiers prioritaires et dont le leadership est assumé en cogestion entre deux porteurs, ce qui renforce la robustesse et la pérennisation des comités de travail.

- Dépistage et référencement précoces
- Réalité des proches aidants
- Mécanisme de coordination clinique
- Adaptation du domicile

La figure suivante illustre bien la résultante des ateliers.



- Équipes de travail autonomes et autogérées
- 2 co-porteurs par initiative
- Coopération et respect du rythme

Au moment d'écrire ce résumé de pratique, les comités de travail suivent leur plan d'action et mettent en place une série d'initiatives qui permettent de mieux arrimer les efforts de tous dans l'accès, la qualité et la continuité des services auprès des aînés.

LES RETOMBÉES

La démarche « Se connaître et se reconnaître » a généré un fort engagement entre les partenaires, marqué par plusieurs bons coups qui ont encouragé la mobilisation et la participation active. Le partage d'expériences a permis de mieux comprendre les défis communs et de constater que les difficultés rencontrées ne sont pas isolées. Ce sentiment partagé a créé un climat de

confiance, où les constats peuvent être exprimés librement, comme l'a souligné un participant : « *Le fait de ne pas être seul à faire tel ou tel constat, ça nous rassure et ça nous permet de le nommer.* »

La mise en commun des enjeux a favorisé une compréhension partagée, essentielle pour bâtir une collaboration durable. Cette démarche a également jeté les bases d'une communication transparente entre les partenaires, renforçant les liens et facilitant les échanges.

À la suite de l'atelier, plusieurs initiatives et partenariats ponctuels ont émergé, témoignant de la dynamique collaborative instaurée. L'attitude d'ouverture et de coopération adoptée par le CISSSME a permis de reconnaître concrètement les organismes communautaires comme des partenaires de premier plan. Le CISSSME adopte une posture proactive en matière de concertation, en veillant à présenter les projets nationaux aux partenaires avant de s'y engager. Cette approche traduit une volonté affirmée de positionner son leadership en concertation comme une démarche réfléchie, favorisant dès le départ un arrimage partenarial avec la communauté.

Enfin, cette démarche a contribué à créer une proximité relationnelle entre les acteurs du territoire et les usagers facilitant les échanges et la vision globale de l'utilisateur ainsi que sa trajectoire de soins.

LES PROCHAINES ÉTAPES

- Multiplier les occasions de *se connaître et se reconnaître*
- Poursuivre les actions en cours et accompagner les initiatives conjointes issues de l'atelier aîné
- Organiser collectivement un atelier pour le secteur itinérance
- Adopter une politique sur les relations partenariales avec les communautés
- Choisir une prochaine communauté territoriale et expérimenter

CONDITIONS DE SUCCÈS

Plusieurs conditions favorables sont présentes dans cette démarche :

- Ajout d'un conseiller cadre stratégique dont le rôle est un élément facilitateur dans la mobilisation des acteurs internes et des partenaires.
- Reconnaissance par le CISSSME d'un partenariat fondé sur une démarche consensuelle et une communication bidirectionnelle.
- Respect du rythme des partenaires, sans imposition de reddition de comptes ni d'échéancier strict.
- Animation par un tiers neutre, permettant à tous les acteurs de s'exprimer librement et de participer activement.
- Approche basée sur des histoires vécues, centrée sur le vécu des usagers, favorisant une compréhension profonde des enjeux.
- Démarche transférable, pouvant être exportée vers d'autres territoires et secteurs d'activités

Certains aspects méritent une attention particulière afin de soutenir la continuité et l'impact à long terme :

- Soutien au comité de travail, notamment lorsque les initiatives proposées exigent un investissement important en temps, en ressources humaines et en financement.
- Mise en commun des ressources et des expertises, particulièrement dans les zones de collaboration qui dépassent les missions traditionnelles de chaque partenaire.

POUR EN SAVOIR PLUS

PERSONNE-RÉPONDANTE

Carol Thibaudeau, conseiller stratégique aux services de proximité CISSS Montérégie Est (ME)

AUTRES RENSEIGNEMENTS

VALIDATION DE LA SYNTHÈSE DE PRATIQUE

<u>Équipe-Projet</u>	<u>Organisme</u>	<u>DATE</u>
Carol Thibaudeau	CISSSME	2025-11-20
Denis Boisvert	Usager Partenaire	2025-11-20

Chantal Guérin	Direction AANBR	2025-11-20
Martine Simard	Table en développement social	2025-11-20
Nadia Lambert	CISSSME	2025-11-20
Chantale Ayotte	CISSSME	2025-11-20
Sylvia Proulx	CISSSME	2025-11-20
Sophia Poirier	CISSSME	2025-11-20