



**RQIIAC**

Regroupement québécois des intervenantes  
et intervenants en action communautaire  
en CISSS et CIUSSS

VOLUME 3 - PRINTEMPS 2021 | ÉDITION 2021

# LE CAHIER DU RQIIAC

DOCUMENTER LA PRATIQUE ET L'EXPÉRIENCE DES OC  
POUR S'ENRICHIR COLLECTIVEMENT

---

**POSITIONNER L'ORGANISATION  
COMMUNAUTAIRE EN TEMPS DE CRISE**



---

# Mise en contexte DU CAHIER



Cette année, impossible de passer sous silence les derniers mois, marqués par la crise sanitaire qui a grandement chamboulé la pratique de l'organisation communautaire. Ce contexte nous amène un lot de questionnements, mais aussi de constats et nous invite à bien ancrer notre pratique dans ses repères fondamentaux. Ce Cahier annuel est donc l'occasion de revoir nos priorités d'action et se questionner quant à la place des OC dans la gestion de crise.

Ce thème vous propose donc de prendre acte de ce qui se dégage de la crise sanitaire jusqu'à maintenant, mais aussi de prendre du recul pour tirer des apprentissages de l'engagement des OC dans divers contextes de crises afin d'élargir notre regard et prévoir notre rôle dans la gestion de celles-ci pour le futur.

Les différentes régions du Québec ont aussi vécu, au fil des ans, des crises sociales, environnementales, économiques... dont la gestion a demandé la contribution des OC. De plus, nous ne sommes malheureusement pas à l'abri de prochaines crises, notamment avec les enjeux climatiques qui ont des impacts de plus en plus flagrants sur nos territoires.

Le Cahier présente dans un premier temps, des textes sur la communauté de pratique qu'est le RQIIAC. Plusieurs témoignages de l'expérience de la dernière année dans différentes régions sont ensuite exposés. La section suivante permet de prendre du recul en regard d'expériences passées et les constats qui s'en dégagent et le Cahier se termine par un regard prospectif sur l'avenir. Tout au long du cahier, vous retrouverez des textes « Partage des savoirs » provenant du milieu de la recherche, supportant la réflexion et l'avancée des connaissances sur la pratique d'organisation communautaire.

Un énorme merci à toutes les personnes qui ont pris le temps de contribuer à cette édition du Cahier annuel du RQIIAC. Vos expériences démontrent à quel point notre profession est importante auprès de la communauté et permet d'assurer une cohérence dans les actions et services qui sont développés. L'ensemble des articles permettront certainement de dégager des pistes de réflexion afin de mieux positionner l'organisation communautaire en temps de crise et d'en tirer des apprentissages pour le futur.

*Bonne lecture !*

**MARIE-EVE LABRECQUE**  
COORDONNATRICE DU CAHIER ANNUEL DU RQIIAC 2021

---

*Nous ne sommes  
malheureusement pas  
à l'abri de prochaines  
crises, notamment avec  
les enjeux climatiques qui  
ont des impacts de plus  
en plus flagrants sur nos  
territoires.*

---

# Table

## DES MATIÈRES

Mise en contexte du cahier .....	1
Notes de lecture .....	2
Éditorial.....	4

### SECTION 1

#### NOTRE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE

En grande primeur... le nouveau cadre de référence du RQIIAC! .....	6
« Être ou ne pas être dans Lanaudière » en mai 2020 .....	7
Partage des savoirs: L'évaluation en organisation communautaire .....	9
L'accompagnement des milieux ruraux: croisement entre les résultats d'une recherche et l'exploration de la pratique d'une organisatrice communautaire.....	11

### SECTION 2

#### ORGANISATION COMMUNAUTAIRE ET PANDÉMIE

Avis du RQIIAC – Contribution de l'organisation communautaire à la crise sanitaire .....	15
L'ancrage dans les réseaux communautaires, clé de résilience: la pandémie appelle le retour à nos racines.....	18
L'ascension de M <sup>me</sup> Covid: Chronique d'une bataille pandémique .....	20
Utiliser les OC ou recourir à l'organisation communautaire .....	22
COVID / organismes communautaires et hébergement social: La cellule d'enquête au CIUSSS de la Capitale-Nationale.....	24
Coordonner une équipe d'OC en temps de crise .....	27
Sous le masque de la pandémie, l'organisation communautaire à visage découvert .....	29
Parcours d'une gestionnaire : de la découverte à la promotion de l'organisation communautaire .....	31
Arrivée en organisation communautaire en temps de crise .....	34
La COVID et le milieu communautaire: Regard d'une stagiaire en organisation communautaire.....	37
Quand allons-nous retomber sur nos pieds .....	39
Des partenariats forts et mobilisants sur lesquels s'appuyer .....	41
Bon coup: Logement sOCial et la pandémie: une approche à saveur OC .....	44

Bon coup: Le collectif de «La boîte sympathique» .....	45
Plaidoyer pour une souveraineté alimentaire: une solution pour réduire les écarts socioéconomiques.....	47

### SECTION 3

#### S'INSPIRER DU PASSÉ

Quand une fermeture d'usine touche toute une communauté .....	50
Les grands défis de l'intervention sociale collective dans la MRC du Granit ou les tribulations de l'organisation communautaire dans la région de Lac-Mégantic .....	52
Inondation en Beauce .....	56
Partage des savoirs: Principaux faits saillants d'études réalisées au Québec sur les conséquences des catastrophes et leurs retombées pour les OC des CIUSSS/CISSS.....	58

### SECTION 4

#### PERSPECTIVES

L'approche de proximité, un ingrédient essentiel au rétablissement psychosocial.....	62
Avis du RQIIAC – Implantation des réseaux d'éclaireurs en santé psychologique.....	64
Partage des savoirs: Organisation communautaire et pandémie: récit de la mise en place d'un projet de recherche collaboratif entre le RQIIAC et des universitaires!.....	67

#### COMITÉ DE RÉDACTION

**Suzie Cloutier**, *présidente du RQIIAC et OC au CIUSSS de la Capitale-Nationale*

**Nathalie Côté**, *OC au CISSS de Lanaudière*

**Marie-Eve Labrecque**, *coordonnatrice du Cahier annuel du RQIIAC et OC au CISSS de la Côte-Nord*

**René Lachapelle**, *chercheur associé au Centre de recherche et de consultation en organisation communautaire*

**Jocelyn Vinet**, *coordonnateur du RQIIAC*

#### ÉCRITURE INCLUSIVE

Voici les procédés d'écriture inclusive qui ont été appliqués pour l'ensemble des textes du Cahier :

- Les *formules épiciènes* privilégiées (les membres de l'équipe VS les employé-es);
- La formule « OC » est utilisée tout au long du texte afin d'abrégier « organisateurs et organisatrices communautaires.
- Le point médian pour la forme tronquée (citoyen•nes), qui facilite la lecture pour les logiciels de synthèse vocale;
- *L'accord de proximité* : si un nom féminin et un nom masculin se suivent, le reste de la phrase est accordée en fonction du genre du dernier mot utilisé (les citoyens et les citoyennes sont venues VS les citoyennes et les citoyens sont venus)

\* *Le contenu original des citations des ouvrages de référence et des entrevues n'a pas été féminisé.*

Lorsque nous avons créé le Cahier du RQIIAC il y a trois ans, c'était avec la conviction profonde qu'il fallait documenter l'organisation communautaire telle que pratiquée aux quatre coins du Québec. La pertinence de nos expériences est là, il fallait juste trouver la façon de convaincre les OC de prendre la plume.

Cette année, nous avons lancé l'appel à contribution autour du thème « l'organisation communautaire en temps de crise » et cette fois-ci nous avons reçu un nombre élevé de contributions. À la lecture de ces textes, nous saisissons combien cette crise sanitaire et les multiples contraintes qui l'ont accompagnée ont touché au cœur même de notre pratique d'organisation communautaire. Et combien, plusieurs avaient envie de témoigner.

*D'une part, nous lisons et ressentons toute la fougue, la créativité et l'empathie qui nous animent.*

Comme bien d'autres, nous nous sommes relevé les manches, avons cherché à nous réinventer, nous nous sommes cassé la tête pour trouver « comment faire » dans le contexte, nous avons milité et démarché pour nous assurer qu'aucune personne ne soit mise de côté par la pandémie, le confinement et les différentes mesures sanitaires.

D'autre part, nous sentons que plusieurs de nos collègues se sentent bien souvent démunis et fragilisés par l'ampleur des défis à relever.

Difficile de trouver ses repères et de donner du sens à son travail lorsque les assises sont mouvantes, lorsque notre contribution n'est pas valorisée, voire impossible, ou encore lorsqu'on intègre une nouvelle équipe en mode virtuel. Le lien social est à la base de notre pratique. Plusieurs d'entre nous vivent difficilement la coupure des contacts directs, des espaces de délibération et des échanges formels et informels avec les citoyens et citoyennes, les partenaires et les collègues.

Il faut dire aussi que cette pandémie est arrivée alors que nous ne manquions pas de défis dans notre métier. Enjeu de la reconnaissance de la pratique d'organisation communautaire dans les CISSS et

## Éditorial

### L'ORGANISATION COMMUNAUTAIRE ENTRE RÉSISTANCE ET FRAGILITÉ

les CIUSSS; défi d'accueillir et d'accompagner nos nouveaux et nouvelles collègues (jusqu'à 20 % de nouveaux OC en un an) pour ne nommer que ceux-là. Sans parler des autres défis sociaux qui étaient déjà présents avant la pandémie : crise écologique, accroissement des inégalités, pénurie de main-d'œuvre, augmentation des problèmes de santé mentale, etc.

À la différence d'autres crises sociales ou environnementales qui ont précédé, celle-ci a pour caractéristique de toucher tous les aspects de la société avec une ampleur et une « totalité » qui tient du jamais vu à notre époque. En plus d'être des intervenant·es, nous sommes aussi des parents, des amoureux, amoureuses et des ami·es qui subissons les mêmes contraintes, les mêmes craintes et les mêmes doutes que toute la population. Difficile dans ce contexte de prendre du recul et de lever la tête afin de bien observer ce qui est en train de se passer. Difficile de ne pas laisser la lassitude s'installer ou de baisser les bras face à l'ensemble des contraintes organisationnelles ou sanitaires et aux diverses mesures de contrôle voire de répression.

Le présent numéro du Cahier annuel, en rassemblant les contributions d'OC, de gestionnaires, de chercheur·es et de partenaires de toutes les régions du Québec, contribue à cet effort de donner du sens à cette dernière année. C'est en quelque sorte un recueil « à chaud » de ce qui a animé les OC dans cette année « pas ordinaire ». Avec générosité, les auteurs et autrices posent un regard honnête et sans complaisance sur leur année d'OC en pandémie.

Nous avons trouvé du souffle et de l'inspiration à la lecture des textes. Nous espérons que la lecture aura le même effet sur vous.

**SUZIE CLOUTIER**  
Présidente du RQIIAC

---

# SECTION 1

## NOTRE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE

Au-delà de l'énergie qui a été consacrée à la pandémie et à ses conséquences, l'année a été riche en publications pour le RQIIAC. La parution de l'édition actualisée *Pratiques d'organisation communautaire dans les établissements de santé et de services sociaux au Québec - cadre de référence* du RQIIAC à l'automne 2020 est assurément l'élément le plus significatif. Par ailleurs, le RQIIAC a également publié trois avis. Un premier, la *Déclaration de principe du RQIIAC sur l'évaluation des pratiques en organisation communautaire en CISSS et CIUSSS*, clarifie la position du RQIIAC sur ce thème délicat et fixe des balises pour des travaux à venir. Les deux autres avis, l'un sur la contribution de l'OC à la crise sanitaire et l'autre sur l'implantation des réseaux d'éclaireurs en santé psychologique ont notamment pour vocation de soutenir les réflexions et positionnements des OC dans leur région respective. Ces avis sont reproduits dans les sections suivantes du cahier.

Reporter ou non le colloque prévu dans Lanaudière en mai 2020. Le texte de Ginette Gagnon nous amène au cœur des débats et des émotions vécues par l'équipe de Lanaudière au printemps dernier. Enfin, dans le cadre de ses études doctorales, Lucie Morin s'intéresse à l'intervention en milieu rural. Son article présente quelques-uns de ses résultats de recherche.

L'ensemble des articles de cette section témoigne de la richesse de la communauté de pratiques qui se bâtit notamment par les échanges, les réflexions, les écrits et les recherches.

## En grande primeur...

### LE NOUVEAU CADRE DE RÉFÉRENCE DU RQIIAC !

En 2020, le RQIIAC publiait son nouveau cadre de référence : **Pratiques d'organisation communautaire dans les établissements de santé et de services sociaux au Québec.**

Cet ouvrage est dorénavant accessible à tous et à toutes. C'est votre chance de vous en procurer une copie !

Pour ce faire, il suffit de devenir membre du RQIIAC ou encore d'effectuer l'achat à partir du catalogue numérique des Presses de l'Université du Québec.

#### Pourquoi un nouveau cadre ?

Plusieurs motivations sont à l'origine de cette nouvelle édition du cadre de référence, soit la volonté de mettre sur pied :

- Un cadre plus **pratique et concret**, incluant des outils et des vignettes rédigées par des OC;
- Un cadre de référence qui fournit des balises pour **positionner l'organisation communautaire**, de façon à bien ancrer le « sens » de la pratique;
- Un cadre de référence **cohérent**, dont le contenu est réorganisé afin d'assurer un fil conducteur et une fluidité des sections;
- Un cadre de référence **actualisé**, qui tient compte des réalités et du contexte de pratique d'organisation communautaire dans le contexte contemporain;
- **Un processus collaboratif.**

Ce nouveau cadre de référence est le fruit d'un travail collectif qui s'est échelonné pendant plus de deux ans, mettant à profit l'expertise de plusieurs OC, à travers de nombreuses démarches consultatives :

- Consultations régionales auprès des équipes d'organisation communautaire;
- Tenue de deux groupes de discussion auprès de représentant·es du milieu de la recherche;
- Mise sur pied de deux comités de travail (élaboration du contenu et révision), composés d'OC de différentes régions du Québec et de représentant·es du milieu universitaire;
- Co-rédaction par deux OC de la relève, en collaboration avec les comités de travail;



**AUDREY BERNARD ET AMÉLIE MICHAUD,**  
OC au CIUSSS de la Capitale-Nationale

- Formation d'un comité de relecture composé de plus d'une trentaine de personnes;
- Validation du contenu final par le conseil d'administration du RQIIAC.

#### Quels ajouts dans cette nouvelle édition ?

Dans cette édition, vous trouverez plusieurs nouvelles sections :

En plus de ces nouvelles sections, vous trouverez, tout au long de l'ouvrage, des vignettes rédigées par des OC de différentes régions du Québec.

HISTOIRE	Revue des principaux éléments historiques ayant façonné le développement de la pratique d'organisation communautaire
FONDEMENTS	Définition de la pratique d'organisation communautaire telle qu'exercée dans les établissements de santé et de services sociaux Clarification des principaux concepts
RÔLES	La pratique de l'organisation communautaire en cinq rôles concrets
CONDITIONS DE PRATIQUE	Les dix conditions liées à l'organisation du travail et au contexte de pratique au sein duquel est exercée l'organisation communautaire
ÉTHIQUE	Un chapitre sur l'éthique et les modalités d'application pratiques (dilemme et délibération éthiques, balises, pièges à éviter, etc.)
ENJEUX	Une revue des enjeux contemporains qui influencent la pratique d'organisation communautaire d'aujourd'hui

#### Les prochaines étapes : diffusion et appropriation

Différentes étapes se dessinent pour les prochains mois en ce qui concerne la diffusion et l'appropriation du contenu du cadre de référence. Restez à l'affût des annonces du RQIIAC pour ne rien manquer !



# « Être ou ne pas être dans Lanaudière »

**EN MAI 2020**

Récit de l'hôte des Journées de perfectionnement-colloque RQIIAC 2020 qui, à cause d'une fichue pandémie, voit son rêve tourner au cauchemar.



**GINETTE GAGNON,**  
OC au CISSS de Lanaudière

## Âme sensible vous abstenir ou sinon, à lire avec votre doudou !

Après la période des Fêtes 2020, l'organisation du Colloque se passe tel que l'échéancier le prévoit. L'appel aux propositions d'atelier foisonnait de belles idées. Les conférenciers-ières, animateurs-trices et invité-e-s de marque sont confirmés. Le programme est édité. La période d'inscription est lancée et rapidement quelques inscriptions sont entrées dans la machine (d'ailleurs le premier inscrit est René Lachapelle, c'est bon signe, se dit-on). On plane, on se réjouit.

Certains comités comme celui du Contenu soufflent un peu. Il attend le résultat des inscriptions pour arrêter le choix final des ateliers. Il peaufine le concept de *digital*: les stations multimédias. Le comité Communications appuie sur l'accélérateur, le programme est réalisé, mais il ne « faut pas lâcher ». Les communications sont intensifiées, OC-Anne Rykiak, notre porte-parole officielle, joue le grand jeu de séduction pour que les OC du Québec ne ratent pas la belle occasion de venir chez nous. Le comité Finances et commandites va bon train. Il connaît les dépenses et les revenus des commanditaires et des contributeurs. Il reste les revenus d'inscriptions à entrer. Un peu stressé, il se demande « les prévisions seront-elles justes ? » Quant au comité Social, il fait face à la musique. La soirée du jeudi soir est planifiée, les artistes retenus, la salle réservée. Il se concentre sur les activités paracolloques. Le comité Logistique et inscription, lui, amorce un grand droit, prêt « à sprinter » jusqu'à la fin. Les contrats de salle sont négociés depuis longtemps, c'est ce qu'on a réservé en premier. La bouffe, pour tous les goûts, est quasi dans le four. Bien loger tout le monde est un défi qu'il relève. Même les poubelles de tous les genres sont aussi réservées.

*En mars 2020, la tension monte. La pandémie entre dans nos vies. Les premiers événements culturels et sportifs internationaux sont annulés.*

En mars 2020, la tension monte. La pandémie entre dans nos vies. Les premiers événements culturels et sportifs internationaux sont annulés. Le premier qui vient à mon oreille est le Championnat du monde ISU de patinage artistique. L'organisation du Grand Prix de Montréal suivra. L'organisation des Jeux olympiques de Tokyo y pense sérieusement. Ah la la ! Qu'est-ce qu'on fait avec le colloque du RQIIAC ? Ne voulant pas penser à une annulation je me dis : « On a le temps nous. Notre événement est prévu pour fin mai 2020 et n'est pas d'envergure internationale. La pandémie sera certainement passée et nos participants et participantes proviennent du Québec. »

Je suis dans le déni complet. Il n'est pas question pour moi d'annuler ou de reporter. Tout ce travail accompli ! Nous sommes à deux mois de l'événement, on a hâte de recevoir nos collègues OC. Anick St-Denis et moi, coresponsables de l'organisation du colloque, on ne se parle pas trop, de peur que l'une ou l'autre pose la question fatidique : « Penses-tu que nous devons annuler le colloque ? » Je garde ma peur en dedans de moi : « Ça ne se peut pas, ça fait plus de deux ans qu'on organise cet événement ! »

On commence à m'aborder avec la fameuse question. Je leur fais la réponse suivante : « Il est trop tôt pour prendre une décision ». Ce qui clôt la discussion. Personne n'insiste, par respect pour le temps nécessaire pour peut-être faire face à la réalité. Finalement, c'est notre déléguée régionale au C.A. du RQIIAC, Véronique Robert de Massy, qui aborde sérieusement le sujet et nous amène à nous rendre à l'évidence. Il faut décider. Notre établissement, avec la santé publique en tête, pense que le colloque ne se fera pas dans les prochains mois. Il a déjà délesté une bonne partie de l'équipe d'organisation communautaire, il ne pourra nous libérer pour continuer à travailler sur l'organisation du colloque. Après discussion avec la co-responsable nous lançons la consultation du COCO sur une annulation ou un report à envisager.

## Forcé de prendre une décision...

Les heures et journées suivantes sont cauchemardesques. Moi j'ai envie de pleurer. C'est le 18 mars que le COCO se rencontre en zoom à ce propos. Le comité Finances et commandites tente de mesurer les impacts financiers probables d'une annulation. Étant éparpillée et parfois difficilement joignable, l'équipe met encore une fois l'épaule à la roue afin de réunir les informations nécessaires à cet exercice déprimant. Pendant tout ce temps, le CA du RQIIAC nous soutient sans que, jamais, nous sentions une pression indue de leur part.

C'est le 24 mars 2020 que le COCO prend sa décision. Il annule ou reporte le colloque de mai 2020, **l'événement le plus attendu des OC du Québec.**

## Est-ce qu'OC-Anne Rykiak vit une dépression...

Vous vous souvenez d'OC-Anne Rykiak, la porte-parole du colloque du RQIIAC des 28-29 mai 2020, dans la capsule vidéo ? Elle exprime bien notre état d'esprit.

Les mois qui ont suivi cette décision ont été très occupés à contribuer à la gestion de la pandémie. Quelques personnes de l'équipe sont affectées aux enquêtes épidémiologiques, d'autres au pré-triage et désinfection en CLSC et enfin ceux et celles qui restaient sur le terrain offrent du soutien aux activités liées à la COVID. Moi, je me suis retrouvée au pré-triage et à la désinfection. Du jour au lendemain, je me suis retrouvée derrière une station de lavage des mains, à poser trois questions à toutes les personnes qui entraient au CLSC, à gérer les files d'attente et prise dans mes ÉPIS (équipements de protection individuelle) avec mon cerveau qui, après un mois et demi, commençait à perdre des neurones. Mais, comme bien d'autres, je contribuais.

## Être ou ne pas être dans Lanaudière en 2021 ou 2022...

Au printemps, je croise des OC délesté•es aux enquêtes. Comme nous n'avons pas encore pris la décision d'annuler complètement ou sinon de reporter à quand, je sonde les esprits. Quelques personnes se disent incapables de revivre l'intensité que demande l'organisation d'un tel événement, d'autres pensent qu'on ne peut pas annuler complètement étant donné tout le travail réalisé qui sera gaspillé.

Ce n'est qu'en juillet 2020 que nous réalisons un sondage auprès de l'équipe sur leur volonté à continuer. Annulons-nous, reportons-nous, si oui, à



COMITÉ DE COORDINATION DU COLLOQUE 2020

quand et dans quelles conditions? Le temps ayant passé depuis le grand traumatisme de mars, les OC, de nature résiliente, décident unanimement de reporter à une autre année. « Chat échaudé craint l'eau froide », on veut se mettre à l'abri et on choisit une date le plus éloignée possible. Donc, c'est décidé, en mai 2022 on va « être dans Lanaudière ».

## L'action collective entre tradition et innovation

Organiser l'événement national le plus rassembleur et couru par beaucoup d'OC au Québec met une pression énorme sur l'équipe d'organisation. Même si, au départ, on s'est dit que nous ne devions pas nous mettre des exigences qui feraient en sorte que nous en perdions le plaisir que cela pourrait nous apporter, devoir reporter un tel événement nous a fait vivre un sentiment de non-accomplissement ainsi que du déni, de la colère, de la déception et de la peine. C'est, je crois, la force de l'équipe qui nous a permis de décider de ne pas abandonner malgré la fatigue morale que nous vivons tous à cause de cette pandémie. C'est le résultat du processus d'action collective. On se souvient que « l'Action collective entre tradition et innovation » est le thème du colloque. On pourra dire que nous appliquons notre remède. On brise la tradition et on reporte un colloque à deux mois de la date. Dans Lanaudière, pour les OC, la pandémie passera à l'histoire notamment parce que ce sera le moment où nous avons mis de côté, involontairement, une action dans laquelle nous y avons mis tout notre cœur.

Mais ce n'est que partie remise !

# Partage des savoirs : L'ÉVALUATION EN ORGANISATION COMMUNAUTAIRE

L'évaluation a toujours été une question délicate pour les OC. La première raison de cette réticence tient au caractère inadéquat des moyens qui ont été mis en place jusqu'à présent pour évaluer les services et les pratiques d'organisation communautaire. Si ces moyens sont si inappropriés, c'est peut-être parce qu'ils visent des finalités questionnables. Or, pourquoi évaluer l'organisation communautaire? S'il ne s'agit que de pouvoir comparer une supposée productivité entre des OC, ou entre des équipes, afin de « rationaliser » les effectifs, on comprend que les moyens déployés soient si bancals. L'organisation communautaire qui contribue depuis près de 50 ans au Québec à l'essor du mouvement communautaire, de la société civile et au développement des communautés mérite mieux que ça.

C'est pourquoi le RQIIAC a publié au début de 2021 la Déclaration de principe du RQIIAC sur l'évaluation des pratiques en organisation communautaire en CISSS et CIUSSS. On y affirme que l'organisation communautaire est un service direct à la population qui intervient sur les déterminants sociaux de la santé ayant une incidence sur la santé et le bien-être des personnes, des communautés et des populations. Les CISSS/CIUSSS ne peuvent se contenter d'une approche centrée sur la distribution de services curatifs afin d'agir pour l'amélioration de l'état de santé de leur population. La promotion de la santé repose sur une approche globale des déterminants sociaux de la santé et sur la participation des acteurs locaux en tant que partenaires dans la prise en charge de leur propre santé et dans la transformation des conditions responsables des inégalités sociales de santé. Les OC contribuent à la promotion de la santé en soutenant le pouvoir d'agir des communautés et par des actions continues sur les déterminants sociaux de la santé tels que la pauvreté, le logement, la scolarisation, la sécurité alimentaire, le transport, l'isolement social, l'accueil et l'intégration des immigrants, etc.

Mais comment peut-on évaluer ce type de service et de pratique professionnelle quand on sait qu'il s'agit d'interventions en soutien à des processus d'action collective et de développement des communautés échelonnés sur du moyen et long terme et dans des contextes de changements constants? Même si tout le monde reconnaît que l'évaluation des actes professionnels et des performances des services



**DENIS BOURQUE**, Professeur au Département de travail social de l'UQO, en collaboration avec Richard Boivin, OC au CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal

**STÉPHANIE FATOU COURCY-LEGROS** OC au CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal,

**SOPHIE DELEUIL-MILLETTE**, OC au CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal

**CHANTAL DORÉ** Ph. D., Professeure titulaire, École des sciences infirmières, Institut universitaire de première ligne en santé et services sociaux, Université de Sherbrooke

**CHANTAL GOYETTE**, Coordinatrice professionnelle de l'équipe d'organisation communautaire au CISSS de Laval

**RICHARD BOIVIN**, OC au CIUSSS du Nord-de-l'Île de Montréal

publics est importante, encore faut-il avoir les bons outils pour évaluer dans la perspective de cette définition :

*Évaluer, c'est essentiellement porter un jugement sur la valeur d'un objet clairement défini, à partir d'informations méthodiquement recueillies, selon des critères explicitement énoncés, pour ensuite décider des mesures à prendre qui découlent de ce jugement. (Gaudreau et Lacelle, 1999 : 5, tiré de Simard, 2017 : 208)*

La Déclaration de principe du RQIIAC souligne que le Cadre normatif du MSSS pour l'organisation communautaire ainsi que l'application I-CLSC représentent très mal la globalité et la complexité du travail des OC. Ils sont mêmes inadéquats et désuets, car :

- L'évaluation actuellement mise en place ne porte que sur une mesure quantitative partielle et non sur la dimension qualitative et la finalité de l'organisation communautaire;

- Elle ne reflète pas pertinemment, même de manière quantitative, le travail réellement fait en organisation communautaire;
- Elle ne tient pas compte de tous les axes de services de l'organisation communautaire telle que la contribution aux programmes services des CISSS/CIUSSS;
- Les groupes et les collectivités, qui sont le centre de l'intervention, n'ont pas été parties prenantes du Cadre normatif du MSSS ou de l'application I-CLSC.

Ces constats rejoignent ceux de Leclercq (2019) dans le cadre d'une recherche menée sur la reconfiguration de l'État social et les pratiques de travail communautaire, en Catalogne, et d'organisation communautaire au Québec. Trois groupes de discussions ont été menés à Montréal regroupant entre cinq et dix OC chacun. Les discours des OC ont été comparés avec ceux de gestionnaires (3) et d'archivistes médicaux (2) recueillis lors d'entrevues individuelles. Un consensus se dégage indiquant que le système en place ne fonctionne pas illustré par les extraits suivants : « aberration du système » – « Ça me répugne, c'est d'un ridicule, ça n'a pas de bon sens » – « C'est aliénant, dans le sens que ça n'a aucun sens, c'est robotique » – « C'est une perte de temps » – « Ils [le ministère] ont acheté quelque chose d'inapproprié, cela coûterait une fortune de le remplacer » (Leclercq, 2019, p. 8)

Pourtant, cette recherche révèle que les OC ne s'opposent pas à l'évaluation dans la mesure où elle permettrait réellement de mesurer l'impact de leurs services et de leurs pratiques. Des indicateurs pertinents permettraient aussi de rendre plus visible, et donc de reconnaître et légitimer le travail des OC. Or, l'enjeu est avant tout de construire des dispositifs d'évaluation qui permettraient de réinvestir les connaissances dans le développement des pratiques et de renforcer le sens de l'organisation communautaire. Leclercq propose une méthode évaluative, basée sur la réflexivité collective et des récits de pratique, visant à questionner la capacité d'agir de l'organisation communautaire sur les inégalités sociales dans leurs différentes dimensions : matérielle, relationnelle, décisionnelle, ainsi que sur les rapports sociaux de genre, de classe, d'ethnicité ou d'âge qui en sont à la source.

### Changement de cap nécessaire

La Déclaration de principe du RQIIAC établit certains principes dont le respect permettrait que l'évaluation de l'organisation communautaire puisse répondre aux besoins des OC et des individus et organisations qui utilisent de leurs services :

- Le Cadre normatif devrait être revu au niveau provincial avec la collaboration du RQIIAC, des milieux universitaires et communautaires;
- L'évaluation devrait cibler au-delà de l'unique reddition de compte;
- L'évaluation devrait tenir compte des spécificités locales;
- L'évaluation devrait comprendre un tronc commun dans le Cadre normatif avec la possibilité d'ajouter des éléments d'évaluation

et des éléments de contexte pour chaque territoire;

- Tous les processus d'évaluation devraient faire participer les parties prenantes dans la conceptualisation du processus pour en assurer la validité et la légitimité;
- Un chantier d'évaluation qualitative du travail des OC devrait être mis en œuvre avec ces mêmes professionnel·les, les utilisateurs et utilisatrices de services externes et les directions internes des CISSS et des CIUSSS.

Ce dernier point est particulièrement important, car les approches, méthodes et outils visant l'évaluation qualitative des services et des pratiques d'organisation communautaire sont presque inexistantes. Il en est de même concernant l'évaluation du fonctionnement d'une équipe d'organisation communautaire en CISSS ou CIUSSS. On pourrait penser à des questionnaires, groupes de discussion, échanges structurés d'équipe de travail ou autres outils de cueillette dénominalisés, utilisés à intervalles réguliers visant à mesurer dans le temps l'appréciation des utilisateurs et utilisatrices des services des OC (dans la communauté, mais aussi à l'interne de l'établissement) sur des questions comme :

1. **Connaissance de l'organisation communautaire** : niveau de connaissance des services et des champs d'action de l'OC; niveau de connaissance du mandat, des objectifs et des rôles de l'OC dans le groupe, le projet ou la concertation de la personne répondante;
2. **Soutien au processus d'action collective** : appréciation de la contribution de l'OC sur les thèmes suivants : favoriser le fonctionnement démocratique; le leadership partagé; l'atteinte des objectifs; un fonctionnement plus efficace et l'évaluation du groupe, projet ou concertation de la personne répondante;
3. **Accompagnement** : appréciation des effets de l'intervention de l'OC sur l'autonomie du groupe, projet ou concertation, la participation citoyenne, la prise en compte des personnes défavorisées/exclues; l'analyse/compréhension de la situation/problématique qui mobilise le groupe, projet ou concertation, les effets contributifs sur les déterminants sociaux de la santé, la promotion de la santé et le pouvoir d'agir des personnes et des communautés, etc.;

De tels exercices d'évaluation, et bien d'autres à développer, viseraient, d'une part, à soutenir la réflexion des équipes d'organisation communautaire quant aux stratégies et moyens à déployer afin d'assurer un processus d'amélioration continu, sur une base professionnelle, des services d'organisation communautaire et, d'autre part, à reconnaître l'apport de l'organisation communautaire et des OC au développement des personnes et des communautés en lien avec les ressources de leur territoire.

### Références

- Leclercq, J.-B. (2019). « Dépasser le cadre normatif pour penser son action en termes d'inégalités sociales. Réflexivité collective d'organisateur·s et organisatrices communautaires (Québec) », *Sciences et Actions Sociales*, N°11, p. 1-21.
- RQIIAC (2021). *Déclaration de principe du RQIIAC sur l'évaluation des pratiques en organisation communautaire en CISSS et CIUSSS*, adoptée par le conseil d'administration le 27 novembre 2020, 4 pages.
- Simard, P. (2017). « Réconcilier « sens » et « mesure » : plongée au cœur de l'évaluation des initiatives de développement social et territorial », dans Avenel, C., Bourque, D. (2017). *Les nouvelles dynamiques du développement social*, Champ social, p. 207-226.

# L'accompagnement des milieux ruraux : **CROISEMENT ENTRE LES RÉSULTATS D'UNE RECHERCHE ET L'EXPLORATION DE LA PRATIQUE D'UNE ORGANISATRICE COMMUNAUTAIRE**



**AMÉLIE MICHAUD,**  
OC au CIUSSS de la  
Capitale-Nationale,



**LUCIE MORIN,** candidate  
Ph.D. en service social à  
l'Université de Montréal

Deux millions de Québécois et Québécoises résident dans le Québec rural et occupent 90 % du territoire habité (Jean, Desrosiers et Dionne, 2014). Les premières formes d'animation des milieux ruraux ont vu le jour avec l'expérience du Bureau d'aménagement de l'Est-du-Québec dans les années 1960 (Bourque, 2017). Plusieurs initiatives ont cours actuellement pour revitaliser les communautés rurales qui sont confrontées à des enjeux complexes tels que le vieillissement de la population et la perte de services de proximité. Plusieurs OC contribuent à la revitalisation de communautés rurales. Comme OC, dans la région de Chaudière-Appalaches, j'ai accompagné quatre communautés rurales qui ont décidé d'unir leurs forces pour développer leurs milieux. Mon enthousiasme envers ce dossier était grand, mais il n'était rien comparé à la passion qui habitaient les personnes qui ont initié cette démarche. Intriguée par ce qui contribue au développement de la capacité d'agir des personnes impliquées dans une démarche de développement local en milieu rural, j'ai décidé d'en faire l'objet de mon mémoire (Morin, 2016). J'ai interviewé six membres du conseil d'administration, principalement des élu·es municipaux, et deux professionnel·les qui avaient le mandat de les accompagner. Les résultats démontrent que l'acquisition de connaissances dépend de divers éléments, dont quatre compétences qui ont été identifiées chez les accompagnateurs et accompagnatrices de la démarche étudiée : l'analyse du territoire, l'animation du milieu, l'expertise technique et l'accompagnement des collectivités (Robitaille, 2006).

En 2020, mes études doctorales m'ont amenée à collaborer avec deux OC du CIUSSS de la Capitale-Nationale, dont Amélie Michaud avec qui j'ai partagé les résultats de mon mémoire. Voici ses réflexions d'OC travaillant en milieu rural.

*J'ai commencé la discussion en mentionnant que les personnes accompagnatrices possèdent une connaissance fine du territoire qu'elles partagent par divers moyens lors d'activités, tels que la coanimation avec un·e membre lors de rencontres, le soutien pour la rédaction d'articles et la participation à une démarche évaluative.*

Cette stratégie de leadership partagé entre OC et les membres de la communauté est également utilisée par l'équipe d'OC de la Côte-de-Beaupré dans le cadre de la démarche Ensemble, Développons la Côte (EDC). Amélie souligne « [qu'elles ont] mis à profit ce modèle pour recueillir le vécu et les connaissances terrain des personnes de l'ensemble des comités ». Pour chaque enjeu retenu, un comité, composé de personnes intéressées à discuter plus en profondeur ce thème, a été créé. Selon Amélie, « ce partage a mis en valeur l'intelligence collective ».

Dans le cadre de la démarche EDC, Amélie a intégré différentes connaissances à l'analyse collective du territoire. Le premier élément mentionné est que « comme OC, nous avons accès à des données populationnelles comme les portraits de défavorisation... Pour compléter nos travaux, nous sommes allées chercher ce que la MRC avait en termes de consultations citoyennes... Après cela, nous sommes allées chercher des statistiques des écoles, des commissions scolaires et des organismes communautaires. Nous avons fait une mise en commun de toutes nos connaissances plus quantitatives ».



Comme deuxième compétence, nous avons discuté du rôle de liaison en organisation communautaire qui consiste notamment en partage d'information et de ressources pour soutenir le processus de collaboration (RQIIAC, 2020). Ma recherche a révélé que la capacité d'animation du territoire des accompagnateurs et accompagnatrices s'illustre par la mobilisation de diverses ressources essentielles à l'émergence et à la réalisation de projets collectifs (Prévost, 2013). L'une des ressources que les intervenant·es ont dû développer dans le cadre de missions exploratoires en France (2003 et 2010) c'est leur compréhension du développement durable et de la gouvernance territoriale partagée (travail intermunicipal). Ma recherche a mis en évidence que ces deux concepts ont été centraux dans le cas étudié.

Amélie utilise différentes stratégies pour soutenir le développement de ses connaissances dans le contexte exigeant créé par la pandémie : « J'ai assisté à beaucoup de formation [à distance] en lien avec le développement communautaire, mais aussi sur les techniques d'animation pour la mobilisation collective... savoir comment mobiliser un groupe d'acteurs intersectoriels et quels outils d'animation utiliser quand les rencontres se déroulent en virtuel, c'est important ». L'équipe d'OC du CIUSSS de la Capitale-Nationale bénéficie en plus d'une communauté de pratique qui contribue au développement de leurs connaissances<sup>1</sup>. Enfin, tout comme dans la démarche que j'ai étudiée, les acteurs et actrices de la MRC de la Côte-de-Beaupré se sont intéressées à des démarches réalisées dans Charlevoix, en Gaspésie et en Maurice afin d'en tirer des apprentissages.

*Il faut avoir des balises au départ, mais il ne faut pas rester trop campée dans des tâches précises en ce qui concerne les démarches de développement territorial....*

Amélie et moi avons abordé les compétences techniques requises pour soutenir des démarches en développement des communautés. Ma recherche a montré que deux intervenant·es ont assumé le rôle d'accompagnement de façon à concevoir, gérer, coordonner et évaluer des initiatives collectives de différentes ampleurs et configurations (RQIIAC, 2020). Pour les personnes qui participent, le travail des intervenant·es permet de combler l'écart entre le travail requis pour mener à terme la démarche et la disponibilité des participant·es.

1 Pour en savoir davantage sur la communauté de pratique de l'équipe des OC de la Capitale-Nationale : Parent, (2016) et Parent et al., (2013).

J'ai alors demandé à Amélie si cela se vérifie dans l'accompagnement qu'elle effectue dans la démarche EDC. Elle précise d'abord qu'au CIUSSS de la Capitale-Nationale, un formulaire est rempli pour les demandes adressées à l'équipe d'OC. Quand elle revient vers le groupe pour leur mentionner que leur demande a été acceptée, elle précise alors le mandat qu'elle va assumer. Amélie souligne « qu'il faut avoir des balises au départ, mais il ne faut pas rester trop campée dans des tâches précises en ce qui concerne les démarches de développement territorial... Comme OC, il faut avoir une marge de manœuvre nécessaire pour sortir du rôle ou des attentes que nous avons délimitées au départ, sinon on ne pourra pas bien accompagner la démarche ». Amélie mentionne également que « la disponibilité des ressources va quand même influencer ce que nous sommes capables de faire ou pas [comme équipe d'OC] ». Enfin, comme le leadership partagé a été la stratégie privilégiée, Amélie mentionne qu'elle n'a pas l'impression que la démarche repose sur les épaules des OC. Elle affirme que « c'est nouveau et on s'est doté d'une façon de travailler ensemble... donc on ne pouvait pas présumer qu'une personne allait tout faire... »

Le dernier élément que nous avons traité est celui de la compétence d'accompagnement en fonction de l'ancrage territorial. Lachapelle et Bourque (2013) mentionnent que la compétence d'accompagnement se construit à partir de l'expérience cumulée et la stabilité de la présence des agent·es de développement dans les milieux visés par l'action collective. Dans le cadre de

ma recherche, les deux personnes accompagnatrices impliquées cumulaient plus de 25 années d'expérience en développement des communautés et au moins 20 ans de présence dans le territoire d'intervention. La connaissance du territoire vécu ainsi que des différents réseaux et organisations qui y gravitent a accru leurs capacités pour initier et mettre en œuvre un projet rassembleur.

Amélie travaille sur la Côte-de-Beaupré depuis septembre 2018 et y a effectué un remplacement d'un an, il y a quelques années. Dès son entrée en poste, elle a entamé une tournée des partenaires pour connaître le territoire et établir un premier contact avec eux. Rapidement, avec sa collègue qui travaillait déjà sur le territoire depuis quelques années, elles ont fait le constat que les acteurs et actrices avaient besoin d'un espace pour discuter du développement de leurs communautés locales et que le « timing » était bon pour entreprendre une action en ce sens. C'est ainsi que la démarche EDC est née. Deux ans et demi plus tard, Amélie affirme que « toutes les consultations, les collaborations et les échanges formels et informels que j'ai eus avec les partenaires, m'ont solidifiée dans ma compréhension et dans mon analyse de la communauté ». « Au final, tu as envie de travailler au mieux-être de la communauté, mais tu as surtout envie de travailler avec cette personne-là parce que nous partageons une vision, nous avons des caractéristiques individuelles, professionnelles ou des valeurs qui se ressemblent ».

*Cet échange montre que chaque territoire a son historique de collaboration. Ces expériences passées influencent les attentes que les partenaires ont à l'égard du rôle d'accompagnement des OC. Le contexte de pandémie nous oblige à revoir nos pratiques, en termes d'animation, de consultation et de mobilisation, et à travailler davantage dans une perspective de leadership partagé. L'expertise des OC, dont celle de l'accompagnement, sera précieuse dans la période d'après-crise pour soutenir le développement intégré des territoires ruraux.*

## Références

- Bourque, D. (2017). Sources et trajectoires des pratiques de développement social au Québec vers le développement territorial. Dans C. Avenel et D. Bourque (dir.), *Les nouvelles dynamiques du développement social* (p. 57- 83). Nîmes : Champ social Éditions.
- Jean, B., Desrosiers, L. et Dionne, S. (2014). *Comprendre le Québec rural* (2<sup>e</sup> éd.). Université du Québec à Rimouski-Chaire de recherche du Canada en développement rural – GRIDEO – CRDT.
- Lachapelle, R. et Bourque, D. (2013). Développement territorial intégré et leadership locaux, *Organisations et territoires*, 22(3), 51-59.
- Michaud, A. (2021, 12 mars). Entrevue avec une organisatrice communautaire du CIUSSS de la Capitale-Nationale. Par Zoom. Québec.
- Morin, L. (2016). *Compétences et pouvoir d'agir. Étude sur les apprentissages réalisés par des acteurs impliqués dans une expérience de développement local*. (Mémoire de maîtrise). Université Laval. Repéré à <https://corpus.ulaval.ca/jspui/bitstream/20.500.11794/27396/1/33082.pdf>
- Prévost, P. (2013). L'entrepreneuriat collectif au service des communautés dévitalisées de la Maurice : un modèle inspirant, *Organisations et territoires*, 22(3), 15-24.
- Parent, A.-A. (2016). Pratique réflexive et organisation communautaire : le point de vue de professionnels sur la stratégie de soutien au développement des communautés en santé publique. *Approches inductives* 3(1), 39-67.
- Parent A.-A., Roy, M., Lavoie, C., Gauthier, A., O'Neill, M., et Simard, P. (2013). Organismes communautaires et développement des communautés : une pratique d'intervention sociale territoriale qui mérite réflexion. *Nouvelles Pratiques Sociales*(26)1, 118-132.
- Regroupement québécois des intervenants et intervenantes communautaires en CISSS et CIUSSS. (2020). *Pratiques d'organisation communautaire dans les établissements de santé et de services sociaux au Québec : cadre de référence du RQIIAC* (Édition actualisée). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Robitaille, M. (2006). La transformation des métiers du développement territorial au Québec, *Recherches sociographiques*, 47(3), 573-595.

---

# SECTION 2

## ORGANISATION COMMUNAUTAIRE ET PANDÉMIE

Le thème de la revue a inspiré plusieurs personnes à écrire. Ainsi, la présente section multiplie les points de vue sur l'organisation communautaire en temps de crise. La diversité des textes permet de porter un regard riche sur les différents aspects de la pratique d'OC et les adaptations de celle-ci dans le contexte pandémique. Ceci permet de croiser les regards et points de vue sur le rôle spécifique de l'OC en tant qu'acteurs du RSSS, de mettre en balance les contributions selon les différents CISSS et CIUSSS et d'inscrire le tout dans une perspective historique et sociale. Nous avons aussi recueilli quelques expériences concrètes qui témoignent de la créativité des OC qui sauront certainement être inspirantes.



## Avis du RQIIAC

# CONTRIBUTION DE L'ORGANISATION COMMUNAUTAIRE À LA CRISE SANITAIRE

**ADOPTÉ PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DU RQIIAC, LE 25 FÉVRIER 2021**

*L'organisation communautaire est partie prenante de tous les CISSS et CIUSSS au Québec. Cette pratique professionnelle vise notamment à soutenir les communautés à s'organiser et à développer des services pour répondre aux besoins divers de leurs populations dans une approche collective et une visée de réductions des inégalités sociales de santé. En travaillant de concert avec les nombreux organismes communautaires déployés partout sur le territoire, les OC aident le réseau de la santé et des services sociaux à actualiser sa mission en s'intéressant aux déterminants sociaux de la santé.*

*En mars dernier, alors que le Québec tout entier se plaçait en confinement pour « aplatir la fameuse courbe » et protéger notre réseau de la santé, plusieurs organisateurs et organisatrices communautaires (OC) du Québec ont eu la marge de manœuvre nécessaire pour faire preuve de créativité et débrouillardise afin de soutenir les communautés frappées de plein fouet et sans préavis par la Covid et le confinement.*

« Renforcer l'aide alimentaire, soutenir les organismes dans leurs nouveaux défis, mettre sur pied des cellules de crise de proximité, établir des lignes d'accueil, des chaînes téléphoniques pour venir en aide aux populations fragilisées, soutenir de nouvelles collaborations territoriales, prévenir les chocs post-traumatiques du confinement [...] » ne sont que quelques exemples des nombreuses actions. Ces dernières ont permis d'illustrer le potentiel et la force de frappe de cette profession méconnue.

Plusieurs OC ont aussi pu apporter un soutien concret aux organismes communautaires qui sont aux premières lignes pour répondre aux besoins de base de la population et qui ont eu à la fois à répondre à des demandes grandissantes tout en réorganisant leurs services pour s'adapter aux différentes contraintes sanitaires et aux défis financiers.

En tout temps, mais particulièrement en temps de crise, de par leur rôle de « passeurs », les OC sont en mesure de rejoindre les personnes en marge des messages publics. En étant à l'écoute des besoins et des préoccupations de ces dernières, les OC sont en mesure de les traduire et de s'assurer qu'elles sont entendues par les gestionnaires et les dirigeants. Le maintien, voire l'accentuation, de ce lien en période de crise permet de connaître rapidement les personnes ou les milieux auprès desquels il faut intervenir; à identifier les difficultés; à favoriser la concertation et la liaison entre les différents acteurs sociaux et à déployer diverses actions préventives et de soutien. Dans une optique de prévention de l'aggravation d'autres problèmes sociaux et de réduction des inégalités sociales de santé, ces OC sont habilité.e.s à mobiliser des partenaires et à agir sur plusieurs facteurs : alimentation, logement, pour ne nommer que ceux-là.

2 RQIIAC, cadre de référence, p. XIII.

Par ailleurs, autant dans la première vague, dans la deuxième vague que dans le déploiement de la vaccination, les OC ont été et sont toujours nombreux.euses à prêter main-forte aux efforts déployés par la Santé publique : réalisation d'enquêtes épidémiologiques, aide aux soins dans les CHSLD, support sur les barrages routiers, explication des consignes sanitaires aux entreprises et commerces, liaison avec les organismes, écoles ou garderies pour des mesures de dépistage et de prévention, mobilisation vers la vaccination sont quelques-unes des tâches réalisées dans ce contexte. Loin de nous l'idée de s'objecter aux contributions des OC à l'effort collectif et hors du commun qui nous incombe.

Cependant, depuis le début de la pandémie, il est inquiétant de constater que certains CISSS et CIUSSS ont fait le choix de retirer totalement ou de façon importante les OC de leur rôle d'interface et de soutien aux communautés pour les réaffecter dans des tâches de soutien à l'interne dans l'application de diverses mesures sanitaires, les retirant ainsi de leur présence essentielle dans les communautés. D'autant plus que dans certains endroits ce délestage se poursuit avec intensité et continuité depuis des mois, laissant les communautés et les organismes communautaires à eux-mêmes, les privant d'un soutien et d'une présence qui constituent pourtant un maillon essentiel pour faire face à la pandémie, mais aussi dans la poursuite des actions et services névralgiques pour les populations les plus vulnérables.

*Le délestage effectué intensivement et de façon prolongée a de nombreux effets délétères qui ne doivent pas être sous-estimés, enfermant les communautés dans une logique étroite de mesures sanitaires sans égard aux considérations sociologiques qui font autant partie du problème que de la solution.*

Plus le temps avance, plus les liens de confiance et de proximité entre les CISSS et CIUSSS, qui passent en bonne partie par les OC, s'effritent et risquent de provoquer des fissures à long terme dans le partenariat, pourtant essentiel à un grand nombre d'actions transversales avec les divers acteurs de la communauté, en particulier en ce qui concerne les déterminants sociaux de la santé.

Nous sommes convaincus qu'en demeurant sur le terrain, en lien constant avec leurs partenaires, les OC seront d'autant plus d'une aide précieuse pour travailler à l'après-pandémie et à aborder le lent travail de rétablissement. Avec leurs partenaires, ils pourront soutenir la relance, l'adaptation et le maintien des services des organismes; contribuer au développement de stratégies adaptées en réponse aux besoins exprimés par les communautés; œuvrer encore et toujours pour adapter les interventions en tenant compte des inégalités sociales de santé, en mettant de l'avant l'importance d'interventions globales et concertées et en agissant en prévention plutôt qu'en mode réactif.



## POSITIONNEMENT DU RQIIAC

En tant que regroupement représentant la pratique professionnelle de l'organisation communautaire en CISSS et CIUSSS au Québec et en toute cohérence avec notre cadre de référence de la pratique, nous croyons que les balises suivantes doivent être prises en considération en ce qui concerne les mandats et tâches attribués aux OC face à la pandémie :

1. Reconnaître l'expertise de l'organisation communautaire comme pratique professionnelle contributive dans son essence même face à la pandémie
2. Favoriser le maintien des OC dans leur milieu durant la période de crise
  - Pour soutenir les groupes et les communautés
  - Pour favoriser la liaison entre les acteurs concernés
  - Pour privilégier les interventions préventives dans les milieux et contribuer à la sensibilisation et à l'éducation des communautés.
3. Réduire au minimum la réaffectation des OC dans des tâches incombant à la Santé publique dans l'application de mesures sanitaires. Dans les cas où les besoins en effectifs rendent nécessaire la réaffectation d'OC (délestage)
  - Assurer le maintien d'effectifs dédiés à des mandats d'organisation communautaire
  - Éviter les réaffectations temps plein pour préserver un ratio en organisation communautaire
  - Maintenir une disponibilité d'OC dans tous les territoires des établissements
  - Prévoir une limite de temps et une rotation parmi les OC réaffectés
  - Faire appel au volontariat comme première approche
  - Maintenir les liens entre tous les OC et avec leur équipe

*Les OC ont démontré par le passé à la lumière de crises diverses (Lac-Mégantic, inondations, etc.) la plus-value de leurs compétences et savoir-faire dans la résilience des communautés et l'incontournable ancrage au sein même des communautés touchées. La présente crise ne peut faire l'économie de cette contribution. Il serait dommage que certains établissements se privent de ce maillon essentiel.*

## L'ancrage dans les réseaux communautaires, clé de résilience :

### LA PANDÉMIE APPELLE LE RETOUR À NOS RACINES



**RENÉ LACHAPPELLE**

Chercheur associé au Centre de recherche et de consultation en organisation communautaire.

*Le réseau de la santé et des services sociaux a dû affronter la pandémie avec les handicaps qui lui ont été imposés au cours des deux dernières décennies : la santé publique qui recevait 3,6 % du budget de la santé en 2001 avait été réduite à 2,4 % en 2019 ; durant la même période, la part du budget consacré à la rémunération des médecins passait de 12 % à 14,2 % (ICIS, 2020). Au total les fonds dédiés aux soins médicaux (hôpitaux, rémunération des médecins et médicaments) en 2019 représentaient 57 % du budget de la santé et des services sociaux.*

Cette hyper-médicalisation nous permet de comprendre pourquoi la gestion de la crise a passé d'abord par la libération des lits de soins intensifs alors que la propagation du virus affectait directement les CHSLD, ces établissements que la centralisation dans les CIUSSS/CIUSSS avait privés de leurs directions. Quant aux nouvelles ressources confiées à des établissements privés, elles ont fait la démonstration que services publics et logique d'affaires ne font pas bon ménage en générant des situations qui choquent la population. Les enquêtes en cours feront probablement la démonstration nette que les aîné·es n'ont pas eu droit à des services qui leur conviennent, notamment en services à domicile.

S'ajoutant aux mesures de restriction budgétaire imposées à répétition au réseau depuis la fin des années 1990 (avec l'apothéose de l'austérité en 2015!), la gestion visant à réduire au minimum le personnel a fait le reste : le manque de main-d'œuvre de proximité – préposées aux bénéficiaires et infirmières – a amené les gestionnaires à déplacer des ressources dans et entre les établissements, et à recourir aux agences de main d'œuvre avec le résultat que le personnel est devenu vecteur du virus.

La prise en compte des déterminants sociaux et la prévention n'ont pas fait partie des choix de la santé publique depuis la réforme de 2015. Le MSSS a opté pour traiter des malades plutôt que de promouvoir des mesures de protection des populations vulnérables : travailleurs et travailleuses précaires, populations immigrantes, personnes peu alphabétisées, etc. Alors que le *Programme national de santé publique 2008-2012 - mise à jour 2008* considérait le développement des communautés comme la première stratégie d'action en santé publique, cette notion avait complètement disparu de la version 2015-2025. Les conséquences de ces choix mettent en évidence ce que la perte d'établissements de première ligne entraîne. L'expérience du dernier établissement qui a réussi à conserver la formule des CLSC le démontre. Dans le numéro d'hiver 2020-2021 de la revue *Relations*, Mireille Audet et Jocelyne Bernier font la démonstration de cette approche :

*Dès sa création en 1968, la Clinique communautaire de Pointe-Saint-Charles a développé une approche qui arrime étroitement les soins de santé, l'intervention psycho-sociale, la prévention et le soutien au développement des communautés. Basés sur l'entraide et la défense des personnes plus vulnérables sur le plan de la santé mentale, actifs dans le soutien aux familles et des aînés ou dans le domaine du logement, les divers organismes qui ont bénéficié de l'action de la Clinique dans leur développement forment maintenant un réseau autonome tissé serré.*

Cette configuration communautaire, qui était la marque de commerce initiale des CLSC, a permis au quartier de Pointe-Saint-Charles de s'organiser pour soutenir sa population, notamment en maintenant les services des organismes communautaires qui ont une connaissance fine des besoins et en organisant le soutien de l'approvisionnement alimentaire pour les ménages dans le besoin.

Le Cadre de référence définit les rapports d'appartenance comme « l'un des moteurs principaux de l'action collective » (RQIIAC, 2020, p.25). L'ancrage des OC dans les communautés et la préservation, voire la valorisation, de leurs relations avec les réseaux qui les composent sont des atouts déterminants pour une approche écologique de la santé que la Loi sur les services de santé et les services sociaux définit comme « le maintien et l'amélioration de la capacité physique, psychique et sociale des personnes d'agir dans leur milieu et d'accomplir les rôles qu'elles entendent assumer d'une manière acceptable pour elles-mêmes et pour les groupes dont elles font partie » (art.1). Le soutien aux organismes communautaires fait partie des mesures de première ligne en période de crise : ce sont les intervenantes et intervenants proches des populations qui sont les plus souples pour adapter leur action aux contraintes.

*Les impacts du confinement au niveau de la santé mentale ont amené le ministre Carmant à annoncer en novembre 2020 un investissement de 19 M\$ pour créer et implanter des équipes d'éclaireurs capables d'intervenir de façon précoce face aux problématiques psychosociales.*

On ne peut pas boudier un élargissement des perspectives au-delà des problèmes hospitaliers et le choix des interventions de proximité, mais on peut se demander si le ministre a tiré des leçons de la mise en œuvre de programmes issus des meilleures pratiques sans que le milieu ne soit associé à leur définition. Le faible impact des sociétés de gestion de la Fondation Lucie et André Chagnon – qui a amené celle-ci à revoir radicalement ses orientations – a pourtant fait la démonstration de l'importance « de façonner les services selon les besoins et les réalités des popula-

tions visées » (RQIIAC, 2020, p.71). Il semble que de nouveaux postes d'OC seraient créés pour mettre en place ces équipes, misant sur la capacité des OC de mobiliser à partir de « la connaissance du territoire et une volonté commune de placer le citoyen au cœur des services de l'établissement » (RQIIAC, 2020, p.71). Est-ce que leur mandat sera d'implanter un modèle unique défini par en haut ou bien leur permettra-t-il de modeler le programme aux réalités et contraintes de chaque réseau de services ?

*Cette brève analyse met en évidence comment les choix politiques sont déterminants pour les services publics.*

Les fusions d'établissements amorcées à la fin des années 1990 ont préparé la disparition des CLSC comme établissements autonomes, affaiblissant ce qui apparaît de plus en plus clairement dans une perspective de transition écologique comme un atout majeur de territorialisation des interventions. La réforme Couillard en 2003 a intégré les CLSC dans les CSSS comme une mission à satisfaire, enlevant du même coup aux populations locales la possibilité de participer à leur gestion. La centralisation radicale de la réforme Barrette a fait basculer l'équilibre du réseau du côté non pas de la santé, mais de la pratique de la médecine, une médecine de plus en plus coûteuse autant par l'utilisation de technologies sophistiquées que par les coûts faramineux des médicaments qui devraient être des biens communs, mais dont les pharmaceutiques détiennent des brevets exclusifs. Bref, le Québec offre une belle démonstration de l'échec du néolibéralisme comme modèle d'organisation des services publics. Sans une nouvelle réforme des structures qui prenne en compte la définition de la santé qui demeure en tête de la Loi, il y a peu de chance que les lacunes mises en évidence par la pandémie puissent être corrigées. L'organisation communautaire a réussi à maintenir le cap en dépit des contraintes structurelles qui auraient pu la déraciner des communautés. Mais il ne s'agit plus de sauver la profession, il faut faire en sorte que ce qui justifie son existence dans le réseau public devienne un principe d'organisation des structures : proximité des personnes et des communautés, renforcement des capacités d'agir et développement des solidarités.

## Références

- Audet, M. et J. Bernier. « La communauté au cœur de la santé », *Relations*, n°811, Hiver 2020-2021, p.22-23.  
 Institut canadien d'information sur la santé (ICIS, 2020). *Tendances des dépenses nationales de santé 2020*, Tableau D.1.5.2

## L'ascension de M<sup>me</sup> Covid :

### CHRONIQUE D'UNE BATAILLE PANDÉMIQUE

*Il était une fois M<sup>me</sup> Covid. On la connaissait pour son caractère insidieux et hautement contagieux. Tout le monde avait entendu parler de M<sup>me</sup> Covid, mais personne n'y prêtait vraiment attention jusqu'au jour où elle débarqua chez nous. M<sup>me</sup> Covid est arrivée subtilement au pays, il y a de ça un an, en provenance d'un lointain pays. Elle s'est fait discrète au début, histoire de bien s'implanter en cette nouvelle terre d'accueil. Aucun·es ne croyaient en cette nouvelle bibitte, et M<sup>me</sup> Covid s'en réjouissait. Elle en a fait ses alliés·es. Forte de cet appui et de la lenteur des Autorités à réagir, elle s'est mis à s'affirmer davantage, à prendre de plus en plus de place et à s'installer partout où elle pouvait, causant des torts incommensurables à la population, à la Communauté. Et très rapidement, M<sup>me</sup> Covid trôna au sommet de sa première vague. C'étaient ses premiers pas vers sa conquête du monde. Sa victoire fut éclatante.*

Toutes et tous n'étaient pas égaux devant cette envahisseuse. Si certain·es, chez les plus jeunes, résistaient plutôt bien à ses attaques, d'autres, parmi les plus ancien·es, développaient des symptômes sévères, voire mortels. Toutes et tous n'étaient pas prêts pour livrer ce combat. Les Autorités et la Communauté se sont mises en mode gestion de crise et ont su profiter des maigres connaissances que nous avions sur M<sup>me</sup> Covid pour développer leurs stratégies de défense. Malgré les mesures sanitaires mises en place par les Autorités pour la contrer, car M<sup>me</sup> Covid avait ses points faibles, sa progression fût assez fulgurante partout au pays. M<sup>me</sup> Covid avait, elle aussi, identifié nos points faibles et elle en profita allègrement. Les Autorités sortirent immédiatement l'artillerie lourde. On assista au premier confinement. Malgré cela, la vague frappa de plein fouet nos résidences pour aîné·es, publiques et privées, en y faisant des ravages importants. Sa victoire fut écrasante.

Cependant, de concert avec les Autorités et avec la Communauté, quelques Irréductibles OC, devant cette menace, ont retroussé leurs manches, comme dans chaque crise, afin de trouver les moyens de repousser ce nouvel intrus. Usant de stratégies gagnantes, de leur avantage sur le terrain et de leur réseau bien installé, ces Irréductibles OC et leurs partenaires ont réussi à marquer plusieurs points dans ce combat à armes inégales avec M<sup>me</sup> Covid. Était-ce perdu d'avance? Cette mobilisation était-elle vaine? Nous avons bien cru, durant la période estivale, que la victoire était à portée de main et que nous pourrions enfin retourner à notre routine et à nos habitudes; mais c'était sous-estimer les capacités de M<sup>me</sup> Covid à rebondir. Sa victoire était probante.

Devant cette accalmie, et confiantes que le vaccin (cette arme ultime) viendrait à bout de M<sup>me</sup> Covid, les Autorités ont baissé la garde en permettant un



MARCEL GÉLINAS, OC au CISSS de la Montérégie-Est

*La vague frappa de plein fouet nos résidences pour aîné·es, publiques et privées, en y faisant des ravages importants.*

certain déconfinement. Cet allègement des mesures sanitaires permit à la Communauté d'avoir un peu d'air. Les Autorités ont récupéré les Irréductibles OC et leur expertise pour d'autres tâches. Quoiqu'importantes, ces nouvelles affectations (aussi appelé délestage) éloignaient les Irréductibles OC de leur terrain de prédilection, la Communauté. Cette Communauté, malmenée elle aussi par M<sup>me</sup> Covid, peinait à reprendre pied et souhaitait, elle aussi, une présence accrue des Irréductibles OC pour organiser la riposte. M<sup>me</sup> Covid profita de la faille du déconfinement pour accentuer son emprise et poursuivre ses ravages dans les différentes institutions qui étaient à sa portée et maintenant vulnérables. CPE, écoles, milieux de travail, hôpitaux, personne n'y échappa. Ainsi, sur sa deuxième vague, elle put se hisser à des niveaux jamais égalés. Sa victoire semblait totale.

On pourrait croire que M<sup>me</sup> Covid a des intentions maléfiques ou diaboliques. Il n'en est rien. C'est dans sa nature. C'est dans son ADN. Elle est programmée pour cela. Et c'est là que réside peut-être la clé de notre combat. Cependant, M<sup>me</sup> Covid nous aura quand même appris des choses.

Ce n'est pas entièrement le cas des Autorités; elles ne sont pas programmées. Elles ont encore la possibilité et la souplesse d'adapter leurs institutions, et ce, malgré la lourdeur qui les afflige et leur lenteur à réagir, M<sup>me</sup> Covid aura forcé les Autorités et ses institutions à revoir leur approche en gestion de crise, à déléguer la prise de décision plus près du terrain et à améliorer leurs mécanismes de communication virtuelle afin de maintenir leurs activités essentielles.

La Communauté n'est pas programmée. Elle est dotée d'une étonnante capacité de résilience pour affronter les diverses réalités de la vie et assurer la sécurité et l'épanouissement de ses membres. M<sup>me</sup> Covid l'aura forcée à développer une plus grande solidarité et à se soucier des plus vulnérables de ses membres.

Les Irréductibles OC non plus ne sont pas programmés. Ils ont cette habileté extraordinaire à faire le pont entre les Autorités et la Communauté pour faire valoir les besoins et bien organiser les services. M<sup>me</sup> Covid aura forcé les Irréductibles OC à revoir leur pratique pour qu'elle soit toujours plus centrée sur les besoins de la Communauté et qu'elle influence les Autorités sur les meilleurs services à mettre en place.

*Est-ce qu'un deuxième confinement et un couvre-feu viendront à bout de M<sup>me</sup> Covid ? Nul ne le sait. Mais la solution à cette pandémie ne réside pas seulement dans l'application de mesures sanitaires contraignantes et déshumanisantes, mais aussi dans la capacité des acteurs et actrices (les Autorités, la Communauté et les Irréductibles OC) à travailler ensemble et à être proactives devant cette menace que représente toujours M<sup>me</sup> Covid.*

*Car sa victoire n'est pas acquise...*



## Utiliser les OC OU RECOURIR À L'ORGANISATION COMMUNAUTAIRE

L'article de Karine Leducq, cosigné par Denis Bourque dans la revue *Interventions* (2020, Hors-série n°1), présente en deux temps la situation des OC au CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal en contexte de pandémie: une période où il a fallu «mettre de côté nos interventions et nos suivis communautaires réguliers» (p.85) et une autre où «la pertinence de notre pratique d'organisation communautaire en temps de crise sanitaire [...] nécessitait davantage de temps en interface avec le terrain afin de réaliser les mandats demandés» (p.86). Ces deux temps renvoient à des approches divergentes qui ne sont pas propres au CIUSSS où elles interviennent. Elles ont été vécues ailleurs sans qu'il soit possible, au moment d'écrire ces lignes, de broser le tableau complet de leur importance à l'échelle du Québec.

Un groupe de discussion réunissant à la mi-février six organisatrices communautaires a permis une réflexion collective sur cet enjeu qui touche à la fois l'ancrage territorial des OC et leurs rapports avec la santé publique dans le contexte actuel du réseau de la santé et des services sociaux. Elles ont accepté de s'exprimer à titre personnel, sachant qu'elles n'ont pas à prendre la parole au nom de leur employeur. Elles nous offrent une réflexion collective à partir de leurs expériences personnelles. Ce sont Maryève Charland-Lallier du CISSS de la Gaspésie (Baie-des-Chaleurs), Sophie Deleuil-Millette du CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal (St-Laurent), Valérie Fillion du CISSS de la Côte-Nord (Baie-Comeau), Karin Darnajou du CISSS des Laurentides (Deux-Montagnes), Marie-Eve Labrecque du CISSS de la Côte-Nord (Minganie) et Karine Leducq du CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal (St-Michel). En voici un bref compte-rendu.

### Le délestage ou l'ajout de tâches de liaison avec le milieu

Alors que le CISSS de Laval a délesté tous ses OC de leurs dossiers pour les affecter aux enquêtes épidémiologiques, le CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal n'a pas touché aux OC précise Sophie: «Techniquement nous sommes dans nos tâches d'organisation communautaire», mais les rencontres des cellules de crise font en sorte que «nous sommes chroniquement en surcharge de travail». Maryève au CISSS de la Gaspésie nous apprend que les OC de la Baie-des-Chaleurs ont utilisé, au déclenchement de la pandémie, «la composition de base des comités territoriaux de développement social pour former la



**RENÉ LACHAPPELLE**, chercheur associé au Centre de recherche et de consultation en organisation communautaire, à partir d'une entrevue de groupe animée

**MARIE-EVE LABRECQUE**, coordonnatrice du Cahier annuel de RQIIAC.

cellule de crise en y intégrant, notamment, les élu·es». Les mécanismes de communication mis en place entre l'établissement et les élu·es ont permis d'éviter la reprise des rencontres de la cellule de crise à l'automne. Les OC de la Baie-des-Chaleurs n'ont pas été délesté·es et poursuivent leur travail sur le terrain. Sur la Côte-Nord, dit Valérie, au début de la crise il y a eu «deux semaines de choc où les OC n'ont quasiment pas été interpellées, mais ensuite il y a eu une grande sollicitation, notamment pour la sécurité alimentaire. La situation a évolué et nous ne sommes pas aussi sollicitées présentement». Selon le territoire de services, les OC se retrouvent soit en accompagnement d'organismes soit en «relais d'information du CISSS vers le milieu, un rôle qui s'est complexifié du fait de l'écart entre ce qui vient du national et le terrain», mais il n'y a pas de délestage ajoute Marie-Eve.

Le CISSS des Laurentides n'a fait aucun délestage, nous dit Karin D., mais «au début, il y a eu beaucoup de rencontres de crise dans la communauté qui permettaient de remonter les préoccupations des communautés assez rapidement au niveau de l'ensemble des directions», notamment «sur la sécurité alimentaire, les proches aidant·es, la violence conjugale et l'itinérance». Les OC mettaient ainsi à la disposition des diverses directions les informations auxquelles leur donnent accès le fait d'avoir «des lignes plus directes avec les organismes». Du côté des organismes communautaires, l'organisation communautaire a permis «d'aider à démêler la complexité des multiples sources de financement auxquelles les organismes avaient accès et de répondre à leurs demandes pressantes pour avoir les équipements requis à temps, bref de répondre à plein de nouveaux besoins».

### L'encadrement et la reconnaissance de l'organisation communautaire

Le fait de relever de la direction de la santé publique ou d'une direction générale adjointe fait-il une différence? «Il faut savoir qu'au CISSS des Laurentides l'organisation communautaire n'est pas sous le chapeau de la santé publique, ce qui fait que notre gestionnaire a des



rencontres avec l'ensemble des directions», affirme Karin D. Cela favorise le respect des fonctions des OC. Maryève dit que «l'équipe d'organisation communautaire relevait auparavant de l'adjointe au directeur régional de santé publique, rendant ainsi l'équipe assez indépendante. La gestion des équipes locales en santé publique est désormais assurée par les chefs de programme jeunesse et santé publique». Sophie affirme pour sa part qu'elle n'est «pas sûre que la structure ait tant que ça un impact sur la reconnaissance [en tout cas pas] autant que les personnes qui occupent les postes. Au CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal, nous avons la chance que notre cheffe d'administration de programme et la coordonnatrice locale de la santé publique soient des anciennes OC». Karine L. va dans le même sens: «Notre ancien gestionnaire était directeur famille-enfance-jeunesse et il avait la responsabilité de l'organisation communautaire parce que c'était un ancien OC. [...] Comprendre la notion d'ancrage territorial c'est tellement important et c'est ça qui manque». Quand l'organisation communautaire est axée sur «les services internes pour améliorer l'offre de services du CIUSS [...] ça vient décadrer toute la notion d'ancrage territorial»: les OC font bien les liaisons, mais normalement c'est en réponse aux besoins des milieux.

Dans le contexte de la pandémie, dit Sophie, «les OC ont été des attrapeuses professionnelles de balles égarées: nous avons beaucoup travaillé à la cohérence entre les initiatives de la santé publique régionale et ce qui arrivait du ministère d'une part, et les initiatives locales, d'autre part». Certaines structures de crise ont en effet été créées alors qu'il y avait déjà sur le terrain «des tables locales qui avaient ces mandats». Avec la deuxième vague, ces efforts ont fait en sorte que «notre place est beaucoup plus considérée. Pour la vaccination des personnes itinérantes, par exemple, on compte sur nos connaissances dans ce milieu. Il y a des bons coups, il faut les reconnaître». En fait, note Maryève, «dans la 2<sup>e</sup> vague, c'est plus un retour dans notre posture d'accompagnement, mais qui est teintée de COVID». Karin D. ajoute: «On est souvent les chiens de garde de nos communautés! [...] C'est sûr qu'il faut toujours être vigilants».

## Les ajouts de postes

Les situations engendrées par la crise ont mis en évidence l'intérêt pour le réseau de l'organisation communautaire, ce qui explique peut-être que l'on n'ait jamais vu arriver autant d'affichages de postes. Sur la Côte-Nord, «l'équipe a doublé en termes d'OC», nous dit Valérie. En Gaspésie, selon Maryève, «il y a une volonté de notre DSP qu'il y ait à terme au moins deux OC en poste permanent par MRC. Des affectations temporaires d'agent•es de promotion de la santé ont été créées et les postes d'accompagnatrices École en santé sont désormais à temps complet». Sophie rapporte que là où le CLSC de la Montagne avait aboli tous les postes d'OC, le CIUSSS du Centre-Ouest-de-l'Île-de-Montréal vient de créer 10 postes: «Est-ce que ça va être durable? Ce sont des postes qui ont une étiquette COVID!» Au CISSS des Laurentides, nous apprend Karin D., «il y a des créations de postes, il y a des directions

qui reconnaissent notre rôle et qui ont vu aussi la plus-value mise en lumière par la pandémie.» Les ajouts sont assez substantiels pour que ce soit exigeant en termes d'intégration: «Il y a eu affichage de trois postes permanents financés par la santé publique, deux postes permanents financés par la direction de santé mentale, plus trois postes temporaires pour le projet des éclaireurs. Ces postes sont tous intégrés à l'équipe et relèvent de notre direction même si le financement vient de la santé publique ou d'une autre direction. L'équipe de vingt OC va accueillir huit personnes, c'est énorme! Il n'y avait pas de coordination dans notre équipe, là il va y avoir deux OC qui vont avoir une fonction de coordination à mi-temps».

Cette reconnaissance de l'organisation communautaire n'est pas sans susciter certaines inquiétudes. Créer des postes pour lesquels on embauche par affichage des personnes qui connaissent peu ou pas l'organisation communautaire dans un contexte où les OC sont souvent requis•es pour des tâches reliées au contexte de pandémie, représente «le risque qu'une équipe soit moins axée sur l'ancrage territorial et la co-construction avec les gens», craint Valérie. L'annonce de la création d'un vaste réseau d'éclaireurs doté d'un budget de 19 millions, «ça vient d'en haut et ça va arriver avec des cases à cocher» ajoute-t-elle. Karine L. souligne que «le ministère veut avoir des OC pour assumer des fonctions de coordination des éclaireurs dans les RLS». Au CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal, «nous aurons 3 coordonnateurs et autour de 6 éclaireurs sur les 9 territoires. Leur rôle c'est de faire le pont entre l'intervention de proximité avec les groupes communautaires et les services». Cela place les OC dans «des fonctions très programmées» qui relèvent d'une conception descendante de l'ancrage territorial. Au CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal comme au CISSS des Laurentides, les OC auront la préoccupation que cet encadrement «fasse du sens avec ce qu'on a déjà comme acquis sur le terrain avec nos communautés», ajoute Karin D. Nous ne voulons pas perdre l'héritage des vétérans». Maryève souligne qu'en Gaspésie, «ce programme a un bon potentiel de répondre à des besoins qui sont déjà identifiés dans nos milieux si les personnes qui sont en posture de le faire descendre, ont vraiment le souci de la base et s'en servent comme levier pour permettre les réalisations des groupes avec lesquels nous sommes en accompagnement».

## Pour conclure

La pandémie a mis en évidence des contraintes avec lesquelles doit composer l'organisation communautaire dans le réseau de la santé et des services sociaux. Une reconnaissance, inégale selon les établissements, de la nature transversale de ces pratiques par rapport à la structure de direction, mais aussi de son importance lorsqu'il s'agit de rejoindre le terrain. De ce point de vue, les OC partagent avec les organismes communautaires les déficiences du réseau quant à la connaissance et la reconnaissance de l'importance des services de proximité, de la première ligne et de l'ancrage dans la réalité de chaque communauté.

## COVID / organismes communautaires et hébergement social : LA CELLULE D'ENQUÊTE AU CIUSSS DE LA CAPITALE-NATIONALE

*La Direction de la santé publique du CIUSSS de la Capitale-Nationale a créé en novembre 2020 la cellule COVID / organismes communautaires et hébergement social et fait appel à la collaboration volontaire des organisatrices communautaires (OC) pour réaliser des enquêtes épidémiologiques auprès des personnes atteintes de la COVID et leurs contacts.*

Sept des dix organisatrices communautaires qui ont joint cette équipe d'enquête ont participé à l'échange sur lequel repose cet article: Isabelle Barbeau, Éloïse Brault, Suzie Cloutier, Claudine Gagnon, Marie Jade Gagnon, Carol-Anne Hyland Carignan et Amélie Michaud. Deux entrevues avec les initiatrices du projet la Dr. Shelley-Rose Hyppolite, médecin responsable de l'équipe médicale COVID de première ligne, et avec Judith Rose-Maltais, coordonnatrice de l'équipe Planification/évaluation, équité en santé, surveillance et administration œuvrant toutes deux au sein de la Direction de la santé publique, ont ajouté une perspective complémentaire.

### La création de la cellule d'enquête COVID / organismes communautaires et hébergement social

Pour Dr. Hyppolite, les OC ont été mobilisées parce qu'elles ont « la connaissance des milieux de vie, des territoires, des acteurs en présence, des ressources



**RENÉ LACHAPELLE**

*Chercheur associé au Centre de recherche et de consultation en organisation communautaire.*

et évidemment des personnes que nous cherchons à desservir [dans] la fonction de protection de la santé publique». Les OC ont bien compris que la mise en place de cette structure d'enquête dans le cadre de la pandémie visait à « rejoindre spécifiquement les cas qui provenaient du milieu communautaire ou des travailleurs bénévoles et employés ».

Depuis le début de la pandémie, selon le Dr. Hyppolite, « des enquêtes réalisées auprès de personnes en situation de pauvreté, des autochtones, des personnes immigrantes, itinérantes, utilisatrices de drogues, des personnes ayant des problèmes de santé mentale, des personnes dans une dynamique de prostitution [...] sont des enquêtes plus complexes et nous notions vraiment un malaise ». Dans ces circonstances, précise Judith Rose-Maltais, l'appel aux OC misait sur le fait qu'elles « connaissent tellement bien ces milieux, leurs particularités, les gens qui y habitent, ou les fréquentent ». C'est presque le tiers de l'équipe d'organisation communautaire du CIUSSS de la Capitale-Nationale qui a répondu à l'appel puisque 10 des 34 OC sont délestées de leurs dossiers à raison d'un à trois jours par semaine: en se portant volontaires elles étaient « animées par une volonté d'aider et de prêter main-forte sur le terrain ».

Le mode opératoire de la cellule c'est que « nous en organisation communautaire faisons des enquêtes, deux infirmières pivots associées à notre cellule nous accompagnent et font la transition entre ce que nous récoltons comme informations et ce que l'équipe médicale va faire; ce sont les médecins qui vont donner les orientations au milieu communautaire où il y a éclosion ou un cas de COVID positif ». La contribution des OC vise entre autres la qualité des informations qui, selon Dr. Hyppolite, repose sur l'établissement d'un « lien de communication [...] d'où la pertinence d'avoir des personnes qui sont à l'aise de faire ces enquêtes,

des personnes qui sont habituées d'interagir avec des personnes en situation de pauvreté, habituées à leur contexte de vie et aux ressources communautaires qu'elles utilisent ». Et ça fonctionne bien selon la coordonnatrice de la cellule : « Elles le font avec brio, elles relèvent le défi très bien. Ce qui ressort depuis le début c'est à quel point elles sont rigoureuses. Elles savent qu'il faut creuser, aller chercher des détails et elles sont très bonnes pour le faire et avoir le plus d'information possible. »

## L'organisation communautaire et la fonction de protection en santé publique

La procédure de recrutement n'a toutefois pas été sans créer des tensions. Au moment où elles ont répondu à l'appel, la région venait de connaître une hausse brusque et importante et les OC avaient le désir d'aider en situation d'urgence. Comme elles étaient en télétravail, elles n'ont pas pu se concerter quant à leurs disponibilités. Avec le résultat qu'au bout du compte la contribution des différentes équipes territoriales n'a pas été prise en compte dans le délestage : « En répondant au courriel et en disant que tu es intéressée, tu signais automatiquement le contrat » de sorte que « dans le secteur où je suis, nous sommes trois sur quatre à avoir donné notre nom ». « Cela a déséquilibré notre secteur » puisqu'il se trouve privé chaque semaine de « 5 jours d'intervention sur 18 ». L'impact aurait pu être mieux réparti si le recours au volontariat avait tenu compte des dossiers actifs. « Heureusement nous avons déjà une belle dynamique d'équipe qui a permis d'éviter beaucoup d'écueils. Ça aurait pu être très explosif entre nous et ceux qui ne sont pas délestés. » Ces problèmes découlent du processus de délestage qui n'est pas propre aux OC selon la gestionnaire de la cellule : « L'ensemble du réseau de la santé a dû, à tous les niveaux, faire du délestage d'activités. »

La cohésion de l'équipe est entretenue par les rencontres hebdomadaires qui sont « un canal d'information et de contact direct avec la gestionnaire ». Ces rencontres favorisent aussi les liens avec les autres professionnel·les comme le précise la coordonnatrice : « Je les rencontre une fois par semaine, les enquêtrices communautaires et les infirmières pivots, et à chaque fois ce qui ressort c'est que les infirmières en apprennent sur la réalité du milieu communautaire et les OC en apprennent en termes de notions de santé physique. Les deux parties apprécient énormément. » Ce que confirment les OC selon qui la coordonnatrice « est dans un processus d'ouverture, d'écoute pour voir comment on peut améliorer et cela réunit tout le monde : OC, APPR, infirmières pivots et médecins ». Les OC estiment la collaboration avec les agent·es de planification, de programmation et de recherche (APPR) : « Ils ont toujours été en soutien, et quand nous amenions des réflexions, ils allaient chercher l'information s'ils ne l'avaient pas. C'est un peu complémentaire à ce que nous faisons. Ils sont capables de tenir compte du contexte, mais ils savent aussi aller chercher l'aspect scientifique, nous apporter les données. »

*Cette cohésion n'empêche pas les ambiguïtés qui peuvent surgir au quotidien avec l'évolution de la pandémie. Certaines ont le sentiment d'être « tout le temps en apprentissage parce que la situation de la COVID évolue » et, comme il y a beaucoup d'informations à rattraper, « je ne me sens pas à jour et je n'ai pas le temps de me mettre à jour ». Ces problèmes « se dénouent plus dans le quotidien sur le terrain que sur papier : dans la vraie vie, avec les spécificités des situations et des organismes la théorie sur papier se fait malmener ! »*

## Faire de l'organisation communautaire et faire des enquêtes

Ordinairement, « ce sont des infirmières, d'autres professionnel·les ou des enquêteurs et enquêtrices de police qui font les enquêtes. Nous avons la réputation de récolter les situations les plus complexes. On dit de notre équipe qu'elle est un peu légendaire pour le genre de situations que nous ramassons ». Pour le Dr. Hyppolite, « le rôle des enquêteurs c'est d'établir un rapport interpersonnel avec ces personnes-là. Nous avons 5 minutes au téléphone, c'est la chance que nous avons d'établir un lien ». Elle considère que cela est déterminant pour l'intervention de la santé publique, tout particulièrement auprès des personnes en situation de pauvreté et marginalisées, et estime « que les OC sont les mieux placées pour faire ce type de travail ».

Au départ les personnes dédiées aux enquêtes fonctionnaient « comme si tout entrait dans la même trajectoire [mais] faire une enquête avec un itinérant ce n'est pas du tout la même chose qu'avec un employé d'organisme communautaire qui est capable de nous dire ce qu'il a fait il y a deux jours, ce qu'un itinérant ne sera pas toujours capable de nous dire ». Tout est dans la posture d'enquête : « Alors que l'enquêteur cherche la faille, nous accompagnons la personne [...] du fait que nous connaissons le milieu nous arrivons à établir un contact plus facilement ». « Notre mandat c'est de comprendre la personne, sa situation, le type de travail qu'elle fait. [...] Face

à des personnes itinérantes ou vulnérables, il y a des préjugés, cette sensibilité influence comment on accueille la personne et qu'on intervient par la suite auprès d'elle. » Avec des gens qui « se sentent mal d'avoir la COVID [...] les OC sont plus empathiques que certains autres. »

Les OC pensaient, au début, pouvoir élargir leur enquête en rejoignant les organismes communautaires (particulièrement ceux qui connaissent les personnes itinérantes) pour apporter des compléments. Cela a entraîné quelques malentendus, car les contacts auprès des groupes relèvent de l'évaluation du risque et ce sont les médecins de la santé publique qui sont responsables des recommandations aux responsables des organismes communautaires ou des hébergements sociaux. Les OC ont eu le sentiment qu'on n'avait pas recours à leur plein potentiel. Habituees à s'adapter aux situations pour avoir longtemps travaillé dans les organismes communautaires, les OC ont affaire à un autre modèle « où on s'attend à ce que chacun reste dans son rôle, dans une logique de rapports hiérarchiques avec des acteurs qui ne sont pas habitués à ce que les façons de faire soient questionnées ». La culture organisationnelle de la santé publique est « plus hiérarchique, descendante alors que nous sommes dans une culture plus horizontale. Là nous avons de gros chocs de cultures. » De son côté, Dr Hyppolite pense qu'il s'agit simplement d'une façon de miser sur les plus grandes forces et expertises de chacun des professionnel·les impliqué·es dans la gestion des cas et des contacts.

« Je ne pense pas que nous faisons de l'organisation communautaire en santé publique, nous réalisons des enquêtes épidémiologiques ». Les connaissances de l'organisation communautaire sont utiles pour mener les enquêtes, mais le rôle que l'on demande de jouer se limite à mettre à profit leur familiarité avec les communautés. Cette expertise des milieux a toutefois des retombées : « Ils tiennent quand même compte dans une certaine mesure de nos connaissances [...] il y a une part qui est entendue et qui donne des effets. Ça a permis d'expliquer que les organismes communautaires sont des services essentiels ». Ces retombées sont importantes selon Dr. Hyppolite puisque « de créer de bons liens d'empathie et sans préjugés [...] permet d'obtenir des informations plus complètes et plus fiables [...] de mieux accueillir les émotions que vivent les personnes [et] de soulever les enjeux particuliers qu'elles vivent ».

*« ça a redonné un certain sens à mon travail, même si c'est différent, je me sens utile. Ça donne beaucoup de contacts avec les gens, ce que nous n'avons pas beaucoup actuellement »*

Contribuer à la mission de santé publique, « ça a redonné un certain sens à mon travail, même si c'est différent, je me sens utile. Ça donne beaucoup de contacts avec les gens, ce que nous n'avons pas beaucoup actuellement ». Le milieu communautaire aussi reconnaît l'apport du CIUSSS : « Il faut reconnaître que notre CIUSSS a fait des choses intéressantes et appréciées dans le cadre de la pandémie. Les APPR ont fait un énorme boulot depuis mai-juin [...] C'est la première année que les gens des groupes en santé mentale itinérance me disent que le CIUSSS fait un bon job ».

### La contribution des OC à la fonction de protection de la santé publique

Dr. Shelley-Rose Hyppolite pense que l'intégration de l'organisation communautaire à la mission de protection de la santé publique constitue une innovation : « Nouveau pour eux, ce qui amène parfois des questionnements et des malaises même, et nouveau pour nous aussi ». L'expérience démontre par ailleurs la pertinence de la contribution des OC d'abord pour « lever des obstacles en protection des populations », mais aussi pour « soulever des enjeux sur les iniquités » lorsqu'il s'agit d'amener les gens à suivre les recommandations. « Je pense, dit-elle, que l'expérience de la cellule va nous amener à réfléchir, avec les OC évidemment, sur comment intégrer leur expertise en protection, mais toujours dans une perspective de réduction des inégalités sociales de santé ». Dans un autre sens, Judith Rose-Maltais pense que « les conséquences que cette pandémie a notamment sur les inégalités sociales de santé vont exiger d'adapter nos interventions, soutenir les milieux et les accompagner dans ces conséquences-là pour les prochaines années ». Elle ajoute que les OC « ont été alimentées de tout ça, donc ça va guider leur travail pour les prochaines années assurément ». Effectivement, selon les OC, la pandémie a permis au CIUSSS de mettre en évidence une grande sensibilité au milieu communautaire : « Ils ont vu rapidement l'importance de ce réseau-là en soutien à ce qu'eux peuvent faire auprès de la population [et] ils ont agi en conséquence en respectant l'approche qu'ils ont. »

Reste à faire le bilan de cette expérience en santé publique, selon Dr. Hyppolite : « Après plusieurs enquêtes, les OC ont certainement des choses à nous dire sur les enjeux plus globaux que ces personnes vivent lorsqu'elles sont en situation d'être isolées. Ça serait vraiment pertinent ».

## Coordonner une équipe d'OC EN TEMPS DE CRISE

16 mars 2020, 8h du matin. À peine le traditionnel "café du matin" siroté, c'est le branle-bas de combat. Toute l'équipe est sur le pied d'alerte, notre quotidien vient d'être happé par ce qui allait devenir une crise sanitaire mondiale. Comment soutenir l'équipe, qui, à son tour, reçoit les inquiétudes et les multiples questionnements des organismes avec qui elle travaille quotidiennement? En mode proactif, la coordination professionnelle, en collaboration avec l'équipe, a mis en place différentes initiatives pour faciliter les actions sur le terrain : création d'une liste de l'ensemble des organismes du territoire, identification d'un OC pivot pour chacun de ces organismes, mise en place d'un outil de communication permettant de regrouper l'information quotidienne et de la transmettre, etc. Trois personnes, dont une à temps plein, se partagent la coordination de l'équipe, ce qui nous permet d'avoir des échanges sur les stratégies et orientations à donner à l'équipe, en plus de les partager avec le gestionnaire.

### Contribution de l'organisation communautaire

Notre établissement a également mis en place des actions qui ont permis de soutenir le travail de l'organisation communautaire. Des caucus téléphoniques animés par le gestionnaire de l'équipe ont permis aux OC d'adresser les préoccupations recueillies dans leurs territoires respectifs aux différentes directions et ainsi tenter de coordonner des actions pour répondre aux besoins exprimés et problématiques rencontrées. Différents comités de travail ont été mis en place traitant de thématiques déjà actives sur lesquelles la crise a eu un impact majeur (sécurité alimentaire, violence conjugale, immigration, etc.).

Nous constatons que la crise aura permis de mieux faire connaître l'organisation communautaire à l'intérieur même de notre établissement, mais aussi, de faire reconnaître l'expertise que nous possédons en termes de connaissance des communautés. Les liens avec les différentes directions se sont consolidés pour certaines



**MANON ROY ET ALEXANDRA AUBRY**, *Coordonnatrices professionnelles en organisation communautaire au CIUSSS de la Capitale-Nationale*

et développés pour d'autres. Des personnes pivots ont été identifiées dans les différents programmes ce qui a permis une communication plus fluide entre l'organisation communautaire et les directions et de faciliter l'intervention de part et d'autre.

De plus, la présence de l'organisation communautaire lors des discussions avec les différentes directions nous aura permis de nommer l'importance de prendre en considération les défis vécus par les populations vulnérables. Cela aura aussi permis de prendre en compte les déterminants sociaux de la santé dans la mise en place de stratégies d'action.

Nos liens de confiance avec les acteurs de la communauté, des partenaires mobilisés et des concertations en place ont permis un meilleur arrimage et une plus grande rapidité dans les interventions, ce qui est non négligeable en temps de crise. L'organisation communautaire a facilité l'interaction et le dialogue entre le milieu communautaire et le CIUSSS et *vice versa*. Les liens développés dans les milieux nous ont permis de cibler et d'entrer rapidement en communication avec les acteurs et actrices sur le terrain et d'offrir du soutien en réponse à leurs besoins.

Au cours des premiers mois de la crise, le plan de travail de l'équipe a été chamboulé. La plupart des OC ont été impliqués dans des actions répondant aux besoins essentiels des personnes plus vulnérables. La mise en place ou le maintien, en collaboration avec les partenaires du milieu, de distributions alimentaires, de livraisons de repas, d'appels téléphoniques auprès des aînés et auprès de tous les organismes communautaires, d'animations de balcons visant à briser l'isolement, etc., ont été quelques-unes des actions déployées sur le terrain en fonction des besoins identifiés. Ces actions nous ont permis d'agir concrètement sur la réduction des inégalités et le rétablissement des communautés. Les OC ont également fait preuve d'une grande créativité afin de poursuivre leurs travaux au sein des communautés considérant les limites engendrées par la pandémie.

La mobilisation citoyenne, qui demeure un enjeu majeur à travers la crise, s'est vécue de plusieurs façons, toutes aussi différentes qu'originales. Pique-nique dans les parcs, formation sur les outils virtuels, ne sont là que quelques exemples d'adaptation du travail de mobilisation citoyenne.

### La coordination professionnelle

D'abord, quelques mots sur le rôle de la coordination en organisation communautaire vécue au CIUSSS de la Capitale-Nationale.

*La coordination professionnelle exerce un rôle central au sein de l'équipe. Outre sa fonction principale de soutien professionnel, elle assure la liaison entre les membres de l'équipe et le gestionnaire. Elle cherche à développer une vision globale des dossiers, enjeux et défis de l'équipe, à favoriser la cohérence dans les interventions et, finalement, à contribuer au développement et au rayonnement de la pratique, tant à l'interne qu'à l'externe du CIUSSS de la Capitale-Nationale. La coordination professionnelle intervient sur les plans individuel et collectif, portant constamment la préoccupation de favoriser le travail collaboratif et le partage des connaissances. Elle n'exerce aucune fonction d'autorité sur ses pairs. Ses mandats sont définis dans le respect des règles en vigueur, sous la responsabilité du gestionnaire désigné et dans un esprit de collégialité.<sup>3</sup>*

Ce rôle a connu des changements. Les priorités liées à la pandémie nous ont obligé-e-s de cesser temporairement l'ensemble des activités régulières qui soutiennent la pratique de l'organisation communautaire au CIUSSS de la Capitale Nationale tel que des comités de réflexion sur les thématiques comme la sécurité alimentaire, l'immigration, etc. Notre travail était d'une part, de fournir le soutien et les informations pertinentes à l'équipe, et, d'autre part, de travailler en étroite collaboration avec notre gestionnaire afin que ce dernier puisse faire cheminer, à l'intérieur de la structure de sécurité civile et de l'établissement, les préoccupations vécues sur le terrain. Des rencontres statutaires sur une base régulière ont été mises en place à cet effet permettant une liaison entre certains partenaires du milieu et différentes directions. Avec l'arrivée de la deuxième vague et le délestage d'une partie de l'équipe dédiée aux enquêtes épidémiologiques à la santé publique, la coordination a travaillé avec chacun des secteurs afin de voir à la priorisation des dossiers et actions à maintenir considérant une diminution de nos effectifs. L'arrivée du télétravail obligatoire à partir de la mi-décembre a complexifié la tâche de coordination habituellement nourrie dans l'informel par des discussions de corridor, de petites questions en passant, des réflexions lors des comités de travail, des rencontres individuelles avec les OC, etc. L'ensemble de ces moyens permet d'avoir une vision globale des actions et des enjeux rencontrés par l'équipe et ainsi pouvoir faire des liens et assurer une cohésion d'équipe. Avec le télétravail, ce fut plus difficile. Les efforts nécessaires pour y arriver demandaient d'être en contact virtuel quasi constant avec les membres de l'équipe pour les entendre sur leur réalité quotidienne et leur apporter le soutien adéquat. Un des rôles importants de la coordination a été d'assurer une veille sur les différentes demandes faites aux OC au cours de la crise, afin que ce ne soit pas trop en dissonance avec les valeurs qui ancrent notre pratique et que certaines de ces tâches demeurent circonstancielles et reliées à la crise.

La crise nous a amené-e-s à agir rapidement, ce qui est quelque peu différent de notre pratique où nous avons l'habitude de prendre le temps de réfléchir, d'échanger avec nos collègues afin d'avoir une vision commune. Cette période de réflexion demeure importante même en temps de crise afin d'assurer une cohérence dans notre travail et de rester connecté-es aux communautés. Un juste milieu entre la réflexion et l'action est donc à protéger.

Dans notre région, la crise nous a amené-e-s à réaliser que nous étions plusieurs organisations à soutenir les différents organismes du territoire. Cette constatation doit nous servir dans le futur afin de nous arrimer dès le départ avec ces organisations pour clarifier le rôle de chacune des organisations dans le soutien offert et nous assurer de rejoindre tous les organismes.

Bref, cette crise nous aura permis de mettre en lumière la pertinence de l'organisation communautaire dans notre établissement ainsi que l'importance de cette profession dans le soutien de nos milieux. Le rétablissement des communautés et des populations vulnérables à la suite de cette crise devient dès maintenant une priorité qui le restera pour les mois à venir.

Cet article nous a permis de faire un bilan des derniers mois, de revisiter les actions mises en place ainsi que notre pratique en temps de pandémie. Cette démarche nous incite à faire une réflexion plus approfondie avec l'équipe. La mise en commun de la richesse des expériences vécues partout sur le territoire nourrira assurément nos interventions à venir à travers les différentes étapes d'une crise, quelle qu'elle soit !

<sup>3</sup> Bureau du président-directeur général adjoint (octobre 2018). Cadre de référence en organisation communautaire du Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale, p. 43

# Sous le masque de la pandémie,

## L'ORGANISATION COMMUNAUTAIRE À VISAGE DÉCOUVERT



**KARIN DARNAJOU ET EVE ROBINSON-CHOUINARD, OC au CISSS des Laurentides**

### Les premiers instants

Dès les premiers instants de la crise sanitaire, une crise sociale a émergé. En urgence, l'organisation communautaire a été interpellée par les groupes communautaires en sécurité alimentaire, mais rapidement ont suivi les interrogations et les cris d'alarme des organismes en proche aide, en violence conjugale, en itinérance, pour ne nommer que ceux-ci. Devant l'ampleur de cette crise, toutes les situations de vulnérabilité ont été exacerbées et la détresse des gens n'a cessé de croître depuis.

Les organismes qui œuvrent auprès des citoyens et citoyennes se sont retrouvé-e-s déstabilisé-e-s, forcé-e-s de se réinventer et se sont retourné-e-s vers l'organisation communautaire pour trouver des réponses, de l'aide et du soutien. Non seulement le travail en organisation communautaire demeurerait essentiel, mais, pour répondre à la crise, il devenait incontournable: création de cellules de crise en partenariat avec les MRC ou les villes, mise sur pied d'infolettres pour mieux diffuser l'information, assurer la liaison entre les communautés et nos gestionnaires, mobiliser les réseaux pour rejoindre toutes les personnes de 70 ans et plus confinées à domicile, faire valoir les besoins des groupes auprès des instances décisionnelles, conseiller les directions, etc. C'est dans les moments de crise que le réseautage, le travail en collaboration, l'ancrage dans nos communautés et la solidarité prennent sens et deviennent la pierre d'assise au cœur d'une tempête.

### Fonctionner en équipe

Le fonctionnement et la cohésion pré-crise de notre propre équipe ont joué un rôle majeur et primordial dans la réaction à ces nouveaux mandats et dans l'interaction pendant cette période difficile. Les mots

clés et les points de départ se sont sans doute logés dans la bienveillance les uns envers les autres et l'efficacité entre nous et avec nos communautés.

Il est important de mentionner que les OC du CISSS des Laurentides ne relèvent pas de la direction de la santé publique. La gestionnaire est adjointe au président-directeur général adjoint pour un service de la direction générale nommé Relations à la communauté et organisation communautaire. Ce positionnement met notre équipe en interface avec l'ensemble des directions et souligne la transversalité de notre rôle professionnel.

Le rôle de notre gestionnaire a été central. Une alliée et une patronne hors pair qui a su défendre et valoriser notre rôle auprès de la direction, qui a su garder le cap et nous orienter dans la tempête pandémique. Une gestionnaire qui croit à son équipe, qui sait la consulter, qui l'oriente et la soutient au mieux.

L'équipe a vite senti le besoin d'identifier les différents enjeux liés à la pandémie pour construire nos savoirs, comprendre les différentes consignes, démêler les nouvelles sources de financement et identifier les besoins émergents.

Nos premières rencontres ont eu lieu en appel conférence regroupant une vingtaine de personnes, c'était catastrophique! Nous avons donc trouvé d'autres façons de fonctionner. Au début, comme tout allait très vite, nous nous interpellions très fréquemment chaque semaine et même dans certains cas, chaque jour.

Les rencontres se sont organisées à trois niveaux différents, soit :

- Quotidiennement ou aux deux jours, en rencontre locale (RLS);
- Hebdomadairement, en regroupant les 4 équipes des RLS situées au nord des Laurentides;
- En cellule de crise régionale restreinte, composée de notre gestionnaire et de trois OC.

Cette dernière cellule se rencontrait aux deux semaines et veillait à ne rien échapper, elle s'assurait que toutes les communications étaient fluides et organisaient en amont les rencontres d'équipes régionales composées d'un·e OC de chaque équipe locale (RLS).

Ces multiples rencontres ont permis d'avoir une ligne de communication cohérente entre la direction, l'équipe d'organisation communautaire et les partenaires, et ce, dans les deux sens, de bien diffuser les informations qui étaient nombreuses et parfois confuses et de trouver du soutien moral entre pairs.

### Maintenir les espaces de concertation

Cet ancrage d'équipe nous a permis d'être plus fort·es pour soutenir notre communauté. Les concertations ont été ralenties un temps pour laisser place aux besoins plus urgents, mais elles sont vite revenues. Tous les OC-TC des Laurentides ont convoqué les différentes tables de concertation et les partenaires

ont répondu présent·es. Les rencontres du printemps n'avaient pas des ordres du jour très précis ou très ambitieux; un simple « Comment ça va? Comment ça se passe chez nous dans mon organisme? » Les représentant·es des organismes étaient content·es de se voir, de partager leur réalité, de garder le lien avec leur communauté, de s'encourager. Certains groupes se sont vus plus régulièrement, voire chaque semaine en sécurité alimentaire où la réalité changeait rapidement : augmentation de la clientèle, modulation des denrées, modalités de distribution différentes, nouveaux espaces ou agrandissements des espaces de travail, fluctuation des bénévoles, etc.

À l'automne, les concertations ont repris leur rythme, certaines avec des projets collectifs qui répondent aux nouvelles réalités et aux nouveaux besoins. Les budgets ou projets dans la trajectoire avant pandémie ont trouvé d'autres niches pour s'adapter à ce qui est possible, utile et nécessaire. Et, bien sûr, toutes ces rencontres se sont faites dans l'apprentissage et la maîtrise du monde virtuel.

### Un pilier pour sa communauté

L'équipe d'organisation communautaire des Laurentides a tout de suite senti le rôle de pilier, de soutien, d'agent·e de liaison qui serait le sien pour les mois à venir. Oui, des tâches que nous effectuons tous et toutes, mais qui ont pris encore plus de place, encore plus de sens. C'était le début de la pandémie faite de doute et d'incertitude pour nous, mais aussi pour nos partenaires et nos communautés. Dans les périodes d'agitation et de crise, la communication, le lien, les réseaux et le soutien prennent une importance insoupçonnée. C'est dans ce mouvement et cette pensée que ce sont inscrits les actions de l'équipe d'organisation communautaire du CISSS des Laurentides.

Notre équipe n'a pas été insensible à la vague de délestage et aux besoins urgents d'aide dans les milieux de soins, toutefois, notre position de pilier central, notre unicité et le caractère essentiel de notre travail auprès d'organismes qui sont aussi en première ligne (banque alimentaire, répit à domicile, travail de rue, etc) nous a cristallisé·e·s dans nos fonctions et dans la réponse à la crise sociale.

Les lettres de remerciements de partenaires important·es, comme Centraide Laurentides et la Table de concertation régionales des aînés des Laurentides (TCRAL), adressées à la direction générale remerciant et félicitant le travail de l'équipe communautaire ont contribué à la reconnaissance de ce rôle essentiel que nous avons joué depuis le début de la crise.

*Cette crise qui perdure et qui s'incrute force les groupes à se réinventer, à gérer l'augmentation des demandes d'aide et à composer avec leur propre épuisement. Plus que jamais, le filet social doit être maintenu. Notre soutien a permis d'éviter l'effritement de ce filet et permettra aussi notre accompagnement lors de la phase de rétablissement qui sera cruciale.*



## Parcours d'une gestionnaire : DE LA DÉCOUVERTE À LA PROMOTION DE L'ORGANISATION COMMUNAUTAIRE



**JOCELYN VINET**, coordonnateur du RQIIAC avec Sonia Gascon, Adjointe au président-directeur général adjoint, Relations à la communauté et organisation communautaire

**MARIE-EVE LABRECQUE**, coordonnatrice du Cahier annuel du RQIIAC.

**SONIA GASCON**, Adjointe au président-directeur général adjoint, Relations à la communauté et organisation communautaire, CISSS des Laurentides

### Parcours professionnel

*Rien ne prédestinait Sonia Gascon à devenir gestionnaire de l'équipe d'organisation communautaire. Nutritionniste de formation, elle a d'abord travaillé en nutrition clinique avant de devenir gestionnaire dans différents hôpitaux et centres de réadaptation, et ce, toujours en nutrition.*

Lors de la création des CSSS, son poste fut aboli et c'est avec une maîtrise en administration publique en poche qu'elle a obtenu le poste d'adjointe à la direction du programme jeunesse et des services à la collectivité. Avant la création des CSSS, les OC relevaient de d'autres directions (jeunesse, santé mentale, SAPA). La direction du programme jeunesse avait pour souhait de rapatrier l'équipe d'organisation communautaire et centraliser ces services au sein de l'organisation. C'est donc dans ce cadre que Sonia a eu son premier baptême de la pratique, puisqu'elle gérait les programmes de santé publique ainsi que l'organisation communautaire.

Provenant du milieu hospitalier, ce premier contact fut toute une découverte. Étant consciente de la méconnaissance de ce service et des partenaires de la communauté par ses anciens collègues du réseau de la santé, elle a d'emblée saisi l'enjeu de faire connaître cette équipe: « Ça m'a toujours allumée de faire rayonner l'organisation communautaire et ça m'allume encore aujourd'hui. Ça fait partie de mes priorités de faire connaître les réalisations ainsi que les avantages et la plus-value de travailler avec les OC, d'en faire la promotion ».

Malheureusement, Sonia n'a pas été épargnée lors de la création des CISSS et CIUSSS et son poste a encore une fois été aboli. Pendant sept à huit ans, elle a approfondi sa connaissance de l'organisation communautaire et c'est avec regret qu'elle a dû quitter cette équipe. Durant les 3 années qui ont suivi, elle a occupé le poste de cheffe en périnatalité et petite enfance. Cette expérience l'a éloignée du service d'organisation communautaire, mais lui a tout de même permis de faire des liens avec les OC dans le cadre des programmes jeunesse. À la suite du départ à la retraite de la personne qui assurait la gestion du service d'organisation communautaire, Sonia a sauté sur l'occasion, car c'était pour elle l'opportunité rêvée. C'est donc avec fierté qu'elle occupe maintenant la fonction d'adjointe au PDGA pour le volet Relation à la communauté et organisation communautaire, cette fois-ci, pour l'ensemble de la région des Laurentides, où elle gère l'organisation communautaire, le PSOC, ainsi que le soutien communautaire en logement social.

## Approche de gestion

C'est dans un style de gestion participative que Sonia préfère naviguer et instaurer une relation de collaboration avec son équipe. Curieuse de nature, elle se place en position d'apprentissage et multiplie les questions partout où elle passe. Elle aime participer aux activités organisées avec la communauté et assister à des tables de concertation pour s'imprégner des différents enjeux. C'est ainsi qu'elle peut prendre conscience des limites du travail de l'équipe et de leurs conditions, et ainsi voir ce qu'elle peut faire pour améliorer la situation. « J'étais comme une éponge, dans la découverte, et j'ai été émerveillée par tout ce qui se produisait, tout ce qui se faisait dans la communauté, tout le travail de concertation, c'est très large au niveau des Laurentides ».

Sonia a été touchée par la solidarité et l'engagement de la communauté à créer un filet de sécurité pour répondre aux besoins. Comme gestionnaire, elle s'est donné comme objectif d'ouvrir des portes et de favoriser les opportunités pour davantage impliquer son équipe et qu'ainsi, elle bénéficie de sa contribution. « J'ai toujours eu une équipe très engagée, passionnée, alors de travailler avec ces personnes-là, je me sens privilégiée ».

## Relation avec les autres directions du CISSS

*L'équipe d'organisation communautaire relève directement de la direction générale du CISSS ce qui permet certainement de donner une légitimité à ce service. La direction adjointe, réadaptation et services sociaux favorise l'autonomie et l'indépendance de l'équipe d'organisation communautaire qui travaille avec l'ensemble des directions.*

Sonia utilise une approche par direction afin d'influencer et de sensibiliser les autres programmes et services de l'établissement. « Il reste que l'organisation communautaire, encore aujourd'hui, n'est pas bien connue par l'ensemble des gestionnaires ». Une tournée des directions a été réalisée lors de la création du CISSS. Plusieurs des établissements fusionnés, tel que les centres hospitaliers, la direction de la protection de la jeunesse et les centres de réadaptation n'avaient pas eu de réel contact avec l'organisation communautaire. Depuis, beaucoup ont quitté ou changé de fonction et plusieurs nouveaux et nouvelles gestionnaires sont arrivées. Bien que les demandes des autres directions soient plus fréquentes depuis 2 ans, Sonia a l'intention de refaire le tour des directions afin de présenter l'offre de services, et ainsi développer le réflexe des équipes à travailler avec l'organisation communautaire.

Pendant la pandémie, alors que plusieurs OC sur d'autres territoires ont été délesté•es, ce ne fut pas le cas dans les Laurentides. Une raison expliquant cela est certainement le fait que l'équipe ne relève pas de la direction de la santé publique, ce qui lui confère un rôle plus transversal et favorise une plus grande autonomie d'intervention. Ainsi, l'équipe a pu répondre aux nombreux besoins émanant de la communauté, dont entre autres des collaborations entre la direction Santé mentale, dépendances et services psychosociaux généraux adulte et les partenaires du milieu pour la création d'un refuge et de plusieurs haltes de chaleur pour la population itinérante. L'équipe d'OC a également réalisé un portrait des impacts de la pandémie sur les proches-aidant•es, présenté à la direction SAPA.

La meilleure stratégie pour Sonia est de bien connaître les gens avec qui l'organisation communautaire collabore, de bien saisir l'environnement et d'établir des liens de confiance, ce qui permet de faire rayonner le rôle et les compétences des OC. Les autres directions sont sensibles aux besoins de leur clientèle et reconnaissent les besoins plus transversaux, tels que la sécurité alimentaire, le logement, la santé mentale... Lorsque Sonia interpelle une direction, c'est une demande qui ne vient pas d'elle, mais c'est plutôt la communauté qui nomme un besoin ou qui vit un enjeu. La question n'est pas « qui va y répondre ? », mais « comment l'organisation va y répondre ? » Cela donne lieu à des collaborations intéressantes. Par exemple, une démarche de recherche-action en développement social pour la région des Laurentides, qu'elle co-préside avec la Santé publique, où une OC siège avec plusieurs partenaires.

De plus, étant rattachée à la direction générale, Sonia a aussi l'occasion de rencontrer les directions des services sociaux et de réadaptation et leur adjoint•es aux deux semaines, donc elle peut tout de suite identifier la contribution possible des OC dans les différents dossiers présentés et rappeler de ne pas hésiter à faire appel à l'équipe. « C'est gros [le CISSS], c'est un enjeu d'être informée donc il faut être présente à certains endroits pour pouvoir saisir les opportunités ». Pour Sonia, ces liens fréquents et réguliers font vraiment une différence dans son rôle de gestionnaire.

## L'organisation communautaire en temps de crise

Pendant la pandémie, l'équipe d'OC a été le 811 du communautaire. Le stress et l'insécurité face aux ressources humaines, à la réorganisation des services et au financement ont amené les partenaires à se tourner vers les OC avec qui une relation de confiance est établie pour répondre à leurs besoins d'écoute ou de soutien.

Les OC ont aussi eu à jouer un rôle de communication et de diffusion d'information pendant la pandémie. « On est dans une région où il y a beaucoup de concertation, les partenariats sont bien établis alors quand il arrive une crise, on utilise ce qui existe, ce qui est déjà en place. Ça a été un levier important ». Rapidement au début de la pandémie, Sonia a mis en place une cellule de crise avec deux OC avec qui elle avait des rencontres dont la fréquence s'est ajustée au fil du temps, passant de trois fois par semaine à une rencontre hebdomadaire. Le rôle de cette cellule était de rapporter les enjeux constatés sur le terrain et prendre des enlèvements et des décisions qui étaient partagées avec l'équipe par la suite. Toute l'équipe a continué d'être en lien avec les partenaires et, rapidement, le besoin de poursuivre les concertations a été identifié afin de permettre aux partenaires d'être en contact et d'échanger. En plus de s'adapter aux nouveaux outils virtuels, l'équipe d'OC a aussi offert un soutien aux partenaires pour favoriser l'apprentissage des plateformes et éviter le retrait de certaines personnes aux concertations. Un webinaire a également été organisé, en partenariat avec la Santé publique, lors de la reprise des activités, concernant l'application des consignes et la réorganisation des services. Tout au long de la pandémie, l'équipe d'OC recevait énormément de demandes de la part des organismes, et de façon encore plus importante au début de la crise, ce qui nécessitait plusieurs allers-retours avec les directions concernées afin d'obtenir les éléments de réponse. Sonia entretenant un excellent lien avec la direction de la santé publique, cet état de fait leur a permis de saisir l'ampleur des préoccupations du milieu communautaire, et de ce constat un médecin-conseil a été désigné pour répondre aux questions des organismes communautaires et une ligne d'appel destinée aux MRC et aux municipalités a été mise en place. Ces initiatives ont permis à l'équipe d'OC de se concentrer sur d'autres besoins de la communauté.

*Comme gestionnaire, Sonia a eu un rôle proactif dès le début de la crise, d'abord par la création de la cellule de crise, en demeurant à l'écoute de son équipe, en développant une vision commune sur le rôle de l'organisation communautaire dans ce type de situation et quelle pouvait être leur contribution.*

Voyant l'abondance d'information transmise aux partenaires par différentes sources, l'équipe d'OC a mis en place, par RLS, une infolettre rassemblant toute l'information pertinente et dont la fréquence s'est ajustée au fil des mois. En accord et avec l'appui du CISSS, elle a aussi pu fournir le matériel informatique nécessaire à son équipe d'OC afin de leur permettre de maintenir le lien avec les partenaires ce qui inclut l'accès à certaines plateformes informatiques.

Il demeure primordial pour Sonia de rassembler les conditions gagnantes pour appuyer l'organisation communautaire, offrir des conditions de travail et des outils à son équipe afin de leur éviter de vivre des irritants. Pour ce faire, Sonia est à l'écoute de son équipe, leur fait confiance dans la gestion de leur horaire pour faciliter la conciliation travail-famille et elle demeure à l'affût des opportunités pour permettre à son équipe de s'épanouir, par exemple; la possibilité de donner des conférences, suivre des cours ou participer à une recherche. Elle mise aussi sur la reconnaissance de l'équipe, lorsqu'il y a un bon coup, elle le fait connaître et rayonner. « J'essaie d'utiliser tous les moyens pour qu'ils se sentent bien et je pense que quand un employé se sent bien, se sent reconnu, et bien il donne plus que son 100 % et l'organisation ainsi que la communauté en sont gagnantes ».

*Tel que Jocelyn a conclu l'entrevue :*

*« On ne peut que souhaiter qu'il y ait des Sonia Gascon dans tous les CISSS ! »*

## Arrivée en organisation communautaire EN TEMPS DE CRISE



**SOPHIE DAoust**  
OC CISSS des Laurentides



**MARIE-FRANCE JONES**  
OC au CISSS de la Côte-Nord



**NATHALIE OUELLET**  
OC au CISSS de la Côte-Nord

*Cet article collectif est le fruit d'une réflexion partagée entre OC de deux établissements de santé et services sociaux du Québec soit le CISSS de la Côte-Nord et le CISSS des Laurentides. C'est auprès de ces deux équipes que nous avons réalisé deux sondages en février 2021 portant sur l'arrivée en poste d'un•e OC en temps de pandémie, l'un s'adressant aux nouveaux et nouvelles OC et l'autre aux OC expérimenté•es. L'objectif visait à faire ressortir l'expérience vécue pour les OC de ces deux régions quant à l'intégration de la relève en temps de pandémie. Parmi les 13 personnes nouvelles ayant toutes répondu au sondage, quatre sont entrées en poste avant la pandémie, une lors de la 1ère vague, quatre dans l'entre-deux vagues, et quatre lors de la 2<sup>e</sup> vague. 11 OC expérimenté•es ont participé au sondage.*

Voici une brève description de ces deux régions afin de mieux comprendre leurs réalités. Le CISSS de la Côte-Nord dessert un territoire d'une superficie de 300 300 km<sup>2</sup>, comptant environ 95 000 personnes, qui s'étend de Tadoussac à Blanc-Sablon sur 1300 km de littoral, en passant par l'Île-d'Anticosti et les villes nordiques de Fermont et Schefferville. La Côte-Nord compte six MRC, une communauté naskapie et huit communautés innues. L'équipe en organisation communautaire y est composée de 18 OC, dont 16 relevant de la Direction de la santé publique et comptant sept nouvelles recrues.

Le CISSS des Laurentides dessert une population de 595 000 personnes réparties sur 20 779 km<sup>2</sup>, dans sept MRC et la ville de Mirabel, une région qui s'étend du fleuve Saint-Laurent au sud à la MRC d'Antoine-Labelle au nord. Les Laurentides comptent tant des territoires ruraux que des communautés périurbaines. L'équipe en organisation communautaire y est composée de 19 OC-TC, dont 6 nouvelles recrues, toutes au sein de la Direction adjointe de relation à la communauté et organisation communautaire.

Nous souhaitons faire ressortir les enjeux et défis perçus, mais également les moyens pour favoriser une intégration positive au sein de l'équipe et la création des liens avec les partenaires du milieu en période de pandémie.

### Intégration de l'organisateur communautaire

Il va sans dire, l'accueil d'un•e nouvel•le employé•e est indispensable au bon déroulement de son intégration. Bien connaître son environnement est essentiel pour pouvoir faire preuve d'autonomie et de leadership rapidement. En ce sens, l'une des principales préoccupations des OC plus expérimenté•es a été le sentiment de ne pas être suffisamment présent•es pour l'intégration de la relève. Expliquer clairement leur rôle au sein de l'établissement était difficile

considérant les dossiers usuels mis sur la glace et la prédominance des tâches liées à la pandémie, surtout sur la Côte-Nord. Souligner la vraie nature du travail d'OC se révélait un défi de taille en l'absence d'échanges informels et de participation en présence physique qui sont des sources importantes d'information, de modélisation, de mentorat et d'apprentissage transmis par l'exemple et dans le feu de l'action. Également, un sentiment d'isolement dû au télétravail et le manque de connaissances des nouvelles ressources venaient ajouter un stress supplémentaire au niveau de l'appropriation de certains dossiers plus délicats. De plus, une crainte additionnelle fut exprimée par les OC de la Côte-Nord, soit : l'association du rôle de l'OC à l'application des mesures sanitaires, puisque le sujet principalement abordé dans les réunions était l'adaptation de celles-ci et les contraintes opérationnelles des organismes communautaires. Cependant, ce constat n'a pas été fait dans les Laurentides : leur direction adjointe étant autonome de la santé publique, les OC n'ont pas été assigné·es à l'application des mesures sanitaires et ont poursuivi leur rôle d'accompagnement de la communauté dans les défis de la pandémie.

Toutefois, plusieurs éléments ont été présentés comme ayant été bénéfiques à l'intégration de la relève. Si les OC d'expérience ont craint d'avoir été insuffisamment présent·es pour les nouvelles ressources, ces dernières ont au contraire souligné l'implication et le soutien de leur équipe comme un élément positif ayant facilité leur intégration. Aussi, il a été mentionné que d'avoir un processus d'intégration soutenu par un aide-mémoire s'est avéré d'un grand soutien au niveau du repérage de l'information. La lecture des cadres de référence du CISSS et du RQIIAC et le pairage avec des OC d'expérience ont favorisé la transmission des connaissances et sont des incontournables aux bonnes pratiques d'intégration. De plus, pouvoir travailler occasionnellement au bureau, en respectant les bonnes pratiques sanitaires, a été identifié comme moyen bénéfique à la création de liens avec l'équipe d'OC et les autres employé·es de l'établissement. Un bon coup rapporté par une OC de la Côte-Nord a été de mettre en place des rencontres cliniques actives entre OC d'un même territoire afin de limiter le temps passé en virtuel et miser sur les saines habitudes de vie par l'activité physique.

## Création de liens avec les partenaires à distance

Se pose une difficulté additionnelle quand vient le temps de créer des liens avec les partenaires, considérant l'interdiction de se rassembler et un contexte où les concertations et les projets ont été déstabilisés par la pandémie. En effet, la force de l'organisation communautaire repose sur la création de liens de confiance avec la communauté et un OC soulignait que : « ce n'est pas ce que tu connais, mais qui tu connais qui importe pour l'avancement des dossiers ». Or, il ne faut pas oublier que beaucoup de relations interpersonnelles se tissent au travers de moments informels avant ou après une rencontre et qu'il n'est pas évident d'interpréter le non verbal des personnes lors de rencontres en virtuel.

*La communication intensifiée autour de la COVID-19 a aussi été un moyen pour créer un lien, ne serait-ce qu'en se faisant connaître.*

Toutefois, l'équipe d'OC aura transformé chaque occasion de communication en opportunité. Sur la Côte-Nord, les visites sanitaires et les rencontres d'information sur chaque territoire ont permis de se renseigner auprès des organismes communautaires et d'entendre leurs enjeux. Dans les Laurentides, le branle-bas de combat contre la COVID a parfois été un baptême du feu pour les nouveaux OC. Par ailleurs, il a été soulevé que dans les deux régions une recension des services communautaires maintenus pendant la pandémie a permis aux nouveaux et nouvelles OC une meilleure connaissance des services offerts par les organismes communautaires de la région. Également, des stratégies ont été favorisées pour rejoindre les partenaires et remplacer les rencontres informelles. Des communications et appels fréquents aux organismes communautaires ont été faits dans le but de personnaliser les relations et d'avoir une meilleure lecture du milieu et des besoins. Une nouvelle recrue des Laurentides a même senti qu'au contraire, son apprentissage et son intégration au milieu auraient été rendus plus rapides, vu l'urgence d'agir des partenaires pour soutenir la population. Donc, la communication intensifiée autour de la COVID-19 a aussi été un moyen pour créer un lien, ne serait-ce qu'en se faisant connaître.

## La technologie : un défi, une opportunité

*Sans aucun doute, la pandémie a obligé les partenaires à modifier leurs pratiques et à faire preuve de créativité considérant la distanciation physique. Les outils technologiques se sont multipliés et ont complexifié certaines tâches.*

Les difficultés techniques à l'utilisation de ces outils ont parfois occasionné un frein à la mobilisation de certains partenaires. De plus, les rencontres en virtuel se sont multipliées et la fatigue Zoom s'est vite fait ressentir. Malgré les nombreux défis encourus, plusieurs éléments positifs sont mis de l'avant. En effet, les rencontres en visioconférence ont permis de se rassembler régionalement et d'éclairer notre positionnement comme OC en lien avec les concertations, les mobilisations et l'accompagnement aux organismes communautaires. Dans les Laurentides, l'équipe d'OC a mis sur pied une communauté de pratique entre OC pour favoriser l'intégration et échanger sur la pratique. En Côte-Nord, les rencontres cliniques entre OC ont repris de façon régulière afin de favoriser le codéveloppement. Aussi, l'accès à de la formation en ligne pour les territoires plus éloignés a été très bénéfique considérant les difficultés au niveau des déplacements causées par la distance et les frais encourus. De ce fait, la formation pour la relève, organisée par le RQIIAC, a favorisé la rencontre entre les nouveaux OC du Québec. Également, un atout à l'intégration de la relève a été la création de zones informelles pour se rencontrer et apprendre à se connaître. Les deux régions ont réalisé une fête de Noël en virtuel pour renforcer la cohésion de groupe, puisqu'il importe de faire valoir l'importance du plaisir à travers la crise.

Le médium de la visioconférence aura certainement été bénéfique pour la relève en ce qui concerne la création de liens avec les partenaires par le contact visuel qui ne peut se créer au téléphone. La Côte-Nord et les Laurentides étant de vastes territoires, la visioconférence a permis de se rencontrer et apprendre à se connaître entre partenaires. Également, la mise sur pied de projets rassembleurs a été possible malgré la distance, grâce à des rencontres de travail plus courtes, mais plus nombreuses. Certains organismes communautaires des deux régions ont pu participer à des rencontres régionales, voire nationales, auxquelles ils n'auraient pas pu assister auparavant. C'est pourquoi un des outils de mobilisation pour les nouvelles recrues aura été de rendre les rencontres virtuelles intéressantes et efficaces. La formation en animation dynamique de rencontres en visioconférence aura été un atout dans la manche des OC, peu importe leur ancienneté, pour continuer à mobiliser les partenaires et répondre aux besoins criants du milieu, malgré la pandémie.

### Conclusion

En somme, une coordination dynamique, une équipe de travail bienveillante, ouverte au changement et engagée sont les clés du succès pour une intégration positive de la relève tant en temps normal qu'en période de pandémie. En effet, selon les nouveaux et nouvelles OC, le soutien et l'engagement des OC d'expérience dans leur intégration aura été un facteur de réussite important. L'esprit et le travail d'équipe auront permis de développer un sentiment d'appartenance. Ainsi, pour favoriser les apprentissages, il ne faut pas hésiter à demander de l'aide aux collègues. Les discussions informelles, en communauté de pratique ou en rencontres cliniques, ont permis des échanges riches au niveau du positionnement de l'OC au sein de l'établissement. Toutefois, l'enjeu majeur pour l'intégration de la relève en temps de pandémie aura certainement été la difficulté de créer des liens avec les partenaires, vu la distance. La diminution de la fréquence des rencontres de concertation est retenue comme un frein à la connaissance du territoire et à la création de liens avec les partenaires. Malgré tout, il ne faut pas oublier qu'en tout temps, l'intégration et l'ancrage territorial d'un nouvel OC est un long processus et que le temps est un allié de taille. Il faut être patient·e et accepter qu'il faille parfois naviguer en eaux troubles.



# La COVID et le milieu communautaire :

## REGARD D'UNE STAGIAIRE EN ORGANISATION COMMUNAUTAIRE

*Présentement stagiaire en organisation communautaire au CLSC de l'Est au CIUSSS de l'Est-de-l'Île-Montréal, j'ai choisi de vous partager mon regard sur la réalité des organismes communautaires de Montréal que j'ai côtoyée en temps de pandémie. Ce texte présente mes observations sur le fonctionnement des organismes communautaires, les effets des mesures sanitaires et de la gestion de risque de nos décideurs. Finalement, j'aborde quelques enjeux éthiques qui émergent de ma réflexion.*

Pour des milliers de jeunes travailleuses et travailleurs, d'étudiant•es ou de stagiaires, le communautaire est une école, un lieu d'apprentissage des valeurs inhérentes à l'action collective telle que la justice sociale, l'engagement et l'autonomie. Je suis moi-même une de ces « jeunes » qui a développé sa pratique dans le milieu communautaire. Depuis plus de 10 ans, j'ai pu y développer une pratique passionnante et un amour inconditionnel pour ce milieu. La dernière année de pandémie mondiale, partagée entre mes engagements professionnels et scolaires, m'a permis d'enrichir mon regard sur l'intervention collective, sur toutes ses possibilités et les freins auxquels ses praticiennes et praticiens font face quotidiennement. C'est forte de l'influence de ces expériences de vie, des échanges avec mes collègues passé•es et présent•es et mes nombreuses lectures que je rédige cet article.

Tout d'abord, à Montréal, les mesures de confinement ont rapidement été remises en place dès l'automne 2020. Depuis septembre, des organismes ont l'impression de



**MÉLANIE MELOCHE STAGIAIRE** en organisation communautaire

**STÉPHANIE FATOU COURCY-LEGROS, OC** et superviseuse de stage au CIUSSS de l'Est de l'Île de Montréal

travailler en double, non seulement à maintenir leurs services, mais aussi à « se réinventer ». La majorité des activités a basculé en virtuel et les brigades communautaires des CIUSSS ont accompagné les organismes dans l'adaptation des locaux, la mise en place de mesures telles que les registres, le lavage des mains, l'utilisation de masques de procédure et la restriction du nombre de personnes dans les locaux. Celles-ci visent à assurer un maintien sécuritaire de l'offre de services aux citoyennes et citoyens. Plusieurs travailleuses et travailleurs ont pris en charge le nettoyage de surfaces et poignées de porte afin de pouvoir continuer à accueillir leurs membres dans leurs locaux. En résumé, les organismes communautaires avec qui j'ai été en contact ont tenté, à travers les décisions gouvernementales, d'être fidèle à leur dynamique organisationnelle : « En outre, la proximité entre le producteur et l'utilisateur de même que la continuité entre l'organisme et le milieu sont des caractéristiques culturelles de l'organisme communautaire. » (Guberman, Fournier, Belleau, Beeman, & Gervais, 1994).

Un des effets majeurs de la pandémie semble qu'elle nous amène à nous éloigner les uns des autres. Pour les organismes dont la pratique favorise la proximité avec le milieu, les mesures de distanciation physique sont des obstacles qui dénaturent d'une certaine manière leurs façons de faire. Les organismes se retrouvent avec des milieux de vie qui se vident où il est impossible de voir des citoyennes et des citoyens partager un espace, avoir l'occasion de créer des liens de confiance ou simplement offrir des moments de répit au confinement. Les activités virtuelles sont difficiles pour les participantes et participants, car les moments de solitude ou les endroits pour s'isoler le temps de participer sont des privilèges qui ne sont pas universellement disponibles.

Ensuite, les partenaires font face à une pénurie de main-d'œuvre souvent à la suite de départs d'employé•es. Plusieurs travailleuses et travailleurs communautaires ont fait le saut vers les institutions. Pour la première fois depuis des décennies, il y a des investissements

dans le réseau de la santé et des services sociaux et la création de nouveaux postes. Entre autres, cinquante-deux nouveaux postes d'agent·es de planification de programmation et recherche (APPR) ont été créés à la santé publique régionale de Montréal dans les derniers mois. Impossible d'en vouloir aux personnes qui ont quitté, l'instabilité économique des prochaines années risque d'annoncer une nouvelle période d'austérité pour le communautaire qui, encore une fois, se retrouve fragilisé. Dans d'autres situations, des travailleuses et travailleurs communautaires ont simplement annoncé qu'ils ne se sentaient pas à la hauteur du défi, qu'ils ne se considéraient pas utiles et ne savaient pas comment offrir des services à leur population dans le besoin. Ces effets semblent cohérents avec Guberman et al., lorsqu'elles parlent des motivations des travailleuses et travailleurs du milieu communautaire : « L'engagement des personnes qui y travaillent est motivé par les valeurs. Le travail est plus perçu comme un style de vie qu'un emploi. » (1994, p.50). Il est compréhensible alors que les décrets ministériels soient perçus comme des limites au pouvoir d'action des organismes et des gens qui y travaillent et qu'il soit difficile de trouver une motivation et une raison de maintenir leur engagement.

Dans le maintien des activités des organismes communautaires, certain·es gestionnaires nomment ne se sentent pas légitimé·es ou outillé·es pour questionner les recommandations de la Santé publique. Il leur paraît difficile d'avoir à chercher un consensus entre la gestion de la pandémie et le soutien à leurs membres. Certains décrets ont eu pour effet de criminaliser des comportements humains qui favorisent les relations sociales. Nous avons pu observer dans les médias de nombreux constats d'infraction remis pour rassemblements « illégaux » dans des résidences privées et auprès d'itinérants n'ayant aucun lieu de refuge. Nous n'avons aussi qu'à penser aux interventions policières dans la communauté juive hassidique de Montréal lorsque les rassemblements religieux ont été jugés trop à risque en janvier dernier. La mise en place du couvre-feu est un autre exemple d'obstacle qui, ici, a un effet important sur l'offre de services adaptés aux populations marginalisées. Les gestionnaires d'organismes vivent donc parfois des inquiétudes face aux pouvoirs et interventions de la Santé publique, de la Sécurité publique ou bien tout simplement aux jugements des partenaires. Le choix devient parfois ardu entre intervenir pour améliorer les conditions de vie de leur population et assurer leur santé épidémiologique.

Selon mes observations, les mesures sanitaires et les décrets gouvernementaux amènent beaucoup de

questions éthiques dans la mise en œuvre d'actions collectives. J'observe clairement un dilemme éthique entre le besoin de sécurité et de liberté : « qui exprime le souci, qualifié éthique, de protéger les personnes vulnérables en contrecarrant au besoin leurs volontés, dans la défense de leur meilleur intérêt et pour le bien de la société, et donc du même coup dans son intérêt et pour son bien à soi » (Bourgeault, 2004, p. 48). Dans les dernières semaines, plusieurs organismes ont mentionné avoir fait souvent face à ce genre de dilemme alors qu'ils cherchaient à respecter la mission de leur organisme. Ces enjeux éthiques sont importants et nécessitent d'être réfléchis, d'autant plus que l'on observe chez la population une augmentation de la détresse psychologique.

En terminant, j'aimerais vous partager mon inquiétude face aux prochains mois. L'endettement des gouvernements pour soutenir la santé, l'économie, les citoyennes et citoyens ou les entreprises, les financements à court terme issus des philanthropies pour intervenir sur les effets de la pandémie et les plans de rétablissement des CIUSSS et CISSS de la province sont plusieurs éléments qui teinteront les prochains mois et les prochaines années et qui sont signes d'instabilité. Ce sont aussi plusieurs éléments où l'apport du communautaire peut être un levier important. Pourtant, je m'inquiète de la valeur qu'on donnera à leur expertise et à leur façon de faire. Nos partenaires communautaires sont nécessaires au Québec de demain. Ils accueillent, accompagnent, écoutent et soutiennent nos populations, souvent les plus marginalisées et les plus isolées. Ils sont souvent présents là où peu de travailleuses et travailleurs réussissent à intervenir. Cependant, ils sont essouffés par la pandémie et meurtris par certaines expériences vécues au courant des derniers mois.

Quittons-nous donc sur une note d'espoir pour les prochaines années qui s'annoncent. La longue route du rétablissement que nous allons tous entreprendre ensemble demandera encore une bonne dose de résilience et de solidarité. Nos partenaires communautaires sont précieux et les OC du réseau de la santé et des services sociaux restent leurs plus grands partisan·es. Nous savons tous du doyen d'entre nous jusqu'à la relève, dont j'en suis, qu'il sera important pour nous de continuer à les soutenir et défendre leurs intérêts, car ils sont bien plus que des éclaireurs ou des sentinelles dans le combat vers la justice sociale et l'amélioration des conditions de vie des plus vulnérables, ils sont nos plus grands alliés, au front avec nous. Pourquoi ne prendrions-nous pas ce plan de rétablissement comme occasion d'inviter nos institutions à revoir leurs façons de faire ?

## Références

- Bourgeault, G. (2004). Entre la sécurité et la liberté. Dit et contredit : tensions et contradictions. Dans G. Bourgeault, *Éthiques. Dit et non-dit, interdit, contredit* (pp. 45-71). Sainte-Foy : Presses de l'université de Québec.
- Comeau, Y., Bourque, D., & Lachapelle, R. (2018). *L'intervention collective convergences, transformations et enjeux*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Ducharme, É. (2012). La « nouvelle philanthropie » Coup d'oeil sur les impacts de sa présence en sol québécois. *Nouvelles Pratiques Sociales*(1), pp. 16-29. [doi:https://doi.org/10.7202/1008624ar](https://doi.org/10.7202/1008624ar)
- Guberman, N., Fournier, D., Belleau, J., Beeman, J., & Gervais, L. (1994). Des questions sur la culture organisationnelle des organismes. *Nouvelles pratiques sociales*, 7(1), pp. 45-61.



## Quand allons-nous RETOMBER SUR NOS PIEDS

*Le 13 mars 2020, la pandémie COVID-19 nous a frappées de plein fouet. Jamais nous n'aurions pu prévoir, au Québec, la panique entourant la peur de manquer de papier de toilette, ni même les nombreux étalages vides dans les épiceries... Lorsque nous avons fermé la porte de notre bureau au CLSC, nous étions convaincues d'y revenir deux semaines plus tard.*

Comment aurions-nous pu prévoir la suite des choses ? Cette crise sans précédent est venue fragiliser, déstabiliser, ébranler l'essence même de notre travail en organisation communautaire. Un an plus tard, nous ne sommes toujours pas de retour au CLSC, notre bureau est occupé par d'autres professionnelles. En télétravail depuis tout ce temps et délestées trois jours par semaine depuis plusieurs mois, nous avons dû chercher de nouveaux repères, de nouvelles façons de collectiviser.

Au mois de mars 2020, après le choc du confinement, nous nous sommes demandé : comment faire notre travail dans ce contexte ? Notre rôle est d'asseoir des gens ensemble, de construire des projets avec le milieu, de rassembler les gens. Cette pandémie nous demandait tout le contraire : il fallait rester à plus de 2 mètres les uns des autres, les rassemblements étaient interdits, on commençait même à avoir peur de l'autre, reculer lorsqu'il s'approchait trop de nous. C'est complètement contraire à nos valeurs en organisation communautaire. Tout ça change notre relation avec l'autre. Alors, comment créer des liens et travailler ensemble en étant chacun chez soi ?

Ce qui a également rendu notre travail difficile, c'est l'impossible détachement : nous sommes nous-mêmes au cœur de la crise. Tout le monde la vit en même



**ANNE-MARIE DIONNE ET CATHY CHABOT,**  
OC au CISSS de la Montérégie Est

temps. Ça touche toute notre communauté, et toutes celles autour de nous. On ne peut compter sur l'appui d'aucune autre communauté, la crise est planétaire.

Dès les premières semaines, nous avions à conjuguer avec notre peur. La peur de nous exposer au virus, celle d'exposer notre famille. La peur des autres, la peur dans les yeux de nos enfants lorsque nous sortions de la maison pour accomplir des tâches de délestage à l'hôpital. Nous faisons face à quelque chose d'inconnu, à une menace constante. Évidemment, cette crainte s'est estompée à la fin du printemps lorsque nous avons appris à mieux connaître le virus.

Il y a bien eu quelques semaines d'incertitude : qu'est-ce qu'on fait, où allons-nous ? Qui a besoin de nous ? On ne semblait pas connaître les orientations à prendre avec l'organisation communautaire et, de notre côté, nous n'avons pas pris d'initiative, nous attendions les consignes. Il y a eu un flottement où tout le monde semblait se demander ce qu'il fallait faire...

Nous sommes tout de même rapidement retombées sur nos pieds. Aux rencontres ZOOM avec les partenaires communautaires, tout était très technique, nous donnions de l'information sur les mesures sanitaires et les différents programmes mis en place. Mais plusieurs directions et intervenant·es des groupes communautaires nommaient leur fatigue, leur stress en lien avec le premier déconfinement qui s'en venait. Comment les groupes pouvaient-ils accueillir leurs membres fragilisés par la crise alors qu'eux-mêmes vivaient un énorme stress ? Notre équipe d'organisation communautaire s'est penchée sur ce constat et a décidé de mettre sur pied un espace de parole dédié aux groupes communautaires pour qu'ils puissent exprimer leurs émotions et leur vécu.

## BON COUP - ESPACE DE PAROLE

En juin dernier, alors que nous assistions depuis quelques semaines à diverses rencontres d'information sur les mesures à mettre en place pour respecter les consignes sanitaires, nous avons été témoins de la détresse des directions et des intervenant·es des groupes communautaires. Le premier déconfinement venait d'être annoncé et nous avions devant nous un milieu fragilisé, pas certain d'être vraiment prêt ni assez solide pour recevoir les familles et les membres, encore plus démunis et en détresse.

Les organismes communautaires se sentaient isolés et vivaient cette épreuve en silence, sans avoir d'espace pour nommer, ventiler, partager et échanger. Alors que notre travail d'organisation communautaire est de mettre les gens ensemble pour réfléchir et faire avancer les choses, nous étions témoins impuissant·e-s de la solitude du milieu.

Face à ce constat, nous avons souhaité leur offrir un espace où il leur serait possible de s'exprimer librement, sans jugement, sur ce qu'ils vivent. Au départ, cet espace portait sur *le déconfinement et l'après-crise*. L'objectif était d'échanger sur cette crise qui est sans précédent et qui a un impact important sur la santé mentale des personnes. Comment bien accueillir nos membres? Comment les rassurer? Comment nous rassurer nous-mêmes? Comment offrir les activités dans un tel contexte?

Plusieurs personnes ont répondu à l'appel. L'espace répond à un réel besoin d'échanger, de partager et de questionner. Cet espace de parole s'adresse à toutes les directions et intervenant·es des organismes communautaires qui ont le goût de partager leurs réflexions individuelles et collectives sur les impacts et les enjeux de cette pandémie. Cet espace de parole leur appartient et s'adapte en fonction de leurs besoins et préoccupations actuelles. Cet espace est là pour elles et eux, pour collectiviser ce qu'elles et ils vivent et créer des liens avec les autres. Ces rencontres ont lieu aux deux semaines, durent seulement une heure et la participation varie entre 10 et 30 personnes.

Chaque fois, nous assistons à de beaux moments de partage, touchants et remplis de générosité. À chaque rencontre, on nous dit à quel point cette heure d'échange fait du bien, donne l'énergie de poursuivre malgré toutes les contraintes et permet de se sentir beaucoup moins seul·es. Les participant·es s'écoutent dans le plus grand des respects, échangent des trucs, s'encouragent. Nous avons assisté à des pleurs, à des silences chargés d'émotions, à des fous rires, mais surtout, nous avons été témoins de la force et de la richesse de notre milieu.

Nous ignorons combien de temps cette crise durera. Nous ignorons si cette plateforme répondra encore bien longtemps au besoin des groupes. Cela dit, nous en avons fait une priorité d'équipe, et elle sera en place tant et aussi longtemps que le milieu répondra présent.

Cette crise n'a pas de date de fin. À partir de quand mettons-nous tout ça derrière nous? À partir de quand rebondissons-nous pour reconstruire? Constamment dans la crise depuis un an, comment est-il encore possible d'innover, de s'adapter et d'encore s'adapter?

Délesté·e-s trois jours par semaine pour des tâches qui ne relèvent pas de l'organisation communautaire, nous avons donc seulement deux jours par semaine pour accompagner le milieu et répondre aux nombreux besoins de la communauté. Cette communauté est encore plus fragilisée qu'au début de cette pandémie. Comment réussir à accomplir notre rôle de façon adéquate avec toutes ces contraintes?

Nous aimerions faire le portrait des impacts de la COVID sur la communauté de façon à l'aider à franchir les impacts négatifs, un rôle dans lequel nous sommes irremplaçables, ce qui n'est pas le cas des tâches pour lesquelles nous sommes délestées. Plus notre retrait des communautés s'allonge plus la reprise des contacts sera complexe. Pourtant le soutien aux communautés fragilisées deviendra rapidement une priorité.

Le cadre de référence du service de l'organisation communautaire du RLS Pierre-Boucher du CISSS de la Montérégie-Est fait clairement le lien avec les déterminants sociaux de la santé :

*Les services d'organisation communautaire permettent au réseau de la santé et des services sociaux de contribuer à l'amélioration de la santé*

*et contribuer ainsi au bien-être de la population par des actions continues sur les déterminants de la santé, plus particulièrement les déterminants sociaux de la santé tels que la pauvreté, le logement social, la sécurité alimentaire, la sécurité des personnes, le transport, l'isolement social, la scolarisation, les revenus, l'accueil et l'intégration des immigrants.*

L'action collective est au cœur de notre pratique professionnelle. Nous visons un changement d'attitude ou de perspective pour les personnes affectées par un problème social, de sorte qu'elles soient en mesure d'agir sur la situation problématique.

Il a été démontré que cette pandémie exacerbe les inégalités sociales. Nous savons que nos communautés sont plus souffrantes qu'il y a un an. Pourtant, nous sommes moins disponibles pour travailler sur les déterminants sociaux de la santé et accompagner les communautés. Si le service d'organisation communautaire n'est pas présent pour accompagner notre milieu, qui va le faire?

Bref, cette pandémie va laisser des traces pour encore quelques années. Les OC seront un maillon essentiel dans les communautés pour que celles-ci se relèvent de cette catastrophe. En espérant que nous ayons l'espace et la latitude pour le faire!

# Des partenariats forts et mobilisants

## SUR LESQUELS S'APPUYER

### Mise en contexte

Depuis 2015, la santé publique du CISSS de Laval travaille avec la Division du développement social de la Ville de Laval dans le cadre d'une démarche qui a mené à la rédaction de la politique régionale de développement social (PDRS) et l'élaboration d'un plan d'action régional associé à cette politique.

Dans le cadre de cette démarche, un comité de pilotage composé d'une trentaine de partenaires de la région a été formé. Plusieurs organismes communautaires, le Centre de services scolaires, la Corporation de développement communautaire (CDC), Centraide et le Pôle d'économie sociale de la région s'y retrouvent.

Le rythme soutenu des rencontres a été maintenu pour la rédaction de la politique et du plan d'action qui en découle. Le milieu est maintenant à l'étape de mise en œuvre du plan d'action. Toutes ces rencontres au fil des années et le travail collectif a permis de développer des liens avec tous les acteurs de Laval.

### État d'urgence

Quand la pandémie est arrivée, le réflexe a été naturel de solliciter la division du développement social ainsi que Centraide du grand Montréal, le Centre de services scolaire, la CDC, le Centre de bénévolat Moisson Laval ainsi que l'ensemble des organismes au cœur des enjeux qui allaient se dessiner avec la pandémie.

Un comité de coordination, le COCO COVID, a donc été mis en place en mars 2020. Des rencontres quotidiennes permettaient de se maintenir informé·es des enjeux et de ce qui apparaissait sur le terrain afin d'identifier des pistes de solution et la répartition des tâches.



**CHANTAL GOYETTE**, coordonnatrice professionnelle de l'équipe d'organisation communautaire au CISSS de Laval,

**MARIE-EVE LABRECQUE**, coordonnatrice du Cahier annuel du RQIIAC

### Rôle de l'organisation communautaire

Dans le cadre de la démarche de la PRDS, Chantal a toujours été co-animatrice de la démarche et le leadership de cette concertation était partagé avec une collègue de la Ville de Laval. Cette façon de faire a donc été transférée au COCO COVID où une co-coordination et une co-animation des rencontres ont été mises en place afin d'assurer les suivis du comité.

Plus spécifiquement, les rôles tenus par Chantal ont beaucoup été dans la mobilisation des partenaires, la diffusion de l'information et la liaison. Par exemple, lorsque des initiatives ont été développées pour soutenir les organismes dans l'aménagement de leurs locaux, Chantal a utilisé différents réseaux pour rejoindre rapidement, largement et équitablement les organismes afin d'identifier ceux qui avaient des besoins.

Pendant la 1<sup>ère</sup> vague, l'équipe d'OC était présente, appelait régulièrement les groupes, assurait la communication continue afin de faire remonter les préoccupations et développer des réponses adaptées au milieu.

Avec la perte des bénévoles âgés de 70 ans et plus lors de la première vague, les OC ont mis en lien les organismes pour favoriser les collaborations. Il y a eu des prêts de ressource entre organismes et les OC ont aussi prêté main-forte sur le terrain.

Par la suite, avec le délestage de l'équipe aux enquêtes épidémiologiques dès septembre 2020, Chantal est restée seule à temps plein dans sa tâche d'organisation communautaire. Ses collègues peuvent demander de faire d'une à deux journées par semaine sur leur poste habituel, mais ce n'est pas toujours possible. Le

délestage a donc amené un manque de liaison et de disponibilité pour capter les besoins du terrain et faire remonter les préoccupations. Bien que Chantal soit en poste depuis plusieurs années, elle ne peut remplacer onze personnes et entretenir les liens que les collègues ont avec leur réseau.

Les groupes ont toujours des besoins au niveau de la vie associative, la gestion, les relations avec le CA, etc. La vie continue au sein des organismes, les activités reprennent (de façon adaptée) et le service d'organisation communautaire n'est pas en mesure de répondre à leurs besoins actuellement. En lien avec la gestion de la pandémie, comprendre les différentes mesures sanitaires, comment se font les enquêtes, ce qui est demandé et pourquoi c'est difficile pour les groupes et la population en général.

« On gagnerait à être plus présent pour aider les gens à se préparer et avoir leur kit de survie si jamais ils attrapent la COVID. Tout ce travail de vulgarisation manque cruellement. »

### Évolution du COCO COVID à travers les différentes vagues

Au début, le COCO COVID était davantage dans la gestion de crise et le soutien aux organismes qui se questionnaient s'ils devaient fermer ou pas.

Au fil des semaines, le contexte de crise et l'urgence d'agir a amené le CISSS et les organisations du milieu à développer plusieurs initiatives. Le besoin d'arrimage entre ces différentes initiatives s'est fait sentir. Le responsable du PSOC avec la DSP, la CDC et la Ville ont joué un rôle important dans la circulation de l'information et se sont assurées de développer un message commun vers les organismes du milieu.

À la suite de la première vague, le rythme des rencontres a diminué à une fois par semaine. Cela a permis de ne pas perdre le fil et d'assurer le suivi des différentes initiatives qui ont été mises en place pour soutenir les groupes et offrir de nouveaux services, par exemple; un refuge pour personnes itinérantes et un centre de jour. Le travail pour trouver de nouvelles réponses se fait de concert avec les partenaires du milieu.

Un des constats qui ressort de l'analyse des besoins en temps de crise est que la démarche autour de la PRDS avait permis de pointer les bonnes choses et que les enjeux sont exacerbés par la crise sanitaire. Les partenaires n'ont pas le choix de trouver des solutions pour répondre rapidement aux problèmes et le contexte de crise permet d'agir plus rapidement.

Dans ce contexte, les collaborations sont encore plus simples à mettre en place, bien que la situation qui perdure amène un sentiment de stress et un épuisement. Les gens ont toujours la volonté de travailler ensemble et plus que jamais ils s'aperçoivent que seuls, ils n'y arriveront pas. C'est un contexte stimulant pour Chantal, car les appels téléphoniques aux partenaires ont des retours rapides: les gens sont là et veulent aider.

### Apport de la démarche de la politique régionale en développement social

Les liens de confiance et le respect qui ont été établis entre les partenaires durant les dernières années ont permis une réelle adhésion et un engagement fort. Les partenaires savent tout le travail qui a été fait et dans quelle posture les gens sont. Cette connaissance qu'ont les acteurs et actrices des un·es et des autres a un impact sur le niveau de discussion. Les nouvelles personnes qui ont intégré le COCO remarquent le niveau de confiance qui est présent dans les rencontres du COCO et nomment à quel point ça roule et que les partenaires se disent les vraies choses.

Comme le réseau de contacts existait déjà, il n'avait pas à être créé. Le COCO s'est toutefois adjoint d'autres partenaires, tels que la division sécurité civile du service de police de Laval et le Centre de référence du Grand Montréal 211. Ces organisations facilitent l'accès à d'autres ressources. L'ensemble des partenaires du COCO réalisent tout ce qui est possible de faire en mettant leurs efforts en commun et la plus-value qu'apporte le milieu communautaire. Il y a même un intérêt à maintenir le COCO après la crise. Les relations vont donc perdurer et ainsi, faciliter beaucoup de choses.

## Plus concrètement

Le plan d'action du COCO est soutenu financièrement par les Fondations philanthropiques Canada. Une chose intéressante à noter, c'est que ce sont les Fondations qui ont approché le COCO pour lui offrir un soutien financier. En effet, ce consortium de Fondations veut soutenir le développement de plan d'action tel que celui développé par le COCO.

Le plan d'action comprend les axes et, entre autres, les actions suivantes :

- Sensibilisation, communication et mobilisation : mises en place d'équipe d'agent·es de sensibilisation qui vont à la rencontre de la population afin d'informer et de recueillir les besoins;
- Appui au dépistage et à la vaccination : offre de transport en taxi vers les cliniques de dépistage et de vaccination pour les personnes pour qui les frais liés au transport est un frein à l'accessibilité de ces cliniques;
- Soutien aux aîné·es, aux personnes à risque et aux malades de la COVID-19 : branchement de tablettes afin de rendre accessible l'offre d'activités virtuelles aux personnes pour qui les frais internet est un frein pour briser l'isolement.

## Réflexion par rapport à l'après-crise

Les réflexions par rapport à l'après-crise commencent à être abordées. Un sondage a été réalisé auprès des groupes qui offrent davantage de suivis psychosociaux afin de savoir comment se portent les équipes communautaires et de quels types de soutien elles auraient besoin.

Les résultats aideront le COCO à réfléchir sur ce qui peut être fait. Le plan d'action actuel se poursuit jusqu'au mois d'août et l'un de ses axes est l'appui aux groupes communautaires. Le sondage nous révèle l'épuisement des équipes ainsi que des difficultés de recrutement. Il s'agit d'un autre défi sur lequel le COCO veut se pencher.

## Et si c'était à refaire ?

La communication en situation de crise reste un défi. Dans l'urgence, tout doit se faire vite. « On pense avoir été en mesure de bien soutenir plusieurs groupes, mais est-ce que tous les groupes qui en avaient besoin ont pu faire des demandes de soutien ? »

Rejoindre les populations immigrantes est aussi un défi. À Laval, c'est une personne sur deux qui est issue de l'immigration si on compte la 2<sup>e</sup> génération. La traduction reste un enjeu qui n'est pas toujours relevé adéquatement. Des contacts restent à développer pour pouvoir rejoindre ces communautés et assurer la compréhension des consignes.

## Bons coups à souligner

Dans la 1<sup>ère</sup> vague, le COCO ne s'est pas beaucoup appuyé sur les concertations locales et s'est concentré au niveau régional, entre les différents réseaux. Laval c'est une île, une ville, un CISSS, un centre de services scolaire, etc. L'expertise et la connaissance des acteurs locaux ont malheureusement peu été mises à contribution. Les OC ont tenté d'être là pour les groupes et ont maintenu le contact avec le local, mais tous les milieux devaient faire plusieurs apprentissages en même temps, notamment au niveau des rencontres virtuelles. Il y avait un défi technologique important.

Avec la progression de la situation, le COCO a mis en place sa gouvernance. Il y a maintenant les rencontres hebdomadaires du COCO régional et des rencontres hebdomadaires avec les coordinations des concertations locales, aussi animées par Chantal. La présence de Chantal à ces différentes rencontres assure une communication entre les partenaires régionaux et les acteurs et actrices locales : ce qui se dit au COCO est ramené aux coordinations des concertations locales afin qu'elles connaissent les orientations régionales et quelles sont les préoccupations et les coordinations locales peuvent partager à Chantal ce qu'elles entendent sur le terrain et les préoccupations de leurs membres, qui sont à leurs tours ramenées au COCO. La mise en place de ces rencontres permet de s'appuyer sur l'expertise de tout le monde et de favoriser la contribution de l'ensemble. On souhaite que personne ne se sente écartée de la prise de décision et que tou·tes sentent avoir un pouvoir d'influence.

Prochainement, de telles rencontres seront mises en place avec les coordinations des concertations sectorielles : la Table en condition féminine, la Coalition en santé mentale, le Comité d'action en sécurité alimentaire, etc. Ces instances couvrent l'ensemble de l'île, mais il n'y a pas de mécanisme de communication établi pour le moment avec le COCO. Des échanges d'information se font, mais il y a une volonté de formaliser et d'inscrire dans un calendrier des rencontres afin de faciliter le partage et la circulation de l'information.

## En terminant

Chantal trouvait important de témoigner et de mettre de l'avant le rôle des OC dans la gestion de cette crise. Parce que même si, à Laval, les OC ont été délesté·es aux enquêtes depuis le mois de septembre 2020, l'ensemble de l'équipe est restée attentive aux besoins des communautés et a tenté, avec les moyens dont elle disposait de rester près de leurs partenaires.

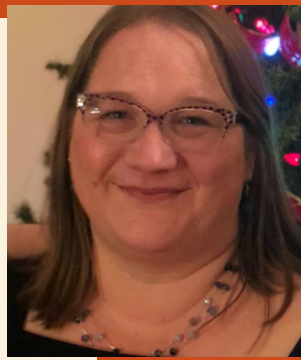
## Bon coup :

### LOGEMENT SOCIAL ET LA PANDÉMIE : UNE APPROCHE À SAVEUR OC

Depuis 2008, des collaborations formelles entre le réseau de la Santé, le réseau de l'Habitation ainsi que d'autres partenaires intersectorielles ont donné lieu à divers projets ayant pour but l'amélioration de la qualité de vie des locataires en Chaudière-Appalaches.

Dès mars 2020, les OC se sont mobilisé·es autour d'un plan d'action régional pour intervenir auprès des locataires et des gestionnaires issu·es des trois tenures de logement social et communautaire (LSC).

**PAR ANNIE FRÉCHETTE, CHARLIE-AUD GINGRAS, SYLVIE-MADELAINE LÉTOURNEAU, MARIE-CLAUDE BRASSARD, OC au CISSS de Chaudière-Appalaches**



**AXE 1 :** Assurer que l'information sur les mesures sanitaires et de prévention soit vulgarisée, accessible et diffusée à l'ensemble des locataires des LSC.

- Réalisation d'un travail de collaboration avec les gestionnaires en LSC pour créer différents outils de vulgarisation afin de soutenir l'application des mesures sanitaires.
- Les OC ont contribué au niveau de la liaison avec le milieu et le soutien aux directions pour réfléchir aux moyens de communication à mettre en place.

**AXE 2 :** Repérer et communiquer avec les locataires les plus vulnérables.

- Réaffectation de sommes initialement prévues pour des agent·es de sécurité afin de mettre sur pied la Brigade Covid, composée de neuf agent·es de prévention, qui a notamment pour mandat d'entrer en relation avec les locataires, de rappeler les mesures sanitaires, de repérer et référer les personnes vulnérables au besoin.
- Les OC sont à l'origine de la réflexion ayant mené à la création de la brigade, par leurs préoccupations pour rejoindre les locataires vulnérables. Ils contribuent également à outiller les agent·es sur les ressources et à faciliter le déploiement de la brigade dans les territoires.

**AXE 3 :** Diffuser aux locataires les informations sur les services communautaires offerts dans chacun des territoires.

- Des outils d'information et de repérage, des listes de services disponibles (alimentaire, transport, livraison) ont été partagés aux gestionnaires des LSC pour connaître les services, les ressources du milieu et les diffuser aux locataires.
- Les OC ont contribué à soutenir l'émergence des outils, faciliter l'accès à ces services et proposer des outils de repérage adaptés.

**AXE 4 :** Favoriser la mobilisation sociale et la solidarité parmi les locataires dans un contexte de distanciation sociale.

- Les OC en LSC ont contribué à l'organisation d'initiatives adaptées au contexte : animation extérieure ou de corridors, faciliter l'utilisation de la technologie pour soutenir la vie associative, mise en place de façons différentes de faire du jardinage via le projet Jardinons nos balcons, etc.
- Les OC ont relevé les enjeux en lien avec les activités habituelles en LSC, ont contribué à la mobilisation pour l'organisation des différentes initiatives, ont favorisé l'implication des bénévoles, gestionnaires et autres organismes. L'équipe d'OC a également contribué à sensibiliser l'ensemble des acteurs et actrices à l'exclusion sociale, par la promotion de ces différentes initiatives.

La pandémie a permis aux OC en LSC de se réinventer et faire preuve de créativité pour le bien-être des locataires avec qui et pour qui nous travaillons. Les prochaines étapes seront de soutenir la résilience des communautés de locataires de LSC.

## Bon coup :

### LE COLLECTIF DE « LA BOÎTE SYMPATHIQUE »

En mai 2020, les acteurs et actrices de la MRC Les Moulins cherchent à faire face à la COVID. Les organismes adaptent leurs services et leurs pratiques, des cellules spéciales de concertation sont mises en place par Terrebonne et Mascouche, les deux municipalités de la MRC, autour de différents thèmes (sécurité alimentaire, dépannage alimentaire, itinérance, etc.) et de nouvelles initiatives naissent.

Étant mêlé à titre d'OC à ces différentes initiatives, je suis aussi mêlé devant un casse-tête d'opportunités et de besoins.



**PATRICK MALBOEUF,**  
OC au CISSS de Lanaudière

C'est en discutant avec des partenaires qu'on arrive progressivement à discerner les morceaux du casse-tête :

- Une partie importante de la population a des besoins, mais ne fait pas appel aux services (manque de connaissance des ressources, accessibilité [critères, transport, etc.], perceptions face aux ressources ou face à soi-même si on utilise les ressources, etc.);
- Les banques alimentaires manquent de certaines denrées;
- Des agriculteurs et agricultrices sont en situation de précarité, certain·es avec des surplus qui pourraient se perdre et les mener à réduire leur prochaine production;
- Plusieurs fonds sont disponibles, particulièrement en sécurité alimentaire;
- Le directeur de santé publique cherche à rejoindre les personnes vulnérables afin de les inciter à suivre les mesures liées à la COVID;
- Des partenaires sont déjà mobilisé·es et resauté·es au sein d'une démarche territoriale (PAGIEPS).

Si bien qu'en deux mois, un collectif d'une vingtaine d'acteurs et d'actrices de la communauté (citoyen·es, élu·es, organismes, entreprises et institutions), soutenu par des partenaires financiers et des commanditaires, s'est mis à assembler le casse-tête pour donner le projet de « Boîte sympathique » qui a mené, le 7 juillet 2020, à la distribution de 3000 boîtes à lunch contenant :

- Des denrées alimentaires locales;
- Un couvre-visage et un dépliant d'information en lien avec la COVID;
- Du matériel invitant les gens à prendre soin de soi et de leurs proches et des numéros de téléphone de ressources disponibles;
- Un contact bienveillant fait par les bénévoles à la livraison.

*Lorsque la personne exprimait un besoin ou de la détresse, la personne bénévole lui offrait de prendre son numéro en note, lequel était alors référé de façon confidentielle à un organisme partenaire dont les intervenant·es rappelaient les gens dans les heures qui suivaient. Plus de 130 bénévoles ont contribué à l'assemblage et la distribution des boîtes.*

Ce projet pilote fut universel (boîte offerte à toutes les portes d'un secteur: sans critère d'accès, demande d'aide ou stigmatisation); accessible (livré à domicile); spécial (mobilisation exceptionnelle); et complémentaire (réfère aux ressources existantes).

Le projet pilote a fait l'objet d'une évaluation (Richard, Marquis et Corbeil, 2020) et le collectif a continué de travailler ensemble pendant toute l'année 2020, ce qui donna lieu à 5 distributions pour un total de 15000 boîtes et sacs sympathiques remis à la population de la MRC.

#### Pistes de réflexion

Commencer à intervenir sans demande de service, en utilisant mon jugement pour interpréter les besoins de la communauté, m'a permis une proactivité qui est tombée à point, à la fois en regard du contexte de crise et de l'endroit où j'étais rendu professionnellement et personnellement. Cette proactivité, somme toute relativement rare dans ma pratique, présente cependant l'enjeu de la justesse de mon interprétation et de la légitimité de mon intervention.

De façon générale, on peut dire qu'en plus de se réaliser à un rythme effréné, ce projet m'a amené à modifier mon approche habituelle et à jouer une diversité de rôles dans le soutien à la réalisation de ce projet.

D'abord, comme il n'y avait pas de porteur du projet, j'ai exercé un leadership au sein du collectif. L'objectif était que tou•tes se sentent responsables du projet, avec le risque que personne ne le soit ultimement.

À ce sujet, la réalisation du projet et la nécessité d'atteindre des objectifs a demandé à ceux et celles qui ont pris des responsabilités (m'incluant) de trouver l'équilibre entre « faire pour » et « faire avec », d'exercer une certaine prise en charge du projet sans que ce soit au détriment des autres partenaires. Cela m'a mené à me demander régulièrement si l'influence que j'exerçais était appropriée et à réfléchir à l'impact sur l'appropriation que pouvaient avoir les démarches que je faisais pour l'usager.

Le contexte de crise et la nécessité d'agir rapidement a créé un levier pour la mobilisation des partenaires du territoire qui étaient impliqués et très volontaires lors de la première distribution de la « Boîte sympathique ». Maintenir ce rythme pendant des mois, avec une telle ampleur de tâches à effectuer, n'était cependant ni possible, ni souhaitable, ce qui a fait ressortir la nécessité de s'adapter, mais aussi de se ménager et de se respecter. Sortir de sa zone de confort, que ce soit pour les partenaires ou l'OC, permet de faire plus, mais peut être épuisant à long terme.

Beaucoup des décisions prises en collectif l'ont été dans l'optique de parvenir à accomplir quelque chose, quitte à ne pas atteindre l'idéal. Ainsi, la notion de projet pilote a permis par exemple de faire le choix des secteurs desservis quand les ressources manquaient pour couvrir toute la population; ou d'offrir une gamme de denrées conciliant le budget, la disponibilité des produits locaux et les considérations logistiques. À la longue, le compromis, même au nom d'un grand idéal, peut tester l'engagement.

Au tout début du projet, quand on était à l'étape de « imagine si on faisait ça », je me souviens m'être dit que je pouvais nommer cent raisons pour lesquelles ce projet ne pourrait pas se réaliser. Ce fut ma première erreur dans le projet, qui fut suivie de bien d'autres, mais aussi de réussites, de merveilleux moments avec les partenaires et les citoyen•nes, de beaucoup d'apprentissages et de retombées pour la communauté, tant au niveau du résultat que du processus.

*Le contexte du projet a fait en sorte qu'il a fallu « sauter dedans », en définissant minimalement à priori : le projet, les rôles et mandats, les mécanismes de collaboration, etc. Ce flou a permis que les réponses viennent concrètement dans l'action et que chacun•e puisse définir individuellement ce qui est important dans le projet, et ainsi favoriser l'appropriation et l'initiative. Cela a pu aussi laisser place à des malentendus.*



### Référence

RICHARD, C., G. MARQUIS et D. CORBEIL (2020). *Distribution de « La boîte sympathique » dans la MRC Les Moulins : Évaluation d'un projet pilote auprès des bénévoles*, Joliette : Centre intégré de santé et de services sociaux de Lanaudière, Direction de santé publique, Service de surveillance, recherche et évaluation et Service de promotion, prévention et organisation communautaire, 40p.

[http://www.cisss-lanaudiere.gouv.qc.ca/fileadmin/internet/cisss\\_lanaudiere/Documentation/Sante\\_publique/Themes/Evaluation/Rapport\\_Boites\\_sympathiques-VF.pdf](http://www.cisss-lanaudiere.gouv.qc.ca/fileadmin/internet/cisss_lanaudiere/Documentation/Sante_publique/Themes/Evaluation/Rapport_Boites_sympathiques-VF.pdf)



# Plaidoyer pour une souveraineté alimentaire :

## UNE SOLUTION POUR RÉDUIRE LES ÉCARTS SOCIOÉCONOMIQUES

*Même si les bulletins de nouvelles de décembre 2019 laissaient présager une pandémie qui allait affecter la planète tout entière, je n'arrivais pas à y croire et je ne serais pas surprise que la majorité des gens était de cet avis. Maintenant aux prises avec la crise, de nombreuses questions surgissent. Comment en sommes-nous arrivés à cette situation ? En sommes-nous responsables collectivement ? Si oui, quelle a bien pu être notre contribution à l'éclosion de la pandémie COVID-19 ?*



**MARISA GUTIERREZ,**  
OC au CISSS de l'Outaouais

*La pandémie de la COVID-19 nous renvoie à une réflexion collective sur les gestes à poser pour assurer l'avenir de la planète*

### Progrès ou recul ?

Dans un documentaire portant sur l'impact de la crise de la COVID-19<sup>4</sup>, diffusé en janvier 2021, Boucar Diouf, biologiste et humoriste, affirmait que le mode effréné d'exploitation économique à la seule recherche d'un gain à tout prix, sans considération ni respect pour les ressources de la terre aurait contribué à rompre le précaire équilibre du cosmos. La pollution de l'air et de l'eau ainsi que les changements climatiques ont détruit progressivement la flore et l'habitat naturel de la faune, ce qui constitue une menace pour la santé humaine. Il en résulterait, entre autres choses, une prolifération des virus comme celui de la COVID-19, que la nature arrivait autrefois à maintenir inoffensifs ou à détruire. Boucar pose la question suivante : Que faire pour que la bise, les poignées de mains et les rapprochements ne soient pas que vestiges du passé ? Comment devons-nous agir pour que le port du masque, la distanciation et le confinement ne deviennent de nouvelles normes de vie en société ?

La pandémie de la COVID-19 nous renvoie à une réflexion collective sur les gestes à poser pour assurer l'avenir de la planète en péril et une vie saine pour l'humanité comme nous le rappellent depuis longtemps les organisations environnementales.

### Du global au local

Un des aspects positifs de la pandémie est la remise en question du progrès que devait assurer la mondialisation. Avec la fermeture de plusieurs frontières, l'accès aux produits internationaux s'est resserré à un tel point qu'on a pris conscience de l'importance des marchés de proximité.

La lutte à la COVID-19 a été menée par les États qui ont soudainement retrouvé leur importance comme seul acteur en position de répondre rapidement et efficacement à la propagation de la pandémie par la fermeture des frontières et la mise en place de mesures sanitaires préventives. Cependant, c'est au niveau local qu'on a pu répondre à l'impact

<sup>4</sup> Boucar Diouf s'intéresse aux impacts de la COVID-19, ICI Radio-Canada, 30 janvier 2021

de ce problème mondial et aux effets des mesures sanitaires mises en place pour le contrer, notamment au niveau de l'augmentation de l'insécurité alimentaire due aux pertes d'emploi créées par la mise sur pause de nombreux secteurs d'activités économiques.

### L'organisation communautaire en soutien aux plus vulnérables

Ce qui concerne l'ensemble de la société est particulièrement vrai pour les populations les plus démunies que la pandémie affecte de façon plus impitoyable. Plusieurs études démontrent que les personnes et les familles appauvries sont les plus vulnérables. En ce qui concerne, les impacts sociaux et économiques se sont manifestés par une perte de revenu et un manque d'accès aux ressources alimentaires causant la détérioration de leurs conditions de vie. Plus que jamais, le rôle de l'organisation communautaire consiste à assurer un soutien plus intense aux populations vulnérables. Cette nouvelle perspective ajoute de la crédibilité à notre mode de travail en organisation communautaire. En effet, l'essentiel de notre engagement est le soutien aux communautés locales dans le but de développer des concertations et des projets visant le bien-être des personnes et de leur communauté.

Parlons plus concrètement du travail des intervenant·es communautaires qui, depuis plus de 20 ans, ont fait le pari de la souveraineté alimentaire en proposant des pistes d'actions dans le domaine de la sécurité alimentaire. Dans le contexte de la pandémie, les détracteurs de cette approche n'ont eu autre choix que de se rallier aux réponses concrètes à l'insécurité alimentaire apportées au niveau local. L'accompagnement de l'organisation communautaire prend tout son sens quand le soutien des organisations dans les communautés leur permet de se prendre en main collectivement pour constituer une alternative aux problèmes de santé, de logement, de saine alimentation, etc.

### Repenser le système alimentaire

Le rapport Chatam House<sup>5</sup> souligne que la destruction des écosystèmes naturels et des espèces qui y vivent est imputable à notre système actuel d'alimentation. Aujourd'hui, 80 % des terres agricoles de la planète servent à l'élevage (pâturage ou plantes pour nourrir les animaux). En conséquence, l'agriculture mondiale menace 24 000 des 28 000 espèces en risque d'extinction. Le secteur agricole émet 5,5 milliards de tonnes de gaz à effet de serre (GES), alors que les écosystèmes terrestres et marins ne peuvent en absorber que 60 %. Toutes les études nous indiquent qu'il faut réduire la part de protéines animales dans notre alimentation, réduire substantiellement le gaspillage alimentaire et réduire notre empreinte carbone en évitant de transporter des produits alimentaires qui peuvent facilement être produits localement.

Au lieu de continuer à utiliser 70 % des meilleures terres agricoles du Québec pour cultiver du maïs et du soya qui nourrissent du bétail, on pourrait adopter le plan d'Équiterre pour la mise en œuvre d'une production locale de protéines végétale servant à l'alimentation humaine. J'ai la conviction que cette prise en charge locale mise de l'avant depuis longtemps par des populations vulnérables doit servir de modèle pour l'ensemble de la communauté. Plus que jamais, il me semble pertinent que l'organisation communautaire poursuive le renforcement du pouvoir d'agir des regroupements qui œuvrent à la sécurité alimentaire. Notre appui permet de consolider les projets locaux porteurs du bien-être collectif. Comme dans la plupart des régions du Québec, l'Outaouais combat l'insécurité alimentaire, grâce à des projets portés par la Table de concertation de la sécurité alimentaire qui pilote plusieurs initiatives, tels le projet anti-gaspillage, les cuisines collectives, la collation pour tou·tes dans les écoles, etc. Pour moi, il s'agit de projets inspirants pour répondre aux problèmes des personnes et des familles en difficultés tout en étant respectueux de l'environnement.

### Qu'advient-il de la production agricole locale ?

Pour qu'existe un avenir meilleur pour les organisations qui font face de façon particulière aux défis d'insécurité alimentaire, elles devront bénéficier d'un appui gouvernemental suffisant. Présentement, ces organismes et ces regroupements doivent composer avec des subventions limitées à certains projets. Un soutien récurrent à leur mission viendrait assurer non seulement la pérennité de leur travail, mais leur donnerait des ailes pour atteindre une souveraineté alimentaire et déployer leur plein potentiel tout en soutenant la production agricole locale.

5 Shields, Alexandre. L'agriculture principale menace pour la biodiversité, Le Devoir du 10 février 2021

---

# SECTION 3

## S'INSPIRER DU PASSÉ

La pandémie actuelle ne marque pas la première fois que les OC ont eu à intervenir en situation de crise. Fermeture d'usine, inondation, crise du verglas ou vague de suicides dans une communauté, nous avons recensé plusieurs exemples où l'expertise de l'organisation communautaire a permis de soutenir des communautés déstabilisées dans les phases de crise et de rétablissement. Plusieurs de ces expériences n'ont pas fait l'objet de publication formelle, mais nous avons réuni ici quatre textes qui témoignent de ces expériences passées d'intervention en temps de crise et qui nous permettent de mettre en perspective la pertinence du rôle de l'OC dans ces situations.

# Quand une fermeture d'usine TOUCHE TOUTE UNE COMMUNAUTÉ

L'annonce d'une mauvaise nouvelle, d'un drame dans une communauté stimule souvent un désir d'aider et appelle à la solidarité. C'est ce qui s'est passé le 14 décembre 2010 lorsque la municipalité de L'Assomption a appris la fermeture de l'usine Electrolux pour juin 2014 et le licenciement de ses 1300 travailleurs. L'usine était implantée dans la ville depuis près de 70 ans. La perte d'autant d'emplois dans une ville de 20 000 habitants est une situation jugée catastrophique, autant économiquement que socialement.

L'organisatrice communautaire (Véronique Tremblay) a alors pris l'initiative de contacter le CLD de L'Assomption pour mettre en réseau les acteurs du milieu. Ils ont convoqué des partenaires économiques, communautaires, politiques ainsi que des réseaux de l'éducation et de la santé pour une rencontre intersectorielle et multi-réseaux Ensemble, ils ont concocté un plan d'action et échauffé diverses stratégies destinées à réduire les impacts économiques et psychosociaux liés aux futures pertes d'emploi.

L'organisatrice communautaire a agi de façon proactive pour minimiser les impacts d'un licenciement massif, en prévention d'une crise sociale et d'une désorganisation des milieux.

**SYLVIE NAULT** organisatrice communautaire au CSSS du sud de Lanaudière - BIC été 2013

*Le premier réflexe de l'organisatrice communautaire fut de contacter des collègues*

## Portrait de la situation et analyse des besoins

Le premier réflexe de l'organisatrice communautaire fut de contacter des collègues de d'autres régions ayant vécu des situations similaires. Des échanges d'informations et d'outils ont permis de développer une expertise et un réseau (du reste, nous tenons ici à souligner et à remercier nos collègues pour ce partage et leur grande générosité.)

Avec l'aide du syndicat en place, plusieurs moyens (sondages, kiosques, journée d'information, etc.) ont été employés pour documenter les points suivants :

Le portrait des travailleurs (sexe, âge, lieu de résidence, niveau d'éducation, problématiques, etc.)

- Les impacts à prévoir d'une telle fermeture sur les individus, mais aussi sur la communauté (INSPQ)
- Les besoins des travailleurs, de leur famille, du milieu
- L'estimation totale des pertes d'emploi (direct et indirect)

Les informations recueillis ont dû être mises à jour de façon régulière.

## Mobilisation autour du plan d'action concerté : un leadership partagé

À l'annonce de la fermeture, deux comités ont été mis sur pied dans la MRC L'Assomption. Ils sont liés et travaillent

en étroite collaboration afin de réaliser le plan d'action concerté et d'offrir des services adaptés aux besoins :

- Le Comité des acteurs politiques et socio-économiques a pour mandat de minimiser les impacts économiques et de planifier le reclassement des employés. Il est coordonné par le CLD de L'Assomption.
- Le Comité des partenaires de la santé et des services sociaux a pour mandat de minimiser les impacts psychosociaux. Il est coordonné par le CSSS du sud de Lanaudière.

Depuis trois ans, de multiples actions ont vu le jour (certaines sont en cours). En voici quelques-unes :

- une travailleuse sociale du CSSSL est présente dans l'usine deux jours par semaine depuis octobre 2011;
- 5000 guides (Carte des ressources et Guide de l'aident) ont été distribués dans les milieux (notamment dans 75 commerces). La communauté est un filet de sécurité;
- Diffusion des ressources : des chroniques mensuelles portant sur 9 thèmes (violence conjugale, dépendance, suicide, etc.) ont été diffusées dans 3 journaux de TC Media, dans la fiche de paie des employés, via courriel aux partenaires. Une pochette de départ personnalisée a été conçue et remise aux travailleurs;
- Formations de base en entreprise (équivalence sec.5) et autres formations sur mesure (stratégie carrière, formation de sentinelles dans la communauté, etc);
- Corridors de services entre organisations (ex. : fiche de référence personnalisée);
- Stratégie de relance économique de la MRC L'Assomption en trois axes :

1. exploiter le potentiel de conversion industrielle de l'usine;
2. modeler une vision de la structure économique projetée (projets d'envergure);
3. rehausser l'attrait industriel de la MRC.

Le succès de ce partenariat découle du plan d'action collé aux réalités, élaboré et partagé par l'ensemble des acteurs impliqués.

*Chacun y trouve sa place dans le respect de ses mandats et de son expertise. De plus, le « liant » de ce partenariat est l'organisation communautaire.*

## Le rôle spécifique de l'organisation communautaire

Depuis trois ans, l'organisation communautaire a sensibilisé, mobilisé, rapproché, concerté et soutenu les partenaires des différents réseaux afin de planifier et réaliser les activités inhérentes au plan d'action. Elle contribue à développer et à maintenir les réseaux d'entraide qui répondent aux besoins et aux réalités des milieux. Elle soutient le développement des communautés. Elle est aussi porteuse des préoccupations psychosociales dans la communauté et transmetteur des besoins de la communauté vers le CSSS.

Un défi majeur, en santé et services sociaux, est et sera l'accès aux services pour les travailleurs et leurs familles. Le licenciement se fera sur une courte période de temps (d'avril à juin 2014) et les travailleurs n'auront plus accès aux ressources d'aide reliées à l'emploi (PAE et assurances). On prévoit donc une augmentation du volume de clientèle pour des besoins d'aide de tout ordre : alimentaire, financière, familiale, santé, transport, etc. L'OC accompagne aussi les milieux dans leur préparation à l'accueil de cette clientèle (nombre, besoins, caractéristiques, etc.).

## Soutien à l'approche communautaire en CSSS

L'OC travaille à assurer la complémentarité et la continuité des services en rencontrant diverses équipes (psychosociales, santé mentale, coordonnateurs professionnels, etc.) afin de les tenir au courant de l'évolution du dossier (des impacts prévus, des besoins identifiés, des actions mises ou à mettre en place, etc.). On a également créé un comité santé des hommes au CSSS et organisé, en partenariat avec le Centre de ressource pour hommes, des conférences pour préparer les milieux à recevoir cette clientèle majoritairement masculine (80 %). On s'intéresse aussi à l'établissement de corridors de services CSSS-organismes du milieu, afin de rendre disponibles de façon optimale les services.

## Retombées significatives du travail réalisé par l'OC et plus-value pour le CSSS du sud de Lanaudière

Nous avons combiné une intervention de proximité et une mobilisation élargie des partenaires du RLS afin de minimiser les impacts liés aux licenciements massifs et à leurs conséquences psychosociales et humaines. L'intervention de proximité offerte par le CSSS permet d'établir un solide lien de confiance avec les travailleurs et leur facilite l'accès à des services dans leur milieu de travail et/ou dans la communauté. Cette concertation intersectorielle et multi réseaux ainsi que l'expertise d'intervention de proximité développée pourront être utilisées ou adaptées à des situations futures.

Nous avons effectué un travail minutieux pour évaluer les besoins et l'état des travailleurs afin d'orienter les actions et prévenir l'aggravation de situations problématiques et ainsi le recours massif aux services du CLSC ou de l'hôpital. Cela a aussi permis d'adapter les services existants selon les besoins recensés et anticipés.

La mise en commun exceptionnelle de tous les acteurs (privés, communautaires et publics) de notre territoire vient également renforcer les liens déjà existants entre organisations et a permis de passer d'une collaboration à une concertation intersectorielle riche et solide. Notre communauté s'en trouve enrichie et profitera à plus long terme de cette concertation et de cette mise en commun des ressources.

La dynamique de concertation, que l'OC soutient, vise à organiser peu à peu les milieux de vie, à bâtir des relations de confiance et à renforcer les réseaux. L'OC collabore, même dans un contexte dramatique comme la fermeture d'Electrolux, à la mission légale du CSSS dans sa mise en place du réseau local de services.

Lorsque l'OC travaille à renforcer la communauté, il y a une prise en charge qui se fait : les milieux s'organisent et travaillent avec le CSSS sur les déterminants de la santé. La connaissance fine du milieu, l'approche communautaire et la présence régulière des OC dans le milieu permettent souvent des collaborations et des opportunités qui autrement seraient difficiles à obtenir. L'organisation communautaire est politiquement neutre, ce qui lui donne des marges de manœuvre et facilite les collaborations avec tous les types d'organisation.

Le fait que le CSSS du Sud de Lanaudière et l'ASSS de Lanaudière aient fait de la fermeture de l'usine une priorité a permis à plusieurs équipes du CSSS de travailler en cohésion, chacun dans leur secteur d'intervention, à la réalisation des objectifs du plan d'action concerté. Le CSSS s'est positionné comme coordonnateur du réseau de services intégrés, en cohérence avec la responsabilité populationnelle des CSSS, mais aussi visiblement comme un leader proactif et un acteur positif dans son milieu.

# Les grands défis de l’intervention sociale collective

## DANS LA MRC DU GRANIT OU LES TRIBULATIONS DE L’ORGANISATION COMMUNAUTAIRE DANS LA RÉGION DE LAC-MÉGANTIC

**MARIO LEFEBVRE,**  
organisateur communautaire  
au CIUSSS de l’Estrie –  
BIC no 100

### PLUS DE DEUX ANS DÉJÀ !

Bien que relativement récent, le sinistre du 6 juillet 2013 à Lac-Mégantic a tôt fait de s’inscrire dans la mémoire individuelle et collective des citoyens de la Ville de Lac-Mégantic, mais également de toute la population de la MRC du Granit et de l’ensemble du Québec. Les nombreux impacts ressentis, par la population de cette ville et par celles des autres localités de la MRC du Granit (19 villages), témoignent à coup sûr de son importance et de sa force. Sans être encore en mesure d’apprécier toute l’ampleur et la complexité de cet événement, il appert qu’une pression importante s’est rapidement exercée sur les organisations de services oeuvrant dans différents secteurs d’activité, dont le CSSS du Granit, lui rappelant ainsi toute la signification et la portée de sa responsabilité populationnelle à l’égard de l’organisation des services de santé et de services sociaux sur son territoire<sup>6</sup>.

### SUR LE TERRAIN

Par ailleurs, si les toutes premières heures du sinistre ont pu s’appuyer sur la précieuse expertise des premiers répondants que constituait le personnel du CSSS du Granit, les suivantes ont vu l’entrée en scène des équipes de la Croix-Rouge et d’intervenants psychosociaux (au total 350 professionnel·les) en provenance de plusieurs régions du Québec ont assuré le relais de ce qui allait se structurer en réponse à la phase « urgence » de la catastrophe. Ainsi, c’est sur la base du déploiement d’un ensemble de mesures exceptionnelles combinées au maintien de l’offre de services régulière du CSSS que se sont vécues les premiers mois d’interventions dans la communauté<sup>7</sup>.

### L’APPORT DE L’ÉQUIPE PSYCHOSOCIALE DE RÉTABLISSEMENT

Il est vrai que les travailleurs sociaux ont fait la manchette dans les heures, les jours et les mois qui ont suivi la tragédie de Lac-Mégantic. Ils étaient là jour et nuit pour soutenir les personnes en détresse et pour collaborer à la mise en place des services de première ligne aux sinistrés. Au-delà de cet événement, les travailleurs sociaux ont contribué, par leurs compétences, à soutenir la population déstabilisée ayant perdu leurs repères habituels et leurs liens sociaux.



CARTE DU CENTRE-VILLE DE LAC-MÉGANTIC

6 Laforme, Normand et Janot Gosselin. Service d’action communautaire au CSSS du Granit – Perspectives de travail 2013-2014, 2013, 15 pages.

7 Laforme, Normand et Janot Gosselin. Service d’action communautaire au CSSS du Granit – Perspectives de travail 2013-2014, 2013, 15 pages.

Il va sans dire que le travail de l'équipe psychosociale de rétablissement s'est construit sur un lien de confiance et sur l'ouverture des personnes à accepter d'être aidées et soutenues temporairement pour retrouver leur équilibre et leur pleine autonomie<sup>8</sup>.

## LE RÔLE DE L'ORGANISATION COMMUNAUTAIRE

Dans un contexte où tout le monde essaie d'agir au mieux, où les situations évoluent à un rythme effarant et où les modèles se font rares, comment prendre un peu de recul ? Comment se donner une vision à moyen et long terme des gestes à poser et s'assurer que ceux-ci s'adapteront pour la meilleure planification possible de services au bénéfice de la population ?

*Le service d'action communautaire, via le travail en organisation communautaire, s'est avéré un levier important pour apporter un certain éclairage à cet effet et même permettre à la communauté et ses acteurs de se projeter positivement vers un avenir prometteur<sup>9</sup>.*

C'est dans cette perspective que le CSSS du Granit a décidé d'ajouter une ressource en organisation communautaire afin de supporter le travail colossal de Janot Gosselin OC au CLSC (puis au CSSS) depuis 29 ans.

## L'ARRIVÉE D'UN PETIT NOUVEAU AVEC 30 ANS D'EXPÉRIENCE !

De fil en aiguille, le CSSS du Granit s'est activé pour procéder à cet avis de recherche d'un OC d'expérience en lien avec le développement des communautés et la revitalisation de quartier. L'appel fut entendu et le 6 avril 2014, Mario Lefebvre OC ayant 30 ans d'expérience (1980-1985 aux Services jeunesse Drummond, 1987-1998 au CLSC Seigneurie-de-Beauharnois (Salaberry-de-Valleyfield) et 1998-2014 au CLSC Saint-Hubert puis CSSS Champlain—Charles-Le Moyne) s'est joint à l'équipe psychosociale de rétablissement du CSSS du Granit pour une affectation de douze mois.



CINDY ANGE BLANC

## TOUTE CETTE EXPERTISE AU SERVICE DE LA COLLECTIVITÉ

Les deux professionnels de l'organisation communautaire se sont rapidement entendus pour agir en toute complémentarité et solidarité en fonction de leur capacité et expériences personnelles à s'engager dans un vaste plan de travail. Les OC se sont organisés pour rendre à cette population des services professionnels et adaptés aux besoins exprimés. C'est ainsi qu'ils se sont tournés vers les citoyen-nés de la Ville et de toute la MRC. Ils ont soutenu les groupes et associations communautaires, les élu-e-s de toute provenance, les commerçant-e-s, la cellule économique et bien sûr les familles endeuillées des quarante-sept victimes de ce sinistre.

8 Tiré d'un texte produit par Mychelle Beaulé, coordonatrice clinique de l'équipe de rétablissement du CSSS du Granit dans le cadre de la Semaine des travailleurs sociaux 2014.

9 Laforme, Normand et Janot Gosselin. Service d'action communautaire au CSSS du Granit – Perspectives de travail 2013-2014, 2013, 15 pages

## QUELQUES GRANDS DÉFIS DE L'INTERVENTION SOCIALE COLLECTIVE

### La grande cueillette des mots

Initié par le Théâtre des Petites Lanternes de Sherbrooke, la Grande cueillette des mots s'active dans le Granit à la demande des partenaires du milieu (la CDC du Granit et le CSSS du Granit). Le projet, qui prend appui sur une démarche de participation citoyenne, vise à emprunter une démarche artistique à des fins de cohésion sociale.

La Grande Cueillette des mots (GCM) vise essentiellement à créer une pièce de théâtre à partir de la parole brute et colorée des citoyen·nes. Dans un contexte d'animation et à l'aide d'un Carnet de parole, elle invite la communauté à se rencontrer et à écrire. Ce n'est pas un sondage ni une consultation, mais une activité de création. Cette récolte de paroles brutes est au cœur de la création et fonde le texte de la pièce. Les citoyen·nes-écrivain·es sont invité·e·s à se raconter autour de certaines thématiques. Intitulée « Comme un grand trou dans le ventre », la pièce fut jouée devant des salles à quatre reprises en septembre et octobre 2015 trois fois à Lac-Mégantic et une fois à Sherbrooke. L'accueil et les commentaires abondent dans le sens d'un symbole vibrant du vécu de la population et s'inscrivent pleinement dans une démarche de rétablissement des Méganticois.

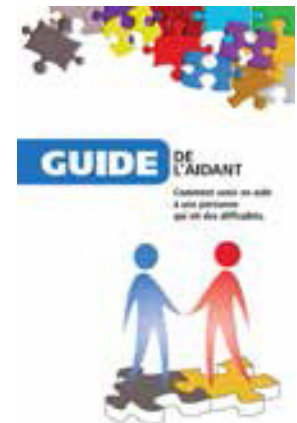


AFFICHE DE LA GRANDE CUEILLETTE

### La mise en place d'action collective pour soutenir les troupes

Des membres de l'équipe de rétablissement, accompagnés par l'OC dédié·e, ont mis en oeuvre une série de projets en soutien aux interventions individuelles. Effectivement, l'équipe a produit un « Guide de l'aidant<sup>10</sup> » puisque la grande majorité des acteurs rencontrés ont souligné l'importance de répondre aux besoins de soutien des personnes et des familles qu'ils côtoient. Ces citoyennes, ces citoyens, ces commerçants et commerçantes se disent mal équipés pour agir adéquatement en fonction des confidences reçues et veulent bien aider et bien soutenir.

*Dans ce contexte, la production d'un guide d'information destiné aux aidants représente un outil de travail approprié particulièrement auprès de personnes non-rejointes par les services mis en place.*



Des pistes d'action sont actuellement sur la planche à dessin de l'équipe psychosociale de rétablissement qui se placeront dans le créneau de l'intervention sociale collective en partenariat avec les ressources communautaires de la région.

### L'emplacement de la voie ferroviaire à Lac-Mégantic : pertinence d'une évaluation d'impact sur la santé (EIS)

Dans toute la démarche de mobilisation et de participation citoyenne, un enjeu majeur se développe en consensus: plus jamais de train au centre-ville de Lac-Mégantic. À cet effet, la Ville de Lac-Mégantic et ses partenaires ont commandé une étude de faisabilité pour une voie ferroviaire de contournement. L'organisateur communautaire a développé une stratégie incitant le CSSS du Granit à assumer son leadership (en lien avec son mandat de responsabilité populationnelle). De fil en aiguille, cette stratégie a débouché sur la mise en place d'un comité de pilotage. Il a planifié une démarche rigoureuse pour valider la pertinence d'une évaluation d'impact sur la santé (EIS). La Direction de santé publique de l'Estrie a collaboré activement pour produire un cadre de référence. Le document « Emplacement de la voie ferroviaire à Lac-Mégantic : pertinence d'une évaluation d'impact sur la santé » fut produit et déposé auprès des forces vives du milieu : les élu·e·s du conseil municipal de Lac-Mégantic, la direction générale

10 Rendu possible grâce à la généreuse contribution des OC (Annick Giguère CSSS des Sources, Sylvie Nault CSSS Sud de Lanaudière et Richard Caron CSSS Memprémagog) pour leur support en nous permettant d'utiliser les guides de l'aidant de leur territoire respectif.



de la ville, le comité technique responsable de l'étude de faisabilité de la voie ferroviaire de contournement, les comités de citoyen·nes, les candidats à la dernière élection fédérale.

### Pour une plus grande vigilance citoyenne

Les citoyen·nes de Lac-Mégantic ont manifesté à plusieurs reprises afin qu'un tel sinistre ne se reproduise plus jamais. Pour cela, la sécurité ferroviaire ne devrait pas relever seulement de la compagnie ferroviaire; elle concerne aussi tous les acteurs du milieu.

Ce devoir de mémoire s'est vite matérialisé par une demande citoyenne adressée à la Ville de Lac-Mégantic à l'effet de supporter la mise en place d'un Comité de vigilance pour la sécurité ferroviaire. La Ville s'est adressée à l'équipe psychosociale de rétablissement afin de s'assurer de l'apport et du soutien de l'organisation communautaire dans cette démarche citoyenne. La collaboration et l'intervention collective ont permis de dégager les grands axes de l'intervention citoyenne pour qu'une culture de sécurité s'installe à Lac-Mégantic. Depuis, d'autres citoyen·nes ont tenu à mettre en place des structures de mobilisation citoyenne autour de la voie ferrée. Chacun de ces regroupements milite dans des actions différentes mais dans le même cadre de l'empowerment collectif. Dernièrement, une coalition des citoyen·nes et organismes de Lac-Mégantic, en collaboration avec la CDC du Granit, a organisé un débat politique sur cet enjeu majeur pour la population. Tou·tes les candidat·es à l'élection fédérale y étaient présents.



**Comité de vigilance pour  
la sécurité ferroviaire  
Lac-Mégantic**

## CONCLUSION ET PISTE POUR L'AVENIR

*Force est de constater que l'équipe psychosociale de rétablissement du CSSS du Granit a su saisir une belle opportunité de parfaire son offre de services à la population méganticoise et granitoise en y ajoutant une ressource en organisation communautaire dédiée.*

Depuis le début des interventions, l'angle d'approche privilégié fut d'incorporer l'organisation communautaire comme partie intégrante du mandat de l'équipe psychosociale de rétablissement.

C'est avec le sentiment du devoir accompli que mon mandat s'est terminé. L'arrivée d'une nouvelle ressource en organisation communautaire permettra de poursuivre l'intervention sociale collective. Marie-Claude Maillet continuera, à son tour, de donner un autre sens à cette pratique trop souvent marginalisée ou non reconnue.

En terminant, je désire témoigner un merci tout spécial à Céline Larin, coordonnatrice administrative de l'équipe psychosociale de rétablissement qui a cru, dès le début, en l'importance de cette pratique professionnelle. Merci également à tous les membres de cette « équipe de rêve » qui ont oeuvré sans relâche depuis le sinistre. Et finalement, un coup de chapeau très spécial à Janot Gosselin, organisateur communautaire pour son accueil, son professionnalisme et sa complicité pour tout le travail effectué auprès des Méganticois et des Granitois. Un souvenir indélébile, des amitiés créées et durables.

En toute solidarité !

## Inondation EN BEAUCE

*Fin de semaine de Pâques, avril 2019. Une crue printanière sans précédent est venue frapper plusieurs municipalités sur les berges de la Rivière Chaudière. La ville de Sainte-Marie de Beauce fut la plus touchée.*



**SOPHIE MARCOUX ET MAUD PROVENÇAL,**  
organisatrices communautaires, CISSS de  
Chaudière-Appalaches

Nous sommes à la maison. Nous regardons les nouvelles. Les actualités défilent sur Facebook. Toutes deux, nous travaillons comme OC, sur le territoire de la MRC de la Nouvelle-Beauce, mais nous n'y habitons pas. Nous sommes à l'abri, l'une dans son appartement de Québec et l'autre à la maison sur les hauts plateaux de la Beauce.

*En Chaudière-Appalaches, il y a des intervenant·es en CLSC qui sont de garde le soir, la nuit et la fin de semaine.*

Nous savons que l'aide psychosociale et la relocalisation d'urgence sont en place pour les citoyens et citoyennes avec la collaboration de la Croix-Rouge. Cela nous soulage... mais seulement à moitié. Le centre-ville de Sainte-Marie, l'une des zones touchées par les inondations, est le secteur le plus défavorisé économiquement et socialement dans notre MRC. C'est aussi le secteur où une grande majorité des organismes communautaires ont pignon sur rue.

Congé de Pâques terminé. À notre agenda pour le mardi, nous avons d'inscrit, pour l'une, une formation à l'extérieur du CLSC et pour l'autre...vacances. Rapidement, le sentiment de ne pas être au bon endroit nous envahit. Nous sentons que notre place doit être à soutenir notre communauté. Un courriel de la cheffe de programme en Santé mentale sollicite notre aide. Sophie, seule cette semaine-là, contacte notre gestionnaire pour lui demander ce qu'elle peut faire. Pas vraiment de marche à suivre en organisation communautaire en ce qui concerne des inondations. « Fais tout ce que tu crois qui doit être fait ». Une grande autonomie professionnelle et une marque de confiance venant de notre direction sont appréciées,

mais un doute persiste. Nous commençons par quoi? Suivre notre instinct est une chose, mais cette seule référence, est-elle vraiment suffisante?

Sophie plonge! Elle se retrouve sur le terrain avec la SQ pour faire du repérage. Elle vérifie que tous les logements sont évacués. Elle aide à la recherche de logements pour plusieurs ménages. Elle observe ce qui se passe, analyse et collecte des données. Elle voit des maisons éventrées par l'eau, des citoyens et citoyennes qui constatent que les dégâts sont irréparables. Elle observe de la détresse, beaucoup de détresse. Sophie revient chez elle, épuisée!

Pendant ce temps, Maud peine à terminer son travail de fin de session. Elle remet ses parties à sa consœur avec un peu de retard puisque, pour se libérer la tête, elle ne peut s'empêcher d'aller voir ce qui se passe au centre-ville. Elle entre dans des commerces et dans les organismes, parle avec des intervenant·es et se rend au CLSC voir sa collègue Sophie afin de prendre de ses nouvelles.

2<sup>e</sup> semaine, l'équipe d'OC est au complet. Nous poursuivons le travail et nous prenons la décision d'aller une nouvelle fois à la rencontre des organismes communautaires qui ont subi l'inondation. Nous rédigeons rapidement une infolettre pour informer les intervenant·es du CLSC de la relocalisation temporaire de certains organismes ainsi que des services offerts, tout en poursuivant la recherche de logements et de meubles pour la population.

Les impacts des inondations sur nos collectivités sont énormes. Au-delà du déracinement des résident·es, de la destruction de maisons et de sites patrimoniaux, de quartiers défigurés, il y a l'éffritement du tissu social. Pour y faire face, nous avons collaboré avec une équipe de recherche qui nous a soutenus dans l'appropriation de meilleures pratiques en résilience communautaire.

Par ailleurs, les inondations ont fait en sorte d'exacerber une crise du logement déjà bien établie dans notre MRC. À la suite d'une étude des besoins en logement abordable, réalisée par la Table en développement social, un chantier ayant pour but de sensibiliser et outiller les milieux municipaux, communautaires et privés afin de favoriser l'émergence de projets liés aux logements sociaux et abordables vient de se mettre en place.

Les organismes communautaires qui étaient situés au centre-ville de Sainte-Marie ont émis le souhait de tous se réunir sous un même toit. Entre l'anxiété et la peur de revivre une inondation, il ne fait plus sens de demeurer au centre-ville. Les gens n'y habitent plus. Les démarches visant le regroupement de plusieurs organismes sous le même toit ont débuté en janvier 2020 et le projet est maintenant soutenu par le groupe de ressources techniques (GRT) de notre région.

De cette crise, s'est développée une force, une entraide. Durant quelques semaines, un organisme a ouvert ses portes afin que les activités de groupe d'un organisme inondé puissent se poursuivre. Un autre organisme avec plusieurs bénévoles a trouvé un local afin de poursuivre la mission en service alimentaire et vestimentaire afin de laisser le temps à l'organisme responsable de cette mission de souffler un peu entre le nettoyage, la démolition et sa relocalisation.

*On peut facilement conclure que notre rôle comme OC a été de prendre le pouls de la situation sur le terrain afin d'analyser et de répertorier les besoins des organismes et des citoyen.nes pour ainsi bien informer les intervenant-es et la population des services interrompus ou modifiés. Mais au-delà de cela, pour nous le rôle le plus important que nous avons eu à jouer dans les débuts de cette crise, fut celui de soutien. Le soutien se dessine en filigrane tout le long de la crise. Il a permis de maintenir, de renforcer, voire de créer des liens avec nos partenaires.*

*On sent peu à peu que la communauté chemine lentement dans son rétablissement. Cependant, à peine un an plus tard, la pandémie est venue nous frapper de plein fouet. OC en temps de crise, c'est reparti !*



## Partage des savoirs :

### PRINCIPAUX FAITS SAILLANTS D'ÉTUDES RÉALISÉES AU QUÉBEC SUR LES CONSÉQUENCES DES CATASTROPHES ET LEURS RETOMBÉES POUR LES OC DES CIUSSS/CISSS

À partir de juillet 1996, à la suite de graves inondations au Saguenay-Lac-Saint-Jean, des chercheur•es de l'UQAC ont réalisé diverses études en milieu urbain et rural tant transversales que longitudinales, quantitatives, qualitatives ou mixtes portant sur les conséquences de différents types de désastres : inondations, tempête de verglas, glissement de terrain et déraillement d'un train. Au cours des premières années, ces études ont visé à identifier les conséquences de l'exposition à une catastrophe en portant leur attention :

- Sur les modifications du concept du chez-soi avant et après son exposition à un sinistre ;
- Sur les relations qui existent entre le soutien social perçu et l'état de santé post-désastre des sinistré•es ;
- Sur les effets négatifs et positifs à moyen et à long terme, qu'ont eus les inondations de juillet 1996 ;
- Sur la santé mentale et physique ainsi que dans divers autres aspects de la vie des adultes et des personnes âgées ;
- Sur les conséquences de la tempête de verglas de 1998 sur les agriculteurs et agricultrices, les familles avec jeunes enfants et les personnes âgées ;
- Sur les conséquences à long terme (28 ans après) du glissement de terrain de Saint-Jean-Vianney.

Au cours de l'avancement des différents travaux de recherche, différentes questions se sont imposées :

1. Qu'en est-il de la situation des communautés rurales à la suite d'une catastrophe ?
2. Quels sont les facteurs qui vulnérabilisent les individus avant, pendant et après un sinistre ?
3. Qu'en est-il de la santé physique et mentale des intervenant•es psychosociaux qui sont appelé•es à appliquer les mesures d'urgence pendant et après un sinistre ?
4. Qu'en est-il du sort des enfants, des adolescents et des jeunes adultes la suite de leur exposition à une catastrophe ?
5. Qu'est-ce qui fait que certains individus s'en sortent mieux que d'autres ou comment expliquer que certaines personnes sont plus résilientes que d'autres ?
6. Quelles sont les interventions psychosociales qui semblent être efficaces pendant les différentes phases d'une catastrophe (prévention, préparation, intervention et rétablissement) ?

D'autres études ont alors permis de répondre à ces questions en documentant les conséquences chez les adultes des inondations de juillet 1996 auprès de deux municipalités rurales, le processus de résilience des citoyens et citoyennes de Lac-Mégantic (adultes, enfants, adolescent•es et jeunes adultes) à la suite du déraillement du train de 2013, le vécu des intervenant•es psychosociaux membres des équipes d'urgence des Centres de santé et de services sociaux (CSSS) et en recueillant le point de vue de différents acteurs et actrices d'organismes publics (CIUSSS/CISSS et municipalités) et communautaires sur les interventions mises en place lors des inondations de 2019.



**DANIELLE MALTAIS**, Ph.D. Université du Québec à Chicoutimi (UQAC), Titulaire de la Chaire de recherche : Événements traumatiques, santé mentale et résilience.,

**MARIO OUELLET**, OC au CLSC d'Alma-CIUSSS du Saguenay-Lac-Saint-Jean

*Tout désastre représente un drame social pour une collectivité. Mais un tel événement, certes éprouvant, n'a pas que des répercussions négatives.*

**Quels sont donc quelques-uns des apprentissages que l'on retient de ces différentes études ?** Nous en nommerons malheureusement que 12, faute de place.

1. Les catastrophes naturelles ou technologiques ne sont pas des faits isolés, mais des événements qui s'insèrent dans un continuum d'événements stressants ou traumatisants qui sont exacerbés par différents facteurs personnels, conjugaux, familiaux, sociaux, politiques, contextuels et environnementaux qui ont des impacts importants sur les façons dont réagissent les individus, sur le sens qu'ils donnent à ces événements.
2. Outre les tensions liées à un changement fréquent de leur lieu de résidence, les personnes aux prises avec des dommages à leur maison ou qui sont obligées d'évacuer leur résidence de façon temporaire ou définitive ont rencontré dans les semaines, mois ou années, diverses difficultés. Parmi les éléments qui rendent la vie difficile, citons comme exemples : les procédures complexes de demande d'indemnisation financière, l'insécurité économique, les déménagements fréquents, la fatigue, l'accumulation de divers soucis ou inquiétudes, l'incertitude quant à la possibilité d'être indemnisé·e par le gouvernement ou par sa compagnie d'assurance, l'endettement, l'interdiction d'entrer dans sa maison, la crainte du vol, du vandalisme et de l'exploitation économique par des compagnies mal avisées et la peur d'être, de nouveau, victime d'un sinistre.
3. Les répercussions des désastres ne se retrouvent pas seulement sur la santé physique et mentale des individus, mais aussi sur divers autres aspects de la vie personnelle (ex. croyances, spiritualité, estime de soi,), conjugale (ex. niveau de satisfaction envers son ou sa conjointe, types d'échange entre conjoint·es,), familiale (activités pratiquées en famille, temps consacré à ses enfants), sociale (ex. fréquence de ses activités récréatives et ludiques pratiquées avec ses ami·es, fréquence des sorties à l'extérieur de son domicile) et professionnelle (ex. absentéisme au travail et des prises de congé de maladie, motivation à son travail).
4. La présence d'une communication, d'une collaboration et d'une concertation interorganismes publics et communautaires efficiente avant, pendant et après un sinistre facilite grandement le travail de tou·tes les gestionnaires et les intervenant·es de première et de deuxième ligne qui sont déployé·es sur le terrain tout comme le retour sur la gestion de la crise et l'identification des leçons à tirer des expériences vécues.
5. Les sinistres peuvent être l'occasion de permettre à des citoyens et des citoyennes encore méconnues des autorités ou des organismes de faire preuve de leadership tout comme l'émergence de nouveaux liens de collaboration interorganismes et de nouvelles et nouveaux leaders qui ont décidé de s'impliquer davantage au sein de leur communauté
6. Les personnes exposées à un sinistre ne veulent pas seulement être considérées comme des victimes, mais aussi comme des acteurs et actrices pouvant contribuer au rétablissement de leur communauté.
7. Les sinistres peuvent laisser des traces indélébiles à la fois négatives (ex. conflits entre citoyen·nes ou entre élu·es, départ définitif de citoyen·nes) ou positives (ex. resserrement du tissu social, plus grande solidarité sociale, vie communautaire plus fréquente) au point de vue du climat social.
8. Les catastrophes sont souvent l'occasion pour les institutions publiques et communautaires de constater qu'un nombre important de personnes vulnérables dont des personnes âgées en perte d'autonomie, des familles et des individus à faibles revenus ainsi que des personnes souffrant de problèmes de santé mentale et qu'elles ne sont pas connues des dispensateurs de soins et de services de santé et de services sociaux.
9. Les municipalités et leurs intervenant·es de première et de deuxième ligne peuvent vivre de grandes difficultés (épuisement physique et mental, apparition de problèmes de santé, etc.) lors de l'application des mesures d'urgence et lors de la phase de rétablissement. Le soutien des intervenant·es psychosociaux des CIUSSS/CISSS est alors requis.
10. Plusieurs personnes victimes de désastres hésitent à demander de l'aide auprès de leur CIUSSS/CISSS, il faut donc que les intervenant·es se rendent dans les lieux où demeurent ces personnes ou dans les endroits qu'elles fréquentent régulièrement pendant les phases d'intervention et de rétablissement afin de se rendre visibles, de détecter les personnes fragilisées et développer et d'entretenir des liens de confiance
11. Les intervenant·es psychosociaux et les OC doivent faire preuve de compassion et d'originalité lorsqu'ils et elles interviennent auprès et avec les sinistré·es et se doivent de changer leur conception quant à leur façon d'intervenir : il ne faut pas attendre que les individus viennent, mais plutôt aller vers les individus
12. Les intervenant·es psychosociaux appelé·es à intervenir en situation de désastre semblent davantage affecté·es dans les suites de ces événements que pendant ceux-ci, en raison de la persistance de leur fatigue physique et psychologique et de leur perte d'entrain ou d'intérêt face à certaines activités ludiques ou récréatives et face à leurs obligations professionnelles habituelles. De plus, des retombées positives de leur implication auprès des sinistré·es sont, entre autres, le fait d'avoir fait de nouveaux apprentissages, d'avoir mis en pratiques de nouvelles techniques d'intervention tout comme le fait d'avoir découvert des forces personnelles et professionnelles insoupçonnées.

## Rôle de l'organisation communautaire

Tout désastre représente un drame social pour une collectivité. Mais un tel événement, certes éprouvant, n'a pas que des répercussions négatives. Les OC peuvent utiliser leurs expertises afin de soutenir leur milieu en utilisant leurs valeurs et leurs principes d'action. Les fondements de l'organisation communautaire font des OC des acteurs et actrices de prédilection afin d'accompagner leur communauté. Une connaissance précise du milieu, de ses

caractéristiques et de ses déterminants de la santé prend tout son sens en période de crise et de post-crise. La consultation du milieu avant, pendant et après une crise permettra de suivre l'évolution des besoins de la population, informer et référer selon les besoins.

L'OC peut animer des groupes afin de favoriser l'atteinte d'objectifs ou besoins ciblés par le milieu ou à l'exercice du mandat de responsabilité populationnelle. Il est possible d'utiliser les concertations en place ou de réunir des partenaires clés afin de faciliter la mobilisation du milieu. La promotion de la participation citoyenne et de la capacité de la prise en charge sont des leviers d'interventions importants visant le changement social et le développement des milieux. Les communautés affectées par une crise représentent un fort potentiel de mobilisation et de changement autour d'une problématique sociale commune. La consultation et l'évaluation sont des actes professionnels des OC qui peuvent être utilisées en contexte de crise afin de maximiser la compréhension d'une situation et favoriser l'orientation rapide des actions à entreprendre.

Différents acteurs sociaux interviennent lors de l'application des mesures d'urgence. L'un des rôles de l'organisation communautaire est de permettre la participation des personnes directement affectées afin de favoriser l'inclusion sociale, de renforcer le sentiment de solidarité collective tout en diminuant les inégalités sociales. Tel que le montrent les constats, cela permet de placer les victimes au cœur des actions favorisant leur rétablissement et celui de leur communauté.

*La vision globale de l'organisation communautaire peut permettre l'émergence de mouvements communautaires, en tenant compte de l'ancrage territorial, en faisant preuve de créativité, d'innovation, et ce, en partenariat avec le milieu. La connaissance terrain et l'engagement de l'OC dans sa communauté sont des facteurs favorables à la concertation et à la mobilisation des acteurs et actrices de changement social. L'accompagnement de l'OC permet de donner plus de pouvoir aux individus et aux groupes sur leur santé tout en favorisant une approche globale de prévention et de promotion de leur santé à court, moyen et long terme.*



---

# SECTION 4

## PERSPECTIVES

Comme il y aura assurément une fin à cette pandémie, il faut bien s'intéresser à la post-crise. Comment se porteront nos communautés et ses citoyen·es au terme de cette pandémie? Comment la pratique de l'organisation communautaire aura-t-elle évolué? Que voudrions-nous conserver et quels seront les apprentissages réalisés? Nous avons très peu de recul et de réponse à apporter à ce stade-ci. Cependant, les quelques articles de cette section s'inscrivent résolument dans la nécessaire réflexion sur l'après-crise. Les deux premiers articles s'intéressent aux éclaircisseurs en santé psychologique qui sont en déploiement dans tous les RLS du Québec, d'abord du point de vue de son instigatrice la docteure Mélissa Généreux, ensuite par l'avis que le RQIIAC a publié à ce sujet. Enfin, une recherche en cours s'intéresse à l'évolution de la pratique de l'OC en contexte de pandémie. Marie-Hélène Deshaies et Suzie Cloutier présentent les réflexions qui ont mené à élaborer ce projet de recherche collaboratif.

Il ne fait aucun doute que cette discussion sur les retombées de la pandémie se poursuivra dans la prochaine année.

## L'approche de proximité, UN INGRÉDIENT ESSENTIEL AU RÉTABLISSEMENT PSYCHOSOCIAL

*En juillet 2013, une tragédie ferroviaire survenue en plein de cœur de Lac-Mégantic (dans la MRC du Granit) affectait durement la communauté locale, causant la mort de 47 personnes, la destruction de nombreux bâtiments ainsi qu'une contamination environnementale sans précédent. La Direction de santé publique (DSP) de l'Estrie a rapidement déployé des intervenant•es sur le terrain afin de limiter les impacts de cet événement sur la santé physique de la population qui y a été exposée.*



**MÉLISSA GÉNÉREUX**

Médecin-conseil, Direction de santé publique de l'Estrie / INSPQ

Coordonnatrice de la priorité d'adaptation « Défis sociosanitaires », Uranos  
Professeure agrégée, FMSS, Université de Sherbrooke

Ce n'est que dans les semaines et mois qui suivirent qu'on réalisa qu'au-delà des risques à la santé physique, la tragédie avait engendré des risques psychosociaux majeurs. Des **enquêtes** menées auprès de larges échantillons recrutés aléatoirement ont en effet révélé qu'une proportion considérable de la population de Lac-Mégantic et, dans une moindre mesure, de la MRC du Granit tout entière rapportait des troubles anxieux ou dépressifs, des symptômes de stress post-traumatique, ou encore une consommation abusive d'alcool. Il n'en fallut pas plus pour que la communauté du Granit se mobilise afin de développer ensemble un plan d'action visant à renforcer la résilience individuelle et collective.

Une telle mobilisation n'aurait pas été possible sans la précieuse contribution des OC de la DSP qui ont su, avec doigté adopter une posture d'accompagnement et d'ouverture, favorisant l'autonomisation (plutôt que la victimisation) des citoyens et des citoyennes et des organisations locales. Par une journée de réflexion collective regroupant des partenaires locaux issu•es de divers secteurs (municipal, communautaire, politique, scolaire, petite enfance, santé et services sociaux, commercial, etc.), il a été possible pour la communauté de prendre un pas de recul pour réaliser le chemin parcouru et imaginer ensemble le chemin qu'il restait à parcourir. Un message clair était lancé : au-delà des difficultés rencontrées, Lac-Mégantic détient de nombreuses forces qu'on se doit de reconnaître et de mobiliser. Une telle journée a permis à la communauté de mieux se comprendre, de donner

du sens à ce qui lui arrivait et surtout, à identifier et à mobiliser les ressources disponibles pour mieux faire face à l'adversité à laquelle elle était confrontée. Une telle journée a ainsi permis de renforcer le **sentiment de cohérence**, un concept central en temps de crise qui réfère à notre prédisposition, en tant qu'individu ou collectivité, à faire face à l'adversité.

*Dans les semaines suivantes, la DSP a plaidé en faveur de la création d'une équipe psychosociale « nouveau genre ». Cela ne fut pas une tâche difficile. Le poids de l'évidence parlait de lui-même, grâce à la voix citoyenne valorisée à travers les enquêtes populationnelles et les échanges tenus lors de la journée de réflexion collective.*

C'est ainsi que le MSSS et la Croix-Rouge canadienne acceptèrent de soutenir financièrement la mise sur pied de l'Équipe de proximité de Lac-Mégantic, composée d'une organisatrice communautaire, d'une travailleuse sociale, d'une technicienne en travail social et d'une kinésiologue. Cette équipe, localisée en plein centre-ville, à l'extérieur des installations cliniques, est d'ailleurs toujours active et en constante adaptation, pandémie oblige. Au-delà du soutien direct



offert aux citoyennes et citoyens, l'équipe a développé d'étroites collaborations avec bon nombre d'organisations locales. C'est ainsi qu'au fil du temps, diverses **initiatives prometteuses** pour mobiliser la communauté et favoriser la participation citoyenne ont vu le jour. L'objectif partagé par tous : que tout le monde puisse prendre sa place, afin de redonner un sens à sa vie et retrouver son pouvoir d'agir.

Bien qu'on ne puisse affirmer que la communauté du Granit soit aujourd'hui entièrement « guérie », des **progrès importants** ont été notés ces dernières années en regard de la santé psychologique et du bien-être de la population locale. Même si cette tragédie a laissé des marques, les impacts psychosociaux s'atténuent à travers le temps, la communauté locale s'adapte progressivement à sa nouvelle réalité. Lorsque questionné·es sur les éléments qui ont contribué de manière importante à améliorer leur bien-être, les citoyens et citoyennes sont plusieurs à identifier de manière prépondérante 1) le soutien par les proches, 2) le climat d'entraide, 3) l'investissement dans des projets personnels et 4) la participation à des événements collectifs, soit quatre éléments au cœur de l'approche de proximité prônée par nos OC et leurs proches collaborateurs et collaboratrices.

## De l'équipe de proximité au réseau d'éclaireurs

Sept ans après la tragédie ferroviaire de 2013, la crise pandémique frappait le Québec, mais cette fois sur l'ensemble de son territoire. Fort de l'expérience et des apprentissages issus du rétablissement psychosocial à la MRC du Granit, une série d'**enquêtes populationnelles** a été réalisée d'avril 2020 à février 2021 afin de documenter l'ampleur et l'évolution des impacts psychosociaux de cet événement pour le moins perturbateur. Sans surprise, on y constate que, comme dans les mois et années qui suivirent le déraillement de train meurtrier à Lac-Mégantic, des milliers, voire des millions, de jeunes et d'adultes québécois·es souffrent sur le plan psychologique. Environ la moitié des jeunes et le quart des adultes sondé·es au Québec, entre novembre 2020 et février 2021, affichent des symptômes compatibles avec un trouble anxieux ou dépressif, des proportions nettement au-dessus de ce qui était observé avant la pandémie. Bien qu'aucune région ni aucun groupe social ne semble avoir été épargné, les enquêtes ont également révélé que les jeunes adultes (18-24 ans), les Montréalais·es, les anglophones, les personnes immigrantes et les travailleurs et travailleuses essentielles (en particulier du réseau de la santé) sont les plus affecté·es psychologiquement. Sur une note plus positive, un puissant facteur de protection a également été mis en lumière grâce à cette série d'enquêtes, à savoir le **sentiment de cohérence**. Les personnes ayant un fort sentiment de cohérence ont en effet de 3 à 4 fois moins de risque de développer des symptômes anxieux ou dépressifs comparativement aux autres adultes. Il faut donc chercher par tous les moyens à renforcer ce sentiment de cohérence, à l'échelle individuelle, mais aussi à l'échelle collective, comme on le fait à Lac-Mégantic depuis des années.

Et l'histoire se répète ! Devant le dur constat que la population québécoise se porte mal en temps de pandémie, la Santé publique plaide encore une fois en faveur d'une intensification et une adaptation des services psychosociaux, de manière à agir sur tout le continuum, de la promotion de la santé psychologique auprès de l'ensemble de la population à la prise en charge clinique des individus les plus affecté·es. Parce qu'en temps de crise, on doit oser imaginer et innover, une idée folle est née, une idée de recréer une approche de proximité comme celle développée à Lac-Mégantic, mais cette fois-ci dans chacun des réseaux locaux de service (RLS) du Québec (il en existe une centaine). Inspiré de cette idée, c'est le 2 novembre 2020 que le ministre Lionel Carmant annonçait un investissement de 19 millions de dollars pour la création d'un vaste **réseau d'éclaireurs** à travers le Québec. Plus concrètement, ce réseau se compose, dans chaque RLS, d'un coordonnateur (la majorité étant des OC), d'une équipe-relais (des intervenant·es psychosociaux) et bien sûr des éclaireurs (des membres de la communauté). Autant par des actions de repérage et d'intervention précoce en communauté, que par des activités de réseautage et des initiatives de mobilisation communautaire, ce réseau cherche à augmenter la capacité d'adaptation et la résilience en contexte de pandémie et de post-pandémie. Le réseau est actuellement en déploiement partout au Québec et c'est avec enthousiasme que nous suivons son évolution.

En somme, retenons qu'un nombre élevé de personnes sont affectées psychologiquement par les différents types de crises, incluant la pandémie, et que de tels impacts psychosociaux peuvent se faire sentir durant des mois, voire des années. Devant un tel phénomène, le réseau de la santé ne peut être responsable à lui seul du rétablissement psychosocial de la population. Une approche de promotion et de prévention doit être offerte directement dans la communauté. L'OC joue dans ce contexte un rôle crucial.

*Enfin, à situation extraordinaire, on se doit de trouver des solutions extraordinaires. L'Équipe de proximité à Lac-Mégantic et le réseau des éclaireurs dans tous les RLS du Québec en font certainement partie.*

# Avis du RQIIAC

## IMPLANTATION DES RÉSEAUX D'ÉCLAIREURS EN SANTÉ PSYCHOLOGIQUE

ADOPTÉ PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DU RQIIAC, LE 25 FÉVRIER 2021

### Mise en contexte

- Au cours du mois de janvier 2021, le ministère de la Santé et des Services sociaux a informé les directions des CISSS-CIUSSS de tout le Québec que ces dernières étaient mandatées pour implanter un réseau pérenne d'éclaireurs en santé psychologique couvrant l'ensemble de leur territoire<sup>11</sup>
- Les origines de ce programme sont :
  - La démarche de rétablissement développée à Lac-Mégantic, actualisée par l'équipe de proximité, au cœur de laquelle ont été impliquées la Dre Mélissa Généreux et une OC du CIUSSS de l'Estrie;
  - Des recherches récentes menées par la Dre Généreux faisant état des impacts de la pandémie sur la santé mentale des Québécois;
  - Des repères théoriques, dont la résilience, le continuum du rétablissement et la salutogénèse;
  - Un intérêt marqué par le cabinet du ministre Carmant manifesté à l'automne 2020 à l'égard de l'expérience de Lac-Mégantic et des travaux de la Dre Généreux et une allocation de fonds importante pour réaliser des actions en ce sens dans tout le Québec.
- Le programme est déployé pour 14 mois et le financement octroyé équivaut à 2 ETC par RLS;
- Le document produit par le MSSS présente les buts, principes de base et modalités d'implantation. Celles-ci prévoient la mise sur pied d'une équipe-relais pour chaque RLS et l'attribution d'un mandat de coordination chargé de la mise en réseau des éclaireurs et de l'interface avec les services psychosociaux. Le document ministériel mentionne les organisateurs communautaires, mais aussi d'autres types d'intervenants professionnels pouvant agir comme coordonnateurs;
- Des documents complémentaires à celui du Ministère ont été utilisés dans des présentations animées par la Dre Généreux notamment lors d'une rencontre provinciale tenue le vendredi 19 février à laquelle ont assisté plusieurs OC.

Des membres du RQIIAC ont interpellé le regroupement à partir de la mi-février sur des enjeux importants liés à l'implantation de cette démarche dans leurs établissements respectifs. Le RQIIAC a alors sollicité une rencontre avec Mélissa Généreux pour bien saisir les orientations de fond du programme, l'implication attendue des OC et pour partager certains enjeux. Cette rencontre a eu lieu le 24 février. En plus du RQIIAC et de la Dre Généreux, deux personnes du Ministère y ont participé.

### Enjeux pour l'organisation communautaire

#### L'approche

Il y a un décalage significatif entre le projet proposé dans le document officiel du MSSS et la présentation de celui-ci par la Dre Généreux et les personnes mandatées pour l'implantation :

- L'approche préconisée par la Dre Généreux se veut ouverte, souple, adaptée à chaque milieu et progressive. Il s'agit fondamentalement d'une démarche de mobilisation d'une communauté pour prendre en charge collectivement le rétablissement de celle-ci face aux impacts psychosociaux de la pandémie. Les actions posées sont diversifiées, créatives et évolutives;
- Le projet présenté par le Ministère s'articule autour de la mise en place d'un réseau d'éclaireurs dans tous les RLS, coordonnés de facto par les CISSS-CIUSSS. C'est une approche prescriptive axée sur l'intervention individuelle par le repérage de personnes en besoins et l'arrimage de services avec ces personnes.

11 Ministère de la Santé et des Services sociaux, Réseau d'éclaireurs en santé psychologique, janvier 2021, p. 2

La rencontre du 24 février entre le RQIIAC, la Dre Généreux et ses collaborateurs n'a pas permis d'expliquer ce décalage, mais elle a permis de confirmer que l'approche est effectivement comprise et déployée à géométrie variable selon les gestionnaires mandaté-e-s à cet effet dans les établissements.

Ainsi, selon l'orientation développée par l'établissement, le projet peut s'inscrire dans une démarche typique de santé publique axée sur le dépistage individuel de personnes en détresse (à l'exemple des réseaux de sentinelles), auquel les OC pourraient être appelés à jouer un rôle s'apparentant à de la coordination clinique avec une approche communautaire ou, au contraire, être partie prenante ou même leaders d'une démarche collective, concertée, innovante et consentante d'une communauté.

Un autre enjeu concerne l'emprise du milieu communautaire sur ce projet, soit la marge de manœuvre pour en valider la pertinence dans la communauté et l'adapter au besoin, y compris dans les modalités de coordination qui pourraient incomber à des ressources communautaires plutôt qu'aux CISSS – CIUSSS, si tel était le souhait des partenaires. Certains organismes et intervenants communautaires ont émis des préoccupations sur le risque de dédoublement d'interventions et services déjà présents dans les différents territoires.

## Le rôle des OC

Une cueillette d'informations réalisée auprès des délégués régionaux dans les deux dernières semaines de février 2021 a permis d'obtenir des informations sur le déploiement de l'approche dans 19 établissements<sup>12</sup>. La majorité, soit 14 sur 19 (66%), a désigné des OC en coordination des équipes d'éclaireurs. Cette attribution de mandat s'est parfois faite de façon volontaire (en accord collectif de l'équipe), d'autres fois par désignation individuelle.

Il importe de souligner que l'implantation du programme se déroule en mode accéléré dans certains établissements. Les premières informations et des démarches d'attribution de mandats à des OC pour l'actualiser se sont parfois déployées en quelques jours seulement dans la semaine du 15 février. Dans d'autres établissements, les OC en ont très peu ou peu entendu parler et les paramètres d'implantation incluant l'implication des OC sont encore peu définis. Certaines équipes ont eu de l'information et ont été sollicitées pour en discuter alors que pour d'autres, les gestionnaires ont confirmé l'implication des OC et même attribué des mandats à des OC de façon individuelle, sans emprise collective de l'équipe. Difficile dans ce contexte de prendre la mesure de ces mandats et de les accepter en toute connaissance de cause.

## L'impact sur les équipes et pour la pratique au Québec

Les lignes directrices du programme semblent préconiser des mandats de 28 à 35 heures semaine, mais tous les gestionnaires n'ont pas statué sur cette modalité. Les informations fragmentaires recueillies indiquent que près de 50 OC seront affectés à ce mandat pour l'ensemble du Québec, certains.es à temps plein, d'autres à raison de 21 à 28 heures semaine. Pour d'autres l'attribution de temps reste à définir.

*Certains établissements promettent un remplacement et ont même déjà affiché les postes, d'autres ne se prononcent pas pour l'instant. Les perspectives de remplacement représentent dans certaines équipes une excellente opportunité de développement de postes, mais, pour d'autres, s'il n'y a pas remplacement, un alourdissement de la tâche et un affaiblissement des services à la communauté sont à prévoir.*

Si l'arrivée en nombre important de nouveaux OC est une excellente nouvelle, cela représente des défis importants de formation de la relève dans un contexte de déploiement en vitesse accélérée en pleine pandémie, d'autant plus que, dans bien des cas, ce sont les OC les plus expérimentés qui ont été ciblés pour exercer le mandat de coordination. Dans certaines équipes, les discussions et parfois les décisions individuelles d'accepter ou non le mandat de coordination se sont polarisées, créant des tensions dans l'équipe et affectant la cohésion de celle-ci. Cette polarisation est également attribuable aux interprétations différentes du programme selon ce qui est compris de ce qui émane du document ministériel et des orientations internes des établissements ou en fonction des orientations présentées par la Dre Généreux et son équipe.

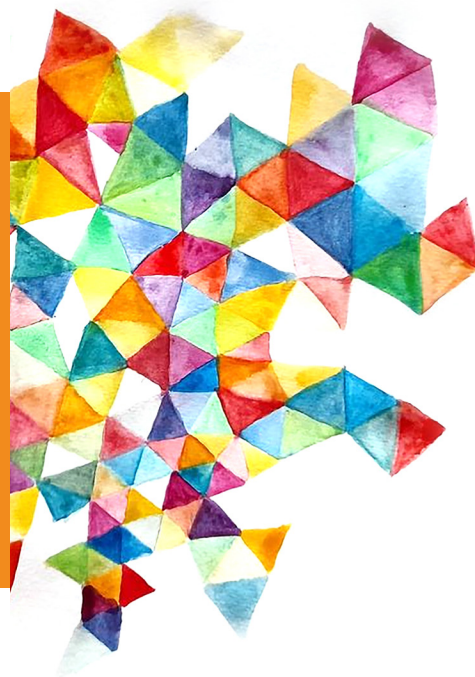
12 Aux fins de cet état de situation, les régions de Montréal-Laval et Montérégie ont été subdivisées selon les CISSS-CIUSSS

## Positionnement du RQIIAC

En fonction des informations recueillies à ce jour et des enjeux qui s'en dégagent, le conseil d'administration du RQIIAC adopte le positionnement suivant concernant le programme d'éclaireurs en santé psychologique.

- Le RQIIAC accueille favorablement les intentions du ministère de la Santé et des Services sociaux d'accorder une attention particulière aux impacts psychosociaux de la pandémie, cette préoccupation s'inscrivant dans une optique de vision globale de la santé et sur la nécessité d'agir sur les déterminants sociaux de la santé;
- Le RQIIAC reconnaît la richesse de la démarche collective de rétablissement menée dans la foulée de la tragédie du Lac-Mégantic et des enseignements inspirants qui s'en dégagent; le RQIIAC souscrit à une orientation privilégiant l'implication active des organisateurs-trices communautaires dans le développement de démarches similaires dans les communautés qui le désirent;
- Le RQIIAC se réjouit que la pratique professionnelle de l'organisation communautaire soit clairement identifiée dans un document ministériel faisant appel à une contribution possible de la profession à la mise en place du programme de réseau d'éclaireurs en santé psychologique;
- Le RQIIAC considère toutefois que des conditions favorables à l'implication des organisateurs-trices communautaires dans ce programme devraient être considérées à leur juste titre, comme clés de succès :
  - Favoriser une emprise collective de l'équipe d'OC sur la vision et les orientations de l'établissement quant à l'implantation d'un réseau d'éclaireurs pour ses communautés, sur le rôle dévolu aux organisateurs-trices communautaires et sur les impacts de leur implication pour la communauté et pour l'équipe;
  - Le déploiement du projet selon l'approche préconisée par l'équipe de la Dre Généreux (approche collective de rétablissement sur plusieurs volets et adaptée à chaque communauté) et ce dans une perspective de pérennisation et de soutien au-delà de mars 2022<sup>13</sup>;
  - L'implication des OC dans toutes les étapes d'implantation, de réalisation et d'évaluation du programme;
  - Un rôle exercé par les OC cohérents avec les fondements de la pratique définis dans le cadre de référence du RQIIAC<sup>14</sup>;
  - Le maintien dans l'équipe d'organisation communautaire de tous les OC mandatés à ce projet;
  - L'engagement des établissements à combler les effectifs mobilisés sur le programme par l'ouverture de postes en organisation communautaire correspondant à ces heures;
  - Un accès pour tous les nouveaux OC au programme de formation à la relève offert par le RQIIAC inscrit dans le plan d'accueil incluant le dégageant des heures requises et une contribution financière de l'établissement pour les frais de formation.

*Parallèlement au réseautage des coordonnateurs des réseaux piloté par le Ministère, le RQIIAC entend exercer activement son rôle de communauté de pratique en conviant sporadiquement les OC impliqués dans les réseaux d'éclaireurs à des rencontres de partage d'expériences et d'échange sur les enjeux pour la pratique.*



<sup>13</sup> À noter que l'équipe de proximité déployée à Lac-Mégantic est toujours en place plus de 7 ans après sa création.

<sup>14</sup> RQIIAC (2020), Pratiques d'organisation communautaire dans les établissements de santé et de services sociaux au Québec – Cadre de référence du RQIIAC, PUQ.

# Partage des savoirs : ORGANISATION COMMUNAUTAIRE ET PANDÉMIE

RÉCIT DE LA MISE EN PLACE D'UN PROJET DE RECHERCHE  
COLLABORATIF ENTRE LE RQIIAC ET DES UNIVERSITAIRES !

## Printemps 2020

**M.H.D.** – La première vague de la pandémie bat son plein. Après l'arrêt brutal des activités survenu à la mi-mars, les communautés et groupes communautaires tentent de reprendre pied et de répondre aux besoins les plus criants. En tant que nouvelle professeure-chercheure en organisation communautaire à l'École de travail social et de criminologie de l'Université Laval, je suis habitée et préoccupée par les conséquences de la pandémie sur les capacités de mobilisation et d'action collective au sein des communautés. L'idée de mener une recherche collaborative sur cette question fait peu à peu son chemin. Après quelques échanges avec des collègues-chercheur-es de l'UQAR (Jean-Yves Desgagnés et Lorraine Gaudreau), j'entre en contact avec Suzie Cloutier et Jocelyn Vinet du RQIIAC pour leur proposer un projet commun de recherche sur cet enjeu. Suzie et Jocelyn nous informent alors que Paul Morin de l'Université de Sherbrooke leur a fait part d'une préoccupation semblable. Quelques coups de téléphone et rencontres Zoom permettent de confirmer l'intérêt de tous et toutes, représentant-es du RQIIAC et chercheur-es, de collaborer à ce projet. L'équipe de coordination du projet est désormais en place !

**S.C.** – Du jour au lendemain, le travail de l'organisation communautaire a changé du tout au tout. Un peu à tâtons, au gré de la hausse des cas et de l'imposition de diverses mesures sanitaires, les OC de tout le Québec ont dû adapter leurs pratiques à cette nouvelle réalité. Le délestage plus ou moins volontaire est devenu une réalité pour plusieurs. En tant que communauté de pratique, le RQIIAC a cherché comment soutenir et réseauter les OC. Rapidement, et en absence de précédents et de repères, nous avons gardé à jour le « monitoring » des OC et nous avons organisé des rendez-vous virtuels afin de permettre aux collègues des différentes régions d'échanger sur leurs diverses réalités. À ce moment-là, nous avons agi dans l'urgence, mais il nous manquait assurément de recul pour prendre la mesure des changements dans notre pratique. C'est pourquoi, lorsque le RQIIAC a été approché à peu près au même moment par Marie-Hélène Deshaies de l'Université Laval et par Paul Morin de l'Université de Sherbrooke qui nous offraient chacune de déposer un projet de recherche partenariale, nous avons tout de suite accepté.



**MARIE-HÉLÈNE DESHAIES**, professeure adjointe  
École de travail social et de criminologie, Université  
Laval, Membre régulière Réseau québécois en  
études féministes (RéQEF), Membre associée du  
Centre de recherche sur les innovations sociales  
(CRISES), Membre du Collectif de recherche-action  
sur le travail et l'association socioéconomique  
(CREATAS)

**SUZIE CLOUTIER**, présidente du RQIIAC et OC au  
CISSS Capitale-Nationale

## Été et automne 2020

**M.H.D.** – Alors que le Québec vit une certaine période d'accalmie du côté de la COVID-19 et que, l'été aidant, certaines activités de mobilisation collective ont repris selon des modalités variables, le travail d'élaboration du projet de recherche commence ! L'objectif poursuivi est de déposer une demande de financement au Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH) pour le 15 septembre dans le cadre du programme *Engagement partenarial*. Quelques rencontres du comité de coordination sont nécessaires pour dégager une compréhension commune de l'enjeu ainsi qu'une vision partagée de la méthodologie à utiliser et des retombées souhaitées. L'équipe s'entend sur le fait que le projet doit d'abord répondre aux besoins du RQIIAC et des OC tout en permettant aux professeur-es d'enrichir leurs enseignements et d'en tirer quelques activités sur le plan scientifique (articles, présentation). Le projet est déposé tel que prévu à la mi-septembre. L'attente débute... À la mi-décembre, nous apprenons avec joie que le projet est accepté et qu'il bénéficie du financement demandé.

**S.C.** – Après un été trop court, la 2<sup>e</sup> vague frappe rapidement et avec force dès le début de l'automne. On comprend que les mesures sanitaires seront avec nous pour plus longtemps que souhaité. Les OC savent un peu plus à quoi s'en tenir. Les rencontres virtuelles font maintenant partie de la routine, les services et les concertations se sont réorganisées. Ceci n'empêche pas les OC d'être encore mobilisé-es par des tâches Covid ou même délesté-es, le tout variant selon les régions et les codes, mais sans logique claire ou uniformité entre les différentes régions et établissements. Le RQIIAC poursuit ses réflexions et son désir de soutenir les OC. Une série de webinaires sur l'organisation communautaire en temps de crise est organisée. En prenant exemple d'expériences passées

(Lac-Mégantic, inondations, vagues de suicides) dans lesquelles les OC ont contribué, nous commençons à être en mesure de mettre des mots sur le spécifique et la pertinence de la pratique d'OC en temps de crise. L'acceptation du financement de la recherche par le CRSH nous permettra finalement de documenter plus clairement tout ça.

### Hiver 2021

**M.H.D.** – Les travaux du comité de coordination de la recherche débutent en pleine tourmente de la deuxième vague de COVID-19 avec le renforcement des mesures sanitaires. Pour le comité de coordination de la recherche, c'est maintenant le temps de préciser le processus de la recherche : le recrutement, les outils de collecte, l'embauche d'une auxiliaire de recherche (Laurie Fournier-Dufour, ancienne étudiante de Lorraine Gaudreau), le fonctionnement du comité de coordination, les attentes respectives, etc. Peu à peu, le projet prend forme de façon plus concrète !

**S.C.** – L'hiver a été une saison occupée pour le RQIIAC. Le durcissement des mesures sanitaires et l'imposition du couvre-feu posent des défis particuliers pour les populations vulnérables et affectent le moral collectif. Le délestage prolongé de certains OC pèse très lourd sur ces derniers, sur les équipes concernées, mais également sur les partenaires de la communauté. Par ailleurs, on commence à préparer l'après-Covid. Le MSSS lance le programme des « éclaireurs en santé psychologique » dans tous les RLS du Québec, programme dans lequel les OC sont identifiées comme coordination potentielle. C'est l'occasion pour le RQIIAC de se positionner en

soutien à ses membres en publiant deux avis : le premier aborde la question du délestage alors que le deuxième se positionne sur l'implantation du programme des éclaireurs. Le travail partenarial avec les chercheur-es nous aide à clarifier les différents éléments que nous souhaitons documenter. Nous savons que les OC auront envie de raconter leur pratique, nous sommes confiants que le matériel qui en ressortira sera riche d'enseignements pour tous et toutes et permettra de mieux positionner la profession.

### Printemps 2021

**M.H.D.** – Les travaux de mise en place de la recherche se poursuivent alors que l'incertitude et l'inquiétude planent quant à la possibilité d'une troisième vague occasionnée par la présence grandissante de variants au sein de la population. De son côté, l'équipe de recherche en est à finaliser les outils de recrutement et de collecte en vue d'un dépôt à l'éthique à la fin du mois de mars. L'équipe est maintenant impatiente de rencontrer les OC dans le cadre des entretiens individuels à l'été 2021 afin d'échanger avec eux et elles sur leur expérience de la COVID-19 et les réflexions et apprentissages qu'ils et elles en tirent. Au-delà de la présente pandémie (parce que celle-ci terminera bien un jour!), ce projet de recherche collaboratif se présente comme une opportunité de mieux comprendre comment l'organisation communautaire au sein du réseau de la santé et des services sociaux risque d'être affectée à plus long terme par la crise actuelle tout en réfléchissant à la contribution spécifique des OC en situation de crise sanitaire, sociale ou environnementale.

## PROJET DE RECHERCHE

### Titre du projet

Adaptation et transformation des réseaux de solidarité en contexte de COVID-19 : L'expérience de l'organisation communautaire au sein du réseau de la santé et des services sociaux

### Objectif du projet de recherche

Documenter comment l'intervention réalisée par les organisatrices et organisateurs du réseau de la santé et des services sociaux s'est transformée et adaptée face à la pandémie de COVID-19 et aux mesures d'urgence sanitaire mises en place et mieux comprendre les contributions spécifiques de l'organisation communautaire en temps de crise sociale, sanitaire ou environnementale.

### Équipe de recherche

Suzie Cloutier et Jocelyn Vinet (RQIIAC), Marie-Hélène Deshaies (ULaval), Jean-Yves Desgagnés et Lorraine Gaudreau (UQAR), Paul Morin (UdSherbrooke) et Laurie Fournier-Dufour (auxiliaire de recherche, ULaval)

### Méthodologie

1. Scan environnemental afin de documenter le contexte (janvier à avril 2021)
2. Entretiens individuels auprès d'OC œuvrant dans quatre CISSS/CIUSSS ciblés (juin à août 2021)
3. Entretiens collectifs auprès d'OC provenant d'autres CISSS/CIUSSS afin d'élargir et d'approfondir la réflexion (septembre-octobre 2021)

Différentes stratégies de diffusion et de mobilisation des connaissances sont prévues au projet (2021 et 2022) : webinaires de présentation des résultats, article dans la revue annuelle du RQIIAC, atelier au colloque du RQIIAC, présentation au colloque de l'ACFAS, article scientifique, etc.





**ROi!AC**

Regroupement québécois des intervenantes  
et intervenants en action communautaire  
en CISSS et CIUSSS