



Centre de santé  
communautaire  
de l'Estrie

## **Positionnement et plan stratégique 2022-2027**

***ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT***  
***RAPPORT THÉMATIQUE DES ENTREVUES***  
***EN PROFONDEUR ET GROUPES DE DISCUSSION***

15 AVRIL 2022

## SOMMAIRE EXÉCUTIF

Afin de conseiller et de soutenir le renouvellement du plan stratégique du Centre de santé communautaire de l'Estrie (CSCE), KSAR a récemment entrepris des entrevues en profondeur semi-dirigées avec des parties prenantes internes et externes ainsi que quatre groupes de discussion dans le cadre d'une analyse de l'environnement. Ces activités font partie de l'analyse de l'environnement, l'une des six étapes proposées par KSAR, pour conseiller et soutenir le renouvellement du plan stratégique du CSCE. Elles visent à :

- Identifier le paysage changeant du CSCE, y compris les facteurs sociaux, démographiques, communautaires, politiques, économiques, technologiques et systémiques qui induisent les changements dans son environnement.
  - Recueillir de l'information sur l'environnement opérationnel du CSCE, ses paramètres et ses caractéristiques, ainsi que les principaux enjeux (*attentes, opportunités, défis, forces et faiblesses organisationnelles*) qui pourraient faciliter ou gêner la capacité de l'organisation à remplir son mandat et à réaliser ses priorités au cours des cinq prochaines années (2022-2027).
- Déterminer comment le CSCE peut obtenir un plus grand soutien de la part des parties prenantes clés de son environnement, y compris comment accéder aux ressources additionnelles, et comment il peut maintenir et améliorer sa performance au sein du système de santé.
- Identifier des priorités potentielles que le CSCE pourrait considérer en réfléchissant sur son positionnement et plan stratégique pour les cinq prochaines années.

Ce document résume les principaux constats qui ont été soulevés lors des entrevues et groupes de discussion. En particulier, plusieurs grands thèmes sont ressortis, soit :

- Le manque de promotion des services offerts par le CSCE.
  - Les services offerts par le CSCE ne sont pas bien connus par l'ensemble de population qu'il dessert.
- Le CSCE aurait avantage à collaborer avec ses partenaires du système de santé afin de s'aligner stratégiquement.
  - Il profiterait aussi de collaborer avec d'autres organismes afin de promouvoir l'offre active des services en français.
- Le CSCE bénéficierait d'avoir des données sur la population qu'il dessert afin de mieux comprendre ses besoins.
  - Le CSCE a besoin de mieux comprendre les préférences, les objectifs santé et les besoins de sa clientèle.
  - Le CSCE a besoin de démontrer sa valeur ajoutée en termes d'efficacité/efficience et succès à l'aide de données fiables et solides.
- Les caractéristiques de la population desservie par le CSCE varient d'une région à une autre. En d'autres mots, les besoins de services précis pour une communauté desservie par le CSCE ne sont pas nécessairement les mêmes que pour une autre.
  - Une bonne proportion de la population desservie par le CSCE habite dans des régions rurales, ce qui a un impact négatif sur leur capacité d'accès aux services de santé offerts par le CSCE (que ce soit en personne ou en soins virtuels).

## INTRODUCTION

Dans le cadre de l'élaboration du plan stratégique 2022-2027 du Centre de santé communautaire de l'Estrie (CSCE), KSAR a entrepris des entrevues en profondeur semi-dirigées avec une quinzaine de parties prenantes internes et externes ainsi que quatre groupes de discussion dans le cadre d'une analyse de l'environnement. L'analyse de l'environnement est l'une des étapes du processus de positionnement et de planification stratégique. Elle supporte le développement d'une compréhension commune des enjeux, des défis et des opportunités stratégiques que le CSCE doit comprendre et maîtriser pour continuer à réussir dans les années à venir.

Ce document résume les principaux constats qui ont été soulevés lors des entrevues et groupes de discussion. Ces constats sont organisés selon les thèmes suivants :

- Les considérations politiques
- Les considérations organisationnelles
- Les considérations communautaires
- Les considérations sociodémographiques
- Les considérations systémiques
- Les considérations technologiques

## CONSIDÉRATIONS POLITIQUES

Sur le plan des considérations politiques que le CSCE devrait prendre en compte durant les prochaines cinq années, plusieurs participants ont souligné l'importance qu'il continue d'assumer un rôle de leadership et de promotion des services de santé en français.

Plusieurs participants ont aussi identifié la diversité culturelle et l'inclusion comme étant le nouveau cadre principal à l'intérieur duquel les différents types et niveaux de services vont être fournis. Ils ont fait valoir que le CSCE est en avance sur d'autres fournisseurs et organismes de soins de santé dans ce domaine. Plus particulièrement, le mandat des CSC en Ontario est basé sur le Modèle de santé et de bien-être<sup>1</sup>. Ce modèle repose sur des principes adaptés de l'Organisation mondiale de la Santé, dont l'un étant l'équité en santé et la justice sociale.

*"The value-added of CSCs generally is that they are already **far along the road of Health Equity**... The health system is now realizing that it is a way to go... The CSCs are leaders in this already."*

*"Now is the moment to position specialized services for those with the greatest barriers, without excluding anyone. CSCs are the ones doing this work, with a solid model that integrates unique primary care, mental health, health promotion, determinants of health."*

## CONSIDÉRATIONS ORGANISATIONNELLES

Selon une bonne majorité de participants, un enjeu particulièrement important qui a un impact et qui va continuer d'avoir un impact négatif sur la capacité du CSCE d'offrir des services de santé en français à sa population francophone est la difficulté de recruter et de retenir le personnel. Il y a un manque de personnel, tant au niveau des ressources humaines qu'au niveau du personnel qui fournit les soins. Le besoin d'être francophone ou bilingue, le manque de postes à plein temps, le manque d'engagement du personnel et les salaires non compétitifs sont quelques facteurs qui ont été soulevés afin d'expliquer cette problématique.

---

<sup>1</sup>[Alliance pour des communautés en santé, Les soins primaires en action.](#)

Un bon nombre de participants a déclaré que la force du CSCE est la qualité de sa gestion. La direction générale est reconnue comme une fervente défenseuse des droits des francophones d'avoir accès à des services de santé en français. Elle sait comment obtenir l'appui de ses partenaires dans le domaine de la santé et les participants qui ont travaillé avec elle n'avaient que de bonnes choses à en dire.

La transformation du système de santé qui est présentement en cours en Ontario est un autre enjeu que plusieurs ont mentionné. Plus particulièrement, le modèle des équipes Santé Ontario (ÉSO) semble prendre de l'ampleur. Le CSCE fait partie de deux ÉSO<sup>2</sup>, ce qui est l'une des préoccupations soulevées par un bon nombre de participants. *“Comment va-t-il s'aligner?”*

Les participants ont noté l'importance que le CSCE connaisse son rôle à l'intérieur des ÉSO, qu'il apporte une valeur ajoutée au bon fonctionnement et à la performance de celles-ci et qu'il se distingue par rapport aux services de santé qu'il peut offrir. D'autres participants ont aussi souligné que le CSCE a un rôle important à jouer en termes d'apporter la voix de la population francophone aux ÉSO.

*“The CSCE will need to be active in the health transformation; bring the French lens and the Equity lens to the table.”*

Plusieurs participants ont noté l'enjeu auquel font face les personnes qui résident dans les localités rurales. Celles-ci n'ont pas de centre de santé communautaire à proximité, et les coûts du transport peuvent s'avérer inabordables pour plusieurs. La difficulté d'accès à l'Internet haute vitesse pour plusieurs personnes habitant dans les régions rurales limite aussi leur accès aux services de soins de santé virtuels.

Des participants ont aussi fait état de préoccupations portant sur le financement du CSCE. En particulier, durant la dernière décennie, le financement opérationnel du CSCE a très peu changé. De plus, une période d'austérité est prévue au cours des prochaines années au niveau des services publics, dont la santé. Celle-ci va engendrer des compressions budgétaires. Dans ce contexte, plusieurs participants ont affirmé que le CSCE devra faire des choix concernant les programmes et les services qu'il offre à la population.

## **CONSIDÉRATIONS COMMUNAUTAIRES**

D'après la majorité des participants, le CSCE est proche de sa communauté francophone, un leader parmi les fournisseurs de services de santé en français, offrant de bons services et de bons programmes à ses clients.

*“Le CSCE est essentiel pour son leadership auprès de la communauté francophone.”*

Cependant, l'une des principales thématiques qui est ressortie des entrevues et groupes de discussion est que le CSCE et ses services et programmes sont mal connus dans la communauté. La promotion du CSCE est manquante.

*“Manque de promotion communautaire des services offerts... Si les gens ne sont pas francophones ou pas de la région, ils ne connaissent pas les centres de santé.”*

Étant donné que plusieurs francophones sont bilingues et ne s'auto-identifient pas nécessairement comme étant francophones, quelques participants ont suggéré que le CSCE aurait avantage à faire connaître ses services non seulement aux francophones, mais aussi à toutes les collectivités qu'il dessert. Une minorité de participants a aussi indiqué qu'il y a un manque d'ouverture de la part du CSCE de fournir

---

<sup>2</sup> Le CSCE est activement impliqué dans l'ÉSO d'Ottawa Est (qui est en processus de fusion avec l'ÉSO de Prescott et Russell) et l'ÉSO du Haut-Canada et de la région de Cornwall.

des services en anglais, ce qui laisse de côté une bonne partie de la population vulnérable qu'il a pour mandat de servir.

*"Il y a une perception que le CSCE ne fournit pas nécessairement des services aux populations vulnérables."*

## CONSIDÉRATIONS SOCIODÉMOGRAPHIQUES

Un bon nombre de participants a souligné des facteurs/tendances démographiques qui pourraient exercer une influence sur l'environnement opérationnel du CSCE au cours des prochaines années. Un enjeu qui semble particulièrement important est le fait que les caractéristiques des populations desservies par le CSCE varient grandement d'une localité à une autre. Par exemple, les habitants de la région de Hawkesbury sont plus susceptibles d'être démunis, tandis que les habitants de Bourget sont plus susceptibles d'être francophones et âgés.

D'autres facteurs soulevés par plusieurs participants incluent :

1. Une haute proportion de la population desservie par le CSCE habite dans des **régions rurales**.
2. Il y a une décroissance de la population francophone et de l'utilisation du français dans les régions desservies par le CSCE. En particulier, les francophones s'auto-identifient rarement et la plupart sont bilingues et communiquent en anglais.
3. Une grande expansion de la population dans les régions desservies par le CSCE est prévue au cours des cinq prochaines années.
4. La population est vieillissante.
5. Une proportion importante de la clientèle du CSCE est vulnérable et à faible revenu.
6. La pandémie a engendré une croissance de la demande des services de santé, surtout dans le domaine de la santé mentale. Cette situation risque de s'empirer avec la perte d'emploi et l'augmentation du coût de la vie prévue.
7. La population est de plus en plus diverse.
  - a. Augmentation du nombre de nouveaux arrivants dans la région.
  - b. Un changement est observé au niveau des différentes communautés ethniques, surtout dans la région de l'ouest.

## CONSIDÉRATIONS SYSTÉMIQUES

En matière de considérations relatives au système de santé, trois thèmes sont ressortis des discussions avec les parties prenantes. Ceux-ci sont axés sur la valeur ajoutée du CSCE, l'importance de travailler collaborativement et le besoin de combler le manque de services de santé mentale dans les régions desservies par le CSCE.

### La valeur ajoutée du CSCE

La majorité des participants ont reconnu l'approche multidisciplinaire du CSCE comme étant sa valeur ajoutée au sein du système de santé.

*"One of the key attributes and unique values of community health organizations like the CSCE is that they identify, and address health issues related to complex clients and they do this by providing an interdisciplinary approach to service delivery."*

Plusieurs participants ont aussi noté l'avantage comparatif du CSCE comme fournisseur de soins de santé en français et pensent que le CSCE devrait se positionner de façon stratégique en fonction de cet avantage.

*"Le CSCE a besoin de s'affirmer comme leader en termes de prestation de services de santé en français."*

## Collaboration

La majorité des participants ont mentionné qu'il sera important que le CSCE collabore (continue de collaborer) avec ses partenaires du système de santé afin de s'aligner stratégiquement.

*"A critical challenge in the health system is the need for stronger collaboration in the primary care system. For example, prevention programs in the community need to be strengthened, primary care provision needs to be strengthened, allied healthcare supports need to be developed, stronger linkages with hospitals need to be developed so that people are receiving hospital care when they require it. Post hospital coordination is a significant challenge."*

La collaboration avec d'autres organismes qui travaillent eux aussi à améliorer l'accès aux services en français pour la communauté francophone afin de promouvoir l'offre active des services en français a aussi été soulevée par plusieurs participants.

Un enjeu soulevé par une minorité de participants est que le CSCE est perçu comme un concurrent par d'autres fournisseurs de services de santé. Pour cette raison, il n'est pas toujours bien accueilli par ceux-ci, ce qui rend la collaboration plus difficile. On note qu'il sera important que le CSCE offre des services uniques, qui le distinguent des autres prestataires de soins.

## Santé mentale

Le manque de services dans le domaine de la santé mentale est une problématique qui a été signalée par les participants de façon récurrente. De plus, on s'attend à ce que les demandes pour ces services augmentent au cours des prochaines années.

- La pandémie a augmenté les besoins de services de santé mentale dans la population, en particulier parmi les jeunes.
- Le vieillissement de la population et le déplacement d'aînés francophones vers les localités desservies par le CSCE vont continuer à contribuer à l'augmentation de la demande de services en santé mentale en raison du plus haut taux de démence observé chez les personnes âgées.

## CONSIDÉRATIONS TECHNOLOGIQUES

Plusieurs considérations technologiques ont été soulevées au cours des entrevues et groupes de discussion. Celles-ci peuvent être regroupées en deux thèmes :

- Le besoin d'approfondir les connaissances du CSCE, le tout basé sur des données fiables et solides.
- Les soins numériques.

### Approfondir les connaissances du CSCE, le tout basé sur des données fiables et solides

La majorité des participants ont noté que le CSCE a besoin de recueillir des **données sur la population** qu'il dessert afin de mieux comprendre les besoins auxquels il doit répondre. Un bon nombre de participants ont aussi souligné qu'il serait important que le CSCE recueille de **l'information auprès de sa clientèle** afin de mieux comprendre ses besoins, ses préférences, ses objectifs de santé et sa satisfaction à l'égard des services reçus. Plusieurs outils suggérés incluent :

- Sondages
- Feedback automatisé
- Création d'une banque de données partagées avec les différents partenaires
- Création d'un comité de patients pour conseiller le conseil d'administration

Le besoin **d'indicateurs de performance** et de données démontrant la valeur ajoutée du CSCE a aussi été soulevé par une majorité de participants. En plus de la collecte de données fiables et solides, quelques

participants ont aussi noté qu'il faudra une stratégie pour l'accès, l'analyse et l'interprétation des données.

*"A data strategy will help healthcare providers better understand the populations they are serving, what the health needs of these populations are, how specific health needs are being addressed, and how successful healthcare providers are in improving health outcomes for specific population groups."*

### **Soins numériques**

La majorité des participants ont noté que la prestation virtuelle des services de santé sera une considération importante dont le CSCE devra tenir compte dans son positionnement et plan stratégique pour les cinq prochaines années. L'importance d'avoir une approche hybride, soit l'accès à des rendez-vous virtuels ainsi qu'à des rendez-vous en personne, a aussi été soulevée.

*"La notion de volet virtuel est définie de diverses façons. Pour certains, c'est le téléphone, un moyen très efficace et peu coûteux. Pour d'autres, c'est la vidéo."*

*"La combinaison de cliniques présentiels et virtuelles est importante."*

Un enjeu souligné par plusieurs participants quant aux prestations virtuelles des services de santé est le manque d'accès à Internet haute vitesse parmi les populations rurales. Pour cette raison, ces populations sont souvent incapables d'avoir accès aux services de santé virtuels.