

Réseau de la Santé et des services Sociaux x Milieux communautaires

Comment permettre un meilleur arrimage entre ces deux réseaux essentiels ?

Colloque Jean-Yves Rivard – 5 mai 2026 – Département de gestion, d'évaluation et de politique de santé – École de santé publique de l'Université de Montréal

À L'INTENTION DU MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX

Object : Renforcer les partenariats mutuellement bénéfiques entre le réseau de la santé et des services sociaux (RSSS) et le milieu communautaire, et soutenir le passage à l'action.

Préparé par
Mouni Amrane, Caroline Raymond, Alexie Kim, David Buetti

80 %

de la santé est
déterminée par les
conditions de vie – 20%
seulement par l'accès
aux soins

EN BREF

L'essentiel de la santé se joue **hors du système de soins** : logement, revenu, lien social, environnement. Face à des inégalités croissantes, **ni le RSSS ni le milieu communautaire ne peuvent, à eux seuls, produire** des solutions équitables et durables. Les tensions qui fragilisent leur collaboration sont d'abord **structurelles**, et non interpersonnelles. La transition attendue passe par une **véritable co-construction**, portée par un leadership local et un financement stable. Ainsi, le ministère dispose, dès maintenant, de leviers concrets pour transformer cette relation sans la fragiliser.

01 CONTEXTE

Au Québec, le milieu d'action communautaire et le RSSS poursuivent des objectifs communs : la santé, le bien-être et l'équité. Néanmoins, ils reposent sur deux logiques et deux visions distinctes, et leurs relations demeurent complexes et plurivoques. Un constat est clair : ni la logique institutionnelle ni la logique communautaire ne peuvent, à elles seules, produire des solutions équitables, adaptées et durables.

Afin d'identifier des pistes d'action concrètes, souhaitables et réalistes, le colloque Jean-Yves-Rivard, organisé par le Département de gestion, d'évaluation et de politique de santé (DGEPS) de l'Université de Montréal en partenariat avec le Centre de recherche en santé publique (CReSP), a réuni, le 5 mai 2026, 19 panélistes et plus de 110 participantes et participants issus des milieux communautaires, décisionnels, professionnels et scientifiques. La présente note de synthèse rend compte des principaux constats dégagés lors de cette rencontre et propose au ministère des leviers de transformation à fort potentiel d'impact.

MESSAGES CLÉS



Le réseau communautaire et le RSSS ne sont **ni substituables ni hiérarchisables** : ils sont interdépendants.



Les causes des tensions existantes sont **majoritairement structurelles**.



La transition souhaitée nécessite de passer à une **véritable co-construction**, soutenue par un leadership local et des moyens financiers stables.



Le réseau communautaire et le RSSS disposent de **leviers concrets** pour transformer sans fragiliser.



Le moment actuel pour consolider les liens entre ses deux réseaux est qualifié d'**exceptionnel** : il force les organisations à se redéfinir face à de nouveaux enjeux sociaux.

1

Le choc des logiques : descendante vs ascendante

Une tension fondamentale oppose la logique institutionnelle (expertise prescriptive, hiérarchie organisationnelle et reddition de comptes) à la logique communautaire, qui privilégie le leadership local, la proximité, l'horizontalité. Le décalage s'est accentué avec la centralisation des pouvoirs depuis les années 2000, notamment avec la création de Santé Québec, perçue comme un éloignement du leadership décisionnel par rapport au terrain et une diminution de l'autonomie locale.

« Le message ne se rend plus entre les directions en altitude et les réalités locales. » - Étienne Simard, RQIIAC

2

Le sous-financement chronique

Le financement demeure l'enjeu central : de nombreux organismes évoluent dans une précarité durable. Les services ne peuvent reposer uniquement sur le bénévolat; l'expertise mobilisées doit être reconnues et adéquatement rémunérées. Avec la professionnalisation des interventions, les exigences se sont accrues sans s'accompagner des ressources nécessaires. Le communautaire devrait être traité comme un partenaire autonome, porteur d'une expertise et d'un rôle démocratique essentiel.

3

Le fardeau de la reddition de comptes

L'évaluation s'est muée en mécanisme de contrôle vertical, exigeant en temps et en ressources, et peu arrimé au terrain. La multiplication des demandes de reddition de comptes engendre une lourde charge administrative et une importante fatigue organisationnelle; une logique de performance qui correspond mal à la nature de l'action communautaire.

« Il ne suffit pas de mesurer ce qui est facile à mesurer; il faut mesurer ce qui est important pour les communautés » - David Kaiser, DRSP CIUSSS Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal

4

La dépendance aux individus

Les collaborations reposent massivement sur des relations interpersonnelles. Le départ de gestionnaires ou d'un organisateur communautaire peut anéantir des années de partenariats, faute de mécanismes institutionnels pérennes. La pandémie de 2020 a illustré cette vulnérabilité : l'interruption prolongée des activités a entraîné un fort roulement de personnel, effaçant une partie des liens de confiance patiemment construits.

« Le milieu communautaire doit être reconnu comme porteurs de transformation sociale, de participation démocratique et, surtout, comme créateurs de lien social. » - Christian Jeté, UdeM

**Sous-traitance ou co-construction? Deux trajectoires possibles**

	Logique actuelle	À défendre
Rôle du communautaire	Utilitaire, combler les manques du réseau	Acteur démocratique à part entière, autonomie
Financement	Par projet, à court terme	À la mission, stable
Évaluation	Imposée par le bailleur	Définie par l'organisme
Pouvoir	Consultation symbolique	Décision partagée

« Le risque persistant [logique utilitaire]: que l'État se tourne vers le communautaire pour réaliser des économies, plutôt que pour reconnaître sa valeur démocratique. » — [Intervention de la salle](#)

**Les crises comme catalyseurs**

Le Lac-Mégantic, la COVID-19 ont poussé les acteurs à dépasser leurs silos pour construire des réponses collectives. Le contexte de polycrise constitue une occasion de mobiliser autour du changement.

**Institutionnaliser la collaboration**

Inscrire l'engagement communautaire dans les politiques officielles réduit la dépendance à la bonne volonté individuelle préserve les acquis, formalise les pratiques et clarifie les rôles au-delà du départ des personnes clés.

**Évaluation et autonomie**

Reconnaître la légitimité de démarches d'évaluation qui ne reposent pas uniquement sur des indicateurs quantitatifs. Il ne s'agit pas de renoncer à mesurer, mais de faire évoluer les objets et les modalités de mesure.

**Des personnes-relais légitimes**

Des gestionnaires visionnaires et des organisateurs communautaires capables de faire le pont entre les deux mondes est un moteur essentiel du changement et assurent un transfert de connaissances bidirectionnels.

« Assurer la présence de gestionnaires capables d'engager leur organisation dans la démarche. » - Emma Savard, COSMOSS Bas-Saint-Laurent

**La recherche comme espace de médiation**

Les équipes de recherche stabilisent les apprentissages lors des changements de personnel, et documentent les retombées du communautaire, légitiment les savoirs expérientiels et à « challenger » les indicateurs classiques.

**Un socle de valeurs communes**

Malgré les obstacles structurels, une convergence existe autour de l'équité, des droits et de la solidarité pour guider l'action, dans le respect et la réciprocité entre les organisations.

« Reconnaître les différences entre les organisations et respecter leurs limites. » - Emma Savard, COSMOSS Bas-Saint-Laurent

VALEURS À PARTAGER**co-construction****autonomie****équité****innovation****solidarité****concertation****réciprocité****Droits fondamentaux**

Pour soutenir le passage à l'action, les experts réunis adressent au ministère les recommandations suivantes :

- 1 **Créer des espaces formels de co-construction** entre le réseau public, les organismes communautaires et les citoyens afin de définir collectivement les enjeux, les priorités et les solutions.
- 2 **Reconnaître la concertation comme un investissement** essentiel, en y consacrant du temps, des ressources dédiées et des mécanismes d'animation neutres.
- 3 **Institutionnaliser la collaboration** dans les politiques et les structures, en clarifiant rôles, responsabilités, mécanismes de suivi et pouvoir d'influence des partenaires communautaires.
- 4 **Mettre en place une gouvernance partagée**, où organismes et citoyens participent réellement aux décisions plutôt qu'à de simples consultations.
- 5 **Privilégier un financement stable et flexible** (à la mission) réduisant la dépendance aux projets ponctuels et la lourdeur de la reddition de comptes.
- 6 **Repenser l'évaluation**, en développant des indicateurs significatifs pour les populations concernées et en reconnaissant la valeur des données qualitatives, des témoignages et des récits de pratique.
- 7 **Mobiliser la recherche comme espace de médiation**, pour documenter les retombées des actions communautaires et de faciliter le dialogue avec les décideurs et bailleurs de fonds.
- 8 **Soutenir le leadership et l'action intersectorielle locale**, en laissant une marge de manœuvre suffisante au terrain et en identifiant des leaders capables de porter les enjeux locaux vers les instances décisionnelles.
- 9 **Agir sur les déterminants sociaux et les inégalités systémiques**, notamment par la sensibilisation des élus et la lutte contre les mécanismes d'exclusion liés à la pauvreté, au racisme et au tout autre forme de discrimination et/ou d'exclusion.

Remerciements

Nous remercions chaleureusement Hassane Alami, Morgane Gabet, Lara Gautier, Marie-Pascale Pomey (membres du comité scientifique) ainsi que les organisateurs pour leur précieuse contribution au succès de cet événement. La liste complète des panélistes est disponible auprès du CReSP

