

Étude de cas du Réseau communautaire de santé et de services sociaux : l'histoire d'une réussite collaborative

Par Liz Weaver

Implanté au Québec, le Réseau communautaire de santé et de services sociaux (RCSSS) a célébré ses 20 ans en septembre 2020. Au cours de cette période, il a su faire montre de leadership, tout en promouvant la mobilisation communautaire et en améliorant l'accès des communautés d'expression anglaise du Québec aux services de santé et aux services sociaux. Faisant appel aux leaders communautaires, l'approche du RCSSS se concentre sur le Modèle de mobilisation communautaire afin de soutenir les déterminants sociaux de la santé.

Le [Modèle de mobilisation communautaire](#) poursuit deux objectifs : l'amélioration de la santé et du bien-être des citoyen-ne-s, et l'amélioration de la vitalité des communautés. Caractérisé par la diversité, le RCSSS regroupe 26 communautés de grande ou petite taille réparties à travers le Québec, et concentre ses efforts sur différentes populations cibles dont les aîné-e-s, les jeunes, les enfants, les familles et les aidant-e-s.

Trois stratégies d'action guident le Modèle de mobilisation communautaire :

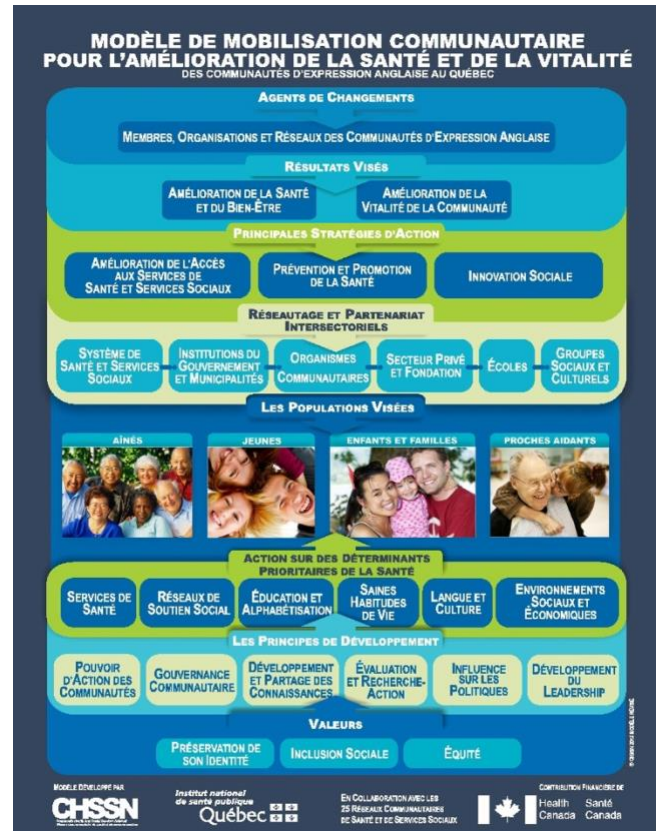
- L'amélioration de l'accès aux services de santé et aux services sociaux
- La prévention et la promotion de la santé
- L'innovation sociale

Ce modèle est basé sur les principes suivants : le pouvoir d'action des communautés, la gouvernance communautaire, le développement et le partage de connaissances, l'évaluation et la recherche-action, l'influence sur les politiques, et le perfectionnement en matière de leadership.

Le [Modèle de mobilisation communautaire](#) repose enfin sur trois valeurs clés, soit la préservation de l'identité, l'inclusion sociale, et l'équité.

Ayant vu le jour en 2018, ce modèle s'est depuis profondément enraciné dans la conception, l'engagement et le perfectionnement en matière de leadership de tous les partenaires au sein du RCSSS.

Le RCSSS est soutenu par une petite équipe. Ses employé-e-s offrent différents services aux membres de ce réseau diversifié : réseautage, perfectionnement en matière de leadership, et accompagnement.



Agir face à la pandémie de COVID-19

Selon Jennifer Johnson, directrice générale du RCSSS, les débuts du réseau ont été un processus évolutif. Le réseau n'avait aucun cadre de référence, et l'idée initiale consistait à le former et à le faire croître. Ses membres y sont parvenus en renforçant les capacités, en partageant des connaissances, et en développant des partenariats. Au fur et à mesure que les membres du réseau ont renforcé leurs liens entre eux et avec le RCSSS, Jennifer et son collègue Russ Kueber ont constaté des changements.

Alors que les membres du RCSSS se limitaient initialement à offrir des services à leur communauté respective, ils ont entrepris de sensibiliser les leaders communautaires quant aux services nécessaires pour soutenir les citoyen-ne-s. Ce rôle de sensibilisation des leaders a gagné en importance au cours de la dernière année alors que les membres du RCSSS s'activaient pour lutter contre la pandémie de COVID-19. Le numéro de l'automne 2020 de l'infolettre [Communauté du CHSSN NetLink](#) regroupe une série d'histoires racontant comment les membres ont redoublé d'efforts pour surmonter le défi posé par la COVID-19. Jennifer Johnson a d'ailleurs écrit dans [NetLink](#) que la pandémie s'est révélée être « un véritable test de la capacité d'adaptation du RCSSS ».

Le réseau de communautés a réagi en adaptant son travail de liaison aux réalités du télétravail. Il a mis sur pied des programmes d'urgence, amélioré l'accès des membres de leur communauté respective aux services de santé et aux services sociaux, facilité l'accès aux aliments, et aidé les membres isolés de ces communautés à tisser des liens virtuels. La créativité et les liens des membres du réseau ont ainsi permis aux leaders communautaires d'agir rapidement. Dès les premiers jours de la pandémie, le travail des partenaires du RCSSS a été reconnu comme étant un service essentiel. Plusieurs de ces partenaires considèrent d'ailleurs que la pandémie a été une occasion de renforcer leur rôle dans les communautés desservies.

Jennifer et Russ considèrent que c'est au moment d'agir face à la pandémie que l'ensemble des compétences cultivées par le réseau ont pu jouer un rôle de premier plan. Au cours des 20 dernières années, le RCSSS a profondément investi dans le renforcement de ses capacités. Les membres de ce réseau se sont servis de leurs outils, de leur leadership et de leurs réseaux pour rapidement faire face au désastre et continuer de servir les personnes les plus vulnérables dans leur communauté respective.

Jennifer et Russ ont en outre constaté que les membres du RCSSS avaient renforcé leurs relations avec leurs partenaires locaux en santé, incluant des pharmacies, des centres de santé communautaires, des centres de services de soutien aux aîné-e-s et des hôpitaux. Ayant reconnu l'existence de défis, le système de santé a offert des services essentiels en santé aux Québécois-e-s d'expression anglaise, en plus d'avoir été en mesure d'impliquer de façon active les partenaires du RCSSS.

Le RCSSS a également assuré un autre rôle vital dans les communautés à travers le Québec en offrant aux populations vulnérables un accès à du soutien en santé mentale et en prévention du suicide, ainsi qu'à d'autres services utiles en temps de crise. Par ailleurs, des organisations telles que la Croix-Rouge et Centraide ont davantage pris conscience de l'aide communautaire essentielle fournie par le RCSSS.

Cependant, la pandémie a également imposé son lot de défis au RCSSS et à ses partenaires. Jennifer et Russ s'inquiètent du risque d'épuisement chez les leaders alors que la pandémie entame sa deuxième année. Le manque de ressources continue de saper les efforts communautaires locaux, et Jennifer et Russ se sont efforcés de diversifier les sources de financement afin d'insuffler une certaine stabilité au réseau.

Investir dans le perfectionnement en leadership

Depuis sa mise sur pied, l'équipe du RCSSS consacre des efforts au renforcement des capacités en matière de leadership au sein du réseau. Plus récemment, le RCSSS a conçu un [cadre de perfectionnement en leadership](#) en collaboration avec le Centre for Human Relations and Community Studies de l'Université Concordia, et avec le soutien financier de Santé Canada.



Destiné aux réseaux communautaires de santé et de services sociaux, le cadre de perfectionnement en leadership développé en collaboration avec l'Université Concordia permet d'appliquer une approche plus formelle venant combler le fossé entre la recherche et les pratiques fondées sur des données probantes. Les chercheuses et chercheurs de l'Université Concordia ont établi certaines compétences sur le plan du leadership pour chacun des quatre piliers, ce qui aide à orienter la conception et la prestation de la formation en fonction des différents besoins au sein du réseau. Ce cadre est lié au Modèle de mobilisation communautaire alors qu'il intègre les principales valeurs et convictions de ce dernier dans son credo.

Aux yeux des membres du RCSSS, le cadre de perfectionnement en leadership des réseaux communautaires de santé et de services sociaux constitue un outil bénéfique, axé sur les solutions et faisant appel à la collaboration qui leur permet de travailler ensemble et de s'entraider. Les membres du personnel du RCSSS prennent modèle sur le cadre de perfectionnement en leadership en ce sens qu'ils travaillent de manière collaborative, tissent des liens entre eux, et soutiennent le réseau.

Voici les quatre piliers de leadership :

- Être un-e leader dans une communauté d'expression anglaise
- Les réseaux de leaders
- Être un-e leader dans la communauté élargie
- Être un leader pour le futur

Jennifer décrit le cadre de perfectionnement en leadership comme une approche permettant d'enrichir les leaders communautaires et les employé-e-s de sorte qu'ils puissent se développer et croître. L'équipe du RCSSS reconnaît l'importance d'investir parallèlement dans le renforcement des capacités des leaders au sein de son réseau de sorte que ceux-ci puissent

mieux s'acquitter des incontournables tâches complexes permettant d'améliorer la santé et le bien-être des membres de leur communauté, de même que la vitalité de cette dernière.

En plus de s'investir dans le renforcement des capacités à la lumière des piliers, le RCSSS travaille activement à maintenir des liens continuels entre ses partenaires. Il héberge des communautés de pratique au sein desquelles les membres du réseau peuvent apprendre les un-e-s des autres, et discuter entre eux des réussites et des défis liés à leurs pratiques respectives. Jennifer et Russ remarquent que les discussions au sein du réseau s'approfondissent et s'enrichissent au fur et à mesure que ce dernier gagne en maturité. Leur rôle consiste à aménager un espace où des discussions et un partage de connaissances peuvent avoir lieu.

Deux organisations qui suivent la même voie

Lors des premières phases de son développement en tant qu'organisation, le RCSSS a été invité à une table ronde organisée par la Fondation McConnell destinée aux organisations travaillant envers le changement systémique. C'est à cette occasion que les représentant-e-s du RCSSS ont rencontré les leaders de l'Institut Tamarack. Tout comme l'Institut Tamarack, le RCSSS consacre ses efforts à la croissance des réseaux et au renforcement des capacités des agent-e-s de changement communautaires. Ces deux organisations partagent toutefois d'autres traits communs.

Au cours des 20 dernières années, le RCSSS et l'Institut Tamarack sont demeurés en contact et ont coordonné leur travail. Cela a donné lieu à la création de liens interorganisationnels, de même qu'au partage de connaissances. Jennifer fait remarquer que les ressources offertes par l'Institut Tamarack sont facilement accessibles, et qu'elles demeurent en outre pertinentes pour le réseau. Le RCSSS diffuse ses propres ressources sur le site web de l'Institut Tamarack, et ce dernier est souvent invité à participer aux ateliers sur le renforcement des capacités organisés par le RCSSS.

Le RCSSS constate que sa relation avec l'Institut Tamarack contribue à l'accroissement des connaissances et au renforcement des capacités, en plus de guider et de valider son approche. Il constate en outre que cette relation donne de la confiance aux leaders du réseau lorsqu'ils décrivent l'incidence du travail qu'ils mènent dans les communautés.

Envisager l'après-pandémie et les 20 prochaines années

Les 20 dernières années se sont révélées être une période d'apprentissage et de développement pour le RCSSS. Au cours de son existence, ce dernier a aidé les leaders du réseau à élaborer et à offrir des programmes communautaires visant à améliorer la santé et le bien-être des aîné-e-s, des enfants, des familles, des jeunes, et des aidant-e-s. Le RCSSS a également joué un rôle important dans la mobilisation de fonds en provenance de nombreuses

sources afin d'induire des changements bénéfiques dans 26 communautés d'expression anglaise à travers le Québec.

En parallèle, l'équipe du RCSSS a saisi l'importance d'investir dans les leaders du réseau et leur développement. Elle savait que cet investissement allait avoir des retombées stratégiques et renforcer le réseau, créer de nouveaux liens, et donner la possibilité de tirer parti des occasions offertes. Mais par-dessus tout, le perfectionnement en leadership allait permettre au réseau d'adopter une position stratégique d'un point de vue politique.

Cet investissement dans le renforcement des capacités et le perfectionnement en leadership a aidé les membres du réseau à agir de manière rapide, créative et résolue durant la pandémie de COVID-19. C'est ainsi qu'ils ont été en mesure d'identifier les populations les plus vulnérables dans les communautés desservies, et de faire en sorte que chaque personne ait accès aux services de santé et aux services sociaux dont elle avait besoin.

Jennifer et Russ sont enthousiasmés par le potentiel que recèlent le RCSSS et ses leaders. Les communautés d'expression anglaise au Québec occupent une place importante au sein du contexte culturel québécois. Le RCSSS continuera de travailler en partenariat avec les gouvernements du Québec et du Canada afin de déployer une approche intégrée permettant d'améliorer la santé et le bien-être des citoyen-ne-s et la vitalité de ces communautés à travers la province.

Cinq conseils pour développer et soutenir un réseau d'apprentissage

1. Reconnaître que les leaders du réseau ont besoin de soutien et de formation.
2. Élaborer un cadre qui décrit le travail de base tout en laissant place aux idées locales.
3. Établir des partenariats stratégiques avec des établissements pivots tels que des universités afin d'élaborer une approche de perfectionnement en leadership fondée sur des données probantes et de la valider.
4. Entretenir des liens solides entre les partenaires, et offrir du soutien à ces derniers afin qu'ils puissent agir rapidement en cas de crise.
5. Voir les événements tragiques tels qu'une pandémie mondiale comme une occasion de faire croître et de renforcer le réseau et l'impact de son travail.

Apprenez-en davantage sur le RCSSS

- Site web du Réseau communautaire de santé et de services sociaux : <https://chssn.org/fr/>
- Modèle de mobilisation communautaire : <https://chssn.org/pdf/community-mobilization-model-Fr.pdf>
- Cadre de perfectionnement en leadership : <https://chssn.org/pdf/Fr/NIP-Leadership-Development-Booklet-FR.pdf>
- Cinq stratégies clés pour la mobilisation en contexte de communautés minoritaires : <https://chssn.org/wp-content/uploads/2021/03/5-key-mobilization-strategies-in-minority-community-contexts.pdf>

Financé par le Programme de partenariat pour le développement social du gouvernement du Canada.

Canada

Les opinions et interprétations contenues dans cette publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.