

GÉRER UNE INTERVENTION DE PROXIMITÉ

Gérer une intervention de proximité nécessite la mise en place de mécanismes clinico-administratifs semblables à ceux présents dans d'autres interventions en CSSS : embauche, soutien clinique, infrastructures, reddition de compte, etc. Toutefois, pour bien y arriver, ces mécanismes doivent être modulés et adaptés aux particularités de l'intervention de proximité.

GÉRER UNE INTERVENTION DE PROXIMITÉ SIGNIFIE :

- Adapter les services aux besoins de la population ;
- Développer un continuum de services à l'intérieur de l'établissement ;
- Actualiser la **responsabilité populationnelle** et agir sur les **déterminants sociaux de la santé** ;
- Mettre en œuvre une pratique innovante :
 - travailler de concert avec le milieu universitaire est judicieux et constitue un atout supplémentaire.

L'approche d'intervention de proximité en CSSS s'adresse à l'ensemble de la population d'un territoire ciblé, alors qu'en CSSS, l'offre de services est construite autour de programmes-clientèles. Cette différence représente un défi non négligeable pour le gestionnaire responsable de l'intervention de proximité. Il doit pouvoir transiger avec ces réalités.

IMPLANTER DES MÉCANISMES COMPLÉMENTAIRES

Pour répondre au caractère atypique de l'approche, il est essentiel d'implanter certains mécanismes complémentaires. En voici quelques exemples :

- L'obtention d'une marge de manœuvre supplémentaire de la part de l'institution ;
- La sensibilisation continue des programmes-clientèles.

DES PISTES POUR MIEUX Y ARRIVER

Puisqu'implanter des mécanismes complémentaires représente un coût inévitable pour l'institution, les gestionnaires responsables doivent convaincre leur organisation de la pertinence et de la nécessité d'une telle démarche.

Voici quelques autres qualités recherchées pour ces gestionnaires :

- Ouverture quant aux besoins et aux demandes exprimés par les partenaires et par la communauté, permettant souvent d'améliorer les services et leurs effets ;
- Ouverture quant aux façons de faire et aux préoccupations émanant des milieux d'intervention, permettant ainsi de trouver des solutions innovantes aux défis de gestion.

NEUF STRATÉGIES PROPOSÉES POUR VOUS AIDER À RELEVER CE DÉFI

- › OBTENIR UNE MARGE DE MANŒUVRE ET UN ENGAGEMENT DE LA PART DE SON ORGANISATION
- › GÉRER AVEC SOUPLESSE ET S'ADAPTER AU CONTEXTE DE PROXIMITÉ
- › PRÉCISER LE RATTACHEMENT DES INTERVENANTS DE PROXIMITÉ
- › COMPOSER UNE ÉQUIPE MOBILISANT LES COMPÉTENCES APPROPRIÉES AU TRAVAIL DE PROXIMITÉ
- › OFFRIR LES CONDITIONS MATÉRIELLES NÉCESSAIRES À CE TYPE D'INTERVENTION
- › CONSOLIDER LES LIENS ET LE TRAVAIL PARTENARIAL AVEC LES ORGANISMES DU TERRITOIRE CIBLÉ
- › UTILISER LA RECHERCHE COMME LEVIER
- › FAIRE ÉQUIPE AU SEIN DE SON CSSS
- › CONSIDÉRER LES ENJEUX ÉTHIQUES AU SEIN DU CSSS ET AVEC LES PARTENAIRES

STRATÉGIES	MOYENS D'ACTION	RETOMBÉES VISÉES
Obtenir une marge de manœuvre et un engagement de la part de son organisation	Intégrer l'intervention de proximité en tant qu'orientation, en particulier dans la planification stratégique de son établissement.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Engagement formel de l'établissement ▶ Positionnement clair et cohérent de cette pratique au sein de la structure organisationnelle ▶ Planification et déploiement de la pratique dans l'offre de services de l'établissement
	Obtenir l'adhésion de la Direction générale pour que celle-ci confirme la pertinence d'intervenir en proximité. <ul style="list-style-type: none"> – Organiser une visite du territoire visé par l'intervention pour sa Direction générale; – Inviter la Direction générale à une rencontre de partenaires du territoire. 	
	Présenter la pratique d'intervention de proximité aux membres du conseil d'administration (C.A.) pour leur exposer sa pertinence et ses effets.	
	Obtenir de la souplesse de gestion de sa Direction générale — souplesse essentielle à l'implantation et au bon fonctionnement ce type d'intervention. <ul style="list-style-type: none"> – Structurer un mode de gestion en partie décentralisé; – Assurer l'arrimage entre les orientations et les décisions de l'établissement et les besoins exprimés par le milieu (arrimage <i>top-down/bottom-up</i>). 	
	Établir un cadre de référence de l'intervention de proximité et le faire connaître au sein de l'organisation.	

STRATÉGIES	MOYENS D'ACTION	RETOMBÉES VISÉES
Gérer avec souplesse et s'adapter au contexte de proximité	S'approprier les principes et les stratégies propres à l'intervention de proximité; y adhérer et croire en sa pertinence.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ancrage durable de la pratique de proximité au cœur du territoire ciblé ▶ Déploiement d'une pratique de proximité efficace répondant à des besoins formulés ou non par la population (responsabilité populationnelle)
	Se faire accompagner pour renforcer ses compétences de gestionnaire, propres à ce type d'intervention (mentorat).	
	S'impliquer dans la création de partenariats avec les acteurs du territoire (ex.: écoles, organismes communautaires, municipalité, service de police, etc.).	
	Accorder une latitude aux intervenants pour leur permettre de s'insérer dans le milieu (approximativement 1 an pour créer des liens).	
	Se donner du temps pour obtenir des résultats plus marquants pour la communauté (peut prendre de 2 à 3 ans pour noter un changement de dynamique, selon la complexité).	
	Être souple en ce qui a trait à la gestion des horaires de travail.	
	<p>Développer des outils de gestion et d'aide à la décision adaptés à l'intervention de proximité, en collaboration avec les intervenants.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Outil de référencement de l'accueil psychosocial vers l'équipe de proximité; – Outil de référencement de l'équipe de proximité vers les services internes; – Outil de réflexion pour orienter la création d'activités collectives; – Cadre de référence visant à clarifier les rôles des divers intervenants (intervenants de proximité, intervenants de l'accueil, organisateur communautaire, intervenants de liaison (ex.: intervenants dédiés au CSSS-IUGS, intervenants de programmes services, etc.)). 	
	<p>Mettre en place les outils de suivis, d'évaluation et de reddition de compte adaptés à l'intervention de proximité.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Si la population ciblée correspond à une clientèle méfiante et éloignée des services, il est possible de rattacher les intervenants de proximité à la même centrale de coûts que les organisateurs communautaires, ce qui permet de produire une autre forme de reddition de compte. 	

STRATÉGIES	MOYENS D'ACTION	RETOMBÉES VISÉES
<p>Préciser le rattachement des intervenants de proximité</p>	<p>Rattacher administrativement les intervenants de proximité à l'accueil psychosocial (si le contexte organisationnel le permet).</p> <ul style="list-style-type: none"> – Intégrer dès le départ les intervenants de proximité à l'accueil afin qu'ils maîtrisent les mécanismes d'accès aux services internes; – Intégrer les intervenants de proximité aux rencontres de l'équipe d'accueil; – Organiser des formations communes; – Offrir du soutien clinique lié à l'accueil psychosocial aux intervenants de proximité; – Gérer les remplacements des intervenants de proximité en mobilisant du personnel de l'accueil ayant les compétences pour travailler en proximité; – Favoriser l'entraide entre les intervenants de proximité et ceux de l'accueil (ex.: interpeler en renfort un intervenant qui a des compétences particulières). 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Clarification du rôle des intervenants de proximité au sein de l'organisation ▶ Facilitation du partage de connaissances et d'expertise entre les intervenants de proximité et ceux de l'accueil psychosocial ▶ Visibilité et accessibilité accrues du CSSS auprès de la population priorisée
	<p>Enraciner l'intervention de proximité au cœur du territoire ciblé.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Restreindre au territoire ciblé le champ d'action des intervenants de proximité pour que ceux-ci deviennent des spécialistes dudit territoire et de sa population : <ul style="list-style-type: none"> → Compréhension du milieu, → Travail en synergie avec les ressources, → Mobilisation des aidants naturels, → Etc. 	

STRATÉGIES	MOYENS D'ACTION	RETOMBÉES VISÉES
<p>Composer une équipe mobilisant les compétences appropriées au travail de proximité</p>	<p>Favoriser la stabilité du personnel qui intervient en proximité.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Minimiser le roulement en évitant les affectations à court terme et temporaires. 	<p>Composition de l'équipe de proximité répondant aux besoins de l'organisation et du territoire</p> <p>Optimisation des effets et des retombées découlant de la mise en œuvre d'une intervention de proximité</p>
	<p>Composer une équipe interdisciplinaire mobilisant les compétences nécessaires pour répondre aux besoins de la population priorisée (complémentarité entre les besoins en santé et les besoins psychosociaux).</p>	
	<p>Structurer un processus d'embauche permettant de tenir compte des compétences et des caractéristiques spécifiques à l'intervention de proximité suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Être capable de transiger avec l'inconnu; – Détenir une forte capacité d'adaptation; – Avoir la capacité de gérer l'incertitude et les risques; – Avoir un jugement clinique développé; – Détenir de l'expérience en intervention psychosociale; – Avoir une ouverture à la communauté et pour le travail communautaire; – Être confortable d'intervenir en contexte informel et moins normalisé (en dehors du bureau); – Avoir une approche écosystémique, axée sur les forces des individus; – Avoir une bonne capacité d'observation et d'analyse. 	

STRATÉGIES	MOYENS D'ACTION	RETOMBÉES VISÉES
Offrir les conditions matérielles nécessaires à ce type d'intervention	<p>Disposer de locaux d'intervention.</p> <ul style="list-style-type: none"> – S'assurer que les intervenants aient accès à un bureau au cœur du quartier, respectant les normes de sécurité relatives à la protection des actifs informationnels. Ce bureau peut être à l'intérieur des locaux d'un organisme partenaire et/ou positionné dans un lieu stratégique; – S'assurer qu'ils aient également accès à un espace de travail à l'intérieur d'un point de services. 	▶ Être en mesure de mettre en œuvre une pratique de proximité
	<p>Lorsque c'est possible, situer les intervenants de proximité dans un lieu qui favorise l'interaction avec les intervenants d'autres services.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Point de service situé dans le quartier, regroupant l'ensemble des services courants. 	
	<p>Fournir les outils techniques et logistiques nécessaires à l'intervention.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Cellulaire, avertisseur; – Boîte vocale; – Ordinateur, imprimante; – Cartes professionnelles; – Etc. 	

STRATÉGIES	MOYENS D'ACTION	RETOMBÉES VISÉES
<p>Consolider les liens et le travail partenarial avec les organismes du territoire ciblé</p>	<p>S'associer à un comité de partenaires pour réfléchir aux enjeux et aux orientations de l'intervention de proximité.</p> <ul style="list-style-type: none"> _ S'intégrer à une instance déjà existante, représentative et fonctionnelle, au sein du territoire (ex.: table de concertation de quartier). 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Adhésion des partenaires à la pratique d'intervention de proximité ▶ Intégration au sein du territoire ciblé ▶ Actualisation du travail en réseaux locaux de services (RLS)
	<p>Consulter les acteurs de milieu de façon périodique.</p> <ul style="list-style-type: none"> _ Travailler de pair avec les organisateurs communautaires; _ Synchroniser le rythme du CSSS avec celui des partenaires du milieu (ex.: forum citoyen, assemblée de quartier, etc.). 	
	<p>Ajuster la pratique de proximité en tenant compte des suggestions reçues de la part des acteurs du milieu (et de l'historique des actions déjà réalisées).</p> <ul style="list-style-type: none"> _ Collaborer, selon les opportunités, aux initiatives et aux projets des acteurs de la communauté. 	
	<p>Construire et alimenter une étroite collaboration, particulièrement avec les principaux acteurs du milieu.</p> <ul style="list-style-type: none"> _ Identifier les principaux acteurs agissant sur le territoire, c'est-à-dire ceux qui interviennent déjà de façon significative en proximité (ex.: HLM, service de police, écoles, organismes de travail de rue, table de quartier, etc.); _ Établir des ententes de collaboration, de partenariat et/ou de services auprès de ces principaux partenaires du territoire. 	
<p>Utiliser la recherche comme levier</p>	<p>Mettre en œuvre des démarches d'évaluation scientifique pour favoriser la prise de décision et le développement de la pratique.</p> <ul style="list-style-type: none"> _ Recherche-action; _ Évaluation participative visant l'amélioration continue. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Enrichissement et croisement des expériences terrain et des savoirs scientifiques ▶ Renforcement des compétences des ressources humaines
	<p>Organiser un suivi et un accompagnement par des chercheurs spécialisés dans la pratique.</p> <ul style="list-style-type: none"> _ <i>Coaching</i>; _ Formation continue des intervenants. 	

STRATÉGIES	MOYENS D'ACTION	RETOMBÉES VISÉES
<p>Faire équipe au sein de son CSSS</p>	<p>Sensibiliser les programmes-clientèles de façon périodique.</p> <ul style="list-style-type: none"> _ Se doter d'un plan de communication interne efficace; _ Organiser une tournée des équipes pour connaître leurs besoins, leurs enjeux et pour leur présenter la pratique; _ Inviter les nouveaux intervenants à marcher sur le territoire, guidés par des intervenants de proximité; _ Présenter l'intervention de proximité et son offre de services auprès des gestionnaires de l'établissement; _ Présenter la pertinence de l'intervention de proximité (sa valeur ajoutée) : <ul style="list-style-type: none"> → Bonification des pratiques, → Lien et connaissance approfondie du territoire et de sa population, → Actions en prévention, → Rejoindre des personnes qui n'avaient préalablement pas accès aux services; _ Identifier un « agent de liaison » au sein des programmes-clientèles, favorisant les liens et la sensibilisation internes : <ul style="list-style-type: none"> → Affecter à l'intervention de proximité des intervenants rattachés à des programmes-clientèles (intervenants dédiés), → Mettre en place une modalité de cogestion entre le gestionnaire de l'intervention de proximité et les chefs de service respectifs des intervenants dédiés; impliquer ces chefs de services dans certaines décisions relatives à l'intervention de proximité. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Enracinement de l'intervention de proximité au sein de son établissement ▶ Changement de culture organisationnelle ▶ Complémentarité des rôles et responsabilité entre individus et avec les programmes services
	<p>Clarifier les rôles, les responsabilités et les liens propres à chaque fonction (intervenants de proximité, intervenants dédiés, gestionnaires, organisateurs communautaires).</p>	
	<p>Clarifier les rôles, les responsabilités et la nature des collaborations avec les programmes-clientèles (accueil psychosocial, équipes enfance/jeunesse/famille, santé mentale, etc.).</p> <ul style="list-style-type: none"> _ Établir des trajectoires de service efficaces entre l'intervention de proximité et les programmes-clientèles. 	

STRATÉGIES	MOYENS D'ACTION	RETOMBÉES VISÉES
<p>Considérer les enjeux éthiques au sein du CSSS et avec les partenaires</p>	<p>Outiller et former les intervenants sur les enjeux éthiques, de concert avec un spécialiste en activité clinique et un comité d'éthique clinique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Prévention de certains problèmes éthiques éventuels ▶ Prévention de l'épuisement professionnel ▶ Sécurité des intervenants quant aux conséquences des actes cliniques posés ▶ Soutien à la qualité des services offerts
	<p>Mettre en place le soutien nécessaire.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Avoir des répondants clairement identifiés; – Avoir un soutien clinique adapté au contexte d'intervention de proximité; – Avoir des procédures claires et flexibles; – Poser des balises éthiques claires; – Avoir un comité d'éthique clinique et en assurer l'accessibilité à l'équipe de proximité. 	
	<p>Approfondir les notions de confidentialité et d'échange d'information (à l'interne du CSSS et avec les partenaires).</p> <ul style="list-style-type: none"> – Rencontre de codéveloppement clinique entre intervenants et partenaires, pour discuter de cas et d'enjeux d'éthique clinique. 	
	<p>Accompagner la réflexion des intervenants sur l'éthique.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Grille de réflexion éthique; – Activité de réflexion sur des cas théoriques. 	

EXEMPLES DE PRATIQUES EXISTANTES

OBTENIR UNE MARGE DE MANŒUVRE ET UN ENGAGEMENT DE LA PART DE SON ORGANISATION

Avoir l'appui de sa Direction générale et de son conseil d'administration (C.A.)

À MONTRÉAL-NORD

L'équipe quartier de Montréal-Nord a mis en œuvre une stratégie qui porte fruit. Chaque fois qu'il y a un changement au sein de la Direction générale ou parmi les directions des services, les nouveaux directeurs et directeur général sont invités à marcher le quartier avec les membres de l'équipe, afin de découvrir les particularités du territoire et de l'intervention. De plus, certains partenaires de l'équipe quartier siègent au C.A. de l'établissement et témoignent de manière concrète des retombées de cette pratique d'intervention de proximité. Ces personnes partagent leurs observations, favorisant ainsi l'adhésion du C.A. à cette pratique. Bref, ces stratégies permettent à l'équipe de communiquer la pertinence de leur travail à leurs nouveaux cadres supérieurs et instances décisionnelles.

À SHERBROOKE

Au CSSS-IUGS, la Direction générale est fréquemment informée des avancées du projet et son Centre affilié universitaire (regroupant des chercheurs universitaires) assure un soutien supplémentaire dans la démarche d'implantation et de déploiement. Ce soutien facilite ainsi la mise en lumière de la pertinence de la pratique; il favorise l'adhésion de membres de l'organisation. De plus, l'Intervention de quartier et, de façon plus générale, le principe de territorialisation de l'intervention sont inscrits comme orientation au cœur de la planification stratégique de l'établissement. Finalement, la Direction générale a participé à des événements de diffusion de la pratique, témoignant de l'importance de cette pratique pour l'établissement.

GÉRER AVEC SOUPLESSE ET S'ADAPTER AU CONTEXTE DE PROXIMITÉ

Une gestion souple de l'Intervention de quartier

Diverses actions ont été posées pour donner une latitude aux intervenants de proximité du CSSS-IUGS. Par exemple, il a été accepté qu'un intervenant social joue au soccer avec des jeunes du quartier pour créer des liens. De plus, des intervenants de quartiers travaillent parfois le dimanche pour être présents à des fêtes de quartier. La reddition de compte a également été adaptée et est encore aujourd'hui en évolution. Des tableaux de suivis et de monitoring permettent d'effectuer un suivi complémentaire à celui du I-CLSC. Par ailleurs, l'équipe de gestion, accompagnée de chercheurs du Centre affilié universitaire du CSSS-IUGS, développe actuellement une approche d'évaluation des retombées de l'intervention, centrée sur l'amélioration des conditions et de la qualité de vie des personnes et des communautés. Ces travaux sont inspirés d'une approche similaire, en vigueur en Écosse.

PRÉCISER LE RATTACHEMENT DES INTERVENANTS DE PROXIMITÉ

Un rattachement administratif avec l'accueil psychosocial : une pratique enracinée au cœur du territoire

Autant l'équipe d'intervenants de quartier que l'équipe des marcheurs de quartier ont un lien fonctionnel et administratif avec l'accueil psychosocial. Ce rattachement permet :

- 1) d'offrir des formations conjointes;
- 2) de créer des liens entre les équipes quartier et leur accueil respectif;
- 3) d'avoir accès à la fine connaissance des services du CSSS et des ressources en général;
- 4) de bien maîtriser le processus d'accueil psychosocial pour être en mesure d'effectuer les référencement à partir des bureaux de quartier.

Les intervenants de quartier deviennent ainsi des personnes-ressources pour les membres réguliers de l'accueil et d'autres programmes-clientèles; leur compréhension fine du territoire leur permet d'avoir une lecture approfondie des dynamiques, du réseautage, des *leaders* et des ressources informelles de leur quartier.

OFFRIR LES CONDITIONS MATÉRIELLES NÉCESSAIRES À CE TYPE D'INTERVENTION

Dimension matérielle : des besoins différents et des réponses différentes

À SHERBROOKE

Étant donné que les quartiers ciblés par l'intervention de proximité sont des quartiers résidentiels éloignés de l'accueil psychosocial et dans lesquels on retrouve peu de commerces, le CSSS-IUGS a choisi de conclure une entente de partenariat avec un OBNL en logement social pour avoir accès à des locaux bien positionnés, au cœur des quartiers, facilement accessibles à pied pour les citoyens. Ils permettent la tenue d'activités de groupe. Un espace y est également réservé pour l'intervention individuelle. Dans ce contexte, l'accès aux ressources matérielles du CSSS a été rapidement un enjeu lors du démarrage : offrir, hors des murs du CSSS, des ordinateurs avec accès au réseau informatique et au I-CLSC, des imprimantes, des cellulaires, des téléphones fixes avec boîte vocale, etc., est non conventionnel pour l'institution. Ces défis logistiques et bureaucratiques ont tous été relevés progressivement. De plus, afin de favoriser l'organisation d'activités favorisant l'atteinte d'objectifs ciblés (ex.: activités d'Art quartier communauté), un petit budget a été alloué pour permettre l'achat de matériel. Bref, ces locaux sont devenus un point d'entrée aux services du CSSS non stigmatisant et moins « menaçant » pour les citoyens plus réfractaires.

À MONTRÉAL-NORD

Pour les marcheurs de quartier du CSSS d'Ahuñtsic et Montréal-Nord, l'intervention se fait dans la rue (étant donné la très forte densité du territoire d'intervention), dans des organismes communautaires et beaucoup dans les maisons et appartements. L'intervention à domicile permet de constater la dynamique familiale et d'actualiser une approche écosystémique lors des interventions. Les marcheurs sont munis d'un cellulaire et ont un bureau tout équipé, situé dans le quartier dans un des points de service de leur CSSS. Ce point de service regroupe des intervenants de tous les programmes-clientèles. Cela permet aux marcheurs d'établir rapidement des liens avec d'autres intervenants. Ils peuvent ainsi leur poser des questions ou discuter d'une référence, ce qui augmente dans plusieurs situations l'efficacité de l'intervention. La proximité quotidienne est ici génératrice de liens interpersonnels fructueux. Toutefois, à la différence de l'Intervention de quartier à Sherbrooke, ce point de service n'est pas un lieu de rencontre avec les citoyens, puisque l'intervention se fait essentiellement dans le quartier (rue, organisme communautaire, logement, etc.).

EN GÉNÉRAL

Concernant les aspects matériels, il est important de souligner que :

- Le local ne doit pas devenir une fin en soi, un lieu d'où les intervenants ne sortent pas et où on crée des activités en fonction d'un groupe restreint. Ce doit être un espace complémentaire aux ressources déjà existantes, permettant de rejoindre de nouvelles personnes, exclues traditionnellement du système de services sociaux. Par exemple, dans le quartier Jardins-Fleuris, à Sherbrooke, le local a permis d'offrir un lieu de rencontre pour les adultes et les personnes âgées, chose qui manquait dans le quartier.
- Ce qui est primordial, c'est la présence physique des intervenants dans le territoire. Différentes modalités peuvent donc être mises en œuvre selon le contexte et selon les opportunités qui s'offrent au CSSS. Il n'existe pas une seule et unique marche à suivre.
- Dans le cas des marcheurs de quartier, étant donné qu'ils sont souvent à l'extérieur, un budget doit être prévu pour les équiper de manteaux appropriés à la saison, de souliers ou de bottes, etc., afin de leur permettre de travailler efficacement, indépendamment des conditions météorologiques.

CONSOLIDER LES LIENS ET LE TRAVAIL PARTENARIAL AVEC LES ORGANISMES DU TERRITOIRE CIBLÉ

Création de liens entre les organismes des quartiers ciblés et l'Intervention de quartier au CSSS-IUGS

Au CSSS-IUGS, les gestionnaires de l'Intervention de quartier ont rencontré des citoyens et des tables de concertation afin de sonder les besoins des populations des quartiers visés par le programme. Par exemple, la réalisation d'une tournée des partenaires lors du démarrage de l'Intervention de quartier en 2008-2009, l'implication du chargé de projet dans la réalisation d'un portrait de communauté (réalisé par une des tables de concertation), la participation aux assemblées de quartier, etc., sont quelques illustrations des stratégies mises en œuvre. Certains besoins ont ainsi été identifiés. Ces démarches ont été réalisées à chacune des étapes de l'implantation de l'Intervention de quartier. Elles ont permis de prendre contact avec les organismes locaux et de créer des liens avec ceux-ci. Au cours de la dernière année, une rencontre d'échange et de réflexion a été organisée en ce sens dans l'un des quartiers d'intervention. Il a alors été question du déploiement d'intervenants dédiés, attachés à des programmes-clientèles spécifiques. Cette rencontre a été fort appréciée et les partenaires ont pu faire valoir les besoins du quartier et les opportunités d'action qu'ils percevaient.

Une instance intersectorielle de quartier permettant la collaboration entre le CSSS d'Ahuntsic et Montréal-Nord et les partenaires du milieu

Avant la création des marcheurs de quartier, un comité avait été créé, réunissant des partenaires tels que le CLSC de l'époque, la DPJ, la police communautaire, la Ville de Montréal, des représentants d'organismes communautaires, des écoles, etc. Le but du comité consistait à réfléchir et à trouver des solutions aux problèmes sociaux vécus dans le quartier Montréal-Nord. Ce comité s'est formalisé avec le temps et est devenu le comité d'approche milieu, regroupant une vingtaine de partenaires qui soutiennent le travail des marcheurs de quartier. Ce groupe offre la possibilité à chacun de communiquer ses observations et son vécu. Ensemble, ils consolident une vision partagée de la situation. Ils participent également à trouver et à mettre en œuvre des solutions aux diverses problématiques identifiées. L'animation de ce groupe est assumée par la chef du programme de l'équipe quartier. Ce comité se réunit deux ou trois fois par année, mais des liens de collaboration sont maintenus et alimentés entre les rencontres : les partenaires s'interpellent, s'entraident et s'échangent de l'information en continu.

Une tournée de conseils municipaux pour se rapprocher de communautés rurales éloignées en Abitibi

Des organisateurs communautaires et une conseillère-cadre sont allés au-devant des communautés rurales en rencontrant les conseils municipaux, afin d'initier des collaborations en vue de raviver l'approche-milieu au CSSS des Aurores Boréales. Des besoins ont été identifiés et des actions ont été mises en œuvre par les organisateurs communautaires et la conseillère-cadre pour y répondre. Les conseils municipaux ont maintenant un lien avec le CSSS par l'entremise de ces personnes.

Toutefois, ce genre de tournée doit être effectuée périodiquement pour entretenir les liens, en particulier à la suite de chaque élection municipale.

UTILISER LA RECHERCHE COMME LEVIER

Un appui à l'implantation des pratiques innovantes en première ligne

Plusieurs actions effectuées par les équipes de recherche du Centre affilié universitaire du CSSS-IUGS ont soutenu la mise en œuvre de l'Intervention de quartier :

- Des chercheurs ont participé aux comités d'élaboration et d'implantation des projets d'Intervention de quartier (2008-2009);
- Une évaluation d'implantation a été effectuée en 2010-2011 ;
- Une équipe de chercheurs a appuyé l'implantation du programme d'intervenants dédiés en 2013-2014, en particulier par de la formation et un suivi de la démarche;
- Des chercheurs ont construit un outil de priorisation des activités d'intervention basée sur une grille d'indicateurs de qualité de vie, de santé, d'*empowerment* et de participation sociale (2014);
- Des chercheurs ont également participé à l'élaboration d'un canevas de « plan d'Intervention de quartier » (2014);
- Une démarche visant à apprécier les effets de l'Intervention de quartier dans la vie des gens est en cours d'élaboration pour 2015-2016. Les chercheurs tenteront de répondre aux questions suivantes :
 - Qu'est-ce que cette intervention contribue à produire comme changements en regard des conditions et de la qualité de vie des personnes?
 - Quels changements contribue-t-elle à générer à l'échelle des groupes et à l'échelle de la communauté?

La visée de cette démarche consiste donc à mettre en lumière la pertinence et l'efficacité de l'Intervention de quartier.

En résumé, les chercheurs sont présents aux diverses étapes de développement de l'Intervention de quartier pour soutenir et outiller les gestionnaires et les intervenants.

Les actions pour clarifier les rôles dans l'Intervention de quartier du CSSS-IUGS

Comme nous l'avons déjà présenté, le développement de l'Intervention de quartier à Sherbrooke s'est produit de façon progressive et a été appuyé tant par le Centre affilié universitaire du CSSS-IUGS que par la Direction générale du CSSS. Toutefois, les rôles des intervenants de quartier ont dû être clarifiés à plusieurs reprises en cours d'implantation. Que ce soit auprès des organisateurs communautaires, de l'accueil psychosocial ou des programmes-clientèles, cette nouvelle fonction soulevait des questionnements et était sujette aux interprétations. Des outils ont alors été élaborés pour clarifier les collaborations possibles et les responsabilités respectives de chacun. Depuis, des collaborations fonctionnelles et claires entre organisateurs communautaires et intervenants de quartier en ont résulté. Les liens avec l'accueil psychosocial se sont consolidés, de même que ceux établis avec les divers programmes-clientèles.

Un accueil des nouveaux intervenants par l'équipe quartier de Montréal-Nord

L'équipe quartier rencontre de manière systématique les nouveaux intervenants de l'établissement et les stagiaires basés à Montréal-Nord. Cette présentation permet de parler des spécificités du quartier, des ressources, de l'intervention particulière que font les marcheurs de quartier. De plus, certains nouveaux intervenants intéressés (ou invités par leur gestionnaire) font une visite du quartier avec les marcheurs de quartier, leur permettant de découvrir le milieu de manière concrète pour mieux le comprendre. Les buts visés sont :

- 1) d'assurer l'ancrage de l'équipe quartier dans l'établissement;
- 2) de favoriser les liens à l'interne;
- 3) de favoriser la compréhension et l'utilisation d'approches d'intervention de proximité par l'ensemble des intervenants.

Grille de référencement entre l'accueil psychosocial et l'Intervention de quartier au CSSS-IUGS

Selon certains paramètres établis, les usagers provenant des quartiers couverts par l'Intervention de quartier se présentant à l'accueil psychosocial sont redirigés vers l'Intervention de quartier. Cette mécanique permet d'agir en connaissant mieux le milieu de vie de la personne et en ayant des leviers d'intervention supplémentaires, tels que l'accès à des activités de groupe, des liens privilégiés avec les organismes communautaires locaux, la présence d'un local de quartier où la personne peut se présenter rapidement, etc. Bref, dans plusieurs situations, ce relais d'intervention au cœur des milieux de vie améliore la capacité du CSSS-IUGS à soutenir les citoyens.

Intervenants dédiés au CSSS-IUGS comme lien entre l'équipe quartier et les programmes-services

En 2013-2014, le CSSS-IUGS a pris un tournant dans le déploiement de la pratique d'Intervention de quartier. Des intervenants dédiés ont été identifiés dans plusieurs des programmes-clientèles, afin d'être rattachés à l'un des deux quartiers ciblés. Ces intervenants sont dégagés sept heures par semaine pour intervenir en proximité dans le quartier et faire le lien avec leur équipe respective. De plus, il est visé à terme qu'une majorité de leur charge de cas (*case load*) provienne du quartier. Les objectifs sont les suivants :

- 1) Élargir le spectre de compétence des intervenants travaillant en proximité (jeunes, santé mentale, vieillissement, etc.);
- 2) Amener une meilleure compréhension des quartiers à l'intérieur des équipes-programmes;
- 3) Influencer les équipes-programmes pour qu'elles interviennent davantage en proximité;
- 4) Renforcer les liens entre les diverses équipes-programmes;
- 5) Favoriser l'essor d'une culture favorable à l'intervention de proximité dans l'ensemble de l'établissement.

De plus, un comité de gestionnaires, composé des chefs des programmes d'où sont issus les intervenants dédiés, se réunit périodiquement afin d'effectuer le suivi du déploiement. Ensemble, ils identifient des solutions aux défis rencontrés. Ce comité permet également à ces chefs de programmes d'approfondir leur compréhension de l'Intervention de quartier.

CONSIDÉRER LES ENJEUX ÉTHIQUES AU SEIN DU CSSS ET AVEC LES PARTENAIRES

Discussions éthiques entre marcheurs de quartier et partenaires dans un quartier desservi par l'Intervention de quartier

Quand des dilemmes éthiques et des situations complexes au niveau éthique se présentent, les marcheurs de quartier du CSSS d'Achamps et Montréal-Nord ont la possibilité d'avoir une discussion avec le comité d'éthique clinique pour obtenir du soutien et pour entreprendre une réflexion en profondeur. Ils sont aussi soutenus par un spécialiste en activité clinique une fois toutes les trois semaines. Au quotidien, ils ont des discussions en équipe sur certains aspects éthiques.

Dans un des quartiers desservis par l'Intervention de quartier de Sherbrooke, des activités sont organisées de façon périodique pour soutenir la réflexion éthique et clinique entre partenaires. Ces activités de codéveloppement entre organismes sont effectuées avec le soutien de la superviseuse clinique du CSSS. Elles permettent d'approfondir des thématiques touchant de manière spécifique le milieu, telles que « Comment transiger collectivement avec les personnes qui éprouvent de fortes difficultés interpersonnelles dans le quartier? ».