



RÉGIE RÉGIONALE  
DE LA SANTÉ ET DES  
SERVICES SOCIAUX  
DE MONTRÉAL-CENTRE

## **La modernisation des services administratifs et de soutien dans la région de Montréal- Centre**

---

**Une première évaluation du processus en cours**

**Rapport préparé à l'intention de la Régie régionale de la  
santé et des services sociaux de Montréal-Centre**

*Version finale, 5 mai 1999*

**Le Réseau Conseil Interdisciplinaire du Québec**  
*Jean Claude Boisvert et Marie-France d'Amours*

Disponible aux Services documentaires de la Régie régionale de Montréal-Centre  
(286-5604)

© Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre, 1999

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 1999.

## Table des matières

1. Introduction	
1.1 Le contexte	3
1.2 Le mandat	4
1.3 Les sections du texte	5
2. La méthodologie	
2.1 Le processus	6
2.2 Le questionnaire	6
2.3 Les entrevues	9
2.4 La revue documentaire	11
3. La mise en place des «coopératives»	
3.1 Les «coopératives», une description	12
3.2 Les premières réactions au défi	13
3.3 Structures et stratégies de travail	15
4. Les établissements et les «coopératives»	
4.1 La participation au processus	17
4.2 L'impact dans les établissements	19
4.3 Les relations avec la Régie régionale	21
5. L'état des projets	
5.1 Un premier financement	25
5.2 Des cibles et potentiels réalistes?	26
5.3 La motivation à poursuivre	31
6. Le modèle : une première évaluation	
6.1 Ses forces et faiblesses	35
6.2 Les conditions de succès	38
7. Validation de l'évaluation	42
8. Recommandations	46

## 1. Introduction

### 1.1 Le contexte

La Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre a inscrit dans son plan d'amélioration des services pour 1998-2002 un objectif visant la modernisation des services administratifs et de soutien de la région. Non seulement est-il possible, selon les dirigeants<sup>1</sup> de la Régie, de réorganiser les services administratifs et de soutien en vue d'en améliorer l'efficacité, mais il est important de dégager des économies potentielles pour contribuer au rétablissement de l'équilibre financier ou réallouer des ressources vers des services directs à la population.

Pour ce faire, la Régie régionale a adopté une approche de regroupement, de partage, de mise en commun, de consortium ou d'impartition sur une base multi-établissements. Les secteurs touchés sont ceux de l'alimentation, de l'entretien sanitaire, de la buanderie, de l'entretien des installations et de l'administration générale. Pour sept territoires, la Régie a favorisé l'animation de la concertation des établissements publics avec en tête :

- Des ententes interétablissements sur une base de proximité ;
- Une approche clients-fournisseurs ;
- Une implantation progressive en mode d'apprentissage.

L'année 1998-99 a été consacrée à la poursuite de l'implantation progressive de cette expérience. Dans le cadre du plan d'amélioration des services 1998-2002, il a été prévu d'effectuer une première évaluation conjointe du modèle pendant l'hiver 1999. C'est le propos de ce texte.

---

<sup>1</sup> Le genre masculin est utilisé pour alléger le texte et désigne autant les femmes que les hommes.

## ***1.2 Le mandat***

L'évaluation du processus d'implantation de ce projet de concertation territoriale consiste essentiellement en un exercice cherchant à identifier l'état des travaux et des projets menés dans la région, par territoire, pour atteindre éventuellement les objectifs de la Régie. Il apparaît intéressant d'en dégager les stratégies qui en découlent.

Cet exercice a commandé de procéder à l'identification des cibles précises de l'évaluation de processus avec les responsables de la Régie régionale sous divers aspects qui sont les suivants :

### **□ L'implantation du processus de coopération**

La Régie régionale cherche à connaître les stratégies que les différentes « coopératives » ont choisi pour démarrer ce processus de coopération, à partir des objectifs fixés par elle-même.

### **□ Le fonctionnement actuel du projet de coopération**

La Régie veut apprécier le fonctionnement actuel de son projet de coopération et en dégager les difficultés rencontrées.

### **□ La participation des établissements**

La Régie cherche à savoir si les établissements ont participé au processus, tout en identifiant le type d'apport de chacun.

### **□ Les relations avec la Régie régionale**

La Régie veut recevoir de l'information sur la perception que les établissements ont de leurs relations avec elle dans le contexte spécifique de ce projet.

### **□ Les chances de succès**

La Régie veut mesurer les chances de succès de son projet, tant en termes d'économies réelles et potentielles qu'au niveau d'autres types de résultats obtenus à ce jour.

### **□ Ce qu'il faut faire pour mieux soutenir le projet de coopération**

La Régie veut connaître les suggestions et commentaires des établissements sur la suite à donner à ce projet de coopération.

### **□ La motivation à poursuivre**

## **Les « coopératives » d'établissements : une première évaluation**

---

Enfin, la Régie veut évaluer le degré de motivation des établissements dans le contexte de ce projet à mener à moyen terme.

L'analyse du matériel recueilli mènera à examiner les forces et faiblesses du processus en cours, principalement aux niveaux suivants :

- La structure que les « coopératives » se sont données ;
- Les processus en cours pour élaborer et mener des projets de rationalisation ;
- Le rôle des divers acteurs, dont la Régie elle-même ;
- Et ultimement, l'atteinte des objectifs que s'est fixée la Régie régionale.

Le rapport doit conduire à identifier les difficultés rencontrées et les correctifs souhaitables à apporter aux travaux en cours. L'analyse devra permettre de faire ressortir les différences selon les types d'établissements et les « coopératives ». Le tout doit permettre l'examen des choix qui s'imposent à la Régie et les partenaires dans chacun des sept territoires. Lorsque l'évaluation aura été déposée et partagée par les interlocuteurs impliqués, les stratégies à adopter seront raffinées par les partenaires pour conduire à des ajustements et à une utilisation différente des ressources s'il y a lieu. Un plan de consolidation de la démarche pourrait en ressortir.

### ***1.3 Les sections du texte***

Après avoir rappelé la méthodologie utilisée par les consultants pour la collecte et l'analyse des données au chapitre deux, le rapport aborde, dans l'ordre, la mise en place des « coopératives », la situation des établissements dans ce contexte de coopération, l'état d'avancement des « coopératives » et de leurs projets de coopération, une analyse du modèle et les conclusions qui en découlent.

## 2. La méthodologie

### 2.1 *Le processus*

Pour mener l'exercice souhaité, les consultants ont adopté la démarche suivante :

- La tenue de rencontres préliminaires avec les responsables de la Régie dans ce dossier pour déterminer plus précisément les questions d'évaluation, pour identifier la documentation à parcourir, pour déterminer les interlocuteurs à mobiliser et pour adopter l'échéancier de l'opération ;
- La consultation de cadres théoriques portant sur la concertation, les alliances stratégiques, etc. afin de dégager des modèles pouvant inspirer l'élaboration des instruments de cueillette de données et guider l'analyse ;
- La lecture des documents afférents et la tenue d'une entrevue exploratoire avec un leader impliqué sur le terrain ;
- La préparation des grilles d'entrevue et du questionnaire ;
- Le pré-test du questionnaire ;
- L'envoi du questionnaire aux établissements concernés ;
- La réalisation de vingt-sept (27) entrevues semi-dirigées (sans compter l'entrevue exploratoire du début du processus d'évaluation) ;
- La réception des questionnaires, le traitement des données et l'analyse des résultats ;
- L'analyse des entrevues ;
- Une présentation des conclusions aux responsables de la Régie et aux partenaires impliqués dans chacun des sept territoires.

Les prochaines lignes précisent les aspects méthodologiques des instruments utilisés.

### 2.2 *Le questionnaire*

Quatre-vingt-neuf questionnaires (89) ont été adressés aux directeurs généraux des différents établissements publics de la région de Montréal-Centre. Ce nombre a été défini sur la base de

## Les « coopératives » d'établissements : une première évaluation

---

la participation des directeurs généraux aux «coopératives». Compte tenu que des établissements sont actuellement en processus de regroupement ou de fusion, cela explique l'écart par rapport au nombre réel d'établissements dans la région. Soixante-dix questionnaires ont été retournés et traités ; le taux de réponse obtenu est donc de 79%. De plus, quatre (4) questionnaires ont été reçus au-delà de deux semaines après la date limite de réception. Compte tenu des délais pour amorcer le traitement informatique des données, les questions fermées de ces quatre (4) questionnaires n'ont pas été traitées mais les réponses aux questions ouvertes (exemple : question 65 quant aux suggestions) ont été saisies et intégrées à la cueillette et à l'analyse des données.

Le nombre total élevé de questionnaires retournés (74/89) suggère que le processus de coopération entamé soulève un niveau de préoccupation assez important des établissements à son égard.

Aux fins du traitement et de l'analyse des données, nous avons procédé au regroupement de certaines catégories d'établissements compte tenu du très petit nombre de certains. Et ce, dans le but d'une part, de préserver l'anonymat de ces répondants et d'autre part, d'obtenir le portrait le plus significatif possible. Ainsi, les CHSP ont été regroupés avec les CHSGS et les CPEJ ont été amalgamés aux CR. Nous avons obtenu quatre (4) catégories d'établissements. Les taux de réponse en fonction des catégories d'établissements sont de 92% pour les CR-CPEJ, 87% pour les CHSGS-CHSP, et respectivement de 72% pour les CHSLD et les CLSC. Nous considérons que ces taux de réponse permettent d'obtenir un portrait fiable de l'opinion des divers types d'établissement.

Nous avons procédé également à une analyse par territoire. À cette fin, nous avons conservé les sept (7) territoires (aucun regroupement). Le tableau qui suit illustre le nombre d'établissements et le taux de réponse par territoire. Il est à noter que le territoire Ouest compte peu d'établissements et que le nombre de répondants est faible. L'interprétation des résultats de ce territoire doit donc se faire avec une certaine circonspection.

## Les « coopératives » d'établissements : une première évaluation

Terri- toires	Nord	Sud- ouest	Centre- est	Centre- ouest	Centre- nord	Est	Ouest
Nombre	12/13	9/10	11/13	9/11	10/13	16/23	3/6
Taux de réponse	92%	90%	85%	82%	77%	70%	50%

Lorsque cela contribue à une compréhension plus fine de la réalité et que les données sont significatives, nous porterons à la connaissance du lecteur les données par territoire ou par type d'établissement.

Enfin, il nous a été possible de mettre en relation les réponses de l'ensemble des questions avec le degré de motivation à l'égard de la poursuite du processus (question 69). Cet exercice statistique (calcul du coefficient de corrélation) indique l'intensité du lien entre deux variables. Nous avons retenu aux fins de l'analyse, les coefficients excédant 0,40 ou -0,40. Ce niveau de base est acceptable compte tenu de la forte représentativité des données.

Plus globalement, notre analyse a porté également sur l'ensemble des réponses des répondants, indépendamment du type d'établissement, du territoire ou du degré de motivation. Et ce, afin d'obtenir une vue d'ensemble lorsque cela pouvait s'avérer utile et pertinent. Dans certains cas, nous présentons la moyenne des réponses ; il s'agit d'une pratique de plus en plus utilisée afin de présenter les résultats d'un sondage mais une certaine prudence est de mise quant à l'interprétation. Ainsi, les moyennes au-dessous de 3,00 seront considérées comme plutôt faibles, celles se situant entre 3,00 et 3,50 comme étant un résultat plutôt mitigé et 3,51 et plus comme plutôt fort.

Compte tenu de la somme importante de données disponibles (au-delà de 400 tableaux), nous communiquons dans le présent rapport les informations les plus significatives c'est-à-dire celles qui permettent le mieux de comprendre la situation et d'alimenter la prise de décision.

### 2.3 Les entrevues

Les consultants ont réalisé 28 entrevues semi-dirigées depuis le 1<sup>er</sup> février, soit :

- Vingt-une (21) entrevues avec des directeurs généraux d'établissements publics, ou par exception (deux cas) avec leur représentant : cadres supérieurs ayant participé de près au processus. Trois (3) interlocuteurs(trices) ont été rencontrés(es) pour chaque « coopérative ». Un directeur général s'est prêté au jeu d'une entrevue pré-test. La Régie régionale a fourni aux consultants une liste de noms des directeurs généraux à rencontrer, liste cherchant à couvrir un échantillon représentatif des sept (7) territoires, des types d'établissements et de l'éventail des positionnements dans ce projet. Les consultants n'ont essuyé qu'un seul refus de rencontre, pour des raisons reliées à une opération de fusion récente et accaparante pour sa direction générale ;
- Une (1) entrevue avec une directrice générale d'un établissement privé conventionné ;
- Deux (2) entrevues avec des représentants régionaux de syndicats : CSN et FTQ ;
- Deux entrevues avec des représentants d'associations de cadres : AGESS et ACISSO ;
- Une entrevue avec un représentant d'un comité d'usagers ;
- Une (1) rencontre avec des agents de liaison de la Régie régionale.

À partir des questions d'évaluation transmises par les responsables du projet à la Régie régionale, les consultants ont construit les entrevues selon les variables suivantes :

- **L'implantation du processus de coopération**
  - La perception de départ des objectifs de la Régie régionale et la compréhension du projet
  - Les premières étapes franchies, les stratégies adoptées, la nature des activités amorcées
  - L'organisation du travail : comités, sous-comités, responsabilités

- **Le fonctionnement actuel du projet de coopération**
  - Les « coopératives » : composition, nombre d'interlocuteurs
  - Les projets sur la table : nature, état d'avancement
  - La gestion du dossier dans les établissements
  - Les difficultés rencontrées
- **La participation des établissements**
  - La nature, l'intensité de la contribution, de l'investissement, par type d'établissement
  - Le leadership
  - L'adhésion générale au projet
- **Les relations avec la Régie régionale**
  - Les attentes de départ des établissements, les attentes actuelles
  - La liaison entre les « coopératives » et la Régie régionale
  - Le support obtenu de la Régie régionale
  - La coordination régionale
- **Les chances de succès**
  - L'aboutissement probable de projets
  - Les premiers succès obtenus
  - Les économies réelles à prévoir dans les conditions actuelles
  - Les autres gains potentiels
  - Les impossibles
- **Ce qu'il faut faire pour mieux soutenir le projet de coopération**
  - La nature des résistances, des obstacles
  - Les conditions de réalisation à instaurer
  - Les attentes pour la suite
- **La motivation à poursuivre**

Le lecteur trouvera en annexe la liste des personnes rencontrées en entrevue. Copie du canevas de base d'entrevue est aussi ajouté au présent rapport en annexe.

#### *2.4 La revue documentaire*

Enfin, les consultants ont pu prendre connaissance de divers documents relatifs à la mise en place et au développement des « coopératives », notamment :

- Les documents ayant servi à présenter le projet de « coopératives » aux établissements ;
- Les comptes-rendus des rencontres des « coopératives » où de tels procès-verbaux étaient établis ;
- Les données concernant les projets présentés à l'automne 1998 à la Régie régionale et au MSSS, et ceux ayant été acceptés.

La lecture de ces documents a permis de compléter l'information servant de base au présent rapport. Une bibliographie est jointe en annexe.

### 3. La mise en place des « coopératives »

#### 3.1 Les « coopératives » : une description

Au moment de cette évaluation de processus, la taille des sept (7) « coopératives » d'établissements varie de six (6) établissements dans le secteur Ouest à vingt-trois (23) dans l'Est, en passant par un secteur intermédiaire pour les autres coopératives d'une douzaine d'établissements. Bien qu'une majorité d'interlocuteurs trouvent naturel ces territoires issus du découpage effectué par la Régie régionale, des modifications ont été apportées rapidement. À l'origine, la Régie régionale proposait six (6) territoires de concertation. Rapidement, les établissements situés dans la périphérie du Mont-Royal, habitués à des contacts privilégiés, ont demandé de pouvoir former leur propre « coopérative ».

Par ailleurs, certains établissements, pour des raisons liées à des complicités tissées dans le passé et de géographie plus naturelle, ont demandé de pouvoir changer de « coopérative ». C'est notamment le cas de deux CLSC situés sur le territoire Nord qui se sont joints à la « coopérative » de l'Est, à l'hôpital Chinois qui est passé du Nord au Centre-est. De plus, certains établissements ayant des installations dans plusieurs territoires couvrent plus d'une « coopérative », comme c'est le cas d'un CRDI dans l'Ouest. Bref, le découpage des territoires faisant l'affaire d'une grande majorité des établissements, un mouvement naturel a conduit certains à se redéfinir avec la bénédiction, officielle ou officieuse de la Régie régionale, et ainsi à participer à une nouvelle répartition des établissements par territoire, sinon même en y additionnant un territoire supplémentaire. De plus, plusieurs établissements consultés ayant développé des complicités dans le passé avec d'autres établissements en-dehors de leur territoire ont poursuivi leurs collaborations.

Par ailleurs, comme la taille des « coopératives » varie en terme du nombre d'établissements impliqués, les personnes consultées illustrent la difficulté de trouver des partenaires compatibles avec leurs objectifs. Quelques « coopératives » ne comptent qu'un seul CHSGS, d'autres incluent l'un des deux CHU. La synergie entre les établissements en est autant affectée. L'intérêt de chacun ne trouve pas nécessairement un écho naturel dans sa propre

*« Je ne crois pas à une dynamique où beaucoup d'intervenants de catégories et d'intérêts divers doivent travailler ensemble. Mais plutôt qu'il y ait des initiatives particulières suscitées et supportées par la Régie. »*

*« Comme petite organisation regroupée dans une coop avec de gros et moyens établissements, il est difficile de trouver des domaines communs. »*

«coopérative». Cette difficulté était et est encore un obstacle identifié par les établissements.

Actuellement, la grande majorité des établissements des « coopératives » estime que la taille de leur coopérative ne doit pas être diminuée, à l'exception de la « coopérative » de l'Est alors que seulement 38% de ses membres sont partiellement ou totalement en accord avec cet énoncé. À l'opposé, l'un des répondants du Sud-ouest estime que la taille de la coopérative est trop petite.

En bref, le portrait initial des « coopératives » s'est transformé. Les « coopératives » ne constituent pas le seul lieu d'échange des établissements. Et enfin, ce n'est pas tant la taille, bien que deux « coopératives » soulèvent un certain inconfort, qui rend difficile les arrimages mais plutôt la composition de celles-ci.

### ***3.2 Les premières réactions au défi***

Une première constatation s'impose. Les partenaires de la Régie régionale ont compris ses objectifs à la fois d'une façon commune, et pourtant des différences surgissent. L'accueil a été poli, mitigé, pas très enthousiaste, sauf exception. Le scepticisme prévaut. La Régie a fait un lancement spectaculaire de son opération. Comme dans le reste du Québec, les Régies régionales étaient très centrées sur des fusions et des regroupements, plusieurs dirigeants d'établissements ont vu la stratégie de la Régie régionale de Montréal-Centre comme étant une phase préparatoire vers de telles fusions. D'autres se sont montrés plus réfractaires au projet d'ensemble.

Quelques-uns ont démontré une plus grande ouverture. Au contraire, ils manifestent le fait que des habitudes de concertation existaient avant l'avènement des «coopératives». C'est notamment le cas des établissements dans l'Est et dans l'Ouest de l'Île.

Ainsi, ces positions différentes des établissements se traduisent à travers le sondage par un niveau de satisfaction mitigé (3,33) par rapport à l'initiative et au leadership de la Régie régionale durant la phase de démarrage.

*« Nous n'avons pas le choix, embarquons, cela pourrait être pire, jouons le jeu ! »*

*« La Régie avait un beau Kit ! »*

*«On ne réussira pas: ils vont ensuite nous fusionner! »*

*« Je n'y mettrai pas une cenne au départ, c'est le projet de la Régie, nous n'avons pas été consultés. »*

## Les « coopératives » d'établissements : une première évaluation

---

La perception des objectifs de la Régie s'exprime de la façon suivante :

- *Il faut chercher des économies de l'ordre de 80M\$ dans la région, au niveau de la rationalisation des services de soutien ;*
- *On veut favoriser des échanges entre les établissements, surtout au niveau d'un partage des expertises de chacun ;*
- *Il est temps d'amorcer un mouvement d'entraide entre les établissements, en fonction de leur masse critique respective, et ainsi de favoriser des regroupements naturels ;*
- *La Régie veut créer un climat de confiance entre les établissements, de nouvelles manières de travailler ensemble.*

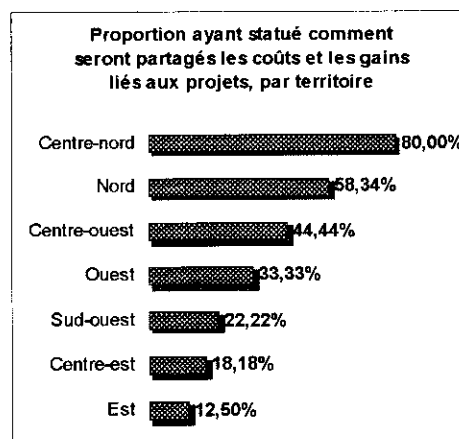
Une majorité des dirigeants rencontrés déplorent le manque de précision des cibles visées par la Régie. La satisfaction des établissements par rapport à la clarté des attentes de la Régie régionale à leur égard recueille d'ailleurs une note moyenne plutôt faible, soit 2,91. On aurait souhaité des cibles plus précises, dans des champs spécifiques. On aurait attendu une philosophie, des principes de base.

Mais, il y a une résistance de départ. Plusieurs établissements se perçoivent déjà performants. Des projets de rationalisation ont été menés en solo depuis trois ans via une fusion, un regroupement ou des efforts internes. Les chiffres de la Régie ne seraient plus valides. Le 80M\$ n'est pas crédible dès le départ et le doute plane autour de la faisabilité et le réalisme de l'objectif. Actuellement, ils expriment un désaccord plutôt important (moyenne : 2,49) avec le fait que les cibles financières fixées par catégorie de services constituent un guide utile et réaliste, selon le sondage. Les économies d'échelle seraient plus humbles. Comme les économies seront réalisées surtout au niveau du personnel, et compte tenu des conventions collectives, où serait l'économie véritable? Les analyses de départ sont contestées. Les établissements privés se sont vus appliquer des compressions directes, qui les ont conduit à rationaliser entre eux ou à l'interne. Pourquoi aller plus loin ?

Pour plusieurs établissements, l'accueil du projet de la Régie est refroidi par leur perception d'être performants, au contraire

## Les « coopératives » d'établissements : une première évaluation

d'autres établissements. Les tableaux de la Régie illustrant la performance de chacun fait son œuvre. De plus, tous n'ont pas la même perception de la distribution éventuelle des résultats de la rationalisation. Pour certains, la Régie se les gardera, pour d'autres, on pourra les réinvestir en service direct dans l'établissement. Peu de « coopératives » ont abordé la question de la répartition éventuelle des gains communs. En effet, le degré d'accord avec le fait que les membres de la « coopérative » ont statué comment seront partagés les coûts et les gains possibles se situe en moyenne à 2,85, ce qui est plutôt faible. Le tableau ci-joint indique le degré d'accord avec cet énoncé par territoire. On y observe des écarts importants selon le territoire.



### 3.3 Structures et stratégies de travail

Malgré les réactions premières décrites précédemment, les établissements se sont rapidement mis au travail. Dans la grande majorité des cas, les « coopératives » se sont dotées d'une structure facilitant leur fonctionnement ; la réponse moyenne à cette question du sondage se situe d'ailleurs à 3,97, ce qui est plutôt important. Cette structuration prend la forme d'une nomination d'une présidence de « coopérative », de l'élection d'un exécutif dans certaines « coopératives » où le nombre d'établissements est important, de la mise sur pied de sous-comités thématiques. Les directeurs généraux se divisent la tâche et la coordination des comités. Quelques « coopératives » négocient avec la Régie régionale le financement de consultants pour des études de potentiels, parfois avec succès. Bref, le passage à l'action est rapide.

Toutefois, les membres de certaines « coopératives » expriment leur désaccord quant au fait que la structure actuelle facilite leur fonctionnement ; c'est le cas notamment des territoires du Sud-ouest et de l'Ouest où respectivement, 33,33% des répondants ont exprimé un désaccord partiel ou total et de l'Est, où 25% des membres sont en désaccord.

En ce qui concerne les comités thématiques, ils touchent en général les champs suivants :

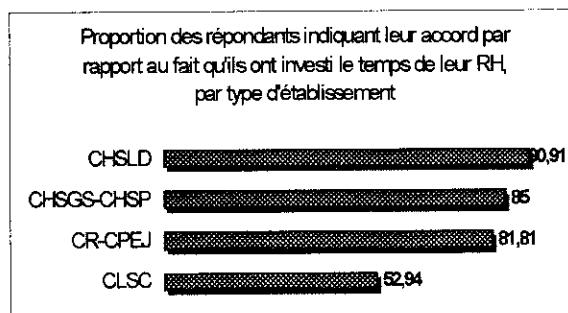
*« On va aux réunions, comme on va chez le dentiste. Faut y aller. »*

## Les « coopératives » d'établissements : une première évaluation

---

- La buanderie
- Les services alimentaires
- L'entretien ménager
- L'entretien des installations matérielles
- Le gestion des ressources humaines
- Les services financiers
- L'approvisionnement

De manière générale, près de 80% des établissements ont investi le temps de leur personnel. Le tableau ci-joint fait état du degré d'accord partiel ou total avec cette situation, par type d'établissement. Parmi les commentaires recueillis lors des entrevues, il semble que chacun des établissements y contribue, en fonction de sa taille ; les plus importants mettant à contribution plusieurs cadres spécialisés selon les secteurs touchés. Les CLSC ont le sentiment d'avoir peu investi compte tenu de l'absence de plusieurs types de services dans leur établissement et donc, de l'absence de ces expertises.



En résumé, les établissements, malgré les résistances premières, jouent le jeu et explorent rapidement les potentiels, sans illusions cependant. La section qui suit explore de manière plus approfondie la participation des établissements aux « coopératives ».

#### 4. Les établissements et les « coopératives »

La mise en place des « coopératives » et la recherche de projets de coopération ont mobilisé l'ensemble des établissements de la région de Montréal-Centre et de leur personnel, cadres et syndiqués. De quelle manière les établissements ont-ils participé ? Quel impact a eu cette mobilisation à l'intérieur des établissements ? Comment ont évolué les relations entre la Régie régionale et les « coopératives » dans ce contexte ? Trois questions auxquelles ce chapitre veut répondre.

##### 4.1 La participation au processus

Selon les personnes interviewées, la grande majorité des directions d'établissements ont participé à l'exercice de coopération. Avec un certain scepticisme, mais honnêtement et de façon très opérationnelle. Sauf dans une « coopérative » où la présidence dit avoir eu régulièrement des difficultés à trouver des dates convenables pour tous, signe d'une mobilisation plus laborieuse. Les autres ont vécu une participation constante aux réunions, tant de la « coopérative » qu'aux sous-comités formés pour l'étude de dossiers. Les absences étaient semble-t-il sporadiques et circonstancielles. Dans une autre « coopérative », la règle voulait que le groupe ne se réunisse pas si un seul membre manquait à l'appel, ce qui aurait été respecté intégralement.

Certaines directions d'établissements, une minorité, ont négocié leur remplacement par un cadre supérieur responsable des services administratifs et de soutien ; c'est le cas de quelques établissements plus importants. Certaines « coopératives » ont accepté cette situation tout en cherchant l'appui clair de cette direction générale. D'autres ont refusé cette modalité. Par ailleurs, quelques établissements, selon les informations obtenues, ont participé aux rencontres, mais se sont retirés systématiquement des dossiers, pour diverses raisons. Ce sont cependant des exceptions.

Par type d'établissements, les commentaires suivants éclairent le sens de la participation de chacun, et ses limites :

## Les « coopératives » d'établissements : une première évaluation

---

Les CHU ont été présents, bien que leur situation particulière posait des défis particuliers. Au prise avec une fusion à réaliser et des rationalisations et réorganisations en cours à l'interne, dans des environnements complexes, l'invitation à des projets supplémentaires n'allait pas de soi. Ce qui ne signifiait pas pour autant un désintérêt à chercher des possibilités avec les partenaires.

Les autres Centres hospitaliers de courte durée ou psychiatriques ne se sont pas mis en position de force, au dire de leurs collègues. Malgré les appréhensions en rapport avec la taille et la masse critique de ces Centres, ces derniers ont plutôt cherché à se définir comme producteurs et vendeurs de services. Au-delà de cette dynamique, les dirigeants de Centres hospitaliers sont tentés d'explorer certains dossiers communs avec d'autres Centres de même taille, avec les mêmes missions et services, même à l'extérieur de leur « coopérative ». Question de masse critique.

Les CHSLD ont tous participé, sauf rare exception. Par contre, plusieurs d'entre eux ont le sentiment que les rationalisations ont déjà été faites à l'interne ou sont en cours, du fait que plusieurs de ces établissements viennent de vivre une ou des fusions. De plus, la question des services alimentaires a soulevé des débats autour du concept de milieu de vie. Les avis sont partagés, mais les projets de mise en commun ou d'achats à l'extérieur se butent à ces orientations dans plusieurs établissements.

Les CLSC de leur côté, bien que participant à l'exercice, cherchent où les gains pourraient être faits. La plupart n'ont pas de services de buanderie ou alimentaires, sauf pour les CLSC-CHSLD. Plusieurs établissements sont en location et ne voient pas de potentiel du côté de l'entretien des installations, d'autres achètent déjà des services financiers à l'extérieur. Les responsables rencontrés manifestent plutôt de l'intérêt pour des dossiers qui permettraient une augmentation significative de la qualité de certains services en gestion des ressources humaines, à cause de la masse critique du ou des partenaires. Enfin, le dossier de l'informatique soulève de l'intérêt et des appréhensions. Sera-t-il traité régionalement? Ou par « coopérative » ?

Quant aux Centres de réadaptation et aux Centres jeunesse, chaque cas est particulier. Des rationalisations sont déjà en cours dans plusieurs cas où l'établissement résulte d'une ou de fusions

*« Les établissements sont toujours en quête de ressources rares ; aussi la méfiance envers les plus gros est encore plus présente et le plus gros dans les faits cultive cette méfiance. Plus, tous et chacun s'inscrit comme un vendeur de service et non un coopérant, il veut tirer de chaque opération le plus grand profit pour lui-même et sauvegarder son autonomie. Malgré cela des projets fort intéressants sont sur la table. »*

*« Le processus est lourd et concerne davantage les gros établissements, notre contribution spécifique -CLSC- est très marginale mais elle est très coûteuse en terme de temps. »*

## Les « coopératives » d'établissements : une première évaluation

---

du passé. Certains projets sont envisagés plutôt par catégorie d'établissements.

Autre fait à souligner, 66% des répondants ont indiqué qu'ils avaient déjà des ententes de collaboration avec d'autres établissements relativement aux services de soutien et administratifs, avant la mise en place des « coopératives ». Cette donnée soulève trois commentaires. Les deux tiers des établissements adhèrent déjà au fait d'entreprendre des projets conjointement. Les « coopératives » ajoutent un processus supplémentaire. On ne commence pas à zéro, ce qui peut limiter le potentiel d'économies.

Une remarque commune revient de manière assez continuelle : « *les miracles sont derrière nous !* »

### 4.2 L'impact dans les établissements

L'analyse des entrevues démontre que l'entrée en jeu des « coopératives » n'a pas soulevé de vagues importantes dans les établissements sauf pour certains cadres intermédiaires potentiellement touchés par d'éventuelles impartitions, qui ont par ailleurs constatés rapidement que les projets véritablement en chantier sont rares.

Les conseils d'administration ont été informés par leur direction générale de la naissance des « coopératives » et dans certains cas des projets présentés par leur établissement dans le cadre de l'opération de l'automne 1998. Malgré la demande de la Régie régionale, les conseils d'administration n'ont pas adopté de résolution générale de participation et ce, dans une proportion de 60% des établissements. Attendons les projets particuliers. Dans le cas de plusieurs CHSLD par ailleurs, les conseils d'administration ont débattu les orientations relatives aux services alimentaires.

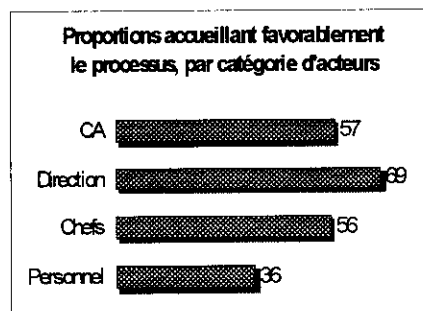
En outre, près des deux tiers (2/3) des établissements (ceux ayant répondu à la question) signalent que le processus de coopération respecte jusqu'à maintenant les décisions d'établissement. Cet aspect est positif car il relève du respect de l'autonomie de chacun. Il importe de mentionner que le quart (1/4) des

## Les « coopératives » d'établissements : une première évaluation

établissements n'ont pas répondu à cette question ; parmi eux, 50% provenaient des CLSC.

Les équipes de direction dans les établissements ont généralement été mobilisées dès le départ. Sceptiques à prime abord, les cadres supérieurs et parfois certains cadres intermédiaires ont participé à divers travaux de comités thématiques, avec le mot d'ordre d'explorer honnêtement les potentiels. Pour certains établissements majeurs, ce fut l'occasion de faire profiter les autres de leurs expertises, ce qui fut apprécié. Les cadres sont en général soucieux de voir reconnus les efforts de rationalisation du passé dans leur établissement et souhaitent voir de nouveaux investissements pour les services à la clientèle. Pour plusieurs, ce fut aussi l'occasion de partager des préoccupations avec des pairs d'autres établissements.

Le graphique ci-joint illustre de manière comparative le degré d'accord partiel ou total, des différents acteurs de l'établissement quant à leur accueil positif du processus. Les degrés très variables d'accueil au processus des différents acteurs témoignent d'une mobilisation plutôt inégale à l'intérieur de chaque établissement. Et conséquemment, du défi que représente pour les directions l'obtention d'un appui pour mener à terme des projets.



Les comités d'usagers n'ont pas été impliqués, sauf exception. Les directions générales ont préféré attendre les projets réels avant de consulter. Les données du sondage révèlent à la question sur l'accueil par les usagers une proportion de non-réponse très importante, soit plus de 50% des répondants. Parmi ceux qui ont répondu, le degré d'accueil est partagé entre l'accueil positif et négatif. En outre, le représentant des usagers rencontré a manifesté sa préoccupation que les gains potentiels et obtenus éventuellement demeurent dans le réseau pour augmenter les services directs à la clientèle. De plus, les usagers devraient être consultés au moment où des projets plus concrets sont en voie d'implantation.

Même remarque pour les syndicats locaux, qui ont généralement été informés au début des processus, mais pas nécessairement tenus au courant de l'avancement des travaux en cours de route. Les représentants des syndicats rencontrés sont en accord avec la

## Les « coopératives » d'établissements : une première évaluation

---

démarche générale et auraient souhaité être impliqués. Par rapport au sondage, alors que les données proviennent des établissements comme tels et donc selon une perspective locale, 41% des établissements signalent que les syndicats n'ont pas accueilli favorablement le processus (par ailleurs, près de 30% des répondants ne se sont pas prononcés ; ce qui signifie qu'on ne connaît pas la position de la/des unités d'accréditation syndicales) Ces informations peuvent suggérer soit un écart entre la position du syndicat et ses unités locales et/ou encore, une perception des établissements plus négative que ne l'est la réalité.

L'avis des répondants semble partagé quant à l'implication des syndicats dans le processus ; il va soit dans le sens d'une ouverture plus grande ou d'un refus catégorique qu'ils participent aux travaux territoriaux.

Les représentants rencontrés véhiculent la nécessité de conserver l'équité pour les personnels touchés. Par ailleurs, le dossier de la buanderie les aura mis en opposition les uns aux autres, et les directions d'établissements reprochent à la Régie régionale d'avoir cédé au lobby des syndicats impliqués dans la Buanderie centrale de Montréal. Ce dossier très chaud a fort probablement affecté les relations entre les « coopératives » et la Régie régionale comme nous le verrons dans la prochaine section.

*« Le principal obstacle est le nombre d'employés en sécurité d'emploi. Il faudrait peut-être permettre une plus grande participation des syndicats afin d'obtenir une meilleure ouverture de leur part. »*

### *4.3 Les relations avec la Régie régionale*

La grande majorité des personnes rencontrées se sont dites déçues du manque de leadership de la Régie régionale sur l'ensemble du projet, au-delà du lancement de l'opération. Notamment, les répondants au sondage ont indiqué un niveau de satisfaction plutôt faible (2,88) par rapport au leadership de la Régie régionale quant à l'ensemble du processus. Les interlocuteurs de la Régie auraient souhaité obtenir plus de clarté et de spécifications quant à ses orientations. Surtout, les établissements de plusieurs « coopératives » n'ont pas digéré le fait d'avoir été invités à étudier des projets potentiels au niveau de la buanderie, pour voir ensuite le dossier prendre une tournure régionale. Ils craignent que cela soit le cas dans d'autres dossiers dans l'avenir. Une « coopérative » aurait voulu par ailleurs se doter d'un statut juridique, ce que la Régie refusa. Il semble que

## Les « coopératives » d'établissements : une première évaluation

la perception de l'urgence d'agir transmise au début, ait été diluée par la suite.

Les autorités régionales ont créé une certaine dynamique en diffusant des tableaux de performance par établissement. La question de la performance particulière de chacun est importante. De nombreux commentaires écrits et verbaux indiquent l'impact majeur qu'à eu la diffusion des tableaux de performance ; cela a même fait germer des idées pour l'avenir chez certains .... Cet instrument de comparaison entre établissements a eu comme impact principal de démobiliser les plus performants, comme il fut signalé. Il aurait pu par ailleurs stimuler les moins performants, permettre la reconnaissance de l'effort des plus performants ou encore, inciter un partage d'expertise de leur part.

L'opération conjointe Régie-MSSS de l'automne 1998 en a laissé plus d'un insatisfaits. Les critères d'acceptation d'une première série de projets sont âprement critiqués. Les projets non financés démobilisent plusieurs. Les délais pour obtenir des réponses ont fait en sorte que plusieurs « coopératives » se sont mises sur la glace. Pour tous, tout est sur la table. Si les projets ne sont pas financés, que faire d'autre?

*A contrario*, le fait que des projets aient été réalisés ou sont en voie de l'être, semble avoir créé une motivation importante ; du moins, nous enregistrons une corrélation étroite entre ces variables.

L'ensemble des directions rencontrées se dit plutôt satisfaite du rôle joué par les agents de liaison de la Régie régionale (moyenne de 3,74). Une faible proportion de 10% des répondants se dit partiellement insatisfaite de ce mécanisme de liaison avec la Régie. Deux commentaires écrits issus de deux « coopératives » différentes signalent que dans un cas, l'information n'est pas parvenue à la « coopérative » et dans l'autre cas, qu'il semble y avoir un problème de cohérence entre les messages envoyés aux « coopératives » versus les établissements.

Les agents de liaison ont en général été perçus comme intègres et supportants de façon active. Ils semblent avoir adopté une attitude de neutralité. Quelques-uns sont devenus les avocats de leur « coopérative » de façon proactive.

*« Nous les ... qui performons devons travailler pour les autres! »*

*« Sur la base des performances individuelles, il y aurait lieu de cibler les non performants, les obliger à performer et une fois le tout complété, revoir avec les coop s'il n'y a pas lieu de mettre des dossiers en commun. »*

*« Ils ont accepté un projet de \$9 000 qui prévoit un autofinancement à ... 389%. C'est de la pure fantaisie ! »*

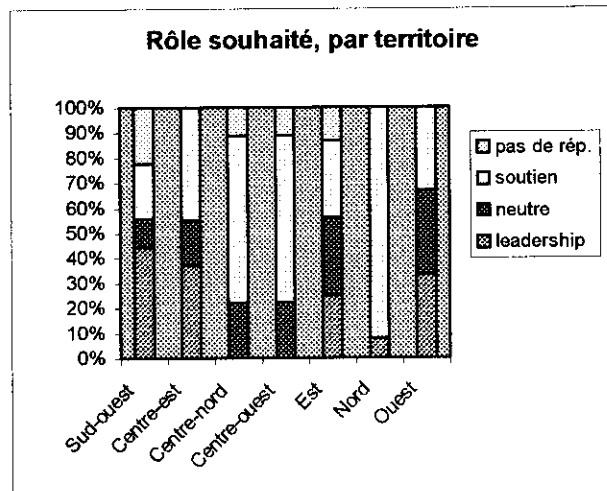
## Les « coopératives » d'établissements : une première évaluation

Ils ont joué les rôles suivants au dire des interlocuteurs interviewés :

- Ils ont rédigé dans plusieurs « coopératives » les comptes-rendus ;
- Ils ont véhiculé l'information de la Régie et du MSSS pendant l'automne 1998 ;
- Ils ont pour plusieurs participé activement aux travaux des comités thématiques ;

Enfin, les directions d'établissements se disent satisfaites d'avoir pu avoir accès au responsable des services financiers de la Régie, venu les rencontrer au besoin pendant ces deux années, et de manière systématique récemment.

La question du leadership de la Régie régionale versus un rôle plus effacé de soutien ne semble pas faire consensus chez l'ensemble des répondants. Outre, les événements reliés à la buanderie qui ont générés un fort mécontentement à l'égard du leadership de la Régie chez certains, la voie à suivre n'est pas toute tracée. À la question de savoir si la Régie doit se limiter à un rôle de soutien aux démarches et d'évaluation des résultats plutôt que d'assumer un leadership important, la moyenne des réponses se situe à 3,43. Cela signifie que les répondants se situent vers une position mitigée. Par ailleurs, l'écart-type (1,33) indique une forte dispersion des réponses. On retrouve donc parmi les répondants des tenants d'une position plus affirmative de la Régie et d'autres réclamant un rôle plus effacé. Si nous examinons cette situation plus en détail, i.e. par territoire (les données par type d'établissements ne révèlent que peu d'écart), nous observons le souhait des « coopératives » du Centre-nord, du Centre-ouest et du Nord à l'effet que la Régie exerce davantage un rôle de soutien et d'évaluation des résultats. Et par ailleurs, mais dans une moindre mesure, que la régie exerce un leadership plus fort de la part des membres de la « coopérative » du Sud-ouest. L'Est, l'Ouest et le Centre-est sont assez partagés sur ce point. Le graphique ci-joint illustre ces positions.



## **Les « coopératives » d'établissements : une première évaluation**

---

Considérant les aspects qui ont été présentés dans cette section, il n'est pas surprenant d'obtenir un degré d'appréciation générale mitigé des rapports entre la « coopérative » et la Régie régionale (3,13). Tout mis dans la balance, ce résultat reflète bien le poids relatif des satisfactions versus les insatisfactions des établissements.

Par rapport à l'avenir, les établissements s'attendent à plus d'encouragement et de support de la Régie. Ils ne veulent pas revivre de dossiers « retirés de la circulation ». Seulement 25% des répondants se disent satisfaits ou très satisfaits de la marge de manœuvre dont dispose la « coopérative » ; elle serait donc à accroître. 46% des établissements n'accepteraient pas le fait que pour certains dossiers, des contraintes régionales obligerait la Régie à adopter des orientations pouvant aller à l'encontre des préférences sous-régionales. Dans une proportion de 71%, ils considèrent que la Régie régionale devra tenir compte des résultats obtenus par établissement ou par territoire (économies générées) avant de procéder à des réductions ou des réallocations budgétaires. Ils réclament un plus grand support financier et une vision à plus long terme de la part de la Régie.

## 5. L'état des projets

### 5.1 Un premier financement

L'opération menée par le MSSS et la Régie pour financer des projets et commandant des propositions à l'automne 1998, a conduit à un investissement total, dans une première phase, de 6,160,630\$ dans la région, selon les critères du MSSS. L'ensemble des projets soumis totalisait initialement un investissement de 62,4M\$, pour des économies potentielles de 21,8M\$, tous niveaux de priorité confondus.

Le nombre de projets retenus et les investissements se répartissent ainsi :

Territoire	Projets acceptés/projets soumis	Investissement
Projet régional- buanderie	1/1	2 553 000\$
Centre-est (CHUM)	1/5	1 174 100\$
Centre-nord	2/21	1 168 000\$
Sud-ouest et ouest (2 CRDI)	2/8	590 000\$
Nord	6/16	345 530\$
Est	2/11	193 000\$
Ouest	2/2	137 000\$
Centre-ouest	0/0	Nil
<b>Total</b>	<b>15/ 64</b>	<b>6 160 630\$</b>

Au surcroît, une enveloppe du MSSS a été prévue pour différents types d'études soit de 2 340 000\$ permettant ainsi à la Régie régionale de financer plusieurs études régionales, sous-régionales et locales. Les études régionales les plus importantes en terme d'investissement et pour lesquelles une décision a déjà été prise, portent sur l'alimentation (concept de cuisine satellite), l'entretien ménager (acquisition du logiciel Propre) et le fonctionnement des installations en regard de l'économie d'énergie.

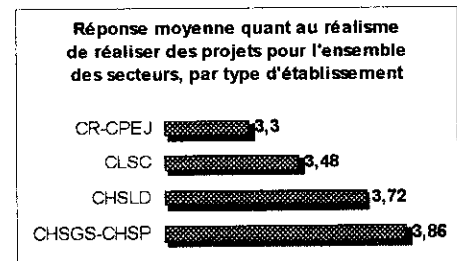
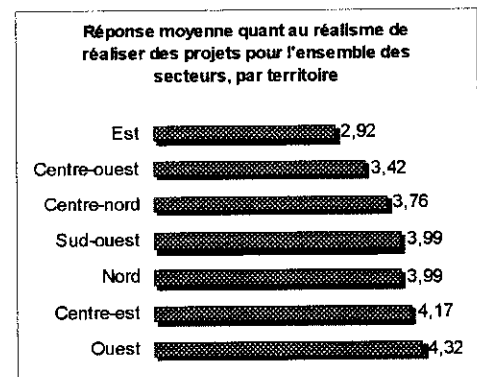
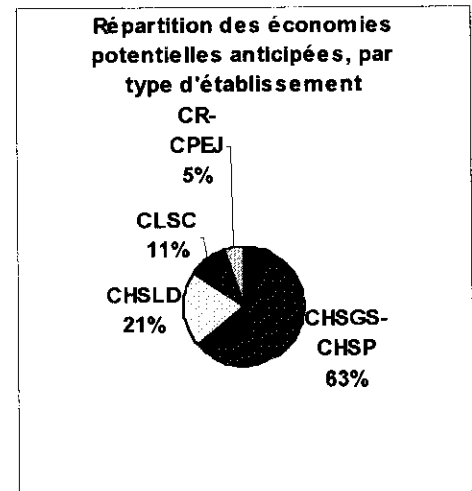
Au-delà de ce premier financement qui contribuera à la modernisation, examinons ce que les établissements perçoivent comme cibles possibles sur le plan financier et également via quels types de projets.

### 5.2 Des cibles et des potentiels réalistes

Dans la tête des dirigeants des établissements de Montréal-Centre, la région a déjà fait son bout de chemin pour aider au redressement des finances publiques, et il n'y a plus de gains vraiment significatifs à attendre du processus en cours, sinon qu'à la marge. En témoigne le fort taux de non réponse à la question du sondage portant sur le potentiel d'économies par établissement découlant des projets (67% des répondants n'ont pas répondu ou ont indiqué ne pas savoir). De plus, pour ceux qui ont répondu (33%), le montant total indiqué s'élève à 4 345 000\$ ; ces économies ont particulièrement été identifiées par les CHSGS-CHSP comme le démontre le graphique ci-joint. Nous sommes actuellement bien loin de la coupe aux lèvres par rapport aux 80\$M anticipés initialement.

Pour y voir plus clairement, les établissements souhaitent envisager le retour sur investissement sur un horizon plus lointain, certains suggèrent 5 à 7 ans, avec la possibilité d'investiguer des dossiers dans lesquels on investira plus de fonds maintenant, pour des rendements à plus long terme. Il est indiqué de revoir les cibles financières à un niveau plus réaliste en considérant le fait que les conventions collectives constituent une contrainte mais aussi que les services administratifs et de soutien ne représentent que 20% des budgets d'opération.

De manière générale, les établissements ont toutefois indiqué que la possibilité de réaliser des projets interétablissements était plutôt importante. À moins que les services soient inexistantes, la possibilité de regrouper, d'acheter des services en commun, etc. semble plutôt élevée pour cinq (5) territoires comme en témoigne le tableau ci-haut. Le tableau par type d'établissement signale des potentiels intéressants pour certains mais variables selon la catégorie.



## Les « coopératives » d'établissements : une première évaluation

En outre, les données concernant le fait que des services soient inexistant dans certains établissements ont bien sûr aussi retenu notre attention. Le potentiel de réalisation de projets doit aussi tenir compte de cette information et nous pouvons le mesurer par le nombre de réponses « service inexistant ». Ainsi, on constate que le nombre de non réponses se répartit de la manière suivante dans les établissements : CLSC (366 non réponses), CHSLD (240), CR-CPEJ (201), CHSGS-CHSP (181). Ce qui signifie que les CHSGS-CHSP présenteraient le terrain où il y aurait le plus d'occasions de développer des projets et les CLSC, le moins.

Afin de pousser l'analyse un peu plus loin, nous avons tenté de dégager les activités des différents secteurs qui remportaient la palme sur le plan du réalisme à mettre en place des projets communs. Nous avons retenu les dix (10) services ayant récolté les plus fortes proportions de réponses « en partie réaliste » ou « totalement réaliste ». Les pourcentages sont établis à partir du nombre de répondants pour lesquels le service est existant.

Activités plutôt réalistes	Nombre réaliste/nombre service existant	%
Laboratoire	34/39	87%
Santé et aide aux employés	57/67	85%
Buanderie-achat produit & équipement	33/39	85%
Buanderie-lingerie d'établissement	34/40	85%
Service alimentaire-achat	40/50	80%
Informatique	52/66	79%
Buanderie-entretien d'équipement	30/38	79%
Système d'alarme, prévention incendie	48/61	79%
Entretien sanitaire-entretien équipement	43/55	78%
Installation matérielle- entretien équipement	51/66	77%

À l'inverse, le même exercice pourrait être fait pour les services plutôt irréalistes à entrevoir sous forme de projets communs. Nous avons retenu les dix (10) services recueillant le moins d'adhésion quant au réalisme de réaliser des projets. Le premier

## Les « coopératives » d'établissements : une première évaluation

service de cette énumération constitue celui pour lequel il serait le plus irréaliste de réaliser des projets.

Activités plutôt irréalistes	Nombre réaliste/nombre service existant	%
Gestion services alimentaires *	16/49	33%
Comptabilité	26/60	43%
Sélection du personnel	29/66	44%
Service sanitaire-production**	26/56	46%
Installation matérielle-location	23/48	48%
Archives	33/63	52%
Buanderie-linge des usagers***	21/37	57%
Service alimentaire-production	30/51	59%
Administration- Honoraires professionnels	39/65	60%
Installation matérielle- Énergie	36/58	62%

\* De plus, 33% des répondants trouvent qu'il est totalement irréaliste (cote 1) de faire des ententes à ce chapitre

\*\* De plus, 30% des répondants trouvent qu'il est totalement irréaliste (cote 1) de faire des ententes à ce chapitre

\*\*\* De plus, 27% des répondants trouvent qu'il est totalement irréaliste (cote 1) de faire des ententes à ce chapitre

Si nous faisons un lien entre les études de faisabilité et le degré de réalisme/irréalisme des projets, nous observons que la gestion de l'entretien ménager (logiciel PROPRE) se situe à l'intérieur d'un champ de réalisme, que la production des services alimentaires (cuisine satellite) se trouve ni dans les plus réalistes, ni dans les plus irréalistes et que le fonctionnement des installations au chapitre de l'énergie est considéré comme plus irréaliste. Considérant les deux dernières études (cuisine satellite et énergie), il est intéressant de constater que malgré une évaluation peu convaincante du niveau de réalisme, on a décidé d'aller voir plus en profondeur la faisabilité de ces projets.

Examinons à présent les causes à l'origine de l'évaluation (réalisme/irréalisme) qu'en ont fait les directions des différents établissements. Il est peut-être utile de mentionner avant de commencer que l'analyse par territoire de « coopérative » ne

## Les « coopératives » d'établissements : une première évaluation

révèle pas de constantes. Les données recueillies par les entrevues nous l'ont également confirmé. Les projets possibles ou impossibles se définissent d'abord et avant tout en fonction du type d'établissement, de ses services, de sa culture, etc.

### Des projets sont davantage irréalisables compte tenu de :

<b>CHSGS-CHSP</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Spécialisation des services</li><li>▪ Services déjà performants</li><li>▪ Masse critique absente et peu d'économies possibles</li><li>▪ Culture organisationnelle</li></ul>	<b>CHSLD</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Spécificités d'un milieu de vie</li><li>▪ Perte de contrôle sur l'offre de services aux clients</li><li>▪ Ententes déjà réalisées ou services déjà contractés</li><li>▪ Éloignement des installations</li><li>▪ Contraintes d'ordre syndicales</li></ul>
<b>CLSC</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Petite taille de l'établissement, volume trop faible</li><li>▪ Spécificité de l'établissement</li><li>▪ Services déjà performants</li><li>▪ Services devant être sur place</li></ul>	<b>CR-CPEJ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Spécificité d'établissement</li><li>▪ Spécialisation</li><li>▪ Déjà regroupé (très grand établissement) ou trop petite taille</li><li>▪ Lien de confiance établi avec le contractant</li></ul>

Cette énumération des causes d'irréalisme met en évidence certains recouvrements entre les réponses des établissements : la spécificité et la culture de l'établissement, sa taille et les masses critiques, les liens déjà établis avec d'autres organisations (publiques ou privées), la performance déjà présente, l'importance de disposer des ressources sur place. Abordons à présent les motifs de réalisme à des ententes communes.

**Des projets sont davantage réalisables compte tenu de :**

<p><b>CHSGS-CHSP</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Partage d'expertise, accès à la technologie, à des savoirs rares</li> <li>▪ Efficacité et efficience (économies) accrues</li> <li>▪ Augmentation de la qualité</li> <li>▪ Services non liés à la mission</li> <li>▪ Ne touche pas aux ressources humaines</li> </ul>	<p><b>CHSLD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efficacité et efficience (économies) accrues</li> <li>▪ Aucun impact sur le personnel et la clientèle</li> <li>▪ Élimine la duplication, création d'une équipe performante</li> <li>▪ Accroître la qualité et la motivation du personnel</li> </ul>
<p><b>CLSC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ N'affecte pas la culture organisationnelle</li> <li>▪ Économies</li> <li>▪ Besoins de services présents dans grands établissements</li> <li>▪ Systématise les façons de faire</li> <li>▪ Confiance mutuelle</li> </ul>	<p><b>CR-CPEJ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réduction des coûts et économies</li> <li>▪ Améliore la qualité et l'expertise</li> </ul>

Une synthèse des motifs menant à la réalisation de projets communs dégagerait les éléments suivants : efficacité et efficience des opérations, services indépendants de la mission, accès aux ressources rares et partage d'expertise afin d'augmenter la qualité, peu d'impact sur les ressources humaines mais plutôt accroître leur motivation.

Pour résumer cette partie, nous constatons que le MSSS et la Régie régionale ont investi déjà des argents dans ce processus de modernisation mais qu'il est difficile pour l'ensemble des répondants d'évaluer l'impact réel du retour sur l'investissement. Nous suggérons qu'il est peut-être encore trop tôt pour faire cette évaluation des impacts financiers.

L'un des éléments majeurs qui ressort de cette évaluation concerne la performance individuelle des établissements. Les potentiels significatifs varient d'un établissement à un autre, selon les efforts déjà effectués dans le passé. Selon les interlocuteurs rencontrés, des cibles particularisées et définies par la Régie régionale, laissant le soin à chaque établissement du choix des moyens, à l'interne ou par le biais de projets de la « coopérative », obtiendraient de meilleurs résultats. De plus, ce processus devrait être inscrit dans une perspective à plus long terme.

Il semble en outre que le potentiel de réalisation de projets interétablissements se situe à l'intérieur d'un champ de possibilités fort intéressant. Il est juste que ce potentiel peut varier d'un établissement à un autre mais nonobstant ce fait, plusieurs motifs peuvent rallier les établissements. Les établissements s'entendent pour mentionner que les possibilités d'économies sont choses du passé, mais peut-on penser que les développements pourraient s'inscrire selon des critères d'efficacité et d'efficience ? Le partage d'expertise et de connaissances rares, l'amélioration de la qualité, rallient de nombreux établissements. Serait-ce un objectif intéressant pour le futur ? Susceptible même de contribuer à la motivation du personnel ? Quelques interventions suggèrent même d'élargir le concept aux services directs à la clientèle.

Pour le moment, si la Régie veut atteindre des cibles précises, les établissements s'attendent à une mobilisation plus grande de celle-ci, au financement des études proposées, à des suivis ciblés en rapport avec des secteurs prometteurs.

### ***5.3 La motivation à poursuivre***

L'une des (nombreuses ...) questions du sondage portait sur les gains anticipés à s'engager avec d'autres établissements dans des projets communs (nous avons plus à perdre qu'à gagner à s'engager dans des projets communs). À cette question, les proportions de répondants de déclinent ainsi :

## Les « coopératives » d'établissements : une première évaluation

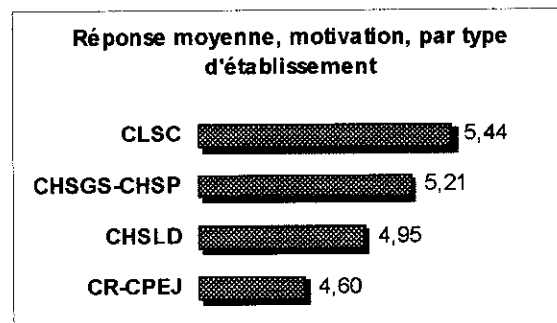
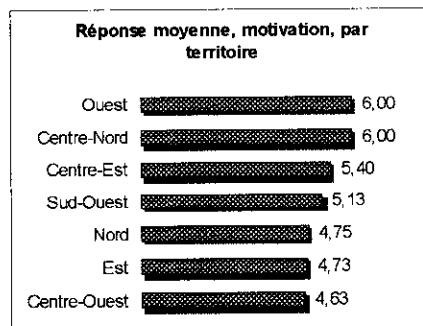
Des projets communs nous feraient ...	%
Plus gagner que perdre	40%
Ni gagner, ni perdre	27%
Plus perdre que gagner	24%
Pas de réponse	9%

Ces données illustrent la tendance d'un nombre plus important d'établissements à estimer qu'ils ont plus à gagner qu'à perdre dans des projets communs.

Une autre question demandait aux établissements s'ils croyaient que le modèle de « coopérative » contribuera significativement au projet de modernisation. À celle-ci, les établissements ont donné une réponse moyenne de 2,88 ; c'est-à-dire qu'ils ont exprimé un désaccord plutôt important. Par ailleurs, ils adhèrent de manière assez importante aux principes sous-jacents : qualité, efficacité, ... (réponse moyenne : 3,94).

Donc, on peut suggérer que les établissements reconnaissent le bien-fondé de réaliser ensemble des ententes, qu'ils en perçoivent les gains mais que sa modalité (les « coopératives ») requiert des ajustements certains. La lourdeur administrative semble être un irritant à ce processus. Il n'est donc pas surprenant d'obtenir une réponse moyenne des établissements quant à leur degré de motivation à poursuivre leur implication dans le cadre actuel, assez mitigé (réponse moyenne de 5,09 sur une échelle de 1 à 9 où 9 signifie très motivé). Les graphiques ci-joints présentent la réponse moyenne par rapport à la motivation, par territoire et par type d'établissement.

De manière plus spécifique, le degré de motivation est en relation avec certains aspects du processus en cours. L'examen des coefficients de corrélation nous indique que la motivation est en lien avec le fait que :



## Les « coopératives » d'établissements : une première évaluation

- L'établissement perçoit qu'il réalisera (ou non)<sup>2</sup> des gains par les projets et que les autres établissements feront (ou non) également des gains ;
- Des projets sont réalisés ou en voie de l'être (ou non); et dans les cas où ils se sont réalisés, les acteurs internes ont été satisfaits (ou non) du déroulement ;
- L'établissement croit (ou non) que le modèle de « coopérative » contribuera significativement au projet de modernisation ;
- Les établissements sont satisfaits (ou non) du leadership de la Régie régionale quant aux projets d'envergure régionale ;
- Des liens interétablissements se créent (ou non) à travers ce processus ;

Nous pourrions considérer que les cinq dimensions énumérées constituent notamment, des indices de freins ou de leviers de motivation des établissements.

La question des autres gains relativement au processus en cours a recueilli de nombreux commentaires. En dépit des nombreuses critiques, les répondants au sondage soulèvent que le processus procure de nombreux bénéfices indirects. À cet égard, les établissements mentionnent que le processus leur permet de développer progressivement des relations de support et d'entraide. Qu'il permet une meilleure connaissance des autres, une collaboration sur des sujets peu menaçants, qu'il cultive la relation et la possibilité de la propager à d'autres secteurs tels que cliniques. Que le processus renforce l'approche réseau, qu'il permet une meilleure complémentarité. Qu'il modifie la culture interétablissements. Mais cette perspective plutôt positive n'est pas partagée par tous.

La motivation à poursuivre demande d'être soutenue à très court terme. Spécifions cependant que le questionnaire et les entrevues ont été appliqués avant que les annonces du MSSS ne soient faites quant aux projets acceptés en rapport avec l'opération de l'automne dernier.

---

<sup>2</sup> L'expression « ou non » signifiant que si la condition n'est pas présente cela peut avoir un effet de démotivation.

*« On observe une ouverture d'esprit qui permet d'anticiper de nouvelles manières de faire, de partager des expertises, d'échanger des services. »*

*« Il faut maintenir le principe malgré le peu de résultats à cette étape çà, l'idée doit faire son chemin, il faut développer nos intérêts respectifs. »*

*« Si ça ne débloque pas cette année... »*

## Les « coopératives » d'établissements : une première évaluation

---

Plusieurs facteurs méritent une certaine attention :

- Le financement de projets ou d'études, pour continuer et valoriser les efforts des « coopératives » ;
- Éviter de faire travailler tout le monde sur des dossiers qui aboutiront à la centralisation de la décision ;
- Cibler les non performants ;
- Augmenter le support de la Régie aux dossiers potentiellement prometteurs ;

Les établissements demandent à la Régie régionale davantage de transparence, un plan à plus long terme, un financement plus évident, un certain réalisme dans les cibles, et le courage d'arbitrer entre les pairs, qui ne veulent pas se retrouver dans la position de se régulariser entre eux.

*« C'est difficile d'être juge et partie : ne nous donnez pas le fardeau ... »*

## 6. Le modèle : une première évaluation

Le fruit de l'analyse qui précède nous permet de dégager les forces et faiblesses du modèle mis de l'avant par la Régie régionale et de concevoir, en particulier à partir de l'expression des personnes concernées, les conditions de succès d'un tel défi.

### 6.1 Les forces et faiblesses

Tout modèle d'organisation et de concertation entre divers acteurs comporte des aspects positifs et des limites. Rappelons que les responsables de la Régie régionale cherchaient à apprécier le processus actuel sous les aspects suivants :

- ❑ Les **stratégies** adoptées pour démarrer le processus de coopération ;
- ❑ Le **fonctionnement** actuel des « coopératives » et les difficultés rencontrées ;
- ❑ La **participation et l'apport** des établissements ;
- ❑ Les **relations** entre les établissements, les « coopératives » et la Régie régionale tout au long du processus ;
- ❑ La **motivation** actuelle des acteurs impliqués.

L'examen de ces dimensions devait conduire à mesurer les chances de succès du projet de la Régie et également d'obtenir diverses suggestions pour mieux le soutenir dans sa prochaine phase.

À la lumière des renseignements obtenus, l'évaluation conduite depuis quelques semaines permet de déduire les forces et faiblesses suivantes :

#### Les forces :

- La mise en place des « coopératives » a cristallisé la volonté de la Régie régionale de dégager des gains financiers de la rationalisation des coûts administratifs dans son réseau d'établissements. Les établissements en ont pris acte ;
- Le message a eu pour effet d'amener plusieurs établissements à examiner leur propre performance à divers niveaux et à prendre de nouvelles initiatives (si cela n'avait pas été fait

## **Les « coopératives » d'établissements : une première évaluation**

---

dans un passé récent), pour réduire les coûts des services de soutien au profit des services directs à la clientèle ;

- Des économies réelles en ont découlé, ce que la Régie constate déjà. Des données récentes montrent le chemin significatif parcouru à cet effet en 1997-98 ;
- L'autonomie des établissements a été respectée. Ceux-ci ont participé aux comités thématiques les intéressant, se sont retirés lorsque les dossiers ne les concernaient pas ou peu ;
- Les établissements ont constaté l'existence de certains potentiels d'économie, quelle que soit l'ampleur appréhendée de ces économies ;
- Les établissements ont amorcé (ou accéléré pour ceux qui avait entrepris un tel mouvement) des fréquentations fructueuses. On explore des alliances de tous types. On dépasse le niveau des projets de rationalisation et de mise en commun sur le plan administratif : les corridors de service et des réseaux mieux intégrés de services sont à l'ordre du jour dans certaines « coopératives » ;
- Les établissements qui ont planifiés et menés à ce jour un ou des projets, avec ou sans l'apport de la « coopérative », se disent motivés à poursuivre ;
- Le sentiment d'appartenance à une sous-région, à un territoire de concertation s'est développé dans plusieurs « coopératives ».

### **Les faiblesses :**

- La Régie a lancé un mouvement de coopération, sans cependant l'accompagner, le "monitorer" suffisamment. Un suivi plus étroit aurait pu être bénéfique pour certains dossiers, pour certaines « coopératives » ;
- La volonté réelle de la Régie derrière ce projet est encore questionnée : l'absence d'un accompagnement plus intense laisse croire à un projet plutôt théorique : « on fait ce qu'on peut » ;

## Les « coopératives » d'établissements : une première évaluation

---

- Les cibles financières visées au départ ne semblaient pas réalistes et portent encore ombrage à la confiance au processus. La montagne semble haute à gravir ;
- La décision prise par la Régie régionale dans le cas du dossier de la buanderie questionne la capacité de la Régie de donner l'heure juste aux partenaires, et a miné une partie de sa crédibilité. Plusieurs attendent le prochain dossier « politique » ;
- Au cours de cette première étape, le focus a été placé sur la structure de travail et les opérations menées pour identifier les projets prometteurs : la finalité reste cependant imprécise pour certains établissements ;
- Le support apporté par les agents de liaison a été apprécié, mais est perçu comme insuffisant ;
- La compétition entre les établissements existe. Ceux-ci envisagent difficilement de se discipliner entre eux devant des objectifs communs : « il est difficile de croire à l'autorégulation entre les pairs » ;
- Plusieurs établissements ont éprouvé à ce jour des difficultés à trouver un ou des partenaires compatibles avec leur taille et leur mission spécifique, à l'intérieur de leur « coopérative » ;
- Les critères du MSSS ayant servi à financer les projets de priorité 1, soulèvent des insatisfactions certaines. « Tant d'énergies pour définir des projets laissés en plan » ;
- Enfin, la faiblesse majeure réside dans l'incapacité de tous les acteurs, la Régie régionale y compris, de se donner un projet convenu quant à des cibles financières réalistes, quant à sa durée et quant à la façon de répartir les gains éventuels.

Les faiblesses, ou plutôt les difficultés de départ de ce projet ambitieux, ne doivent pas occulter le potentiel de collaboration qui se dégage du mouvement amorcé depuis deux ans. Ces

## **Les « coopératives » d'établissements : une première évaluation**

---

difficultés peuvent trouver leurs solutions et le mouvement de coopération peut trouver un second souffle.

### ***6.2 Les conditions de succès***

Afin de permettre l'identification des gestes à poser pour assurer le succès de cette opération en cours, les consultants ont cherché à dégager des conditions généralement reconnues pour réussir une concertation régionale. Comme nous le mentionnions dans la section sur la méthodologie, la présente opération d'évaluation s'est inspirée de divers concepts de la concertation et des maillages issus des travaux de Robert Schneider de l'Université du Québec à Hull et d'Alain Rondeau de l'École des Hautes Études Commerciales de l'Université de Montréal.

Par ailleurs, les consultants ont voulu exposer les observations effectuées sur le terrain à certains paramètres pouvant aider à dégager les conditions de succès d'un projet de concertation et de coopération. La grille qui suit à la page suivante est construite à l'aide de l'analyse des systèmes, et a été utilisée à la fin des années 80 par les responsables de l'Institut québécois de la déficience intellectuelle. L'examen de cette grille et de sa correspondance à l'évaluation en cours peuvent permettre de situer les recommandations éventuelles.

Les « coopératives » d'établissements : une première évaluation

*Les conditions de succès en relation avec les « coopératives »*

<u>Les sous-systèmes</u>	<u>Les conditions de réalisation à instaurer</u>	<u>Les « coopératives »</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>L'environnement du projet de concertation</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un environnement le moins perturbé possible</li> <li>▪ Des acteurs acceptant de dépasser les contraintes de l'environnement</li> <li>▪ Des règles du jeu claires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les conditions entourant le financement du réseau perturbent le projet</li> <li>▪ Tous les acteurs ne sont pas motivés devant les contraintes</li> <li>▪ Les règles n'apparaissent pas claires</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Les frontières du projet</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Des limites connues entre le projet et les mandats usuels des acteurs</li> <li>▪ L'adhésion publique des acteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Des établissements ont rationalisé naturellement</li> <li>▪ L'adhésion varie selon les « coopératives »</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Les objectifs et valeurs du projet</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Une problématique connue et partagée par les acteurs</li> <li>▪ Une vision commune du défi à relever</li> <li>▪ Des objectifs clairs</li> <li>▪ Des mécanismes de coordination clairs, établis et fonctionnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les objectifs de la Régie mériteraient d'être plus explicites</li> <li>▪ Le défi pourrait être davantage particularisé par établissement, par « coopérative »</li> <li>▪ La coordination pourrait être mieux soutenue</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Les relations entre les acteurs</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Une communication positive entre les acteurs</li> <li>▪ Une information claire sur l'engagement de chacun</li> <li>▪ Un climat de confiance entre les partenaires</li> <li>▪ La sincérité au niveau des positions des acteurs</li> <li>▪ Un désir véritable de se concerter</li> <li>▪ Une capacité des acteurs à travailler en groupe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La communication est établie et la confiance est relativement présente</li> <li>▪ L'engagement varie d'un établissement à un autre</li> <li>▪ La motivation varie aussi d'une « coopérative » à une autre</li> <li>▪ Les acteurs ont démontré une grande capacité à mettre des équipes à l'œuvre</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>La technologie</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bonne connaissance des besoins et approches nécessaires</li> <li>▪ L'expérimentation de solutions en coopération</li> <li>▪ La circulation de l'information</li> <li>▪ L'utilisation des compétences de tous</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les « coopératives » possèdent plusieurs experts pour éclairer les dossiers</li> <li>▪ Certains dossiers mériteraient une expertise régionale plus poussée</li> <li>▪ L'information circule inégalement, selon les « coopératives »</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>La structure</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pas trop lourde, connue et respectée</li> <li>▪ Les mandats clairs</li> <li>▪ La répartition des responsabilités, du pouvoir claire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La structure des « coopératives » varie selon le nombre d'établissements impliqués</li> <li>▪ Les responsabilités ont été partagées</li> <li>▪ Le pouvoir politique est à la Régie régionale</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>La gestion de la concertation</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autonomie et coopération</li> <li>▪ Changement dans la conception de l'autorité de chacun</li> <li>▪ Délégation aux fondés de pouvoir</li> <li>▪ Marge réelle de liberté aux représentants d'organismes participants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'autonomie des établissements demeure un enjeu</li> <li>▪ Les directeurs généraux se sont investis directement dans le processus</li> <li>▪ L'autorégulation entre les pairs est difficile</li> </ul>

## Les « coopératives » d'établissements : une première évaluation

---

Pour compléter cette analyse systémique, concluons en constatant que les « coopératives » démontrant un fonctionnement plus harmonieux et des résultats palpables sont celles où les établissements avaient déjà des habitudes de concertation, où le nombre d'établissements est raisonnable. Ce sont les « coopératives » où les établissements trouvent des alliés naturels en terme de taille et de mission, où la motivation demeure parce que des projets sont en cours et les potentiels évidents.

À partir des forces et faiblesses du modèle actuel, expérimenté depuis deux ans, et profitant de l'analyse du tableau qui précède, il apparaît clairement que pour aller de l'avant, la Régie régionale devrait :

- Réaffirmer ou mieux expliciter ses orientations et objectifs, mais dans une perspective plus réaliste, à moyen et long terme, parmi les choix suivants non exclusifs :
  - Le maintien d'une orientation d'efficacité et le renforcement de cet objectif pour les développements futurs ;
  - La réallocation des gains (ou économies) au profit des services à la clientèle ;
  - L'accroissement de la qualité des services administratifs et de soutien par le partage ou le développement d'expertises.
- Reconnaître les efforts actuels et passés des établissements performants ;
- Continuer de cibler les établissements moins performants dans certains secteurs et leur attribuer des cibles potentielles ;
- Ouvrir la possibilité que les établissements puissent entreprendre (ou continuer) des collaborations avec d'autres établissements que ceux de leur « coopérative » ;
- Apporter un support plus actif aux dossiers prometteurs, dans chacun des territoires et au plan régional ;
- Permettre un passage d'information plus soutenu autour de ces objectifs, des dossiers prioritaires ;
- Négocier les « possibles » avec les représentants régionaux des syndicats et les établissements ;

### Les « coopératives » d'établissements : une première évaluation

---

- Promouvoir les succès obtenus dans certains projets ou à l'intérieur de certains établissements (*best practices*), et favoriser le transfert des connaissances à cet effet ;
- Financer des études supplémentaires et risquer des investissements dans des secteurs potentiels à plus long terme.

Bref, la Régie régionale a intérêt à installer des conditions facilitantes à ce vaste projet et à en assurer le support actif de concert avec ses partenaires.

## 7. Validation de l'évaluation

### 7.1 Le résultat de l'évaluation

Les consultants ont procédé, du 29 mars au 23 avril 1999, à une opération de validation des résultats de leur évaluation en rencontrant pendant cette période les membres des sept « coopératives » dans le cadre de réunions régulières de celles-ci. La plupart des directeurs généraux rencontrés avaient reçu la version préliminaire du rapport des consultants à l'avance et ces derniers ont amorcé chacune des rencontres par une courte présentation à l'aide d'acétates. Les interlocuteurs rencontrés ont alors commenté le projet de rapport. La présente section se veut un résumé des propos tenus dans le cadre de ces sept rencontres.

Dès le départ, disons clairement que l'ensemble des directeurs généraux ont jugé le document représentatif des opinions des établissements sur le processus des « coopératives », mais qu'ils ont trouvé les conclusions des consultants beaucoup plus positives que les leurs présentement. On aurait aimé retrouver dans le texte « l'émotion » soulevée par les insatisfactions vis-à-vis de la Régie régionale dans ce dossier.

Le sentiment général se résume comme suit : beaucoup d'énergie des directions générales et des cadres concernés pour peu de résultats tangibles. Des potentiels de gains importants subsistent-ils encore ? Sont-ils plutôt à la marge ? La motivation à poursuivre dans ce contexte n'est pas très grande.

Outre ces deux commentaires majeurs de départ, les réactions des directeurs généraux peuvent être regroupés sous cinq thèmes : la notion de « coopérative », les aspects politiques du dossier, le partenariat avec la Régie régionale, la performance des établissements, la structure et la prise de décision. Revoyons l'essentiel de ces réactions.

#### A) La notion de « coopérative » et les objectifs

Les directeurs généraux ne comprennent définitivement pas l'appellation de « coopératives » que la Régie régionale donne à ce processus de collaboration, de partenariat, de coopération à la rigueur. Les interlocuteurs familiers avec le mouvement coopératif ne s'y retrouvent pas. Aucune « coopérative » ne s'est

## Les « coopératives » d'établissements : une première évaluation

---

donnée une structure légale approchant le concept. Tous s'entendent pour se percevoir en « table de concertation ».

Dans ce contexte, les interrogations sur les visées véritables de la Régie régionale dans ce processus persistent, et sont plus prononcées que ce que le rapport préliminaire en dit :

*Cherchons-nous encore des économies substantielles dans la région?*

*La Régie régionale accepte-t-elle d'attendre ces économies à plus long terme, compte tenu des contraintes rencontrées?*

*En sommes-nous plutôt à vouloir atteindre une meilleure qualité de gestion de notre réseau ? En touchant aussi aux aspects cliniques.*

*La Régie est-elle à nous préparer à un modèle de gestion du réseau de Montréal-Centre par territoire?*

*La Régie régionale souhaite-t-elle faire la preuve de la nécessité des regroupements et fusions tels qu'effectués dans les autres régions du Québec?*

Comme on peut le constater, compte tenu des gains financiers déjà réalisés et du peu de potentiel véritable, que veut la Régie régionale?

### **B) Les aspects politiques du dossier**

Les établissements ne veulent définitivement plus vivre la situation frustrante selon leur expression, soulevée par le dossier de la buanderie. Tous appréhendent très bien les contraintes du MSSS et de la Régie régionale vis-à-vis les syndicats, en ce qui concerne la sécurité d'emploi. Reste que plusieurs projets ont été établis, beaucoup d'énergie déployée, pour ensuite voir le dossier régionalisé. Plus d'un croient que les dés étaient pipés à l'avance.

La crédibilité de la Régie est en cause. Les directeurs généraux ont alors l'impression de ne pas avoir l'heure juste. Ils souhaitent connaître à l'avance les balises, les limites du processus. D'autres dossiers prometteurs se retrouveront-ils dans la même situation?

### **C) Le partenariat avec la Régie régionale**

Les dirigeants d'établissements croient que la Régie n'a pas confiance en leur expertise et qu'ils ne sont pas perçus par celle-ci

## **Les « coopératives » d'établissements : une première évaluation**

---

comme des partenaires. Les règles du jeu ne sont pas claires, changent en cours de route.

Or, la transparence est une valeur privilégiée par tous : *Donnez-nous l'heure juste. Faites-nous savoir vos contraintes. Nous sommes capables de la partager et de travailler à l'intérieur de contraintes claires.*

### **D) La performance des établissements**

Cette dimension du dossier est majeure. Les consultants l'avaient déjà mis en évidence, mais les rencontres de validation ont permis de réaliser qu'il s'agit d'un élément clé du succès de la modernisation dans la région de Montréal-Centre.

Des interrogations surtout persistent à ce niveau :

*Doit-on considérer la performance individuelle des établissements ou plutôt celle des territoires?*

*Comment respecter l'histoire des établissements, leurs circonstances particulières, tant au niveau des installations qu'au niveau des services dans l'évaluation de la performance souhaitable?*

*Les « coopératives » sont-elles le seul moyen de parvenir à une performance optimale dans tous les établissements?*

Les projets financés dans la phase 1 du MSSS laissent plus d'un songeur. Plusieurs ont la perception que les moins performants sont récompensés. Pas les établissements actuellement performants.

De plus, les indicateurs devant servir à nourrir les évaluations de performance seraient déficients et peu crédibles. Les données colligées seraient peu comparables, les potentiels réels surestimés.

Chose certaine, la Régie régionale aurait avantage, pour plusieurs, à mieux cibler les objectifs au niveau des gains, surtout par le biais des établissements moins performants.

### **E) La structure et la prise de décision**

Les établissements se retrouvent de longue date présents dans de multiples lieux de concertation et de ralliement. Les structures par mission d'établissement, par territoire, par projets sont multiples. Les « coopératives » sont perçues majoritairement comme un

## Les « coopératives » d'établissements : une première évaluation

---

fardeau supplémentaire et de plus, comme une structure lourde. On souhaite des collaborations ouvertes à tous partenaires, quelque soit le territoire.

L'information n'a pas toujours été suffisante. En outre, la prise de décision à la Régie régionale est vue comme très lente, un facteur supplémentaire de démotivation. La bureaucratie régionale est décriée et les acteurs du réseau souhaitent un processus plus simple, plus léger et plus rapide. Pourquoi se hâter de pondre des projets, pour ensuite attendre si longtemps une réponse?

Au-delà de ces commentaires, une certitude ressort. Comme dans le secteur privé, il faudra investir pour effectuer des gains d'efficacité et d'efficacités. Si la qualité de la gestion du réseau de services est ultimement visée, les quelques gains potentiels résiduels au niveau du soutien ne méritent pas une infrastructure lourde, à moins d'injecter davantage de fonds et d'en attendre les résultats à plus long terme.

Enfin, l'un des interlocuteurs rencontrés résumait bien le sentiment général : *Devant ce projet, je mesure ma motivation, en fonction des déceptions vécues jusqu'ici, et j'essaie de voir ce qui est faisable, ce que je peux réaliser dans mon établissement : pas grand chose ne passe à travers ces deux critères !*

### 7.2 L'avenir des « coopératives »

Les établissements ont fait valoir pendant les rencontres de validation, divers points de vue concernant l'avenir des « coopératives ». Pour certains, un premier scénario soulagerait la région de la tenue de réunions par « coopérative » et mettrait donc de côté, en partie, le potentiel de maillages par territoire, bien que les établissements seraient encouragés à des gains d'efficacité et seraient invités à participer à des projets en commun avec d'autres partenaires, selon leurs intérêts.

Pour certains autres interlocuteurs, il faut songer au contraire à optimiser le processus de coopération actuellement en cours en élargissant la base de discussion à celle des services cliniques. Cet élargissement requerrait des démarches et des discussions

avec les interlocuteurs à la programmation de la Régie régionale et les établissements. Dans cette hypothèse, les établissements seraient libres de se donner la structure qu'ils jugent appropriée pour atteindre des résultats de concertation entendus. Plusieurs « coopératives » actuelles en sont presque là. Les services administratifs et de soutien représenteraient l'une des constituantes du processus de coopération. Mais ce scénario ouvre sur une certaine forme de décentralisation de la gestion du réseau de Montréal-Centre. Est-ce possible et souhaitable?

C'est avec ces éléments supplémentaires que les consultants ont réfléchi aux recommandations à formuler dans les circonstances.

## **8. Recommandations**

À l'issue de l'étape de validation auprès des sept « coopératives », les consultants ont été en mesure d'élaborer des recommandations quant à la poursuite du processus de modernisation des services administratifs et de soutien dans la région Montréal-Centre.

### **Considérant ...**

- Essentiel de poursuivre les efforts de modernisation des services administratifs et de soutien dans le sens d'une plus grande efficacité et d'une efficience accrue ;
- Que des efforts importants ont été investis par les établissements et la Régie régionale pour mettre en place ce processus de modernisation ;
- Que le processus est encore jeune et que les résultats peuvent encore être à venir ;
- Que le processus comporte des forces qu'il ne faudrait pas mettre de côté à la lumière d'une expérimentation qui a comportée aussi des difficultés de parcours ;
- Que la concertation sur une base territoriale est facilitante par rapport à une concertation régionale compte tenu du nombre

- important d'établissements dans la région de Montréal-Centre ;
- Qu'une évaluation de ce processus a été réalisée et qu'elle permet de dégager les lacunes à corriger pour amenuiser les irritants du processus actuel ;

#### **Recommandation 1**

*Maintenir l'existence des « coopératives » tout en aménageant certaines améliorations de nature à diminuer les irritants. À cet égard, nos suggestions rejoignent en grande partie les conditions de succès à instaurer qui ont été identifiées à la page 40 du présent document puis bonifiées par l'étape de validation. À savoir d'abord : réaffirmer ou mieux expliciter les objectifs du processus et ce, dans une perspective plus réaliste à moyen et long terme.*

- Que la performance de chacun des établissements à l'égard des services administratifs et de soutien est variable : certains ayant développés des expertises, des façons de faire très intéressantes pour arriver à une plus grande efficacité et que d'autres ont à améliorer leur performance ;

#### **Recommandation 2**

*Il importe que la Régie régionale reconnaisse les efforts passés et actuels des établissements performants et continue de cibler les établissements moins performants dans certains secteurs en leur attribuant des cibles potentielles. Préalablement, des indicateurs de gestion devront être définis afin d'ajuster l'évaluation de la performance selon des critères justes et équitables.*

*Il faudrait poursuivre la diffusion des « bulletins » des établissements. Un suivi rigoureux par la Régie régionale devra être fait auprès des établissements moins performants dans le but d'examiner avec eux des objectifs permettant une amélioration de leur situation.*

- Que des collaborations entre établissements existent et qu'il en reste fort probablement à établir ;
- Que ces collaborations à venir devraient être encouragées et supportées par la Régie régionale compte tenu qu'elle constitue un point central pour les établissements ;

### **Recommandation 3**

*Favoriser la tenue d'événements à l'échelle régionale portant sur l'innovation en matière de services administratifs et de soutien au cours desquels des démonstrations seraient réalisées. Ces événements rassembleraient les établissements intéressés et favoriseraient l'échange entre eux dans le but de favoriser les alliances porteuses d'une plus grande efficacité.*

*Ces événements seraient organisés par la Régie régionale avec le support d'un comité conseil composé de représentants des divers types d'établissements. Ils mettraient notamment en valeur les projets de modernisation réussis dans la région.*

- Que plusieurs établissements trouvent ardu de trouver des partenaires compatibles tant sur le plan des missions et des services, des tailles et des masses critiques, des cultures organisationnelles, etc. à l'intérieur même de leur « coopérative » ;

### **Recommandation 4**

*Les « coopératives » devraient continuer d'être une plate-forme de réalisation de projets communs. En outre, la Régie régionale devrait davantage reconnaître le besoin des établissements d'identifier des maillages plus compatibles à l'extérieur de leur « coopérative » ; d'ailleurs, nombreux sont ceux qui le font déjà.*

## Les « coopératives » d'établissements : une première évaluation

- Qu'un certain nombre de « coopératives » reconnaissent les difficultés de parcours mais qu'elles évaluent globalement qu'il ne faut pas mettre un terme à ce processus ;
- Que la structure actuelle des « coopératives » démontre certaines faiblesses ;

### Recommandation 5

*La Régie régionale devra consentir à un plus grand soutien des « coopératives » en fonction des besoins particuliers de chacune, de manière à alléger le travail des directeurs généraux qui y participent. En outre, il est recommandé d'accélérer le processus de prise de décision de la Régie régionale à l'égard des projets et des initiatives des « coopératives » et de diminuer la lourdeur administrative des processus.*

*Le passage d'informations en regard des objectifs de la Régie régionale, de ses contraintes ou de celles qu'elle envisage (ex. : syndicats), des dossiers prometteurs, des succès obtenus dans des établissements et ou des « coopératives », etc. devra être davantage soutenu. La Régie régionale doit exercer le rôle de facilitateur et de partenaire dans ce processus.*

- Que tout processus de modernisation d'infrastructures commande des investissements de départ ;

### Recommandation 6

*Il s'agira également de financer des études supplémentaires et risquer des investissements dans des secteurs potentiels à plus long terme.*

## **ANNEXES**

## Liste des documents consultés

Boisvert, J.C., « *Grille d'analyse des systèmes* », document s'inspirant des conditions de la concertation régionale produit par l'Institut québécois de la déficience intellectuelle.

Cherry, Louise Inc, « *La rationalisation des infrastructures administratives et de support: coopérative Centre-Est* », septembre 1998;

Comptes-rendus des rencontres des « coopératives » du Centre-ouest, du Sud-ouest, du Centre-nord.

Coopérative Centre-Est, « *Plan de suivi du rapport: la rationalisation des infrastructures administratives et de support* », octobre 1998;

Régie régionale de la Santé et des services sociaux de Montréal-Centre *Plan de modernisation des infrastructures administratives et de soutien, orientations régionales pour dépôt au MSSS*. Novembre 1998

Régie régionale de la Santé et des services sociaux de Montréal-Centre, *Le défi de l'accès : Choisir des solutions d'avenir pour améliorer nos services, Rapport de consultation*, 31 mars 1998

Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre, « *Le défi de l'accès. Plan d'amélioration des services de santé et des services sociaux 1998-2002* », juin 1998;

Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre, « *Plan de modernisation des infrastructures: fiches-synthèse 1997-98* », octobre 1998;

## Les « coopératives » d'établissements : une première évaluation

---

Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre, « *Critères de priorisation des projets pour la modernisation des infrastructures de support et de soutien* », Direction des immobilisations et finances, décembre 98;

Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre, « *Modernisation des infrastructures: projets acceptés le 22 décembre 1998 par le MSSS* », janvier 1999;

Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre, « *Projets d'études déposés pour financement par enveloppe ministérielle: état de situation au 23 février 1999* », février 1999;

Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre, « *Modernisation des infrastructures administratives et de soutien. Tableau de bord 1994-98: volet financier, suivi d'ensemble, total coopératives* », février 1999;

Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre, « *Sommaire des projets par coopérative* », décembre 1998;

Rondeau, A., Lauzon, N. , *Les alliances dans le secteur de la santé et des services sociaux*, Centre d'études en transformation des organisations, Écoles des hautes études commerciales de Montréal, décembre 1997 ;

Schneider, R., *Gestion par concertation*, Ottawa, Les éditions Agence d'ARC inc., 1987 ;

## Liste des personnes rencontrées

### Centre-Est

- Nicole Corbin, CLSC du Plateau Mont-Royal
- Yves Poirier, CLSC La Petite Patrie
- Alain Lefebvre, Centre de Réadaptation Lucie Bruneau
- Léon Lafleur, CHSLD Centre-ville

### Centre-Nord

- Réjean Plante, Hôpital de réadaptation Lindsay
- Patricia Gauthier, Hôpital Sainte-Justine
- Colette Tracyk, Institut universitaire de gériatrie de Montréal

### Centre-Ouest

- Gary Furlong, CLSC Métro
- Caroline Barbir, Centre de soins prolongés de Montréal
- Michael Udy, Centres de la jeunesse et de la famille Batshaw

### Est

- Albert Painchaud, Hôpital Louis-H Lafontaine
- André Ducharme, Hôpital Maisonneuve-Rosemont
- Pierre Latry, CLSC Montréal-Nord

### Nord

- François Lamarre, Manoir Cartierville
- Bertrand Girard, CHSLD Saint-Michel
- Jean Pierre Aumont, Services de réadaptation L'Intégrale

### Ouest

- Gilles Lanteigne, Hôpital général du Lakeshore
- Suzanne Lafortune, CA Denis-Benjamin Viger
- John Aung-Thwin, Les Promotions Taylor-Thibodeau

### Sud-Ouest

- André Morin, CH Angrignon
- Ghislain Girard, CHSLD Champlain-Manoir de Verdun
- Louis-Paul Thauvette, CLSC Saint-Henri

## **Les « coopératives » d'établissements : une première évaluation**

---

**Régie régionale de Montréal-Centre :** Luc Bordeleau, Guy Daigneault, Robert Demers, André Desmarais, Normand Lauzon, René Rouleau, Yvan Signori

### **Syndicats**

- Daniel Boyer, FTQ
- Pierre Fontaine, CSN

### **Établissement privé conventionné**

- Nicole Ouellette, Résidences Berthiaume-Du-tremblay

### **Comités d'usagers**

- André Primeau, Hôpital Louis-H Lafontaine

### **Association de cadres**

- Jean Jacques Rheault, ACISSO
- Claude Champagne, AGESS

## Principaux outils de cueillette de données utilisés

### Schéma d'entrevue d'évaluation du processus en cours

#### Introduction

- Présentations
- Le projet d'évaluation
- Nature de l'interview

#### L'implantation du processus de coopération

- Les premières étapes franchies, la nature des activités amorcées (processus : partage d'info, diagnostic, objectifs, études de faisabilité, ...)
- L'accueil du projet par les établissements concernés
- La perception de départ des objectifs de la Régie régionale
- L'organisation du travail: comités, sous-comités, responsabilités

#### Le fonctionnement actuel du projet de coopération

- Les réunions: rythme, déroulement
- Les projets sur la table: nature, état d'avancement
- La gestion du dossier dans les établissements (rôle d'interface du DG, degré d'autonomie, ...)
- Les difficultés rencontrées
- La répartition des gains potentiels et des coûts potentiels (comment?)

#### La participation des établissements

- La nature, l'intensité de la contribution, de l'investissement, par type d'établissement
- Le leadership
- L'adhésion générale au projet, les exceptions
- Le passage à l'action

#### Les relations avec la Régie régionale

- Les attentes de départ des établissements, les attentes actuelles
- Le type de liaison jusqu'ici
- Le support obtenu
- La coordination régionale

## **Les « coopératives » d'établissements : une première évaluation**

---

- Nouveau palier hiérarchique inutile ou mécanisme créant de la valeur ajoutée

### **Les chances de succès**

- L'aboutissement probable de projets
- Les premiers succès obtenus
- Les économies réelles à prévoir dans les conditions actuelles
- Les autres gains potentiels ou coûts
- L'utilisation de départs volontaires
- Les impossibles

### **Quoi faire pour mieux soutenir le projet de coopération?**

- La nature des résistances, des obstacles
- Les conditions de réalisation à instaurer
- Les attentes pour la suite
- Autonomie et volontariat vs coercition

### **Autres informations importantes à transmettre**