

Volume 4 — Printemps 2022

20 22 | Le cahier du RQIIAC

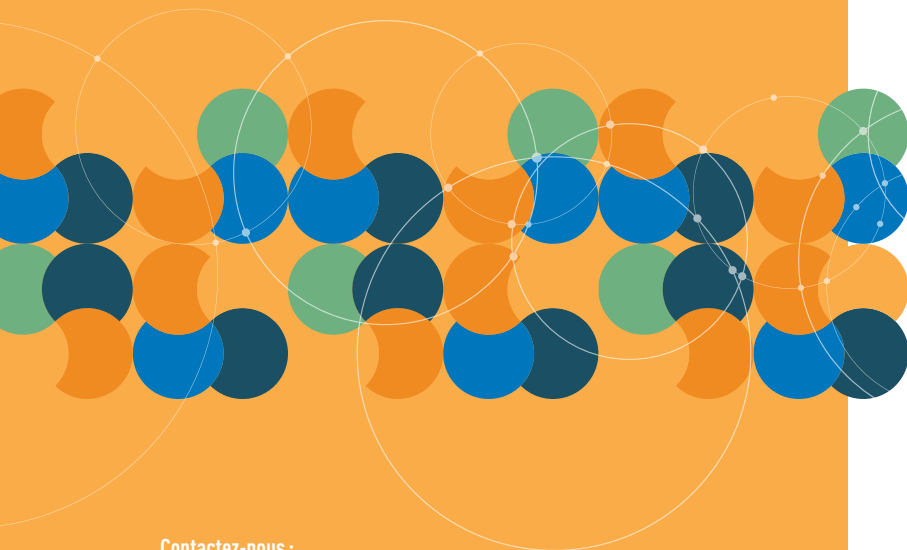
Documenter la pratique et l'expérience
des OC pour s'enrichir collectivement

RQIIAC

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

Le Regroupement québécois des intervenantes et intervenants en action communautaire en CISSS et CIUSSS (RQIIAC) est une association personnalisée sans but lucratif, créée en 1988 afin de favoriser les échanges et la collaboration pour tous et toutes les praticiennes de l'organisation communautaire, enseignant-es, chercheur-es et autres intervenant-es du secteur.

Le Cahier annuel du RQIIAC invite les membres et partenaires du RQIIAC à partager leurs réflexions sur différentes thématiques liées à la pratique d'organisation communautaire et ainsi s'enrichir collectivement.



Contactez-nous :

Tél. : 438 493-5050

info@rqiiac.qc.ca

www.rqiiac.qc.ca

Éditeur

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

Coordination à la rédaction

Marie-Eve Labrecque

Comité de rédaction

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

Chantal Goyette, coordonnatrice professionnelle
de l'équipe d'organisation communautaire, CISSS de Laval

René Lachapelle, chercheur associé au Centre de recherche
et de consultation en organisation communautaire (CRCOC)

Mélanie Mailhot, coordonnatrice du RQIIAC

François Soucisse, OC retraité

Mise en page

Hélène Bouchard

Droit d'auteur

Tous droits réservés. Aucune partie de ce cahier ne peut être reproduite sous quelque forme que ce soit sans la permission écrite d'un des représentants du comité de rédaction.

Dépôt légal 2022

Bibliothèque nationale du Québec,

Bibliothèque et Archives Canada

ISSN 2816-606X (imprimé)

ISSN 2816-6078 (en ligne)

Écriture inclusive

Voici les procédés d'écriture inclusive qui ont été appliqués pour l'ensemble des textes de ce 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'abrégé « 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 accordé 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.*

20 | Le cahier 22 | du RQIIAC

L'organisation communautaire, une pratique qui a du sens

L'objectif de la thématique de cette année, *L'organisation communautaire, une pratique qui a du sens*, est de recueillir les réflexions sur le sens donné à la pratique d'organisation communautaire. À travers les nombreux changements qui ont eu lieu dans le système de santé et services sociaux au fil des ans, à la suite de réorganisations et de modifications des rôles des acteurs locaux et après avoir vécu ou vivant toujours les impacts des crises internes et externes dans les milieux, comment les OC positionnent leur profession dans le réseau de la santé et des services sociaux et dans leur milieu d'intervention ?

Cette thématique s'inscrit en continuité avec le précédent numéro qui avait abordé l'organisation communautaire au temps du Covid. Deux ans après le début de l'urgence sanitaire et alors que le retour à une certaine « normalité » devient possible, quel regard posons-nous sur notre travail ? Quelles sont nos sources d'inspiration et de motivation ? Qu'est-ce qui est porteur de sens ?

À travers quelques témoignages et après un bref retour sur les impacts de la pandémie sur notre pratique, plusieurs articles abordent les différentes approches d'intervention en organisation communautaire ainsi que l'apport de l'évaluation de celles-ci. Notre rôle d'accompagnement est ensuite exploré et mis en lumière dans les articles qui suivent. Trois articles abordent ensuite les questions de compréhension et d'appropriation de la profession et la thématique de cette année se conclut par un article qui met en lumière le sens pour notre pratique de créer un « nous » rassembleur autour d'un objectif de changement social commun.

Cette édition du Cahier annuel du RQIIAC se conclut par un article portant sur le rôle de l'organisation communautaire face aux changements climatiques qui annonce la thématique qui sera mise de l'avant l'an prochain.

En espérant que cette lecture vous inspire et suscite des discussions au sein de vos équipes !

Bonne lecture!

Marie-Eve Labrecque
Coordonnatrice du Cahier annuel du RQIIAC 2022

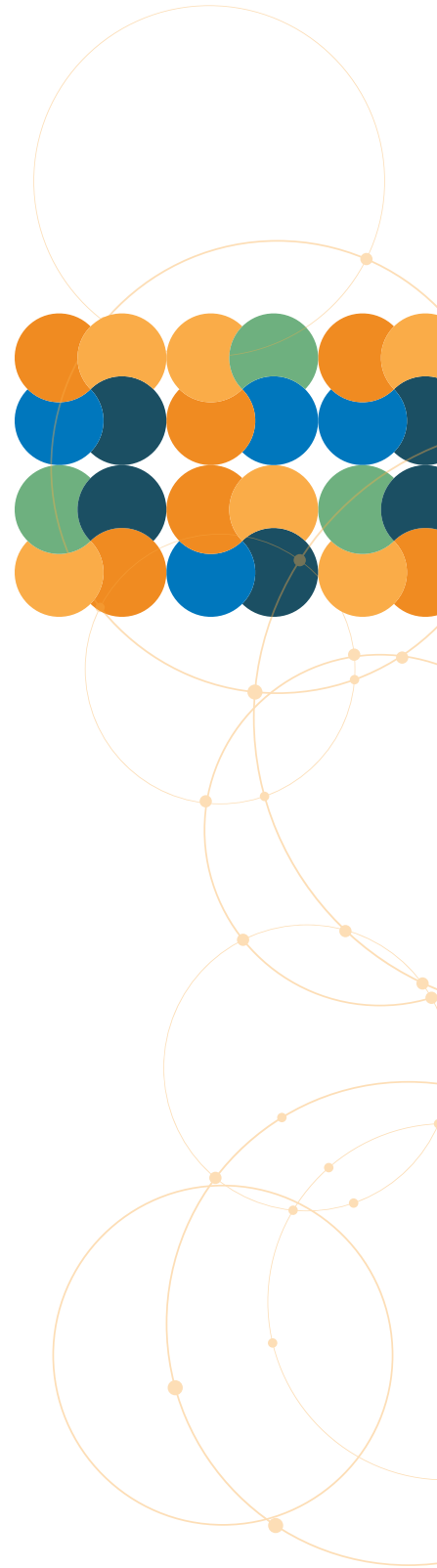
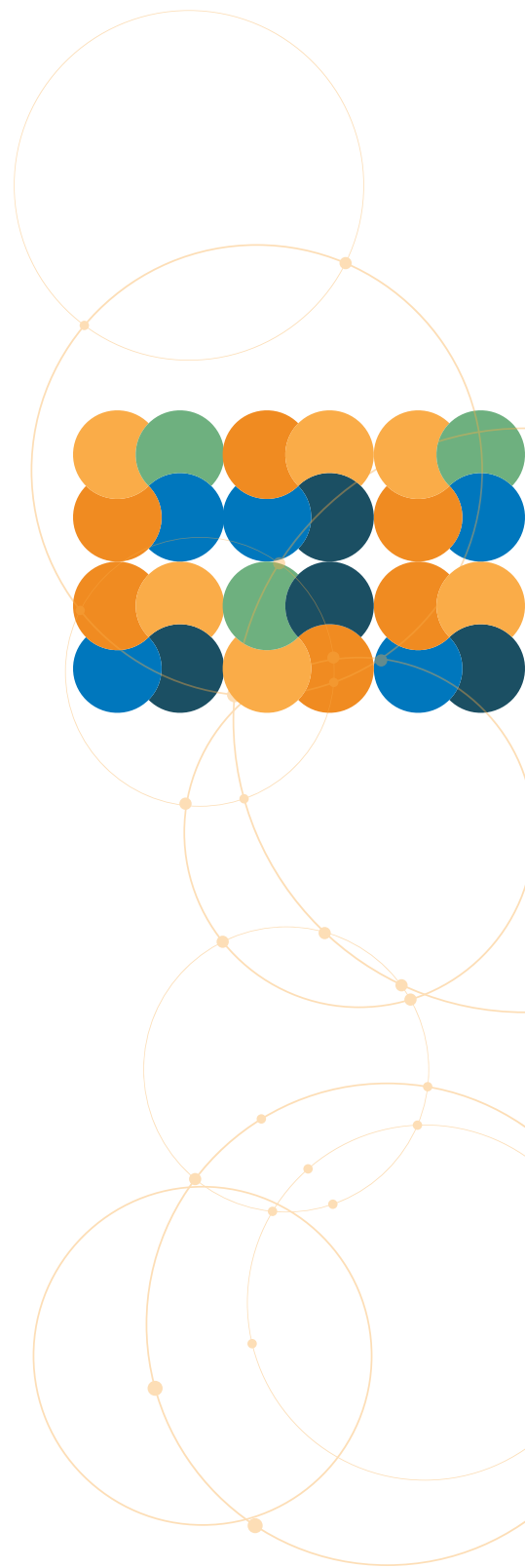


Table des matières

Éditorial - À la recherche du sens perdu	3
Des OC honorées	5
Lettre à mes enfants : mon passage du communautaire au CIUSSS	6
Des nouvelles de la recherche collaborative sur l'impact de la pandémie sur les pratiques!	9
Ç'a pas d'bon sens : lettre à mes collègues au retour d'un burn-out...	12
Le savez-vous ? Nous faisons une différence ! Comment l'illustrer ?	13
Les approches comme clé d'évaluation en organisation communautaire	16
L'organisation communautaire et le développement des communautés.	18
Les compétences des OC : déterminantes pour la mise en œuvre de programmes institutionnels	22
La complexité de l'accompagnement en intervention collective	25
Développer le « réflexe aînés » au sein d'un territoire en revitalisation urbaine intégrée	29
Comment encourager l'appropriation de la pratique d'organisation communautaire ?	32
Échanges sur le sens de la pratique en organisation communautaire à Laval : Pistes pour rebâtir une équipe après deux ans de pandémie	34
Le volet formation du RQIIAC : Un vecteur pour la pérennité de la pratique	36
Démocratiser la démocratie : Un moyen qui donne du sens ?	39
L'intervention dans la lutte aux changements climatiques : une pratique existante ou à développer en organisation communautaire ?	42
Merci et bonne retraite !!	45



Éditorial

À la recherche du sens perdu

Rien de tel qu'une pandémie qui s'étire pour se poser des questions fondamentales. Je vous épargne ici celles qui concernent ma vie familiale et mes aspirations personnelles. Parlons travail. Considérant le temps important que l'on y passe, la capacité d'y trouver un sens est assurément une question essentielle.



Personnellement, j'ai toujours considéré que j'étais privilégiée de pouvoir occuper une fonction qui me permettait quotidiennement de contribuer à quelque chose de plus grand que moi : la réduction des inégalités et l'amélioration des conditions de vie, la création de liens sociaux, le soutien à des organismes afin qu'ils puissent poursuivre leur mission, etc. Je n'ai pas l'esprit des grandeurs. Je suis bien consciente d'avoir une contribution, somme toute, modeste dans ce grand engrenage qu'est la société, mais ça me convient ainsi.

Bien sûr, lorsque j'ai choisi, il y a une quinzaine d'années, de faire le saut dans le réseau institutionnel, j'ai accepté qu'il y ait toujours une partie de mon travail qui semblerait moins porteuse de sens. En travaillant pour le «réseau», j'ai perdu automatiquement une partie d'autonomie, j'ai eu à piloter quelques dossiers franchement moins stimulants et j'ai parfois ressenti plus fortement la lourdeur de l'imposante structure organisationnelle au-dessus de moi. C'était déjà le cas, à l'époque des CSSS, ce l'est encore plus depuis l'arrivée des CISSS et CIUSSS. Ces contraintes me semblaient un compromis acceptable dans les circonstances. Probablement parce que j'appartiens à une équipe d'organisation communautaire composée de personnes compétentes et motivées et qui réussit, la plupart du temps, à préserver suffisamment de latitude et d'autonomie, à faire reconnaître notre cadre de référence et notre contribution particulière.

Il est bien évident que la pandémie, qui a bouleversé l'ensemble de l'organisation de la société et qui a placé le réseau de la santé et des services sociaux et de la santé

publique aux premières loges, est venue ébranler cet équilibre. En effet, à travers les confinements, les réaffectations et les délestages, les consignes pas toujours claires ou cohérentes et les priorités qui semblaient évoluer au rythme des différents communiqués et conférences de presse, pas toujours facile de se positionner, de conserver ses repères et de s'assurer d'être à la bonne place comme OC.

Dans le tourbillon initial de mars 2020 et dans les mois qui ont suivi, les OC de partout au Québec ont contribué de façons diverses à cet effort pandémique. Plusieurs ont eu l'occasion d'affirmer et de mettre en valeur ce qu'est le spécifique de l'organisation communautaire et ce qu'il pouvait apporter de particulier à la mission du RQIIAC. La recherche sur la contribution de l'organisation communautaire en pandémie dont les premières analyses sont présentées dans le présent cahier rendra compte de cette contribution particulière.

— Deux ans de pandémie, c'est long.

Automne 2021. Au retour au travail après un été qui a presque réussi à faire oublier que nous étions en pandémie, j'ai repris le fil de mes dossiers. Enfin, il me semblait à nouveau possible de planifier la suite, de réfléchir aux divers enjeux, d'offrir ma présence (en temps, mais aussi en esprit) pour soutenir les organismes et accompagner les milieux dans leurs questionnements, développements et projets. Ce fut l'occasion heureuse de redécouvrir ce qui me plaisait dans ce travail, de me sentir utile, bref, de renouer avec le sens de ce dernier.



LE SENS REPOSE SUR TROIS DIMENSIONS : L'ORDRE, LA SIGNIFIANCE ET LA FINALITÉ. SUR LE PAPIER, LE TRAVAIL AURAIT DONC LES ATOUTS POUR SATISFAIRE UNE QUÊTE DE SENS, PUISQU'IL S'AGIT D'UNE ŒUVRE COLLECTIVE, ORGANISÉE ET TOURNÉE VERS UN OBJECTIF.

(Mickaël Mangot, auteur de *L'empire du sens*).

Mais force a été de constater que cette légèreté retrouvée n'était pas partagée par tous mes collègues du Québec. Certain-es étaient toujours délesté-es à des degrés divers. D'autres avaient quitté l'OC pour se sentir plus confortables dans un autre emploi. Certaines équipes devaient composer avec plusieurs postes vacants ou non remplacés ou devaient se reconstruire une « vie d'équipe ». Tous et toutes étaient encore susceptibles de se faire dicter certaines tâches ou façons de travailler en lien avec la pandémie. Par exemple, le droit de se réunir en personne avec des citoyen·nes ou des partenaires n'était pas toujours autorisé même si « légalement » rien ne l'empêchait. Après deux ans de pandémie, la ligne entre ce qui est « normal » et ce qui relève plutôt de l'exception semble brouillée et on se rend compte que nos capacités d'adaptation ne sont pas infinies.

C'est dans ce contexte que nous avons décidé de consacrer le Cahier de cette année au sens que nous donnons à la pratique de l'organisation communautaire. Nous avons envie de vous lire sur vos façons de trouver, construire et perpétuer ce sens malgré le contexte.

— **Le blues de l'hiver**

Janvier 2022. La rentrée prend des allures de *gueule de bois* pour bien du monde. Omicron a frappé fort sur la santé et le moral collectif. Il semble qu'on recule de plusieurs mois et que l'espoir

d'en avoir fini avec cette pandémie s'éloigne. Dans ma région, le virus s'est infiltré de façon particulièrement efficace dans les organismes d'hébergement et ceux en itinérance, fragilisant à la fois les bénéficiaires et les employé·es de ces organismes. Les idées et les solutions constructives commencent à être difficiles à trouver. Le courage manque pour affronter les défis inhérents à cette nouvelle vague.

Nous profitons d'une rencontre du CA du RQIIAC de janvier pour nous demander « Qu'est-ce que vous avez mis en place dans vos équipes pour créer, maintenir ou remonter le moral des troupes ? » Autour des réponses à cette question bien simple, j'ai à nouveau pris conscience de la force et de la solidarité de la communauté de pratique. Plusieurs des idées énoncées sont simples, mais témoignent d'un réel souci de l'autre, du désir de créer des liens et de contribuer à faire du sens par notre présence au travail ! Cette demi-heure de partage a assurément contribué à augmenter ma propre motivation et mon sens de cohérence au travail.

Je vous souhaite d'être à votre tour intéressé·e et inspiré·e par les articles que vous lirez dans la présente revue. En espérant que celle-ci contribue à donner ou redonner du sens à votre métier !

Solidairement

Suzie Cloutier
Présidente du RQIIAC

Des OC honorées

FÉLICITATIONS À CES DAMES AINSI QU'À TOUS ET TOUTES LES OC QUI FONT UNE DIFFÉRENCE ET LAISSENT UNE TRACE DANS LEUR COMMUNAUTÉ !



LE 13
OCTOBRE
2021

Yan Lavoie (parrain), Josée Rodrigue (Comité de sélection), Ginette Gagnon et son mari, crédit RQDS

Le Réseau québécois de développement social (RQDS) remettait, pour une première édition, les [prix Norbert-Rodrigue](#). Le prix de la Catégorie « individuel » a été remis à **Ginette Gagnon**, organisatrice communautaire dans la région de Lanaudière, afin de reconnaître son engagement dans le milieu et dans la mise en œuvre de plusieurs projets, ainsi que ses qualités humaines, soit : sa grande sensibilité, sa capacité à mobiliser les partenaires autour d'enjeux communs et sa détermination à ouvrir un dialogue avec les partenaires du territoire. Ce qui fait d'elle « une précieuse alliée du développement social » (Yan Lavoie, parrain de la candidature).



LE 4
FÉVRIER
2021

Dominique Anglade, député de Saint-Henri-Sainte-Anne et Martine Thériault, crédit Métro Média - Lila Maitre

Le 4 février 2022, Dominique Anglade, députée de Saint-Henri-Sainte-Anne, a remis la [médaille de l'Assemblée nationale](#) à **Martine Thériault**, afin de souligner ses 36 ans d'exercice comme organisatrice communautaire au sein de la communauté de Petite-Bourgogne, à Montréal. Mme Anglade a notamment souligné la compréhension des enjeux du territoire ainsi que la profondeur des réflexions de Mme Thériault.

Lettre à mes enfants: mon passage du communautaire au CIUSSS

Mélanie Mailhot
Coordonnatrice du RQIIAC



**Chers Adélie
et Paul-Émile,**

Comprendre la nature de mon travail a toujours été pour vous une chose un peu difficile. Pour décrire les tâches d'une agente de mobilisation ou encore d'un OC, je vous ai parlé d'actions collectives, d'animation au sein de tables de concertation, d'activités avec et pour des citoyen-nes dans le but de créer des projets variés. Mais cela n'est pas aussi clair que d'exercer un métier comme boulangère, par exemple. L'intervention collective... Quel concept à définir ! Ce n'est pas chose aisée de trouver par quel bout le prendre. Toutes mes explications ont failli à vous permettre de vous faire une idée exacte à propos de ces professions. Ce qui t'a amenée, Adélie, à décrire mes fonctions à tes professeur-es d'une façon qui ne manquait pas d'humour : « ma mère travaille sur une table et pond des rapports ».

Je vais donc tâcher ici, dans une énième tentative, de vous éclairer un peu mieux en retraçant quelques étapes de mon passage du milieu communautaire à l'organisation communautaire dans un CIUSSS, en 2018-2019, lors du remplacement d'une OC en congé, dans un secteur de l'est de l'Île de Montréal.

— L'intervention collective, un peu, beaucoup, passionnément

À titre d'agente de mobilisation, j'ai contribué au développement de projets en collaboration avec des partenaires, c'est-à-dire des travailleurs et travailleuses émanant d'organismes, services de garde, arrondissements, bibliothèques, etc. De plus, dans une approche de prise en main par elles-mêmes, communément appelée *empowerment*, j'ai travaillé avec des citoyennes en majorité, riches, moins riches, jeunes, vieilles, racisées, certaines vivant des vulnérabilités, comme la pauvreté, l'isolement et même la violence conjugale.

Les projets résultant des efforts concertés avec les partenaires et les citoyennes étaient multiples : conception de bottins des ressources, organisation de conférences pour des intervenantes, jusqu'à l'organisation d'activités ludiques d'éveil à la lecture et à l'écriture. Bref, un ensemble d'actions qui se sont forgées à même un processus dit *d'intelligence collective*. Celle-ci consiste en un brassage d'idées, de préférence en groupe (sinon c'est mal parti); d'une idée qui entraîne une autre; et aussi, parfois, d'un peu de divergence de points de vue... Divergences qui lorsqu'exprimées dans les règles de l'art contribuent à aller plus loin. Bon, ça y est, je deviens trop évasive et je risque de vous perdre à nouveau, Adélie et Paul-Émile...

Ce sont les retombées indirectes de l'*empowerment* qui ont le plus donné de sens à mon travail dans le milieu communautaire. Ainsi, une citoyenne qui s'impliquait dans la création d'un parc intérieur pour les enfants et leurs parents m'avait dit avec fierté, avoir recommencé à lire des livres et avoir réussi à terminer deux *briques* dans un court laps de temps. Bien sûr, j'étais loin de pouvoir m'attribuer tout le crédit de cet exploit. D'autres organisations et un retour aux études y avaient aussi largement contribué. Malgré tout, j'avais l'impression d'avoir aidé à poser une pierre à l'édifice.

— Voulez-vous épouser la profession d'OC? Oui, je le veux!

Le fait d'embrasser une profession encadrée par le réseau de la santé et des services sociaux (RSSS) a suscité un certain choc de culture par rapport au milieu communautaire d'où je provenais. Je vous en décrirai ici quelques-uns.

JE ME RECONNAISSAIS AU TRAVERS DE VALEURS PARTAGÉES PAR DES OC TELLES QUE LA JUSTICE SOCIALE, LA SOLIDARITÉ ET LA DÉMOCRATIE. LE FAIT D'AVOIR UNE PROFESSION DONT LES VALEURS ÉTAIENT EN ADÉQUATION AVEC LES MIENNES CONSTITUAIT ALORS À MES YEUX UN PRIVILÈGE.

Initialement, je percevais l'organisation communautaire comme le prolongement de rôles effectués dans le passé. Pour avoir côtoyé pendant plusieurs années des OC au sein de démarches de concertation, je m'attendais à retrouver des fonctions qui m'ont toujours allumée dans l'action collective : préparation et animation de rencontres, participation à des comités de travail, liens et intégration de partenaires par l'entremise d'actions concertées, accompagnement et discussions fertiles avec des citoyen·nes. Je voyais encore la continuité en regard de rôles d'analyse, de mobilisation et de sensibilisation. Enfin, je me reconnaissais au travers de valeurs partagées par des OC telles que la justice sociale, la solidarité et la démocratie. Le fait d'avoir une profession dont les valeurs étaient en adéquation avec les miennes constituait alors à mes yeux un privilège.

Sur le territoire du CLSC où j'ai été affectée, le premier changement qui m'a marqué a été l'adoption de la posture *d'accompagnement*, et plus précisément une certaine forme d'expertise-conseil vis-à-vis des organismes et autres instances de concertation. Je n'avais pas conscience d'avoir acquis au fil des ans un bagage de connaissances en matière de vie associative et de gouvernance, de mobilisation et de processus collectifs. C'est donc avec un vague sentiment d'être une « impositrice » que j'ai vu certain·es intervenant·es m'accueillir à bras ouverts et avoir de grandes attentes à l'égard de cette expertise que j'étais susceptible de leur offrir.

— Contrastes de deux mondes

Dès le départ, avant même d'avoir mis les pieds au CIUSSS, la panoplie de formulaires d'engagements et obligations que j'ai dû remplir ont marqué une prise de conscience pour moi de mettre les

pieds dans un établissement fondé sur des règles bien distinctes de celles que j'avais connues jusque-là. Ainsi, en signant le « formulaire d'engagement à la confidentialité et au respect de l'éthique », je promettais de protéger le caractère confidentiel de renseignements de personnes et d'organisations et de respecter des mesures de sécurité informatique. Faute de remplir ces engagements, je m'exposais à des « mesures administratives ou judiciaires pouvant aller jusqu'au congédiement ». Il ne me serait jamais venu à l'idée, Paul-Émile et Adélie, de dévoiler des renseignements personnels et encore moins d'orchestrer du piratage informatique. J'ai donc reçu mon premier *choc de cultures*.

Bien que mon territoire d'intervention ne fût pas le même que celui où je travaillais anciennement, j'avais connu quelques personnes et intervenant·es, retrouvé·es dans le cadre de mes nouvelles fonctions. Or, la perception de certaines d'entre elles avait changé à mon endroit. J'étais devenue la représentante d'une institution, et non plus l'ancienne alliée d'un organisme ou d'une concertation. À titre de « porte-parole » de la santé publique et de courroie de transmission auprès de ma gestionnaire, il m'est parfois arrivé d'accueillir des reproches, attitudes véhémentes et critiques à l'endroit de politiques ou coupures de subvention du MSSS. J'étais passée du côté obscur de la force... J'ai été un peu peinée d'être confrontée à ces attitudes. Mais en rétrospective, l'ouverture et la grande gentillesse témoignées par de nouveaux partenaires à mon égard ont pesé plus lourd dans la balance.

Bien qu'ayant participé à de nombreux processus d'évaluation, à la fois dans le domaine de la recherche sociale et dans le communautaire, j'ai eu à accomplir comme OC deux nouvelles tâches en lien avec celle-ci : rédiger les notes au dossier et *stater*. La première tâche qui consiste à documenter les interventions et actes réalisés au quotidien m'apparaissait pertinente, d'autant plus à l'intention de l'OC que je remplaçais, laquelle pourrait y retracer l'évolution des projets et de l'accompagnement des organisations/concertations. Néanmoins, j'ai été étonnée de découvrir que, tel un scribe au temps des Égyptiens, je devais reprendre la plume et écrire de façon manuscrite lesdites notes. Cet archaïsme défilait un peu mon entendement dans une ère informatique.

Pour vous expliquer le verbe *stater*, Paul-Émile et Adélie, la chose se complexifie davantage... Cela se faisait (et se fait toujours) à partir d'une base de données informatique appelée communément I-CLSC. Il s'agit d'un cadre normatif avec des règles, dans lequel on doit inscrire selon des catégories

AUJOURD'HUI, ALORS QUE JE TRAVAILLE AU RQIIAC, LE REGROUPEMENT NATIONAL DÉDIÉ À LA PROMOTION DE LA PROFESSION D'OC, J'AI LE SENTIMENT DE PROFITER DU MEILLEUR DES MONDES : JE CÔTOIE DES PROFESSIONNEL-LES AVEC DE RICHES EXPÉRIENCES QUI PARTAGENT MES VALEURS, S'IMPLIQUENT SUR UNE BASE VOLONTAIRE, ET DE QUI J'APPRENDS EN REGARD DE LEUR FAÇON DE FAIRE, QUE CE SOIT SUR LE PLAN DES DÉLIBÉRATIONS OU DU SOUTIEN DE GROUPES VIVANT DES INÉGALITÉS ET DISCRIMINATIONS SOCIALES.

bien précises la nature et les actes des interventions communautaires réalisées au quotidien. Or, le nombre de catégories est assez restreint : par exemple, on retrouve « besoin de concertation », « demande d'appuis » (sous-entendu d'un organisme) ou encore « soutien aux ressources existantes » (idem). Une case était donc à cocher parmi celles-ci, sans avoir à ajouter d'explication. Ainsi, plusieurs autres interventions ou actes effectués, tout aussi pertinents, ne pouvaient être enregistrés dans ce système. Je pense à des lectures réalisées pour mieux comprendre des dossiers ou une aide à rédiger une demande de subvention. Je me suis questionnée sur l'analyse que pouvaient en tirer les personnes responsables de collecter cette information d'I-CLSC. Sans doute, un vague sentiment d'incompréhension face à la profession d'OC...

En guise de dernier contraste à vous relater, quelques mots à propos des « grandeurs et misères » d'une structure hiérarchisée. Contrairement aux organismes, la prise de décision dans un CISSS/CIUSSS peut s'avérer plus longue et ardue. Dans le communautaire, mes équipes de travail n'ont jamais compté plus de trois ou quatre employées et pour prendre une décision, faire un choix, on n'a parfois qu'à passer un coup de fil ou encore traverser un bureau pour s'adresser à la direction. Il en va autrement dans un CISSS/CIUSSS réunissant des milliers de salarié-es. Ma nouvelle équipe totalisait une vingtaine d'OC, quelques infirmières et des APPR¹ associées à la santé publique.

Voici un bel exemple de la lourdeur administrative propre aux structures hiérarchisées : un entretien avec une gestionnaire du CIUSSS qui avait été sollicité au début de mon mandat par des partenaires ne s'est concrétisé qu'une semaine après la fin de mon remplacement

— Pour conclure

J'ai bien l'impression à ce stade, Paul-Émile et Adélie, qu'il subsistera encore des interrogations, peut-être même vous ai-je embrouillé davantage... Sachez que je continuerai inlassablement à chercher d'autres façons de vulgariser jusqu'au jour où je pourrai crier : victoire ! Vous devez certainement vous demander ce qui m'a amenée à aimer autant cette profession. Dans ce texte, j'ai pris un angle délibéré pour illustrer des écarts entre ces deux mondes que sont le milieu communautaire et l'organisation communautaire. Est-ce que le choc des cultures a pu altérer ce qui était porteur de sens pour moi dans la profession d'OC ? Vous vous en doutez déjà un peu : j'ai été choyée par les découvertes, les apprentissages réalisés grâce à différentes équipes d'OC et les solidarités élargies avec une multitude de collègues, d'infirmières en santé publique et des partenaires issu-es d'organismes; par les rencontres avec de beaux humains, dont certains, ayant eu des parcours migratoires incroyables; etc. Ce sont ces aspects qui ont prédominé, côté sens et côté cœur. Peu importe le métier que vous exercerez plus tard, j'espère que vous trouverez à conjuguer ces deux côtés.

Aujourd'hui, alors que je travaille au RQIIAC, le regroupement national dédié à la promotion de la profession d'OC, j'ai le sentiment de profiter du meilleur des mondes : je côtoie des professionnel-les avec de riches expériences qui partagent mes valeurs, s'impliquent sur une base volontaire, et de qui j'apprends en regard de leur façon de faire, que ce soit sur le plan des délibérations ou du soutien de groupes vivant des inégalités et discriminations sociales. Tel que je l'indiquais dans ma lettre de motivation pour occuper le poste de coordination de ce regroupement, je souhaitais retrouver une certaine fraternité que j'ai connue auprès des membres du comité organisateur de la journée d'échange du RQIIAC, en 2019, ainsi que le plaisir de créer et de collaborer avec des OC. J'espère que ce plaisir sera réciproque !

1 APPR : Agent ou agente de planification, de programmation et de recherche.

Des nouvelles de la recherche collaborative sur l'impact de la pandémie sur les pratiques!

Nous avons présenté, dans l'édition précédente du Cahier du RQIIAC 2021, le récit de la mise en place d'un projet de recherche collaboratif portant sur l'impact de la pandémie sur les pratiques d'organisation communautaire au sein du réseau de la santé et des services sociaux.



Marie-Hélène Deshaies

Professeure,
Université Laval



Laurie Fournier-Dufour

Professionnelle
de recherche,
Université Laval



Suzie Cloutier

Présidente du RQIIAC
et OC au CIUSSS Capitale-
Nationale

L'article y présentait le contexte ayant mené à cette collaboration, tant du côté du RQIIAC que de celui des universitaires, ainsi que l'état d'avancement des travaux. Un an et quelques vagues plus tard, où en sommes-nous dans la démarche? Dans l'attente de résultats plus substantiels qui viendront à l'automne 2022, nous pouvons d'ores et déjà identifier quelques thèmes pertinents des analyses en cours.

Des entretiens individuels ont été menés entre les mois de juin et novembre 2021 auprès d'OC œuvrant dans quatre CISSS et CIUSSS de la province. En tout, ce sont 4 informatrices clés et 28 OC qui ont été rencontrées lors de ces entretiens. Les participant-es présentent un profil varié tant sur le plan du nombre d'années de pratique que des milieux dans lesquels ils interviennent (urbain, semi-rural, rural). Les entretiens réalisés n'ont toutefois pas la prétention de représenter l'ensemble des contextes dans lesquels interviennent les OC et ni la diversité des communautés auprès de qui se fait l'intervention en organisation communautaire au Québec.

Au moment d'écrire ces lignes, l'équipe de recherche est en plein cœur de l'analyse des entretiens individuels. Que pouvons-nous en tirer comme questionnements pour poursuivre nos réflexions? Comme on peut s'y attendre, les résultats des entretiens individuels seront le portrait de l'expérience des OC à un moment précis de la pandémie soit de la fin de la troisième vague jusqu'aux dernières semaines de la quatrième vague². Mais au-delà de cette « photo » prise à un moment particulier de la pandémie, nous croyons que les résultats seront riches d'apprentissages pour saisir quelle peut être la contribution spécifique de l'organisation communautaire en temps de crise et quelles sont les conditions à mettre en place pour que les OC puissent mettre en valeur la spécificité de leurs pratiques et leurs forces.

Le choc de la pandémie s'est fait sentir différemment d'une région et d'une vague à l'autre. Les entretiens nous amènent à voir des variations dans la façon dont la contribution de l'OC a été mise en valeur par les différents établissements. Les processus

² L'INSPO situe la temporalité de la troisième vague du 21 mars 2021 au 17 juillet 2021 et de la quatrième vague du 18 juillet 2021 au 4 décembre 2021. Source : <https://www.inspq.qc.ca/covid-19/donnees/ligne-du-temps>

et mécanismes de réaffectation et de délestage ont été plus progressifs et négociés dans certains cas, mais ont été appliqués de façon plus brutale dans d'autres situations. Certaines équipes ont presque toutes été réaffectées ou délestées à certains moments alors que d'autres ont pu conserver une part plus importante d'organisation communautaire permettant d'assurer, de façon plus ou moins continue, un rôle de vigie et de relais auprès des organismes communautaires du milieu.

Les résultats apportent également un regard sur le contexte lui-même. Le passage au télétravail et à la visioconférence est venu modifier profondément les pratiques, la nature des relations avec les collègues, les partenaires et les citoyen·nes ainsi que le rythme de travail qui s'est accentué dans la plupart des cas. Plusieurs déplorent d'ailleurs une perte de l'« informel » qui apparaît pourtant essentiel dans le travail de collaboration au sein des équipes d'OC ainsi qu'avec les partenaires. Il sera pertinent de voir ce que ces changements occasionneront en termes de défis particuliers à plus long terme, mais aussi possiblement comme apports à la pratique de l'organisation communautaire.

Les personnes rencontrées lors des entretiens manifestent un sentiment d'ambivalence à l'égard de la contribution qu'elles ont eu en contexte de pandémie. Bien que tous et toutes reconnaissent qu'il était nécessaire de répondre à la situation d'urgence, certain·nes ont le sentiment que leur contribution n'a pas été à la hauteur de ce que peut apporter l'organisation communautaire en situation de crise :

Elle aurait été aussi meilleure si on avait pu travailler dans notre champ d'expertise, qui est beaucoup plus la prévention, la promotion, le rétablissement, l'organisation. On a été appelé à le faire un peu, mais on a été vite happé par les mesures de protection pis les enquêtes. Pis ça, c'est quelque chose qu'on... ben tsais, qu'on est capable de faire, mais que je pense qu'on aurait pu être utilisé à meilleur escient.

D'autres cependant ont le sentiment que le contexte de la pandémie a permis une meilleure reconnaissance, par les différentes directions, des forces et de la contribution spécifique de l'organisation communautaire à la mission de l'établissement, notamment parce que ces directions ont pris conscience de l'ancrage des OC sur les territoires et de l'importance des liens construits sur le long terme :

Je sais que ça ne s'est pas passé comme ça dans tous les CISSS et CIUSSS, mais j pense que ça a mieux fait connaître notre pratique [...] les directions font plus appel à nous pour mieux faire descendre certains projets. Je pense que ça a permis une meilleure reconnaissance de l'organisation communautaire aussi, parce qu'on a vu que si on voulait rejoindre les communautés, y'avait déjà des gens qui étaient là et qui pouvaient soutenir pour le faire.

Malgré les chocs, les bouleversements et les deuils vécus par les OC en temps de pandémie par rapport à leurs pratiques habituelles, bon nombre de répondant·es ont cherché à donner du sens à leurs pratiques. Plusieurs ont ainsi cherché à dégager ou à négocier une marge de manœuvre afin de se rattacher aux valeurs et pratiques portées par l'organisation communautaire malgré la rigidité des tâches qu'on leur confiait ou le peu de ressources disponibles sur le terrain. Les liens avec les collègues ont été, pour plusieurs, une source importante de soutien :

[...] j'ai cherché beaucoup de, beaucoup de support là. J'ai parlé d'un groupe de co-développement tantôt, groupe de soutien entre pairs. J'ai trouvé du sens dans le fait de soutenir des collègues. J'ai essayé de trouver des endroits où il y avait un certain sens pour moi. J'ai essayé de prendre le recul nécessaire pour accepter, pour arrêter de combattre le fait que c'est sûr que rien n'était cohérent à mon avis dans ce qu'on faisait, dans les choix qui étaient faits et tout ça, mais je n'avais pas de pouvoir là-dessus.

MAIS AU-DELÀ DE CETTE « PHOTO » PRISE À UN MOMENT PARTICULIER DE LA PANDÉMIE, NOUS CROYONS QUE LES RÉSULTATS SERONT RICHES D'APPRENTISSAGES POUR SAISIR QUELLE PEUT ÊTRE LA CONTRIBUTION SPÉCIFIQUE DE L'ORGANISATION COMMUNAUTAIRE EN TEMPS DE CRISE ET QUELLES SONT LES CONDITIONS À METTRE EN PLACE POUR QUE LES OC PUISSENT METTRE EN VALEUR LA SPÉCIFICITÉ DE LEURS PRATIQUES ET LEURS FORCES.

Ces quelques pistes sont bien partielles et incomplètes, elles laissent toutefois entrevoir certains thèmes qui seront traités dans les résultats finaux de la recherche. Parmi ceux-ci, il y a bien sûr les enjeux liés au recours, à plus long terme, des technologies permettant les rencontres à distance, les retombées des liens créés avec de nouveaux partenaires pendant la pandémie, l'épuisement vécu par plusieurs OC dans cette pandémie qui perdure, le renouvellement d'une partie des équipes en contexte COVID ainsi que le rôle joué par les OC dans la mise en place parfois controversée du réseau des éclairés.

Quelles sont maintenant les étapes à venir? L'équipe de recherche poursuivra ses analyses des entretiens individuels au cours des prochaines semaines. Des entretiens collectifs seront

réalisés auprès d'autres OC d'ici l'été afin de diversifier et de valider les premiers résultats obtenus. Certain-es d'entre vous recevrez par le RQIIAC une invitation à y participer. Les résultats de la recherche sont attendus à l'automne 2022. Des membres de l'équipe de recherche seront présent-es au colloque du RQIIAC les 22-23 septembre prochain pour y animer un atelier portant sur les résultats de cette recherche collaborative. D'autres activités de diffusion et de discussion sont également à prévoir. Ce sera un plaisir pour les membres de l'équipe de recherche d'échanger avec vous à ces différentes occasions!

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 communautaires 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 Mélanie Mailhot (RQIIAC), Marie-Hélène Deshaies (ULaval), Jean-Yves Desgagnés et Lorraine Gaudreau (UQAR), Paul Morin (UdSherbrooke) et Laurie Fournier-Dufour (professionnelle 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 novembre 2021);
- 3) Entretiens collectifs auprès d'OC provenant d'autres CISSS/CIUSSS afin d'élargir et d'approfondir la réflexion (mai-juin 2022).

Différentes stratégies de diffusion et de mobilisation des connaissances sont prévues: webinaire de présentation des résultats; article dans le Cahier annuel du RQIIAC; atelier au colloque du RQIIAC; article scientifique; etc.



Ç'a pas d'bon sens : lettre à mes collègues au retour d'un burn-out...

Sophie Deleuil-Millette
OC au CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal



Salut la gang !

Fait que c'est ça... Je suis revenue. Quelques mois d'arrêt sans vous voir, c'est long quand on aime son équipe.

Oui, oui, je vous aime. Vous ne saviez pas ? Vous êtes mes alliés-les plus précieuses et précieux. Les seules personnes à qui je n'ai pas besoin d'expliquer ce qu'est être OC !

C'est sûr que je ne vous l'ai pas dit beaucoup avant de partir... Longtemps avant de partir même. Le burn-out, ça commence bien avant le départ. C'est des mois à ne plus se comprendre, des mois à agir d'une façon qui ne nous ressemble pas. J'espère que vous ne m'en voudrez pas trop. Que vous vous souviendrez de moi avant tout ça, et que vous me laisserez la chance de redevenir moi-même. Parce que des mois à ne plus être soi-même, ça pas d'bon sens...

Je suis contente de revenir dans la profession que j'aime. Oui, oui, je l'aime. Vous ne saviez pas ? Un métier de passionné-es, à soutenir les groupes et les équipes, qui à leur tour soutiennent les populations qui en ont le plus besoin. Un métier où on touche à toutes sortes de secteurs, où les journées se suivent et ne se ressemblent pas. Un métier où on peut contribuer à un monde meilleur un petit peu chaque jour.

C'est sûr que j'ai dit « non » à quelques reprises depuis mon retour. J'ai appris à mieux mettre mes limites. Pour mieux me protéger pour l'avenir, je veux être capable de reconnaître quand j'en fais trop. Après des mois à penser que je n'avais pas le choix de dire oui à tout, c'est un gros changement de paradigme d'apprendre à refuser une demande sans culpabilité. J'espère que vous comprendrez que ce n'est pas parce que je n'aime plus mon métier, bien au contraire. Que vous me laisserez la chance de changer ma façon de travailler pour l'aimer encore longtemps.

Parce que dire oui à tout, tout le temps, ça pas d'bon sens...

Parlons-en de la culpabilité... Je me suis sentie coupable de partir. Vous ne saviez pas ? Après toutes les campagnes médiatiques sur « Les Anges », sur « notre courage », c'est difficile d'avouer qu'on n'en peut plus. C'est difficile de ne pas s'en vouloir de laisser tomber notre équipe et les personnes vulnérables qui comptent sur nous. J'essaie maintenant de me reposer, pour pouvoir travailler mieux. Pour pouvoir contribuer mieux à notre équipe et à la société. Parce que penser qu'on n'a pas le droit de faire attention à nous sinon on est un échec, ça pas d'bon sens...

**LE BURN-OUT, ÇA COMMENCE BIEN AVANT LE DÉPART.
C'EST DES MOIS À NE PLUS SE COMPRENDRE, DES MOIS
À AGIR D'UNE FAÇON QUI NE NOUS RESSEMBLE PAS.**

Qu'est-ce que vous pouvez faire pour m'aider ? C'est gentil de demander ! Retrouvons ensemble ce qui a du sens pour nous. Ce qui nous unit, ce qui nous rend plus fortes et forts, ce qui fait que notre équipe est plus grande que la somme de ses composantes. Le burn-out ce n'est pas juste de la fatigue physique, c'est de la fatigue morale de passer tant de temps dans ce contexte qui n'a pas d'bon sens...

Et toi. Oui, toi, là-bas. Je te vois. Maintenant que je suis revenue, je te vois. Je te vois avoir le sentiment de ne pas avoir la tête sortie de l'eau. Avoir le sentiment que tout va s'écrouler si tu n'ies pas parfaite ou parfait. Je te vois en détresse. Fais attention à toi... Viens me voir, on va jaser. Parce que ça, c'est plein d'bon sens...

Avec amitié,
Sophie

Le savez-vous? Nous faisons une différence! Comment l'illustrer?

Le retour de l'équipe d'OC de Laval à leurs activités régulières, après avoir été délestée aux enquêtes épidémiologiques durant plusieurs mois, a provoqué des remarques chez les partenaires communautaires qui ont éveillé chez moi une volonté nouvelle.



Chantal Goyette

Coordonnatrice professionnelle de l'équipe d'OC au CISSS de Laval



Richard Boivin

OC au CIUSSS de Nord-de-l'Île-de-Montréal

Ces remarques étaient du type « votre absence a été remarquée, ça paraît lorsque vous n'êtes pas là » ou « on a vu la différence, on comprend mieux maintenant ce que vous faites », et m'ont suffisamment titillée pour vouloir trouver une façon de rendre davantage visible cette « différence » que la présence des OC dans leurs communautés produit. Ce texte fait état des débuts de cette recherche de moyens à la portée de nos équipes.

Je me présente: je suis coordonnatrice professionnelle de l'équipe d'organisation communautaire au CISSS de Laval depuis 2009. J'accompagne l'équipe dans l'analyse des nouvelles demandes, dans l'intégration des nouveaux et nouvelles dans l'équipe, dans les réflexions et les remises en question que l'accompagnement des communautés provoquent, etc.

Dans toutes ces formes d'accompagnement, la question du sens est omniprésente. Pourquoi accepter cette demande? Pourquoi poursuivre l'animation de cette table de concertation? Comment transmettre aux nouveaux et nouvelles OC les raisons de ces interventions? Pour répondre à ces questions, des outils ont été développés: une grille d'analyse pour les nouvelles demandes, un plan d'intervention, un cadre de référence (merci RQIAC!) qui permet de bien accueillir les nouveaux et nouvelles (et qui permet à tous les praticiens de se rafraîchir la mémoire de temps à autre!). Malgré ces outils, je m'aperçois qu'il m'en manque un. Celui qui me permettrait de refléter à l'équipe le chemin que nous avons parcouru vers l'atteinte de nos objectifs collectifs. Un outil qui permettrait d'illustrer la différence que nous faisons année après année dans nos communautés.

Comment faire pour illustrer cela et en prendre pleinement conscience?

L'autre question qui me vient naturellement en tête est la suivante: si nous avions eu cet outil, si nous avions, depuis des années, été en mesure d'illustrer la différence que nous faisons dans nos communautés, est-ce que le choix de nous retirer de celles-ci, de nous délester, aurait été pris par nos directions?

Ce que j'avais réussi à mettre en place pendant plusieurs années était un tableau Excel qui permettait aux membres de l'équipe de lister l'ensemble des mandats, de les attribuer à un axe d'intervention et de quantifier le temps mis au courant de l'année pour chacun de ces mandats. Nous pouvions aussi identifier dans quel secteur de Laval nous intervenions et avec quelles directions du CISSS nous collaborions. Cet outil nous permettait d'analyser la charge de cas de chaque intervenant·e et de pouvoir ainsi réfléchir

DÉVELOPPER DES OUTILS DE SUIVI QUI NOUS PERMETTRAIENT D'ILLUSTRER COMMENT NOS ÉQUIPES D'OC ARRIVENT À FAIRE CETTE DIFFÉRENCE DANS LES COMMUNAUTÉS QU'ELLES ACCOMPAGNENT POURRAIT CERTAINEMENT INTÉRESSER LES PARTIES PRENANTES IDENTIFIÉES.

à une meilleure distribution de la charge de travail. L'analyse des données ainsi compilées nous permettait aussi de voir les tendances de l'équipe à travers les années. Par exemple, dans quel secteur de Laval nous étions intervenus davantage ou encore avec quelles directions du CISSS nous collaborions plus souvent.

Je dois vous confesser que ce tableau était plutôt rébarbatif à remplir et que l'exercice de l'estimation de temps mis sur chacun des mandats (exercice fastidieux) a été souvent critiqué par les membres de l'équipe. La plus grosse critique que je peux faire concernant ce tableau c'est qu'il n'apportait pas d'informations qui auraient pu nous permettre de mieux accomplir notre travail. Remplir ce tableau était inintéressant et le résultat qui en sortait n'avait rien de surprenant, très peu d'apprentissages pouvaient en être faits. Avec le recul, je constate que les gestes posés en amont (la distribution des mandats) nous permettaient de nous assurer de ne pas faire de glissement trop important dans un sens ou dans un autre.

J'ai entendu parler, par l'entremise de ma participation à des comités du RQIIAC, que mon collègue Richard Boivin du CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal travaillait sur quelque chose qui pourrait correspondre à ce que je cherche.

Je l'ai donc contacté pour en savoir un peu plus...

— **Dans le CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal, au sud de Laval...**

De notre côté de la Rivière-des-Prairies, nous avons le même questionnement concernant des outils de suivi, d'évaluation de nos actions et de l'atteinte de nos objectifs collectifs, ainsi que de la mesure de la charge de cas par OC.

Durant cette grande parenthèse qu'a été la pandémie, nous n'avons pas été délesté-es totalement, mais notre travail s'est adapté aux besoins de nos territoires : Cellules de crise par quartier, cellules de crise en sécurité alimentaire, soutien au dépistage et à la vaccination, etc.

Notre travail a fait rayonner notre pratique auprès de nos directions et a amené une augmentation du financement et du nombre de postes en organisation communautaire dans notre CIUSSS, et ce, au-delà du rehaussement reçu dans l'ensemble de la province. Nous en sommes très contents, mais la contrepartie de ce financement est une demande de reddition de compte par notre direction semblable à l'ensemble des autres équipes de notre nouvelle Direction Jeunesse Santé publique, c'est-à-dire, l'utilisation du SIC+. Notre Direction désire aussi un suivi sur certains indicateurs tel que notre présence auprès des concertations, le nombre de demandes répondues et traitées par l'équipe, etc.

Nous avons avisé notre Direction que le SIC+ ne constituait pas actuellement le meilleur outil de reddition de compte pour notre profession. Malheureusement, cela ne semblait pas vraiment négociable. Cependant, une ouverture s'est faite avec notre Direction et les Archives pour « améliorer » le cadre de saisie de données, de manière à obtenir des statistiques qui parlent, qui nous disent quelque chose. Cette ouverture avec les Archives s'est faite en argumentant le fait que notre PDG et notre Direction désirent voir le résultat de « l'investissement supplémentaire » en organisation communautaire et témoigner de l'ampleur et la diversité de nos actions. Le travail se fait donc pour les besoins de notre CIUSSS et non pas du Ministère. On ne peut pas changer le cadre normatif de l'I-CLSC, mais on peut jouer avec les variables (Raisons, Actes) que l'on collige en ajoutant de nouvelles déclinaisons que l'on ira extraire pour faire un portrait quantitatif et diversifié de nos actions. Nous sommes conscient-es que l'évaluation de notre travail ne sera pas complète ni exhaustive. Notre pari est de se dire que quant à *stater* avec cet outil incomplet, nous pourrions tenter de pousser la machine à son maximum. Nous sommes donc à entreprendre un grand chantier qui devrait être évolutif et en amélioration continue au cours des prochains mois.

Nos échanges sur cette volonté commune de développer des outils de suivi se sont poursuivis et nous a permis de revenir à l'une des questions à la base de toute démarche évaluative.



Pour **QUI** on évalue et quelles informations leur sont pertinentes ?

Trois parties prenantes sont ainsi identifiées : nos gestionnaires, nos partenaires et nous (les OC). Ces trois parties sont-elles intéressées aux mêmes objets d'évaluation ? Trouver des objets d'évaluation qui intéresseraient ces trois parties est-il possible ?

Revenons ici à l'hypothèse de départ : les OC font une différence dans les communautés qu'ils accompagnent. Quelle est cette différence ?

Si c'était notre contribution à l'empowerment des communautés ? En effet, selon l'approche adoptée par l'OC, ses interventions peuvent permettre une plus grande conscientisation, une plus grande autonomie, le renforcement des capacités, la participation de populations marginalisées, le déplacement d'acteur dans des positions d'influence et de négociation ou

encore le développement du capital social. C'est ce qu'on pourrait appeler *faire la différence* ! Développer des outils de suivi qui nous permettraient d'illustrer comment nos équipes d'OC arrivent à faire cette différence dans les communautés qu'elles accompagnent pourrait certainement intéresser les parties prenantes identifiées.

Vous avez développé ces outils qui vous permettent d'illustrer comment vos interventions contribuent à l'atteinte de ces résultats ? Vous connaissez des recherches qui vont dans ce sens ? Peut-être qu'en colligeant l'ensemble des différents chantiers mis en place dans nos CISSS et CIUSSS, nous pourrions arriver à identifier des outils qui nous aideraient à faire cette démonstration ?

Ça ressemble à une invitation pour un nouveau comité du RQIAC, non ?

— Référence

Source : RQIAC (2010). *Pratiques d'organisation communautaire en CSSS. Cadre de référence du RQIAC*, Québec : Presses de l'Université du Québec, p.144-145.

Les approches comme clé d'évaluation en organisation communautaire

René Lachapelle
CRCOC

Par définition, l'évaluation cherche à mesurer soit l'atteinte de résultats, soit la conformité à des normes de pratique. Pour soutenir les pratiques, elle doit mettre en évidence leur cohérence. Les formes les plus bureaucratiques d'évaluation sont celles qui ne reconnaissent que la quantification comme règle de mesure. La banque de statistiques *I-CLSC* censée «décrire les services dispensés en première ligne afin d'assurer la qualité et l'efficacité des services de santé et sociaux offerts»³ est sans doute un très bon exemple. Les OC ne s'y sont jamais vraiment retrouvés, notamment parce que de telles données ne permettent pas de rendre compte de la cohérence des pratiques d'intervention collective.

L'article de Bourque et coll. dans le Cahier du RQIIAC 2021 (p.9) soulevait la question de l'évaluation d'une pratique professionnelle «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». L'organisation communautaire ne se présente pas comme un ensemble de gestes professionnels, mais comme l'agencement de processus complexes tant du point de vue des réalités communautaires que des postures professionnelles des personnes qui s'y engagent.

L'action et l'intervention collectives s'inscrivent toujours dans la conjoncture du milieu d'intervention. La caricature veut que les années 1970 aient été des années d'action sociopolitique tandis que les années 2000 seraient des années de collaboration/concertation. La réalité est beaucoup plus complexe. La société québécoise des années de la Révolution tranquille évoluait en contexte de croissance, d'affirmation des jeunes de la génération des *baby-boomers* et de construction de l'État social. L'action collective – syndicale aussi bien que citoyenne – porte la marque de ces revendications pour le changement. Au tournant des années 2000, l'État québécois est marqué par des décennies de politiques sociales d'inspiration néolibérale, de mondialisation et d'affaiblissement du rapport de force des classes populaires. Pour rendre justice à l'action collective, il faut recourir à des critères qui prennent en

compte ces changements complexes.

Il faut aussi pouvoir mettre en valeur le point de vue de la personne qui intervient. Les postures d'intervention sont des ensembles complexes de savoir, de savoir-être et de savoir-faire marqués par des choix éthiques. La mesure de l'action et de l'intervention collectives doit être en mesure de prendre en compte les fondements de la pratique de même que les valeurs et principes d'action qui fondent les choix éthiques des OC comme le précise le cadre de référence du RQIIAC (2020).

Le développement de la réflexion et de la recherche sur les pratiques québécoises fournit un ensemble de connaissances qui identifie des modèles de cohérence en intervention collective. Les quatre approches identifiées dans le Cadre de référence du RQIIAC (RQIIAC, 2020, p.51-60) – sociopolitique, socioéconomique, sociocommunautaire et socio-institutionnelle – permettent de prendre en compte à la fois les conjonctures dans lesquelles évoluent les communautés et les groupes, mais aussi l'intentionnalité des personnes engagées dans l'action. Elles fournissent donc une base pour penser l'évaluation aussi bien de l'action que de l'intervention collective. Comme il s'agit de processus, donc d'actions qui s'inscrivent dans la durée, dans l'histoire, les approches offrent des grilles d'analyse capables de prendre en compte aussi bien les déterminants sociaux et politiques du moment que les capacités d'action et les visées des personnes qui y sont engagées.

Le cadre de référence du RQIIAC dans sa version 2010 présentait en annexe un tableau qui détaille les caractéristiques de chacune de ces approches. C'est un outil utile pour caractériser les pratiques et en rendre compte. Si les diverses époques sociopolitiques au Québec ont mis en exergue l'une ou l'autre approche, les quatre demeurent pertinentes. Elles peuvent aussi se métisser dans une



3 <https://www.msss.gouv.qc.ca/professionnels/documentation-sources-de-donnees-et-indicateurs/sources-de-donnees-et-metadonnees/iclsc/>

même action ou se succéder dans un même processus d'intervention selon les exigences de la conjoncture et la volonté des citoyennes et citoyens engagés dans la démarche. L'habileté professionnelle des OC est de mettre en œuvre ce qui convient au moment de chaque projet. C'est cette pertinence qui devrait être au cœur de l'évaluation.

Le tableau propose douze variables à partir desquelles ces approches se distinguent et se complètent. La cohérence entre la finalité d'une pratique et les choix au niveau des autres variables est une première forme d'évaluation qualitative pour mettre en évidence le sens d'une pratique. Est-ce que cette grille ne pourrait pas devenir un outil de référence pour l'évaluation de nos pratiques? Pourrait-elle-même permettre d'explorer de nouvelles avenues dans certains dossiers d'intervention? En tout cas, elles offrent un outil d'identification des facteurs de cohérence.

— Typologie des pratiques, d'après Bourque, Comeau, Favreau et Fréchette (2007)

VARIABLE DE PRATIQUE	ACTION SOCIALE - APPROCHE SOCIOPOLITIQUE	DÉVELOPPEMENT LOCAL - APPROCHE SOCIOÉCONOMIQUE	APPROCHE SOCIO- INSTITUTIONNELLE	APPROCHE SOCIOCOMMUNAUTAIRE
1 Finalité de l'action communautaire	Rewendication, affirmation et institutionnalisation des droits des populations	Prise en charge par la population Renforcement des capacités à partir des ressources locales	Mettre les membres de la communauté au centre des décisions et de l'action	Exercice des droits et contribution aux décisions sur son milieu
2. Postulat sur la structure communautaire et la problématique	Intérêts divergents entre les classes sociales sur différentes questions	Dévitualisation socioéconomique Détérioration des conditions de vie Exclusion sociale	Persistance des problèmes sociaux Inégalités de santé Déterminants de la santé	Lien social fragilisé Trajectoires d'exclusion Dilution des solidarités
3. Stratégie de changement	Organisation de la solidarité Pression sur l'adversaire et appui de l'opinion publique	Action citoyenne Mobilisation et concertation des différents acteurs locaux	Initiatives des institutions pour agir sur une problématique Concertation et intersectorialité	Mise en réseau de personnes Développement de services de proximité Dispositifs d'insertion
4. Tactiques et techniques de changement	Conflit non violent Coalitions Action sociopolitique	Coopération conflictuelle Recherche de consensus	Expertise professionnelle (top down) Initiative communautaire (Bottom up)	Renforcement des compétences personnelles et action sur l'environnement
5. Principaux rôles du praticien	Mobilisateur Éducateur populaire Analyse politique	Agent de liaison (catalyseur), formateur, soutien à la résolution de problèmes et à l'innovation	Mobilisation des acteurs concernés Soutien à la participation Appropriation créative de programmes Soutien organisationnel	Développement et soutien de services de proximité Soutien des savoir-faire individuels et de groupe Encouragement de la prise de parole citoyenne
6. Moyen assurant le changement	Organisation du groupe pour la cohésion, le leadership et le soutien matériel	Instances locales de concertation Plan de développement	Dialogue et apprentissage mutuel dans le cadre de programmes ou de projets	Interaction entre l'individu et ses groupes d'appartenance Dynamiques de solidarité locales
7. Attitude face à la (aux) structure(s) de pouvoir	Revendications et pression sur le pouvoir Négociation	Soutien de l'État aux initiatives locales Appropriation locale de programmes publics	Réduction des inégalités de pouvoir entre les acteurs	Rééquilibrer les pouvoirs au profit des plus démunis Redonner aux communautés le contrôle sur leur développement
8. Relation avec le système client	Communauté frustrée Population défavorisée	Collectivité locale Communauté territoriale	Population défavorisée ou vulnérable	Populations défavorisées Groupes vulnérables
9. Postulats relatifs aux divers intérêts des sous-groupes	Intérêts conflictuels Conflit social	Reconnaître les différences et renforcer les convergences	Reconnaissance par les experts de la légitimité et de la compétence citoyenne	Réorganisation des communautés
10. Conception de la population cliente	Opprimés, exploités, exclus	Citoyens	Clients ou citoyens	Citoyens
11. Conception du rôle du système client	Membres, militants	Participation au processus de changement	Participation à la conception de l'action	Solidarité et participation citoyenne
12. L'empowerment	Conscientisation Renforcement de la capacité de faire valoir ses droits Institutionnalisation de droits	Autonomie, initiative et entraide Renforcement des capacités Participation des populations marginalisées	Acteurs en position d'influence et de négociation	Développement du capital social : réseaux, entraide, appartenance, résilience

Source : RQIIAC (2010). *Pratiques d'organisation communautaire en CSSS. Cadre de référence du RQIIAC*, Québec : Presses de l'Université du Québec, p.144-145.

L'organisation communautaire et le développement des communautés

Marie-Eve Labrecque

Coordonnatrice du Cahier annuel du RQIIAC



Cet article, et les citations qui s'y retrouvent, sont issues d'une entrevue réalisée auprès d'Anne-Marie Dionne, OC au CISSS de la Montérégie-Est et Isabelle Barbeau, OC au CIUSSS de la Capitale-Nationale, ainsi que des propos tenus lors d'une conversation stratégique sur *Les rôles actuels et potentiels des OC en développement des communautés*, organisée dans le cadre du Collectif de pratique en mobilisation des communautés⁴ et composée d'OC et de partenaires de plusieurs régions du Québec. De plus, les réflexions ont aussi été inspirées par la démarche des états généraux en développement des communautés portée par le Collectif des partenaires en développement des communautés.

Le *Programme national de santé publique 2003-2012*, mise à jour 2008 définit le développement des communautés comme « un processus de coopération volontaire, d'entraide et de construction de liens sociaux entre les résidents et les institutions d'un milieu local visant l'amélioration des conditions de vie sur le plan social, culturel et économique » (Québec, 2008, p. 61).

D'abord identifié comme une stratégie d'action et une approche globale centrale à la mise en œuvre de la responsabilité populationnelle «Le recours à des stratégies comme le développement des communautés et l'action intersectorielle est essentiel pour soutenir le développement, l'adaptation et l'intégration sociale des personnes, compte tenu du fait qu'il faut prendre en compte plusieurs déterminants, tout particulièrement la pauvreté» (Québec, 2008, p.42), le développement des communautés n'apparaît qu'une seule fois dans le PNSP de 2015-2025, sous l'axe d'intervention 2 – l'adoption de modes de vie et la création d'environnements sains et sécuritaires : « En plus d'offrir des services touchant les habitudes de vie et les comportements, ils [les acteurs de santé publique] soutiennent les différents acteurs concernés pour favoriser le développement des communautés et renforcer leur capacité d'agir à l'égard de leurs conditions de vie et de la qualité de leur environnement » (Québec, 2015, p. 44). Ce recul a eu pour effet le retrait de certains financements provenant de la Santé publique.

Lors de la conversation stratégique, certains partenaires ont aussi identifié que depuis que le développement des communautés n'est plus une priorité, il est difficile de faire reconnaître le rôle des OC et à établir un lien avec les directions cliniques des CISSS/CIUSSS.

Au fil des années, d'autres acteurs ont aussi modifié leur degré d'engagement face au développement des communautés (MRC, CDC...) et de nouveaux regroupements ont aussi vu le jour

⁴ Communauté de pratique issue du programme de formation continue en Mobilisation et développement des communautés locales du Cégep de Victoriaville.

dans certains territoires, particulièrement grâce à l'appui de la Fondation Lucie et André Chagnon et du Fonds québécois d'initiatives sociales (FQIS). Les différentes démarches offrent aussi souvent des ressources en accompagnement auprès des partenaires dans le milieu. Certaines démarches sont aussi soutenues par un important financement, ce qui crée des iniquités entre les démarches sur un même territoire ainsi qu'une difficulté de mobilisation des partenaires par les démarches les moins financées.

— La spécificité des OC en développement des communautés

Sachant que l'organisation communautaire porte le développement des communautés tant comme approche que comme axe d'intervention depuis bon nombre d'années (RQIIAC, 2020), comment pouvons-nous définir notre apport et nous positionner face à la pluralité d'acteurs et de démarches en développement des communautés ?

Le développement des communautés est une approche collective qui permet de travailler avec l'ensemble des acteurs et actrices d'un même territoire sur les déterminants sociaux de la santé pour répondre collectivement aux besoins et défis identifiés par les partenaires.

Face à l'augmentation des acteurs souhaitant être les porteurs des initiatives de développement des communautés, « Il y a un potentiel de complémentarité, mais quand même un danger de se piler sur les pieds ». Ça demande donc de clarifier les rôles et mandats et d'être conscient·es de possibles enjeux pouvant affecter les relations.

LA PRÉOCCUPATION DE NE LAISSER PERSONNE DE CÔTÉ EST BIEN PRÉSENTE ET L'INTENTION DERRIÈRE L'ACCOMPAGNEMENT DES OC EST D'ASSURER LA REPRÉSENTATIVITÉ, DE VULGARISER, VOIRE TRADUIRE LE LANGAGE UTILISÉ.

En ce qui concerne les OC, le soutien apporté aux démarches de développement des communautés peut prendre différentes formes, telles que la coordination, la recherche de financement, l'animation, et l'analyse, etc. Mais la contribution spécifique des OC semble se situer davantage sur le plan du processus.

Effectivement, il apparaît clair que le processus est plus important que les résultats : « Le résultat n'est pas autant satisfaisant si on a oublié une grande partie de la population ou des organismes en cours de processus ».

Les cinq composantes sur lesquelles repose le développement des communautés ont été mises de l'avant tout au long des échanges portant sur la spécificité de l'organisation communautaire : « la participation citoyenne, l'*empowerment*, l'action intersectorielle, la réduction des inégalités sociales de santé et l'harmonisation des politiques publiques qui ont une influence sur la santé » (RQIIAC, 2020, p.63)

— Participation citoyenne

Favoriser la participation et l'engagement des citoyen·nes, favoriser les différents types de participation, réfléchir aux meilleures pratiques pour être le plus inclusif possible tant pour la population que pour les groupes communautaires sont des éléments mentionnés sous différentes formes lors des échanges. La préoccupation de ne laisser personne de côté est bien présente et l'intention derrière l'accompagnement des OC est d'assurer la représentativité, de vulgariser, voire traduire le langage utilisé. Cela implique parfois de ralentir le rythme au risque de créer des frictions face aux partenaires qui ne voient pas toujours l'importance de mobiliser, d'informer, de consulter et faire valider et d'engager dans les processus les personnes les plus à risque d'exclusion.

— Empowerment

Les OC visent à renforcer les capacités des communautés à identifier les enjeux vécus ainsi que les solutions pouvant améliorer les conditions de vie sur le territoire. L'organisation communautaire se propose d'outiller les partenaires, de démocratiser les démarches et leur fonctionnement et de rendre accessibles les connaissances. La notion d'accompagnement et non de prise en charge est centrale pour les OC. Les OC ont aussi un rôle à jouer au niveau de l'évaluation des processus, d'amener les partenaires à prendre conscience de la valeur ajoutée du travail collectif et des apprentissages que l'on peut en tirer.

Les OC ont une volonté de faire place à une diversité d'acteurs et d'actrices aux postes ou dans les tâches clés au sein des démarches afin de favoriser la participation et développer l'autonomie des communautés. Malheureusement, ce ne sont

pas toutes les organisations qui ont ce souci et il devient parfois difficile d'entendre la voix et les enjeux de certains groupes plus marginalisés ou éloignés des lieux de concertation.

— Action intersectorielle

Les OC encouragent une façon de travailler différente et soutiennent la collaboration afin de sortir des missions spécifiques et ainsi, contribuer au travail collectif comme membre de la communauté. Ils et elles contribuent au portrait et à l'analyse de leur communauté, assurent une veille sur les enjeux et amènent un équilibre entre un regard macro et micro. Leur connaissance fine du territoire et leur vision globale permettent de valoriser l'existant et de faciliter l'adaptation de nouvelles initiatives à la culture du milieu, tout en adoptant une posture d'humilité et de reconnaissance des expertises présentes dans le milieu. « La connaissance n'est jamais acquise et ça pousse la volonté d'entendre tout le monde. »

Face à l'hyperconcertation, les OC peuvent faire prendre conscience des nuances et objectifs distincts des diverses démarches de développement des communautés et les concertations sectorielles, faire les liens et ainsi assurer la présence des personnes pour qui ce sera le plus utile et qui pourront contribuer davantage.

— Réduction des inégalités de santé

Bien sûr, l'amélioration des conditions de vie, et par le fait même la réduction des inégalités de santé, est au cœur des démarches de développement des communautés et cette intention guide les OC et leur accompagnement. Les échanges à ce niveau ont davantage porté sur la nécessité de partager le pouvoir et recourent différents éléments mentionnés sur le plan de la participation citoyenne et l'*empowerment*. En termes de partage de pouvoir, ont été abordés la difficulté d'offrir des modalités de participation diversifiées pour les citoyen·nes ainsi que les déséquilibres entre le nombre de citoyen·nes et le nombre de représentant·es d'organisation.

— Harmonisation des politiques publiques ayant une incidence sur la santé

Il a d'une part été question de la reconnaissance de ce qu'est le développement des communautés et de l'importance de ces processus que les OC peuvent porter, ou du moins aider

à collectiviser le positionnement du développement des communautés, tant à l'intérieur des CISSS/CIUSSS qu'auprès des partenaires et faire connaître et reconnaître l'expertise et le travail qui est fait dans ces démarches.

D'autre part, l'arrimage des différentes démarches est ressorti comme un enjeu dans les territoires. Prendre soin des relations, informer et mettre en lien les différentes démarches pourrait bien être une contribution spécifique des OC, en ayant un regard macro afin d'identifier les complémentarités possibles.

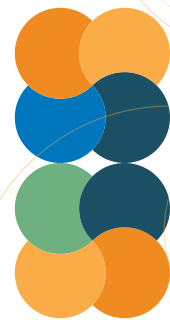
— Assurer la liaison entre la communauté et l'établissement

« Le collectif devrait être l'endroit où tout le monde travaille ensemble, c'est le cœur de notre profession et du rôle de notre établissement en termes de responsabilité populationnelle. »

Considérant que le rôle plus stratégique et politique est une partie importante en développement des communautés, il importe de valoriser et faire comprendre la profession d'organisation communautaire à l'interne des CISSS/CIUSSS ainsi que mettre de l'avant l'importance d'avoir une autre personne pour représenter le CISSS/CIUSSS dans les démarches collectives. Les OC n'ont pas la responsabilité professionnelle de la représentation de leur établissement et assumer de telles tâches risque de miner leur relation avec les partenaires. Il apparaît donc important de se parler, de partager l'information et d'avoir une vision commune afin d'éviter de créer de la grogne dans le milieu et prendre des décisions qui risquent d'être désincarnées de la réalité locale.

Il est parfois difficile d'assurer le lien avec la communauté en étant employé·e du CISSS/CIUSSS, car certaines démarches soutenues par les OC peuvent être en contradiction avec les positions de l'établissement. Certain·es OC souhaiteraient être dédouané·es par leur organisation et avoir la possibilité de ramener les choses à l'interne sans être questionné·es sur leur allégeance. En ce sens, la distinction entre une revendication, un positionnement et le partage d'information ne semble pas toujours claire et prête parfois aux OC des intentions qui ne sont pas les leurs.

Enfin, la lourdeur administrative des établissements et les différents paliers décisionnels à consulter engendrent parfois des délais et des difficultés à agir en cohérence et en complémentarité avec le milieu et peuvent freiner le développement d'une relation de confiance au niveau local.



— Conditions facilitantes

En terminant, le document *Mise au point sur le développement local et des communautés (DLDC)* réalisé par le RQIIAC en août 2016 identifiait différentes conditions de pratique qui résument bien les propos des différents échanges qui ont permis la rédaction de cet article et sur lesquelles nous devrions peut-être miser afin de positionner l'organisation communautaire en développement des communautés. :

Conditions de pratique favorables au DLDC au sein des établissements

- L'adhésion et l'engagement de la direction de l'établissement;
- Un rattachement administratif à la haute direction ou dans une direction à caractère transversal en regard des autres directions;
- Une affectation et une organisation du travail qui garantissent l'ancrage dans une communauté locale d'appartenance : « pouvoir être dans le milieu »;
- Des relations solides et durables avec les partenaires et citoyens;
- La reconnaissance par l'établissement de la nécessité de donner du temps et de la durée à ces interventions;
- La possibilité de s'associer d'autres membres du personnel de l'établissement au besoin;
- Des savoirs, savoir-faire, savoir-être solides liés à la connaissance du milieu, au travail en partenariat, aux processus collectifs et démocratiques, à la mobilisation, etc., et la possibilité de les développer;
- Une reconnaissance interne de l'expertise de l'organisation communautaire et une marge de manœuvre professionnelle.

— Conditions de succès du DLDC en général

Outre les conditions internes, d'autres s'ajoutent et sont davantage liées à l'environnement externe, notamment :

- La possibilité de partager un leadership démocratique et une complémentarité de rôles avec d'autres acteurs de soutien au développement local et des communautés;
- L'accès à du financement de soutien aux processus et au développement de projets issus des communautés;
- Des conditions de participation permettant une réelle implication des acteurs locaux, notamment les citoyennes et citoyens et les organismes communautaires;
- Une attention portée autant aux processus qu'aux résultats;
- La reconnaissance par le milieu et les partenaires de l'expertise de l'organisation communautaire en développement local et des communautés.

RQIIAC (2016). *Mise au point sur le développement local et développement des communautés*, 2^e édition, p. 10

— Références

Québec (2008). [Programme national de santé publique 2003-2012, mise à jour 2008](#).

Direction des communications du ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec, 103p.

Québec (2015). [Programme national de santé publique 2015-2025 Pour améliorer la santé de la population du Québec](#).

Direction des communications du ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec, 85p.

RQIIAC (2020). *Pratiques d'organisation communautaire dans les établissements de santé et de services sociaux au Québec*.

Édition actualisée. *Cadre de référence du RQIIAC*, Québec : Presses de l'Université du Québec.

RQIIAC (2016). *Mise au point sur le développement local et développement des communautés*, 2^e édition

Les compétences des OC : déterminantes pour la mise en œuvre de programmes institutionnels

René Lachapelle
CRCOC



Cet article a été rédigé en mettant à profit une entrevue de groupe qui a réuni six OC intervenant dans un programme institutionnel. Marie-Eve Labrecque au CISSS de la Côte-Nord, Stéphanie Courcy-Legros au CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal, Mélanie Meloche au CISSS de Laval, Mélanie Harvey au CIUSSS de la Capitale-Nationale, Annik Giguère et Michel Benoît au CIUSSS de l'Estrie - CHUS ont accepté de partager leurs expériences avec ces programmes qui descendent d'en haut.

Les programmes Éclaireur, Aire ouverte, Ékip, École en santé et autres soulèvent des sentiments ambigus en organisation communautaire. D'une part, ils répondent à des besoins et offrent des ressources, mais, d'autre part, ils représentent un défi d'appropriation par les communautés. L'approche socio-institutionnelle offre des clés pour en discuter.

— Une initiative institutionnelle pour agir sur les déterminants sociaux de la santé

« Quand le projet des Éclaireurs est arrivé, de la façon dont il a été présenté, ça répondait vraiment aux préoccupations du milieu. », selon une OC. Les problématiques de santé mentale, particulièrement en contexte de pandémie, représentent un véritable enjeu de société et ce sont les milieux les plus vulnérables qui sont le plus affectés : « On parlait de rétablissement, d'agir en proximité sur la santé mentale avec des objectifs qui correspondaient à ce que l'on voyait comme besoins dans le territoire. »

Néanmoins, des questions surgissent : les balises permettent-elles aux communautés locales de s'approprier les mesures offertes ? La durée du programme est-elle suffisante pour en pérenniser les retombées ? « La mesure les Éclaireurs est balisée large. Parfois, le temps est en défaveur de tout ça : ça demande du temps pour créer ça. En principe on avait un an alors qu'il faut prendre le temps de déployer le programme réalistement selon les couleurs du terrain. » Une inquiétude partagée quant à la pérennité des résultats : « Si le financement des Éclaireurs se termine le 31 mars 2022, il y aura un enjeu de transition pour assurer la suite des choses, pour que ça ait du sens. Il ne faudrait pas perdre ce que nous avons réussi à construire. »

Sous un autre angle, l'ambiguïté des programmes passe aussi par la façon dont ils sont mis en œuvre : « Il faut que les différentes parties jouent leur rôle pour que la Santé publique (SP) puisse entrer en contact avec le milieu. » Mais cela ne va pas de soi : « Visiblement la SP l'a géré d'une autre façon que ce

que nous aurions fait. Il y a eu des accrocs. » En fait, la démarche de mise en œuvre doit s'appuyer sur les initiatives du milieu pour atteindre ses objectifs : « Si le programme avait été amené en reconnaissant qu'il y a des besoins en rétablissement et qu'on avait dit aux groupes : "Organisez-vous dans vos milieux pour réaliser le rétablissement" », les organismes locaux auraient développé les actions requises. Les rapports au milieu sont la clé de l'efficacité. Les gestionnaires ne sont pas nécessairement préparés à aborder les programmes de ce point de vue : « Le cadre du programme précisait que Aire ouverte c'était coconstruit. Pour la direction jeunesse, coconstruire ça allait de soi, tant que nous ne sommes pas sortis dans le milieu. Là ils ont vu ce que ça voulait dire. » Entre l'institution et le terrain, « on était dans un choc de cultures. »

— **Mettre les membres de la communauté au centre des décisions et de l'action**

Comment faire l'arrimage avec les communautés ? Dans certains milieux ce n'est pas évident, il y a de la méfiance à l'égard des programmes qui « passent de travers ! » Cette façon de voir s'alimente à l'analyse que font les réseaux d'action communautaire autonome à partir de leurs principes distinctifs et d'une diversité d'expériences de mise en œuvre. Mais elle exprime aussi la grogne que soulève au départ la disparité de ressources entre les institutions qui en font la promotion, et les organismes auxquels on demande d'agir : « Comme intervenante relais, je me faisais dire "Tu es payée 10 \$ l'heure de plus que moi pour faire ma *job*. C'est humiliant et insultant de vous voir là comme nouvelles ressources". » Quand les relations s'engagent sur cette base, « ça travaille bien mal ! » Qu'elles interviennent dans le secteur public ou le milieu communautaire, les personnes partagent le statut de salariées, mais elles sont confrontées à l'écart de rémunération : « Travailleurs institutionnel, travailleur du communautaire, nous ne pouvons pas travailler l'un sans l'autre, mais il y a des inégalités. »

À cette disparité de traitement s'ajoutent les tensions qui sont le résultat de certaines façons de faire : « Dans École en santé, le CISSS fait des ententes avec la commission scolaire et c'est eux qui ont l'argent. » Ajoutant au malaise, les partenaires souffrent du manque de reconnaissance : « Le CIUSSS a pris la décision sans consulter le milieu, ce qui nous a valu le commentaire : "C'est nous autres le communautaire qui aurait dû avoir cet argent-là et vous ne nous consultez pas." » Quand un programme est moins ancré localement, il devient « pour tout le monde une patate chaude. » Le sentiment d'être considéré

davantage comme ressource à faible coût que comme partenaire, « ça soulève beaucoup de craintes chez plusieurs partenaires. » « Quand ça arrive, il n'y a pas d'OC qui peut être content. Ça va à l'inverse de ce que nous faisons, de partir des besoins pour créer quelque chose avec les communautés. » Ça donne moins le goût de s'investir dans les programmes : « Nous étions reçues avec de la crainte et parfois des refus. »

— **L'expertise professionnelle et l'initiative communautaire : intervenir avec des citoyen·nes**

Le premier défi est donc de gagner la confiance des directions de programmes du CISSS/CIUSSS pour éviter les impasses d'un mauvais atterrissage dans les milieux : « C'est un programme qui arrivait avec des exigences, mais il y avait aussi le filtre du CIUSSS, le filtre de la gestion. L'agilité d'une machine comme les centres de santé étant ce qu'elle est, mettre en place des façons de faire ça devient très lourd et procédural. » Du côté des partenaires du milieu, les OC ont en général déjà établi des liens qui cautionnent la démarche d'implantation du nouveau programme : « Le milieu communautaire le sait que nous sommes tous d'accord que ces argents-là devraient aller au communautaire. » La réputation des OC fait partie de leurs moyens d'intervention : « Comme OC, nous avons une relation de confiance avec les gens. Ils savent que nous prenons en considération leurs réalités et leurs besoins. » Si l'organisation communautaire du CISSS/CIUSSS bénéficie de la confiance de la direction, c'est connu dans le milieu et cela fait toute la différence : « Chez nous, c'est la direction des partenariats qui s'en occupe, une personne hyper reconnue du milieu communautaire. » L'ajustement des exigences de programme au terrain devient alors plus aisé. À cet égard, le programme des Éclaireurs offre de bonnes possibilités : « Ça a été beaucoup plus malléable que d'autres programmes avec lesquels j'ai travaillé. Nous avons vraiment été capables de le rendre à notre couleur. »

— **L'appropriation créative des programmes en dialogue avec le milieu**

L'intervention de l'OC consiste à assurer la liaison entre l'institution et le milieu : « Mon rôle dans un programme dont les balises viennent vraiment d'en haut, c'est de prendre en considération la communauté que je connais, que je comprends et dont je sais la réalité, et de voir comment ce programme-là qui arrive d'en haut, je peux l'amener, le faire descendre, le faire comprendre de mes partenaires. » On évoque le travail de

traduction pour désigner cette part de l'intervention : « Nous pouvons être d'excellents traducteurs. Notre job, c'est de faire parler ensemble des gens qui ne se seraient jamais parlé avant. » Ce dialogue entre les partenaires est un passage obligé : « La possibilité d'appliquer un programme très localement, très distinctement d'un RLS à l'autre c'est comme cela que ça va fonctionner, sinon ça risque de ne pas fonctionner. »

Quand les directions comprennent et font confiance aux OC, cette traduction peut « faire en sorte que ça se développe mieux et en cohérence ». Les OC sont alors en mesure d'ajuster les modes d'intervention afin d'établir la confiance du milieu. On donne l'exemple de la mise en œuvre d'École en santé qui repose sur de grands principes, mais n'offre que de petits budgets : « Nous sommes arrivés à donner des orientations à ces comités avec de petits budgets en leur disant les objectifs du programme et en leur recommandant de s'assurer que les petits projets financés travaillent à ces objectifs. Et le milieu a acheté ça ! »

Les OC sont conscient-es des contraintes qui soulèvent des réticences de la part des gestionnaires : « Les gestionnaires pouvaient être réticents à cette mesure parce qu'on leur demandait d'investir du temps de leurs intervenants alors qu'ils sont tous en manque de ressources. » Par ailleurs, cette contrainte devrait leur permettre de comprendre que les partenaires des communautés ne soient pas enthousiastes pour certains programmes : « Notre direction disait qu'il fallait mettre en branle le programme Ékip : "Il faut que tu fasses quelque chose". Mais les maisons de jeunes m'ont dit : "Ils nous donnent 2 000 \$ par année. Que veux-tu que nous fassions ? Planifier les actions avec la grille, c'est trop. Avec 50 000 \$ nous allons le mettre en place le programme Ékip, mais avec 2 000 \$ nous ne pouvons rien faire." ». Il y a une nécessité que les programmes reconnaissent l'expertise du communautaire pour ajuster les programmes à la réalité. Or, quand on impose un programme « cette reconnaissance n'est pas là ! »

— **Obtenir la reconnaissance des directions afin de réduire les inégalités de pouvoir**

Tout en reconnaissant la pertinence des objectifs d'un programme, l'organisation communautaire en CISSS/CIUSSS est souvent placée devant un double défi : d'une part, convaincre les gestionnaires de la pertinence de mettre en œuvre les orientations plutôt que les règles d'application, et, d'autre part, assurer aux milieux les moyens de s'approprier les orientations et d'expérimenter à la mesure de leurs ressources. Ils disposent des compétences pour le faire : « Moi, après presque trois ans

d'Aire ouverte, je pense que nous sommes essentiels. Je pense que nous avons des compétences extrêmement utiles pour que ces programmes-là se mettent en place. »

QUAND LES DIRECTIONS COMPRENNENT ET FONT CONFIANCE AUX OC, CETTE TRADUCTION PEUT « FAIRE EN SORTE QUE ÇA SE DÉVELOPPE MIEUX ET EN COHÉRENCE ». LES OC SONT ALORS EN MESURE D'AJUSTER LES MODES D'INTERVENTION AFIN D'ÉTABLIR LA CONFIANCE DU MILIEU.

La première de ces compétences est reliée à leur ancrage dans le milieu : « Ces programmes-là ont plus d'impact quand ils sont menés par un OC qui a un lien de confiance élevé dans la communauté. » La seconde est liée à leur volonté de renforcer la capacité d'action des communautés et de soutenir la participation citoyenne : « Nous avons cette préoccupation que les sommes descendent dans les milieux de la façon la plus simple possible pour que les gens puissent se les approprier. »

Ils déplorent que les mêmes préoccupations ne se vérifient pas dans les rapports des établissements à l'État « Les directions ne se positionnent pas devant le ministère pour s'adapter à la réalité de la région. » Un triste exemple, c'est le retour au ministère de fonds de programme parce que la région n'a pas eu de possibilité de recruter les ressources requises, au désespoir de l'OC : « J'aurais eu plein d'idées pour faire quelque chose avec cet argent-là, mais nous n'avons jamais été consultés. »

La lourdeur des structures des CISSS/CIUSSS est aussi un facteur de tension. Les OC sont en action dans le milieu et les occasions de contact avec les partenaires sont multiples. Elles ont souvent une portée politique dont les directions revendiquent la responsabilité : « Nous n'avons pas accès au PDG pour lui parler. Parfois ça peut créer des tensions parce que la direction estime que c'est elle qui fait de la politique. Mais quand je rencontre madame la ministre députée de mon quartier, c'est elle qui me jase ! Je ne vais pas lui dire que je ne peux pas lui parler sans avoir la permission de mon PDG. »

La gestion de la pandémie a mis en évidence les limites de la centralisation dans les services aux personnes. Cette entrevue de groupe confirme, me semble-t-il, que, dans la réforme qui s'impose du réseau de la santé et des services sociaux, la première ligne et les programmes de la santé publique doivent être gérés près des milieux pour être en mesure de réellement soutenir les communautés.

La complexité de l'accompagnement en intervention collective

Denis Bourque

Professeur, Département de travail social,
Université du Québec en Outaouais



Cet article expose sommairement la fonction d'accompagnement en intervention collective telle qu'elle est présentée dans 12 récits biographiques d'intervenantes et d'intervenants collectifs (IC) publiés de 2015 à 2020 par la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire, avec le soutien financier de la Fondation Lucie et André Chagnon⁵. Un ouvrage publié en 2021 livre une analyse transversale des 12 récits biographiques qui constitue un essai de compréhension de la structuration de pratiques avancées d'intervention collective au Québec⁶.

L'intervention collective se pratique dans les secteurs public, associatif, coopératif et philanthropique, à partir d'organisations comme les Centres intégrés (universitaires) de santé et de services sociaux (CISSS/CIUSSS), les Centres locaux de développement (CLD), les Corporations de développement communautaire (CDC), les municipalités, les organismes communautaires, les fondations, etc. Les professionnel·les qui la pratiquent se réfèrent à des descriptions de tâches et des compétences qui correspondent généralement à celles des OC de CISSS/CIUSSS, comme l'a démontré Robitaille (2016) et à celles des agents de développement rural (ADR).

Les récits biographiques témoignent que l'accompagnement des processus d'action collective et de développement des communautés (DC) constitue la dimension la plus significative de l'intervention collective. Cette fonction d'accompagnement fait partie des cinq rôles en organisation communautaire selon

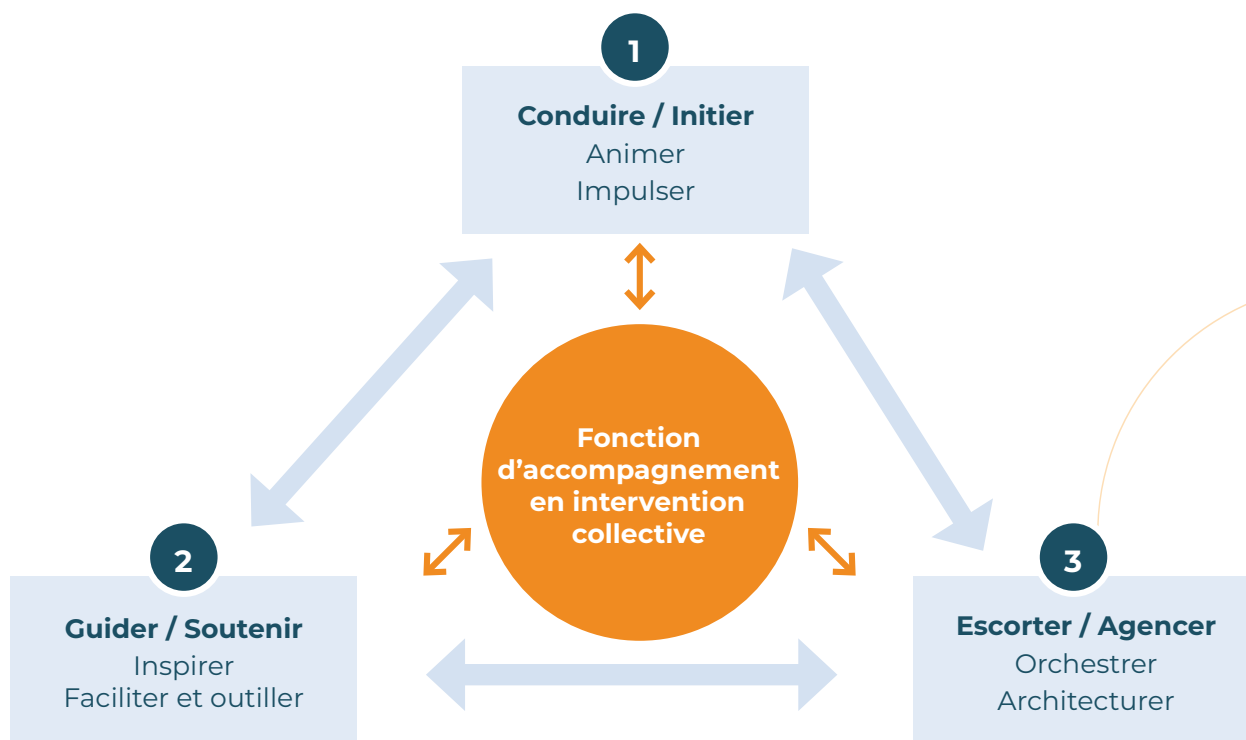
le Regroupement québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire (RQIIAC), qui la décrit ainsi :

Agir à titre de personne-ressource en offrant un soutien à différentes étapes de mise en œuvre d'un projet, en guidant l'élaboration, en facilitant le déploiement des activités et en soutenant le processus d'évaluation, en cohérence avec les besoins constatés et dans le respect de la mission du groupe visé. (RQIIAC, 2020, p. 76)

Les récits biographiques nous permettent d'aller plus en profondeur dans la description et la compréhension de l'accompagnement. À partir de la typologie de Paul (2003), l'accompagnement peut se concevoir selon trois rôles types, soit : Conduire/Initier (animer-impulser) ; Guider/Soutenir (inspirer-faciliter-outiller) ; Escorter/Agencer (orchestrer-architecturer). Ces rôles types peuvent se succéder ou se croiser dans une même intervention selon les exigences de chacune des situations.

5 Les 12 intervenants sont Robert Lagrange, Yolande Lépine, Marie Danielle Girouard, Carole Mercier, Jude Brousseau, Denise Lavallée, Jacques Bordeleau, Marc De Koninck, Jerry Espada, Émilie Dufour, Rafik Boualam et Sylvie Tardif. Chacun de ces récits est le résultat d'une réflexion critique sur un parcours de vie et une pratique d'intervention engagée en faveur de l'action collective et du développement des communautés. Sept récits sont publiés sur le site de la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (<<http://w4.uqo.ca/crcoc/>>, consulté le 19 janvier 2022) et cinq au Centre de recherche et de consultation en organisation communautaire (<<https://croc.co/>>, consulté le 19 janvier 2022).

6 Mercier, C., Bourque, D. (2021). *Intervention collective et développement des communautés – Éthique et pratiques d'accompagnement en action collective*, Collection Initiatives, Presses de l'Université du Québec, 164 pages. <https://www.puq.ca/catalogue/livres/intervention-collective-developpement-des-communautés-4115.html>

**1****1^{ER} RÔLE TYPE :****Conduire ou assumer une posture d'initiative en intervention collective**

Le premier rôle type qui définit la fonction d'accompagnement consiste à assumer une posture d'initiative « sous un mode d'exploration, de sensibilisation, de proposition, de validation, mais jamais d'imposition » (Mercier et Bourque, 2021 : 102). Cette posture d'initiative se déploie lors du démarrage d'une action collective qui devient l'objet de l'intervention collective, surtout si elle découle d'une décision de l'intervenant collectif (IC) ou de son organisation, ou lors de situations de blocage d'une action collective en cours. Dans ce rôle type de Conduire, l'IC compte sur ses capacités à rassembler qui viennent de dispositions personnelles (leadership, empathie, habiletés d'animation, etc.) « permettant de bien lire et de pouvoir saisir les occasions de mobilisation et d'action dans une situation donnée, mais dans la perspective stratégique du développement du pouvoir d'agir des personnes et des communautés » (Idem :103).

Adopter le rôle type de Conduire/Initier peut induire des risques d'appropriation ou de directivité de l'action collective par l'IC. C'est pourquoi, le rôle de Conduire/Initier est toujours joué de manière transitoire, car la perspective stratégique de l'IC est de développer la capacité d'autodétermination des acteurs et actrices de l'action collective.

2

2^E RÔLE TYPE : Guider ou le soutien actif en intervention collective

Le rôle type de Guider/Soutenir renvoie au registre du conseil, de la « guidance » et de l'orientation. Les récits biographiques en fournissent des exemples concrets, comme l'animation des réunions et le soutien au processus de décisions collectives, le pilotage de démarches de planification d'action collective, le soutien dans l'évaluation participative comme stratégie propice aux apprentissages, l'apport d'informations et d'analyses afin que les acteurs collectifs prennent des orientations mieux éclairées quant aux conjonctures, occasions, disponibilités de ressources, enjeux, intérêts et défis en cause.

L'accompagnement du changement dans le rôle de Guider/Soutenir s'articule principalement autour de quatre notions : 1) savoir (prise de conscience de la situation problématique dans toutes ses composantes); 2) vouloir (déterminer la ou les réponses pertinentes et efficaces); 3) pouvoir (se donner les moyens du changement); 4) évaluer (apprentissage réinvestis dans l'action collective).

Quand l'IC doit émettre des conseils ou exprimer un point de vue, il ou elle utilise son jugement pour choisir le bon moment et la bonne manière afin d'éviter d'être intrusif·ve, en ayant entre autres recours aux questions ouvertes qui amènent le groupe à se préciser pour lui-même.

Si dans le premier rôle type de Conduire/Initier, l'action collective est l'objet de l'intervention collective, le rôle de Guider/Soutenir est résolument orienté vers l'actualisation de premiers et premières concernées et des parties prenantes en tant que sujets et maîtres d'œuvre de l'action collective. Le rôle type de Guider/Soutenir s'inscrit ainsi dans la fonction de liaison et de ses cinq actions types définies par Lachapelle (2017).

3

3^E RÔLE TYPE : Escorter ou l'ajustement des conditions favorables

Le troisième rôle type dans la fonction d'accompagnement consiste essentiellement à orchestrer l'ajustement de conditions favorables à l'action collective à trois niveaux : dans la communauté territoriale, dans son organisation, et entre les autres IC.

Dans la communauté territoriale

Les IC accompagnent des processus d'action collective qui sont souvent en interaction entre eux et qui évoluent sur un même territoire qui constitue une sorte d'écosystème local d'action concertée. Il ne suffit pas d'initier, accompagner ou développer l'action collective, il faut aussi assumer une posture d'accompagnatrices de communautés. À ce titre, il s'agit de contribuer à rendre visibles et lisibles les initiatives d'action collective afin que l'environnement social et politique, dont les acteurs politiques et institutionnels, dans lequel elles se déploient leur soit plus réceptif afin d'en reconnaître la valeur et développer l'intérêt de les soutenir. Il s'agit également de favoriser, sur le territoire, l'arrimage des initiatives des actions collectives et des concertations, voire leur cohérence.

Auprès des organismes employeurs d'IC

Les IC interviennent également dans leur propre organisation afin de contribuer à en faire des acteurs organisationnels du DC en faisant la promotion d'une conception de leur mission qui s'appuie sur l'action collective et le DC, ainsi que sur la valeur des expertises citoyenne et communautaire. Cela appelle une conception renouvelée du rapport entre organisations et partenaires dans la production du DC dont l'appropriation par les acteurs collectifs est une condition de succès et d'efficacité. « En somme, pour garder le cap sur des pratiques innovantes et signifiantes de DC, il faut aussi travailler à mettre en place les conditions de leur déploiement en influençant les pratiques de son organisme employeur » (Mercier et Bourque, 2021 : 113).

Entre les IC d'un territoire

Partout au Québec, on dénombre sur un même territoire plusieurs IC relevant de différents employeurs (Comeau et al., 2018). Pour la pluralité des IC des récits biographiques, accompagner le milieu implique aussi de se coordonner entre IC de diverses provenances. L'exercice vise la coconstruction d'une cohésion et d'une efficacité plus grandes de l'intervention collective sur un même territoire.

Les pratiques de développement des communautés territoriales exigent de la part des IC de nouvelles compétences qui peuvent être développées collectivement et même réparties selon les forces et les profils de chacun. Les compétences à maîtriser sont, entre autres, de soutenir les processus d'évaluation globale d'un milieu qui mettent en lumière les enjeux transversaux de son développement dans une perspective d'intégration de ses dimensions sociale, économique, culturelle et environnementale. Il faut également des compétences en analyse politique et stratégique pour bien saisir les enjeux pour l'ensemble des acteurs impliqués. Il faut enfin des compétences en participation citoyenne et en gouvernance partagée, ainsi qu'en gestion de conflits entre les acteurs. Le développement de ces compétences et le travail collaboratif permettant de les déployer peuvent prendre la forme d'un regroupement plus ou moins formel d'IC organisé autour du partage d'informations et de coordination des tâches dans leurs interventions auprès des communautés.

L'essence du rôle Escorter ou agir sur les conditions favorables est donc de combiner plusieurs niveaux de soutien au développement collectif : celui des communautés territoriales vues comme un écosystème, celui des organismes, institutions et décideurs à stimuler dans leur rôle d'acteurs de changement, et enfin celui des IC, appelé-es à se réseauter pour mieux soutenir l'action collective et le DC.

— Conclusion

L'accompagnement se situe ici dans un ordre de finalités de changement social à rechercher dans l'action collective et le DC, et dans un ordre de moyens et de stratégies de renforcement de la société civile, d'une part, et de transformation des organisations et des systèmes locaux d'action collective, d'autre part.

Cette fonction d'accompagnement appelle un savoir-faire basé sur la réflexivité à partir de la pratique, sur la capacité à gérer l'ambiguïté et la complexité, la capacité d'analyse systémique, de jugement, de communication et de traduction des besoins et des enjeux collectifs, ainsi que sur la mobilisation/engagement des personnes concernées et autres parties prenantes. L'IC se définit comme un ou une accompagnatrice engagée de l'action collective et du développement des communautés dont le succès est lié à leur appropriation par les acteurs ainsi que les communautés.

**L'IC SE DÉFINIT COMME UN
OU UNE ACCOMPAGNATRICE
ENGAGÉE DE L'ACTION COLLECTIVE
ET DU DÉVELOPPEMENT DES
COMMUNAUTÉS DONT LE SUCCÈS
EST LIÉ À LEUR APPROPRIATION
PAR LES ACTEURS AINSI QUE LES
COMMUNAUTÉS.**

— Références

- Comeau, Y., Bourque, D. et R. Lachapelle (2018). *L'intervention collective. Convergences, transformations et enjeux*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Lachapelle, R. (2017a). *Être passeur. La fonction de liaison en organisation communautaire*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Le Boterf, G., (2002). *Développer la compétence des professionnels*, Éditions d'organisation, 4^e édition.
- Mercier, C., Bourque, D. (2021). *Intervention collective et développement des communautés – Éthique et pratiques d'accompagnement en action collective*, Collection Initiatives, Presses de l'Université du Québec.
- Paul, M. (2004). *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, Paris, L'Harmattan.
- Robitaille, M. (2016). *Les métiers du développement territorial au Québec. (Être un agent de développement aujourd'hui)*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- RQIIAC (2020). *Pratique d'organisation communautaire dans les établissements du réseau de la santé et des services sociaux au Québec*, Édition actualisée, Cadre de référence du Regroupement québécois des intervenantes et intervenants en action communautaire en CISSS et en CIUSSS, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Développer le « réflexe aînés » au sein d'un territoire en revitalisation urbaine intégrée

Karine Leducq

Organisatrice communautaire CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal



« GRAZIE KARINA DE TOUS, DE NOUS METTRE OCURENT
[DE NOUS METTRE AU COURANT] SEI GRANDE BONNEE ANNÉE. CIAO ! »

(Delsonno, 2021).

Dans tout le travail d'organisatrice communautaire en Centre intégré universitaire de Santé et de services sociaux (CIUSSS), ce qui est réellement gratifiant, c'est ce genre de billet reçu d'un citoyen italien de 82 ans, qui ne sait pas écrire le français et qui se débrouille un tant soit peu pour ouvrir le courriel de son ordi pour me remercier de lui avoir transmis le calendrier de vaccination de janvier. L'organisme communautaire qu'il préside tourne à la faveur d'une bande d'aîné-es, garant-es, et ce, sans financement de base depuis son incorporation (2013). Il y est investi corps et âme, particulièrement auprès de 300 aîné-es de toutes origines. Derrière ce mot, il faut lire ses grandes inquiétudes reliées à la 5^e vague et ses lourds impacts auprès de Ses aîné-es, comme il le dit ; l'inaccessibilité de services ou de soins ; le sentiment d'avoir été oublié et mis de côté ; mais aussi la bienveillance ressentie et la confiance, ce liant à la base de toute relation de réciprocité et de mobilisation construite avec lui à petits pas. La présente réflexion est inspirée d'un essai réalisé dans le cadre du cours Innovation en développement des communautés suivi l'automne dernier à l'Université du Québec en Outaouais et relève certains enjeux et défis contemporains de ma pratique d'OC. Il se concentre sur la concertation des aîné-es en regard de la stratégie intersectorielle et multiréseaux de la table de quartier Vivre Saint-Michel en santé (VSMS).

— L'autonomisation

Le pouvoir d'agir renforce la participation citoyenne qui est un des éléments fondamentaux du développement des communautés et de la pratique de l'intervention collective. Selon Mercier et Bourque (2021, p. 58), la participation citoyenne est « l'exercice et l'expression de la citoyenneté dans ses dimensions : politique, civique et sociale. » Cette capacité d'agir peut être individuelle, collective ou même institutionnelle (Ninacs, 2008). Sans citoyennes et citoyens concernés et engagés, comme M. Antonio, dans les processus concertés, les états de situation et leurs diagnostics sont désincarnés de leurs réalités territoriales et amorcent tout au plus des espoirs de changements sans véritables retombées. C'est un défi constant en développement des communautés (DC).

— Le développement des communautés

Le DC bénéficie du travail de coopération volontaire multisectorielle de citoyen-nes et d'acteurs, et se distingue par son intention de transformation des conditions de vie (physique, sociale, culturelle, économique et environnementale) en regard d'un territoire identitaire sociopolitique (Lachapelle et Bourque,

2020). Il exige un processus de développement à long terme et des résultats dans sa perspective de communauté épanouie. Ainsi, le territoire, pierre d'assise du DC, renvoie au concept d'appartenance géographique ou d'intérêt à une communauté en corrélation avec ses systèmes. Il constitue maintenant, selon les auteurs, « un référent » consensuel du milieu communautaire, institutionnel et philanthropique dans le DC par la nécessité d'une proximité des milieux favorables à la participation.

— La concertation des ainé-es de Saint-Michel

La Table d'action des ainé-es a été mise sur pied en 2001 par l'organisation communautaire du CLSC Saint-Michel à la suite de la demande des citoyen·nes et partenaires de la communauté. Elle a été rattachée rapidement à la table de quartier (TQ) de VSMS. La TQ en assumait la fiducie tout en lui laissant une autonomie dans ses mandats et favorisant sa cogestion en alternance avec le CLSC. J'ai participé au soutien et à l'arrimage de la table des ainé-es aux plans de quartier depuis 2002. Les réalisations collectives de cette table, améliorant sans aucun doute les conditions de vie des ainé-es et leur participation sociale, ont été nombreuses au cours des 20 dernières années. Notons, par exemple, la mise sur pied d'un organisme de répit (2001); la création du projet d'intervention de milieu dans six HLM ainées (2005) et d'un collectif d'intervention de proximité : « Rejoindre les ainés autrement ! » (2012).

— Une planification stratégique de quartier vers un plan intégré

À l'automne 2018, VSMS a enclenché une planification stratégique et une révision de ses modes de fonctionnement en fonction des besoins suivants :

- Considérer l'hyperconcertation et ses impacts sur les organismes ;
- Consolider les projets philanthropiques en fin de vie financière ;
- Accélérer les projets d'impacts collectifs et se recentrer sur des enjeux transversaux prioritaires dans un nouveau mode de travail intégré ;
- Centraliser la gouvernance des concertations ;
- Soutenir la mobilisation citoyenne.

Ainsi, certains partenaires et bailleurs de fonds désiraient œuvrer sur des enjeux transversaux plutôt qu'à partir de réseaux intersectoriels thématiques, comme celui concernant les

ainé-es. Par ailleurs, le souhait pour les acteurs ainé-es était que la réalité des ainé-es devienne une priorité du quartier et que soit développé un « réflexe ainés » dans les actions. L'exercice collectif de planification stratégique a complètement métamorphosé l'architecture de VSMS (12 concertations abolies) en regard de cinq enjeux fondamentaux retenus et par la création de nouveaux Espaces de réseautage intersectoriel (Alimentation, réussite éducative, habitation, transport et culture). Ainsi, les acteurs ainé-es ont été invités à investir les nouveaux Espaces de rencontres en portant la préoccupation des personnes ainées et à se joindre à l'évaluation des impacts du mode de fonctionnement des concertations. Aussi, un interrupteur appelé la « switch » a été mis en place afin de sonner une alarme, lorsque survient un besoin ponctuel de rencontre au-delà des Espaces.

— Enjeu de loyauté

Les membres de la table des ainés croyaient et croient toujours fermement que le plan intégré de quartier (PIQ) sera un vecteur de changements durables pour les citoyen·nes du quartier incluant les ainé-es. Toutefois, à travers ce renouveau, des incertitudes ont créé des tensions et discussions entre les acteurs du quartier. Le principal enjeu porte sur le positionnement de loyauté des acteurs face à l'intérêt général de la collectivité, mais aussi en regard de leurs intérêts comme groupe à maintenir une concertation intersectorielle thématique. D'autres questions sont aussi soulevées : que va-t-on faire des projets concertés qui n'entrent pas dans les objectifs du plan d'action de quartier ? Comment faire remonter les préoccupations des ainé-es à travers les nouveaux Espaces et stimuler le « réflexe ainés » dans les actions retenues ? L'accompagnement de la table par l'OC est-il terminé ou peut-il se poursuivre ? Comment retenir les apprentissages collectifs et les expériences historiques développées ? L'OC doit-elle se positionner dans le débat, favoriser le dialogue, accueillir les insatisfactions, agir comme médiateur, autonomiser davantage les acteurs ?

LE CONSTAT EST ASSEZ CLAIR, LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET SA RECONFIGURATION, SI POSITIVE SOIT-ELLE POUR L'ACTION MULTISECTORIELLE ET MULTIRÉSEAUX DE LA TQ, NE SUFFIT PAS À L'IDENTIFICATION D'IMPÉRATIFS PLUS SPÉCIFIQUES AUX AINÉ-ES ET AU BESOIN DE RENOUER AVEC LES INTERACTIONS, COMPLICITÉS ET PARTENARIATS DÉVELOPPÉS DEPUIS 20 ANS.

— Un espace de concertation en émergence ?

En janvier 2021, une nouvelle approche, sans moyens financiers, proposée par la Fondation Saputo, la gérontologie sociale, a nécessité la tenue de rencontres de clarification entre les partenaires aînés. Ce projet peut-il servir de tremplin pour relancer le réseautage ou constitue-t-il une menace ? Les acteurs ont soulevé la *switch* aînée de la TQ pour discuter du projet en adéquation avec le travail des groupes et des intervenantes de proximité aîné-es. Ainsi, il s'est avéré que le projet comportait des éléments attractifs, mais aussi des doublons appréhendés avec le projet « Rejoindre les aînés autrement ! ». Les discussions entre les acteurs ont mené à l'identification de leurs besoins et à l'urgence de réenvisager la permanence d'une table des aînés.

MON RÔLE EST DE FAVORISER CES QUESTIONNEMENTS AINSI QUE DE NOURRIR ET STIMULER LES DISCUSSIONS AFIN DE PERMETTRE L'ÉMERGENCE DE NOUVELLES AVENUES RELATIVES AUX ATTENTES DES PARTENAIRES DE LA TABLE, MAIS AUSSI DE LIER LEURS PRÉOCCUPATIONS ET REVENDICATIONS SUR LES BESOINS DES CITOYEN-NES AÎNÉ-ES À TRAVERS LE PIQ ET SES ESPACES DE CONCERTATION.

Le constat est assez clair, la planification stratégique et sa reconfiguration, si positive soit-elle pour l'action multisectorielle et multiréseaux de la TQ, ne suffit pas à l'identification d'impératifs plus spécifiques aux aîné-es et au besoin de renouer avec les interactions, complicités et partenariats développés depuis 20 ans. En effet, l'Observatoire québécois des inégalités (OQI, 2020) a publié récemment un portrait alarmant de la situation de nos aîné-es et signale l'importance de travailler distinctement sur les besoins de ceux-ci. De plus, Lachapelle et Bourque (2020) dévoilent dans leur étude auprès de huit

démarches territoriales intégrées que les liens interpersonnels tissés entre les acteurs sur une longue durée sont des éléments favorables aux collaborations. Les historiques de collaborations facilitent les échanges des points de vue et des expertises et seraient un facteur de résilience.

Ainsi, les acteurs actifs auprès des aîné-es ont soumis une demande d'accompagnement au service d'organisation communautaire qui a été acceptée de façon transitoire, étant donné l'évaluation des modes de fonctionnements de VSMS. La *switch* aînée est depuis restée allumée par le leadership des organismes, dans un élan d'autonomisation, et un organisme a décidé d'assumer une co-coordination avec moi.

En conclusion, le réflexe aînés demeure à déployer autant à l'intérieur de la structure de VSMS que dans l'ensemble de la communauté. Le pouvoir d'agir des personnes et des groupes est selon moi un des éléments favorables à l'émergence de ce besoin de reconnaissance des enjeux, mais aussi de la valorisation des aîné-es de Saint-Michel dans toutes leurs dimensions. Cela en sachant que ces derniers composent avec des réalités particulières et des indices de vulnérabilité importants. À l'évidence, la Table des aînés, son rôle et son apport au PIQ restent un défi. Quel sera son influence ou son rapport de pouvoir avec la TQ ? Comment les citoyennes et les citoyens seront-ils de nouveau interpellés ? La Table des aînés restera-t-elle en marge ou pourrait-elle intégrer plus formellement la structure de VSMS ? Difficile d'anticiper le type de relation pour le moment en regard de l'actuel lien de collaboration de la TQ dans le processus de réflexion ainsi que de la bonne volonté des acteurs à trouver une issue positive aux intérêts divergents. Mon rôle est de favoriser ces questionnements ainsi que de nourrir et stimuler les discussions afin de permettre l'émergence de nouvelles avenues relatives aux attentes des partenaires de la table, mais aussi de lier leurs préoccupations et revendications sur les besoins des citoyen·nes aîné-es à travers le PIQ et ses espaces de concertation.

— Références

- Delsonno, A. (2021). TR : *Nouvelles priorités de vaccination dose de rappel*, Montréal, courriel de K.Leducq, reçu le 30 décembre.
- Lachapelle, R. et Bourque, D. (2020). *L'intervention collective en développement des territoires*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Mercier, C. et Bourque, D. (2021). *Intervention collective et développement des communautés, Éthique et pratiques d'accompagnements en action collective*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Ninacs, W.A. (2008). *Autonomisation et intervention : Développement de la capacité d'agir et de la solidarité*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Observatoire québécois des inégalités (OQI) (2020, 3, décembre). *Communiqué de presse - Bien vieillir au Québec : Portrait des inégalités entre générations et entre personnes aînées*. Québec.

Comment encourager l'appropriation de la pratique d'organisation communautaire ?



Marie-Eve Labrecque

Coordinatrice
du Cahier annuel
du RQIIAC



Mélanie Meloche

OC au CISSS
de Laval



Stéphanie Courcy-Legros

OC au CIUSSS de l'Est-
de-l'Île-de-Montréal



Josianne Baril

OC au CIUSSS
de l'Est-de-l'Île-de-
Montréal

Cet article est issu d'une conversation avec Josianne Baril et Stéphanie Courcy-Legros, toutes deux OC au CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal ainsi que Mélanie Meloche, OC au CISSS de Laval et ayant fait son stage avec Stéphanie. Elles m'ont interpellée, car elles avaient envie de discuter sur le partage et l'appropriation de la pratique d'organisation communautaire au sein des différents établissements.

Cette conversation a mis en lumière certains impacts de la pandémie sur l'appropriation de ce qu'est l'organisation communautaire. Cet événement mondial qu'est la COVID-19 aura certes un impact à long terme sur notre profession puisque dans l'immédiat cela se fait déjà sentir. Il semble se dégager un certain sentiment de découragement chez les recrues dû, notamment, à un décalage entre la présentation du rôle de l'OC et la réalité. Le sentiment d'être davantage exécutant-e de la santé publique qu'agent-e de changement est présent dans les échanges. On note aussi la nécessité d'aller sur le terrain plutôt que de passer une grande partie de son temps devant un ordinateur comme un élément non négligeable dans l'intégration d'OC. « Comment peut-on apprendre à être OC derrière un écran ? » Cette question est louable et, malheureusement, présente depuis environ deux ans dans bien des établissements.

Apprendre derrière un écran et avoir moins accès à nos collègues fait en sorte qu'on apprend moins vite le rôle de l'OC que si nous étions tous ensemble au bureau. C'est très confrontant

personnellement, car on peut se sentir incompetent pendant longtemps. Je crois que ce sentiment d'impuissance peut amener plusieurs recrues à ne pas persévérer dans le métier. C'est dommage d'apprendre un nouveau rôle durant une pandémie, car on se demande si c'est le métier qui ne nous convient pas ou si c'est la situation actuelle qui biaise notre perception d'accomplissement.

Toutefois, il y a aussi une préoccupation quant à la capacité des recrues d'aller vers les partenaires et de créer des liens solides, qui n'a pas ou a très peu été évaluée chez les nouveaux et nouvelles OC pendant la pandémie. Est-ce que certaines personnes plus réservées ou moins à l'aise avec le contact direct, nouvelles ou anciennes, pourraient requestionner la nécessité d'être dans le milieu ? Il est donc d'autant plus important de bien transmettre les fondements de l'organisation communautaire et les différentes approches d'intervention. À ce titre, la responsabilité d'accompagner les nouvelles recrues semble être partagée entre les collègues, l'équipe et l'organisation.

— Les collègues

Il existe des perles dans les équipes qui ont à cœur la transmission du savoir et des valeurs et il apparaît important de reconnaître et valoriser leur apport dans l'accueil des recrues, ainsi que prendre en compte l'accompagnement dans le temps de travail afin d'éviter l'essoufflement. Dans certaines équipes, malgré la présence de supervision en activité clinique (SAC) ou de coordination professionnelle, les recrues vont naturellement se tourner vers certain-es collègues qui manifestent une passion contagieuse pour leur profession et une disponibilité à transmettre leurs savoirs et soutenir des questionnements.

IL EST DONC D'AUTANT PLUS IMPORTANT DE BIEN TRANSMETTRE LES FONDEMENTS DE L'ORGANISATION COMMUNAUTAIRE ET LES DIFFÉRENTES APPROCHES D'INTERVENTION. À CE TITRE, LA RESPONSABILITÉ D'ACCOMPAGNER LES NOUVELLES RECRUES SEMBLE ÊTRE PARTAGÉE ENTRE LES COLLÈGUES, L'ÉQUIPE ET L'ORGANISATION.

Ces collègues, souvent plus expérimenté-es et avec qui il y a une proximité et des échanges quotidiens permettent de maintenir la bonne direction dans les interventions et de mettre en place un espace propice à l'apprentissage et l'appropriation du rôle d'OC. *« Une recrue a aussi besoin d'être soutenue dans ses interventions. Il faut lui permettre de prendre des risques ou de faire des erreurs pour qu'elle développe sa confiance »*. De plus, dans une ère où l'approche descendante est de plus en plus présente, les OC plus aguerris permettent aussi de garder les acquis de l'équipe et éviter de « s'en faire passer » ou d'accepter de nouvelles orientations trop facilement. Ceux-ci sont, en quelque sorte, les gardien·nes des fondements de l'organisation communautaire dans le réseau de la santé et des services sociaux.

— L'équipe

Selon les principes de l'efficacité collective, un groupe est aussi fort que son maillon le plus faible. Il est donc de la responsabilité de l'ensemble de l'équipe de transmettre ses connaissances pratiques, d'accompagner le développement des compétences et l'acquisition d'attitudes nécessaires, ainsi qu'à aider à surmonter les difficultés rencontrées. Il va de soi qu'il est tout aussi nécessaire de valoriser les expériences des nouvelles recrues afin que tout le monde sente qu'il est

possible de contribuer à l'équipe et soit fier d'en faire partie. L'apport des nouvelles recrues peut avoir un impact sur les dynamiques du groupe déjà en place ainsi que sur les façons de faire collectives. Sachant que l'évolution de nos savoirs en organisation communautaire est basée sur notre pratique et nos expériences collectives, le regard des nouvelles recrues pourrait surprendre.

— L'organisation

Les gestionnaires et les SAC ou coordinations professionnelles qui sont issu·es de l'organisation communautaire comprennent mieux la pratique, connaissent et se réfèrent aux fondements pour orienter les équipes et soutenir les nouvelles recrues. Offrir de la formation aux gestionnaires apparaît donc comme une stratégie gagnante afin de faire respecter la nature du travail d'organisation communautaire.

— Soutien externe

L'existence du RQIIAC et les outils qui y sont développés sont inestimables pour soutenir l'appropriation de la pratique d'organisation communautaire, notamment le cadre de référence et la formation à la relève. Toutefois, la reconnaissance du RQIIAC diffère d'un établissement ou d'une équipe à l'autre. Dans certains cas, les participations aux activités du RQIIAC peuvent être encouragées et soutenues financièrement, alors que dans d'autres elles peuvent être sous-estimées ou mises de côté. Dans certaines équipes, les membres du RQIIAC sont vu·es comme une clique tandis qu'ailleurs, la participation est fortement encouragée et les outils développés servent de base aux réflexions d'équipe sur la pratique. À mi-chemin, on retrouve les établissements où les informations sont partagées, mais ne font pas l'objet de suivi au sein des équipes.

À la lumière de ces échanges, il se dégage une nécessité de valoriser la profession d'OC à différents niveaux afin de favoriser la transmission des savoirs auprès des recrues et d'utiliser les outils existants afin d'éviter les glissements. Par ailleurs, il faut aussi se permettre d'être ouvert et à l'écoute des nouvelles expertises qui rejoignent nos équipes. Un volet peu exploré pendant l'échange est la responsabilité des recrues elles-mêmes dans leur intégration et le développement de leur connaissance face à la pratique. Une fois que tous les outils sont offerts, qu'il y a possibilité d'accompagnement et que l'équipe est présente, quelle part appartient à l'individu en développement ?

Échanges sur le sens de la pratique en organisation communautaire à Laval : Pistes pour rebâtir une équipe après deux ans de pandémie

Équipe d'organisation communautaire de Laval

Durant les deux dernières années de pandémie, partout au Québec, les équipes d'organisation communautaire (OC) ont fait face à de nombreux défis pour adapter leurs pratiques.

À Laval, le long délestage de toute l'équipe d'OC, les départs de plusieurs membres aguerris et l'arrivée nombreuse de nouvelles OC ont accentué l'importance de redéfinir positivement le sens que l'équipe veut donner à la pratique d'organisation communautaire dans leur région.

C'est ainsi que toute l'équipe d'organisation communautaire, jeunes et moins jeunes se sont réunis en janvier 2022, dans l'optique de donner un sens commun à leur place au sein de l'équipe, de réfléchir à la perception de leur travail dans un environnement en perpétuel changement et pour mesurer l'importance des relations maintenues avec les acteurs phares de la communauté lavalloise. Le RQIIAC a été invité à cette rencontre et le présent article découle directement de ces échanges.

— Le sens de la pratique en délestage — première année de pandémie

Au printemps 2020, lorsque le Québec est entré dans ce qui sera sa première année de pandémie, l'équipe d'OC de Laval a été presque entièrement délestée à des tâches administratives en lien avec la gestion de la pandémie. Au début, l'utilité sociale du délestage est une évidence et tous et toutes veulent participer à l'effort de guerre face à ce virus. Le fait de se serrer les coudes et de travailler ensemble pour soutenir la communauté lavalloise dans cette épreuve donne du sens aux changements de statut de l'emploi. L'instinct collectif de survie prime sur les besoins individuels et un fort élan de solidarité porte le milieu communautaire ainsi que l'équipe d'OC.

Cependant, au fur et à mesure que les mois passent, l'adrénaline des premières semaines fait place à une morne langueur.

Le sentiment d'abandonner les groupes communautaires, au moment où ces derniers affrontent l'une des plus grandes crises de ces dernières décennies, affecte le moral des OC de Laval. Paradoxalement, l'épreuve du délestage a favorisé le sentiment d'appartenance de l'équipe qui s'est serré les coudes dans l'adversité, mais ce long délestage a également contribué à faire perdre de vue le sens de la pratique et la reconnaissance de son apport essentiel au mieux-être de la communauté en temps de crise. Ce long délestage ainsi que le stress provoqué par la pandémie ont affecté le bien-être psychologique de certain·es OC, tant au travail qu'à la maison, qui ont vu apparaître des signes de détresse.

Certain·es ont donc fait le choix de changer de profession. Ce fut une année éprouvante qui explique le besoin de prendre le temps de faire le bilan en vue de la réintégration dans les fonctions habituelles.



ELLES ONT NOTAMMENT CONSTATÉ QUE PLUSIEURS DE LEURS EXPÉRIENCES POSITIVES ÉTAIENT EN LIEN AVEC LE FAIT D'APPLIQUER LES PRINCIPES DE BASES DE LA PRATIQUE D'OC AU SEIN DES RELATIONS DE L'ÉQUIPE.

— Le sens de la pratique — de retour sur le terrain

Depuis l'été 2021, l'équipe d'OC de Laval est de retour sur le terrain et le sens de la pratique durant cette période de transition varie énormément en fonction du statut de l'OC.

Les nouvelles OC qui sont arrivées durant la pandémie découvrent une pratique en pleine mutation qui doit s'adapter à une nouvelle réalité, partiellement virtuelle. Le sens de la pratique leur est dicté par l'urgence des besoins exprimés sur le terrain et les savoirs partagés par les OC plus aguerris. Cependant, elles veulent joindre leur expérience à cette réflexion collective et c'est dans cette perspective que l'équipe a organisé une rencontre d'échange et de réflexion sur le sens de la pratique à Laval.

Lors de cette table ronde, les OC nouvellement arrivées ont partagé avec le reste de l'équipe les points cruciaux qui leur ont permis de se sentir intégrées dans le milieu et qui ont contribué à la compréhension de leur pratique.

Elles ont notamment constaté que plusieurs de leurs expériences positives étaient en lien avec le fait d'appliquer les principes de bases de la pratique d'OC au sein des relations de l'équipe, telles que la recherche collective de solutions et la prise de décision de façon démocratique. À leur arrivée, la répartition de dossiers s'est faite de façon transparente, et chacune a été encouragée à verbaliser ses intérêts, ses compétences et ses ambitions afin que toutes aient des dossiers intéressants qui mettent en valeur leurs expériences. Cela engendre un attachement à l'équipe et un engagement envers l'organisation.

Une autre pratique qui bénéficie à l'intégration de la relève est la valorisation des savoirs acquis en dehors de l'organisation communautaire. Cela crée un sentiment de légitimité pour les nouvelles OC. Aussi, cela crée dès le départ un rapport égalitaire entre les OC, anciens et nouvelles, ainsi qu'avec tous les acteurs de la communauté qui unissent leur expérience pour faire face aux défis post-pandémiques.

Il faut dire aussi que les besoins sur le terrain sont grands et permettent à plusieurs OC de travailler ensemble avec une même

communauté. Ce sont des conditions favorables pour que les OC plus anciens jouent pleinement leur rôle de passeur de connaissance.

« J'aime sentir que je facilite les échanges, que je crée des ponts entre mes collègues et différents organismes et qu'ensemble on trouve des solutions ».

— Le sens de la pratique pour la suite — regard vers le futur

Parallèlement, les OC qui cumulent plusieurs années d'expérience ont aussi réfléchi collectivement au sens de la pratique qu'ils et elles ont envie de transmettre à cette nouvelle génération.

À Laval, le sens de la pratique c'est surtout un état d'esprit. C'est un refus de la fatalité et une volonté de mettre l'accent sur l'esprit de médiation dans toutes les relations. Cela passe nécessairement par l'écoute et l'établissement d'un espace sécuritaire pour créer des échanges respectueux. Pour établir de bonnes bases avec les nouvelles OC, il a été décidé de miser sur la qualité des relations et de prendre le temps de les accueillir et de les former. À l'instar du mouvement d'écogastronomie (Slow Food), les vertus de la lenteur et le fait de prendre le temps nécessaire pour découvrir les acteurs et les enjeux locaux sont mis de l'avant, même si les temps sont difficiles. Pour ce faire, les OC d'expérience ont aussi bloqué du temps dans leur agenda pour pouvoir l'offrir aux nouvelles OC et ont ainsi créé plusieurs espaces d'échange et d'intégration en tête-à-tête et en petits groupes. Le souhait est d'ainsi permettre aux nouvelles de mieux s'intégrer à la dynamique de l'équipe, et de partager petit à petit le sens de cette profession et le plaisir de l'exercer lorsqu'on connaît bien le terrain. Être OC, c'est créer des liens tant au sein de l'équipe, qu'entre les directions des programmes-services du CISSS et avec les acteurs du milieu communautaire.

C'est main dans la main avec quelques nouvelles OC qu'une trousse d'accueil a été développée. Cette trousse se veut évolutive en fonction des expériences, des besoins et des commentaires des recrues qui s'ajoutent à l'équipe. Ensemble, l'équipe veut continuellement valider quelles sont les valeurs communes qui rassemblent les OC et comment ils et elles redéfinissent leur pratique. Il y a une volonté sincère de mettre l'écoute et la bienveillance au cœur de chacune des interactions entre les membres de l'équipe. Les OC de Laval se définissent comme un arc-en-ciel d'expérience où chaque individu apporte sa couleur complémentaire à celles des autres. Le transfert du sens de la profession doit donc se faire en groupe dans le respect de ses différences et dans une perspective d'actions durables.

Le volet formation du RQIIAC : Un vecteur pour la pérennité de la pratique

Jocelyn Vinet

Coordonnateur formation et soutien à la relève pour le RQIIAC



Les activités de formation du RQIIAC ont connu un essor important dans les dernières années et occupent aujourd'hui une place prépondérante dans les diverses actions du regroupement. Cette préoccupation s'inscrit dans la nécessité d'accompagner les OC et les équipes dans ce constant défi d'actualiser la pratique tout en veillant à ce que celle-ci demeure ancrée dans son essence.

Faut-il rappeler que l'organisation communautaire au sein du réseau de la santé et des services sociaux a été fragilisée à plusieurs reprises et particulièrement depuis une quinzaine d'années par les réformes Couillard et Barrette, qui ont provoqué un ratatinement de la mission CLSC et des approches préventives au profit d'une vision hospitalocentriste et technocratique ? Les défis ne manquent pas pour maintenir le cap sur les repères de notre pratique : assurer un ancrage territorial réel et constant au sein de ces mégastuctures désincarnées, contribuer aux programmes des établissements tout en préservant les approches et les rôles qui sont les nôtres, négocier avec doigté et en fidélité avec nos valeurs d'autonomie et de démocratie l'application des programmes formatés, la liste pourrait s'allonger.

— L'émergence

Le volet de formation du RQIIAC s'est graduellement développé dans les cinq dernières années au rythme de quelques expériences pilotes qui se sont multipliées et diversifiées au point de devenir un créneau essentiel pour notre communauté de pratique. Originellement initiées pour répondre à des besoins spécifiques de quelques régions (Outaouais, Abitibi-Témiscamingue, Côte-Nord), les sessions de formation élaborées et animées par

le RQIIAC ont évolué vers une offre continue et variée autant dans la forme que dans les sujets abordés : présentation des fondements de la pratique via le cadre de référence, séminaires pour les gestionnaires sur la contribution de l'organisation communautaire dans la mission des établissements, expérimentation du codéveloppement professionnel, formations sur mesure, et depuis 2019, une offre continue et structurée à l'intention des OC qui amorcent leur cheminement professionnel dans cette pratique.

— La formation de la relève

Comme il est souvent mentionné dans les dernières années, les OC de la relève forment maintenant un contingent important des effectifs. Ces OC au profil plus diversifié que jamais ont la plupart du temps été propulsés-es dans la pratique dans un contexte d'isolement sanitaire et avec peu de repères pour cerner et s'approprier les contours de leur nouveau métier d'intervention collective en CISSS/CIUSSS.

Car c'est bien à cela que la formation s'attarde, tant pour la relève que pour les OC d'expérience : favoriser une appropriation collective des paramètres de la pratique par une relecture de

ses fondamentaux avec une préoccupation constante de leur donner sens dans le travail quotidien des OC, leurs mandats, leurs rôles, leur positionnement tant à l'interne que dans la communauté. Pour ce faire, le cadre de référence constitue un repart essentiel et est au cœur des concepts transmis. La formation à la relève qui est d'une durée de 9 heures aborde les éléments suivants : les repères historiques et la définition de l'organisation communautaire, les fondements, les valeurs et principes d'action, le contexte de pratique et l'évolution de celle-ci au gré des diverses réformes, les rôles, les actes professionnels. À ce jour, ce sont près d'une centaine d'OC de la relève qui auront bénéficié des sessions de formation à leur intention entre l'automne 2019 et le printemps 2022.

CAR C'EST BIEN À CELA QUE LA FORMATION S'ATTARDE, TANT POUR LA RELÈVE QUE POUR LES OC D'EXPÉRIENCE : FAVORISER UNE APPROPRIATION COLLECTIVE DES PARAMÈTRES DE LA PRATIQUE PAR UNE RELECTURE DE SES FONDAMENTAUX AVEC UNE PRÉOCCUPATION CONSTANTE DE LEUR DONNER SENS DANS LE TRAVAIL QUOTIDIEN DES OC, LEURS MANDATS, LEURS RÔLES, LEUR POSITIONNEMENT TANT À L'INTERNE QUE DANS LA COMMUNAUTÉ.

— Les webinaires

Depuis le tristement célèbre printemps 2020 l'ensemble des activités de formation se sont déroulées en ligne. Ce contexte pandémique aura tout de même eu comme impact positif de nous pousser dans le dos pour développer des webinaires thématiques, un virage que nous tardions à opérer.

Dans nos activités de formation, nous ne faisons pas l'économie de discussions sur des enjeux tant internes qu'externes auxquels les OC font face dans leur pratique. Les webinaires représentent d'ailleurs une occasion d'opérer cette transposition des principes fondateurs dans les défis de l'heure avec des thèmes tels que l'organisation communautaire en temps de crise, le développement des communautés, la contribution des OC à la réconciliation avec les communautés autochtones, les approches, l'accompagnement des communautés territoriales. Ces webinaires se veulent des carrefours entre OC acteurs et témoins de pratiques inspirantes et des personnes-ressources, généralement des milieux universitaires en mesure de bonifier l'analyse réflexive de ces enjeux.

— La coconstruction au cœur des démarches d'élaboration des formations

Il est particulièrement intéressant de noter que nos activités de formation s'échafaudent dans le cadre de travaux collectifs impliquant des OC concerné-es par les thèmes développés :

- Les formations sur mesure développées à la demande d'équipes régionales via de petits groupes de travail qui valident et bonifient les canevas proposés par les formateurs et formatrices
- Les webinaires dont les sujets sont déterminés par le comité de formation du RQIIAC et le contenu préparé conjointement par des OC et personnes-ressources
- La formation à la relève qui fait actuellement l'objet d'une démarche évaluative spécifique à laquelle les participant-es sont mis-es à contribution

Cet arrimage entre OC et formateur-trices est une voie de passage incontournable pour assurer le maillage entre la théorie et la pratique. C'est d'ailleurs de cette façon que s'est développée la formation-animation sur la communauté de pratique régionale initiée et expérimentée pour la première fois à la demande de l'équipe du Bas St-Laurent et qui fait maintenant partie des activités offertes à toutes les équipes qui le souhaitent. (Voir encadré)

— Les perspectives

Le volet de formation du RQIIAC est donc maintenant bien structuré et poursuit son essor. Au mieux de nos moyens et de la contribution que nous pouvons y apporter, nous visons à nous positionner à la fois modestement, mais aussi en nous assumant entièrement et fièrement comme la ressource d'excellence en formation pour l'organisation communautaire en CISSS/CIUSSS

Si la formation à la relève a occupé une place prépondérante depuis le printemps 2021, d'autres sujets sont déjà sur la table de travail, parmi lesquels figurent les dilemmes éthiques, les axes de services en organisation communautaire, l'action sociale et autres nombreux thèmes qui pourront être abordés selon diverses modalités : webinaires, formations en ligne, formations en région (et en présence!). Chapeautées par un comité de formation regroupant des OC de diverses régions, les activités de formation continueront certainement d'évoluer dans les prochaines années avec ce souci constant de nourrir non seulement la pratique en elle-même, mais pour y accompagner ses protagonistes.

PRINCIPALES ACTIVITÉS DE FORMATION DU RQIIAC

— FORMATION À LA RELÈVE

3 modules de 3 heures sur les fondements de la pratique

— LES AXES DE SERVICE EN ORGANISATION COMMUNAUTAIRE

Présentation, échanges, vignettes cliniques

— UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE RÉGIONALE EN ORGANISATION COMMUNAUTAIRE, C'EST POSSIBLE!

Animation en présence d'une journée pour les équipes qui souhaitent développer leur collégialité dans une optique de communauté de pratique régionale

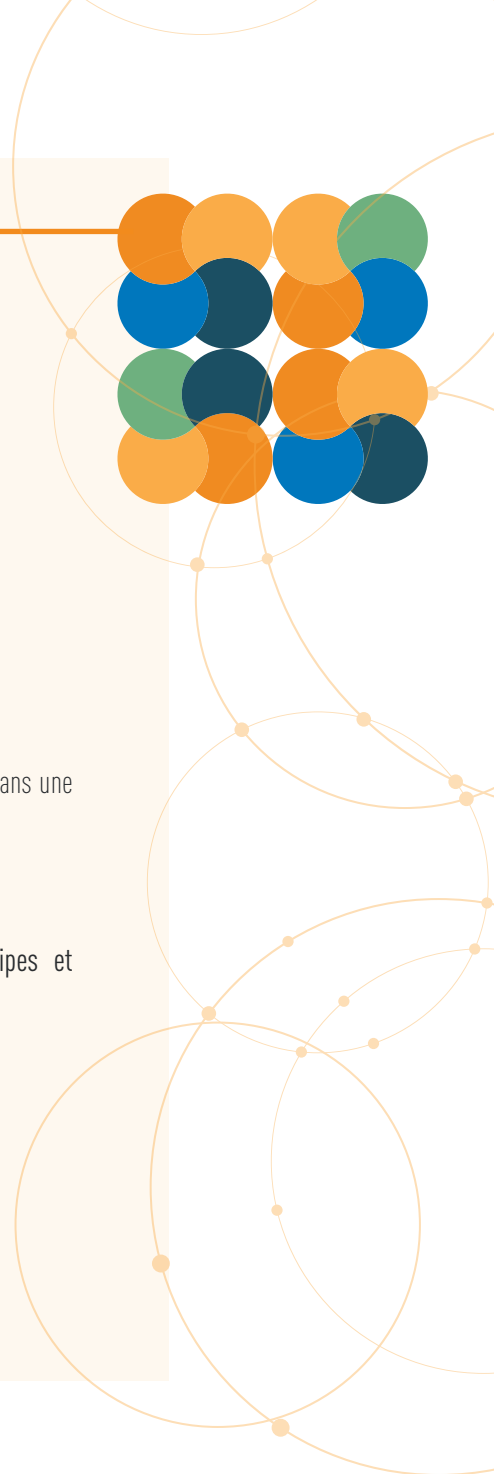
— FORMATIONS SUR MESURE

Plusieurs autres formations sont disponibles, selon les demandes spécifiques des équipes et établissements :

- formation aux gestionnaires sur l'organisation communautaire;
- codéveloppement (animation, fonctionnement);
- modalités de soutien professionnel;
- tout autre sujet découlant d'enjeux régionaux

Pour toute demande et information : form@rqiiac.qc.ca

LES DÉFIS NE MANQUENT PAS POUR MAINTENIR LE CAP SUR LES REPÈRES DE NOTRE PRATIQUE : ASSURER UN ANCRAGE TERRITORIAL RÉEL ET CONSTANT AU SEIN DE CES MÉGASTRUCTURES DÉSINCARNÉES, CONTRIBUER AUX PROGRAMMES DES ÉTABLISSEMENTS TOUT EN PRÉSERVANT LES APPROCHES ET LES RÔLES QUI SONT LES NÔTRES, NÉGOCIER AVEC DOIGTÉ ET EN FIDÉLITÉ AVEC NOS VALEURS D'AUTONOMIE ET DE DÉMOCRATIE L'APPLICATION DES PROGRAMMES FORMATÉS, LA LISTE POURRAIT S'ALLONGER.



Démocratiser la démocratie : Un moyen qui donne du sens ?

Mario Dion

OC au CISSS de l'Outaouais

L'organisation communautaire est une pratique qui a toujours eu du sens pour moi. Les humains que nous sommes construisons constamment du sens. Évidemment, le sens d'une époque peut perdre du poids. Il peut s'effiloche. Il peut se cramponner ailleurs avec le temps. Que ce soit dans nos vies individuelles ou collectives, nous évoluons, nous changeons.



Au RQIIAC, nous venons de publier un nouveau cadre de référence similaire aux autres cadres de références de notre histoire. Si nous acceptons que l'on soit dans un processus constant de recherche de sens, cela ne veut pas dire que le sens que nous donnions à notre pratique, il y a 30 ans ou 40 ans a été perdu, au contraire. C'est peut-être qu'il faut déterrer ou redonner un nouveau souffle à notre pratique historique et en démontrer la pertinence actuelle. L'usure du temps nous fait peut-être souvent oublier les ancrages, les fondements, les croyances qui animaient cette pratique qui a émergé il y a 50 ans.

J'OSE PRIORISER UNE PRATIQUE PARMIS TOUTES POUR PROVOQUER ET EFFECTUER LE CHANGEMENT SOCIAL DE MANIÈRE JUSTE ET SOLIDAIRE : LA PARTICIPATION CITOYENNE.

Je pense que tout le sens de notre pratique se cache dans le 3^e chapitre de l'édition actualisée de notre cadre de référence, c'est-à-dire dans la définition que nous nous donnons à l'organisation communautaire. Au cœur de cette définition, il y a la visée de notre pratique : le changement social. Le cadre nous dit que la pratique de l'organisation communautaire (OC) « vise une transformation permanente et durable de la société. » (RQIIAC, 2020, p.25). L'organisation communautaire vise l'amélioration des conditions de vie, la réduction des inégalités sociales, le développement du pouvoir d'agir, etc.

Le moins que l'on puisse dire, c'est que cette visée est très ambitieuse. Quand nos actions ont un tel but, on s'engage dans un sens précis. Comme dit Lorraine Gaudreau « la situation sociale à l'origine de l'intervention est améliorée en venant attaquer, déjouer ou modifier les règles du jeu économique, politique, culturel ou idéologiques génératrices d'oppression pour les populations ou écosystèmes. » (Gaudreau, 2021, p. 33). Elle termine en disant que de se donner une telle vision du changement social, c'est de « donner un sens à l'intervention » (Id., p. 33).

Je pense que c'est le sens que l'organisation communautaire avait, il y a 50 ans et qui est, pour moi, le même aujourd'hui. Or, si nous n'avons pas perdu le sens de notre pratique, mais qu'il faut le retrouver, est-ce parce que nous avons perdu la conviction de notre visée ? Croyons-nous encore au changement social, tel que nous le proposons ?

Le contexte a changé depuis la genèse de notre pratique dans les années 1960 et 1970. Les changements sociaux qui se sont opérés depuis sont profonds. Alors qu'à l'époque, le « nous » était évident et que le « je » émergeait avec force (pensons ici au mouvement des femmes qui nous a conduits à promouvoir davantage l'autonomie), aujourd'hui le « je » a pris beaucoup de place dans les multiples revendications identitaires. Dans cette fragmentation du « nous », nous cherchons de plus en plus le « nous tous et toutes ». Par exemple, la lutte à la pauvreté fait pauvre figure face aux luttes identitaires.

BREF, J'OSE AFFIRMER QUE LA PRATIQUE LA PLUS DÉTERMINANTE POUR FAIRE LE CHANGEMENT SOCIAL ET, PAR CONSÉQUENT, DONNER UN SENS À NOTRE PRATIQUE, C'EST DE CONSTRUIRE, AU RAS DES PÂQUERETTES, LA DÉMOCRATIE DANS TOUTES LES AVENUES ET À TOUTES LES ÉCHELLES.

Ce contexte en est un dans lequel la croyance au marché, dévotion à la sacro-sainte loi du marché, de l'offre et de la demande, ne cesse d'envahir la planète. L'idéologie de l'économisme sape plusieurs croyances alternatives, dont la croyance au possible changement social. Le tout à l'économie empêche de se concentrer sur les changements vitaux pour éviter les catastrophes écologiques qui se multiplient à un rythme effarant. Les changements climatiques prennent de plus en plus de place dans nos imaginaires comme dans notre quotidien. L'économisme c'est la concurrence, c'est le chacun pour soi. C'est le « je » contre le « nous ». L'économisme, c'est la renonciation à la démocratie.

Les idéologies identitaires et économistes nourrissent les fanatismes de plusieurs acteurs. Nous sommes face à des croyances laïques et religieuses qui peuvent déstabiliser nos démocraties comme le « Trumpisme » le fait aux États-Unis. Nous sommes dans un nouveau monde par rapport à nos racines historiques. On comprend qu'il faut garder le cap sur le changement social durable et équitable, alors que nous sommes de plus en plus bousculés par la montée des inégalités et des tempêtes extrêmes (inondations, feux de forêt, etc.).

En plus de réaffirmer notre visée, que faire devant ces changements sociétaux ? Par quel moyen prioritaire devons-nous pratiquer pour faire avancer la vision que nous portons ? J'ose prioriser une pratique parmi toutes pour provoquer et effectuer le changement social de manière juste et solidaire : la participation citoyenne. Notre cadre de référence (RQIIAC, 2020, p.31) explique que « la participation citoyenne représente l'une des marques distinctives de la pratique d'organisation communautaire » (Ross, 1967⁷). Selon Thibault, Lequin et Tremblay (2000, p. 3), « l'idée d'une citoyenneté active et engagée » est au cœur de la transformation sociale.

Il y a plus ! « Les OC cherchent plus spécialement à favoriser la participation des personnes en situation de pauvreté ». (RQIIAC,

2020, p.32). En fait, l'inclusion sociale passe par la participation citoyenne. Le pouvoir d'agir passe aussi par la participation citoyenne (Ninacs, 2008). Une approche ascendante qui est « un processus d'appropriation démocratique par les collectivités de leurs besoins prioritaires » (Doucet et Favreau, 1991), est aussi un processus de participation. Qui dit collectivités dit communautés et qui dit communautés dit échelle locale, etc. Bref, j'ose affirmer que la pratique la plus déterminante pour faire le changement social et, par conséquent, donner un sens à notre pratique, c'est de construire, au ras des pâquerettes, la démocratie dans toutes les avenues et à toutes les échelles.

Si cette hypothèse se tient, chacune de nos pratiques en organisation communautaire doit être marquée par le sceau de la participation citoyenne dans l'objectif de toujours démocratiser la démocratie. En pratique, que signifie donc « démocratiser la démocratie » ?

Cela peut signifier une multitude de pratiques qui occupent notre quotidien. En voici quelques exemples. Une directrice ou un président d'une organisation qui monopolise le pouvoir. Il y a des « Trump » un peu partout dans les organismes communautaires dits démocratiques. Une relecture des règlements généraux s'avère souvent nécessaire afin de démocratiser des règlements qui confèrent beaucoup trop de pouvoir à certains postes. Sans parler que la section « comités » est pratiquement vide dans les règlements généraux de la majorité des organismes communautaires. Les comités n'ont aucun pouvoir dans les organisations dites démocratiques. Démocratiser la démocratie veut dire repenser et offrir le plus de place et de pouvoir à un maximum de personnes dans les organismes communautaires.

Autre exemple ? De plus en plus de recherches pointent aussi vers cette démocratisation de la démocratie dans l'intervention collective et particulièrement dans le processus d'accompagnement. « Une dimension centrale dans l'accompagnement de l'action collective réside en effet dans leur



7 J'ai inclus ici la date de la référence : 1967. Question de souligner que cette pratique est au cœur de nos racines d'intervention.



contribution essentielle à la création et à l'animation d'espaces de délibération» (Mercier et Bourque, 2021, p.143). Si cette dimension est essentielle, n'est-elle pas la plus déterminante parmi nos pratiques ?

Si on accepte cette hypothèse, une autre question se pose : quelle est la condition pour s'engager fermement dans cette pratique ? Il me semble qu'il faut avoir la passion d'y croire à la démocratisation qui transforme la société. Que oui, cela peut faire une différence. Que sans cela, on ne peut pas opérer un changement social qui soit juste, équitable et durable. Croire ! Ouf !

Le mot croyance peut être rempli de confusion. Il y a plusieurs modes de croyances : empirique (je crois qu'il va pleuvoir) ; intellectuel ou scientifique (je crois à la théorie du big bang) ; social (je crois en toi) ; à forte teneur émotionnelle (Debray, 2017).

Si l'on part avec l'idée que la démocratie est possible à Hong Kong, on part avec une croyance qui donne du courage. Croire qu'un échec n'est pas la fin, c'est donner la possibilité de croire qu'il est possible de faire quelque chose. La croyance donne la possibilité du risque, de l'engagement et finalement, de la participation.

Si la croyance est motrice de la participation, la question est de savoir le rôle de la participation dans le contexte actuel, face aux défis liés à la crise climatique et aux inégalités grandissantes ? J'ose dire : « rendre l'avenir possible ». S'il n'y a pas d'avenir, il n'y a que le présent. Le présent pur n'apporte aucune espérance. C'est le confinement et l'enfermement dans le présent. Il faut quelque chose qui nous transcende. (Debray, 2017)

Seul ce qui est plus grand que « nous tous et toutes » peut nous unir. Quand plus rien ne nous dépasse, c'est chacun pour soi. Le bien commun n'est plus possible. Dans ce sens, la crise climatique et la crise des inégalités constituent une chance pour l'avenir de l'humanité. Nous avons quelque chose qui nous dépasse et qui peut nous rallier à un nous tous et toutes, à notre commune humanité. Une communauté c'est toujours une communauté de croyances. La sauvegarde d'une planète et des affamés du monde peut produire une communauté et donner un sens à un « nous tous et toutes ». Un « nous tous et toutes » qui nous interpelle et convoque au grand banquet du changement social, durable et global en démocratisant la démocratie.

Est-ce que nous y croyons ?

— Références

Debray, R. (2017). https://youtu.be/DwtU_CzkufA

Gaudreau, L. (2021). *Sens, cohérence et perspective critique en intervention collective. Dimensions fondamentales et actualisations*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 260p.

Mercier, C. et D. Bourque (2021). *Intervention collective et développement des communautés. Éthique et pratiques d'accompagnement en action collective*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 164p.

RQIIAC (2020). *Pratiques d'organisation communautaire dans les établissements de santé et de services sociaux au Québec. Cadre de référence du RQIIAC*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 173p.

Thibault, A. Lequin, M. et M. Tremblay. (2000). *Cadre de référence de la participation publique (Démocratique, utile et crédible)*. Québec : Conseil de la santé et du bien-être/Gouvernement du Québec, 26p.

L'intervention dans la lutte aux changements climatiques: une pratique existante ou à développer en organisation communautaire ?

Chaleurs accablantes, températures hivernales vacillantes entre redoux et froids polaires, inondations: les événements météorologiques extrêmes ne sont pas nouveaux, mais la science a démontré qu'ils seront de plus en plus percutants, ils se produiront plus souvent et avec une plus grande intensité à cause des changements climatiques.



Lucie Morin

T.s. et candidate Ph.D. en travail social à l'Université de Montréal

Comme il s'agit d'un problème complexe qui altère la santé et les conditions de vie de nombreuses personnes notamment les plus vulnérables, je me demandais *comment les OC pouvaient contribuer à la lutte aux changements climatiques*. Le 4 janvier 2022, je me suis entretenue avec Sébastien Provost, OC au CISSS de Chaudière-Appalaches depuis 2016 et diplômé en écoconseil (<https://www.uqac.ca/programme/3598-dess-en-eco-conseil/>). Cet échange m'a permis de dégager cinq pistes pouvant orienter les réflexions ou les actions des OC soit: la résilience communautaire, l'analyse du milieu, la collaboration intersectorielle, l'évaluation des dispositifs liés à la gestion de la pandémie et la participation sociale. Bien que certains éléments abordés dans cet article puissent faire partie des mandats des OC, Sébastien tient à rappeler qu'il est préférable d'en discuter avec les gestionnaires et les équipes de santé publique pour agir en cohérence avec l'organisation lorsque ces pistes n'ont pas encore été déployées sur le terrain.

— Résilience communautaire

Sébastien m'explique qu'il y a deux manières d'agir pour contrer la crise climatique. D'une part, il y a la mise en place d'actions visant la réduction de production de gaz à effets de serre,

Sébastien Provost

Organisateur communautaire au CISSS de Chaudière-Appalaches

principale cause des changements climatiques. D'autre part, il y a l'adaptation des communautés en se préparant collectivement à faire face aux aléas climatiques.

Selon Sébastien, les OC sont bien positionné-es pour agir sur l'adaptation des communautés notamment puisque celle-ci repose sur la résilience communautaire. La résilience se traduit par l'augmentation de la cohésion sociale au sein des communautés leur permettant de s'adapter plus facilement et rapidement lorsqu'elles sont confrontées à des événements perturbateurs (Adger, 2000). Le développement de compétences collectives et le renforcement de la cohésion sociale permettent de se mettre en mode « résilience proactive », c'est-à-dire de « travailler ensemble à l'identification de solutions à des problèmes qui sont peu visibles ». Il faut éviter d'être en « mode réaction », c'est-à-dire peu ou mal préparé lorsque survient une crise, comme ce fût le cas avec la pandémie. Plus le tissu social sera fort entre les membres d'une communauté, plus la communauté sera résiliente en temps de crise puisque le climat

PLUS LE TISSU SOCIAL SERA FORT ENTRE LES MEMBRES D'UNE COMMUNAUTÉ, PLUS LA COMMUNAUTÉ SERA RÉSILIENTE EN TEMPS DE CRISE PUISQUE LE CLIMAT SOCIAL SERA PLUS PROPICE À L'ENTRAIDE QU'À LA CONFRONTATION.

social sera plus propice à l'entraide qu'à la confrontation. Selon Sébastien, développer la résilience « c'est ce que nous faisons les OC, c'est déjà dans notre carré de sable ». De plus, la résilience se développe en sensibilisant les citoyen·nes, les décideur·ses et les acteurs locaux à la réalité des changements climatiques, mais aussi en mobilisant tout ce beau monde dans les phases de prévention et de préparation.

— Analyse du milieu

Comme Sébastien, je pense que les gens se mobilisent peu ou pas parce qu'ils ne savent pas par quel bout prendre le problème. Une façon de sortir de ce brouillard est de faire une analyse du milieu, si ce n'est pas déjà fait. Cette collecte d'information est une opportunité pour établir ou renforcer des contacts avec des organismes environnementaux. Divers outils existent pour effectuer ce travail. Par exemple, une cartographie des vulnérabilités a été produite (<https://atlas-vulnerabilite.ulaval.ca>). Cet outil permet aux acteurs de situer les secteurs d'un territoire où les populations sont plus vulnérables à deux types d'aléas : les vagues de chaleur et les inondations. La vulnérabilité y est mesurée en fonction de leur sensibilité (ex. : âge, revenu) et leur capacité à y faire face (présence des services).

Dans le cadre des projets VRAC-PARC et CASSIOPEE, un portrait climatique de la région de Chaudière-Appalaches a été élaboré en collaboration avec la Santé publique. La diffusion du rapport et des outils est prévue au printemps 2022. Cette démarche est répliquée dans la plupart des régions du Québec par les directions de Santé publique. Sébastien participe à ces projets et son regard d'OC (sa connaissance du milieu, des partenaires et des structures locales) est très contributif aux réflexions sur les stratégies d'adaptation aux changements climatiques.

— Collaboration intersectorielle

Le portrait des risques associés aux aléas climatiques permet ensuite d'identifier les acteurs à mobiliser et à rallier aux niveaux régional et local. En matière de mobilisation locale, les OC sont des acteurs incontournables vu leur travail en

collaboration avec de nombreux partenaires, leurs actions visant les personnes ou les communautés vulnérables et la résolution de problèmes sociaux. Sébastien persiste et signe : « Pour faire face à des crises importantes, on doit agir en 4 phases : la prévention, la préparation, la gestion de crise (intervention) et le rétablissement. C'est nous, les OC, qui devraient être au front, principalement pour la phase de prévention, et ce, en leadership partagé avec différent·es professionnel·les du réseau de la santé et des services sociaux ainsi que des acteurs du secteur municipal ». Les OC possèdent les compétences pour effectuer ce travail de liaison et de traduction qui rend les frontières des réseaux et des organisations plus perméables aux interactions. Comme OC, nous animons ou participons à plusieurs instances de concertation intersectorielle dans les milieux. Sébastien propose de profiter de ces tribunes pour ouvrir la discussion sur les changements climatiques. Cependant, il souligne que l'ouverture et l'intérêt envers cet enjeu sont très variables d'un milieu à l'autre. Alors, au lieu de braquer des personnes avec les mots associés aux changements climatiques, nous pouvons être plus stratégiques en intégrant la notion des risques à travers les enjeux existants comme les logements sociaux, la sécurité alimentaire, l'aménagement du territoire, la santé mentale, etc.

— Évaluation des dispositifs liés à la gestion de la pandémie

En réaction à la pandémie, plusieurs communautés, en collaboration avec les CISSS et CIUSSS, ont développé ou amélioré des dispositifs pour faire circuler rapidement l'information, faciliter le partage des ressources et encourager l'action concertée en réponse aux besoins de la population. Sébastien propose d'inviter les gestionnaires et le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) à évaluer les dispositifs (cellule de crise, infolettre, chaîne de communication, fonds d'urgence, etc.) utilisés pendant la pandémie afin de pérenniser ceux qui pourraient nous aider dans la préparation des prochaines crises. Sébastien mentionne qu'il serait intéressant de créer des « instances parapluie en prévention » autant au niveau régional que local, réunissant les acteurs du secteur communautaire, municipal, santé et services sociaux, environnemental, etc. qui auraient le mandat de réfléchir de façon globale à l'adaptation aux changements climatiques. Par la suite, des liens pourraient être faits avec les concertations existantes en prévention. Par exemple, une Table jeunesse pourrait aborder la notion d'écoanxiété chez les jeunes et un comité de développement serait responsable du verdissement d'un îlot de chaleur.

LES ACTEURS D'UN TERRITOIRE DOIVENT DÉCIDER ENSEMBLE DE CE QUI DOIT ÊTRE FAIT ET COMMENT CELA DOIT ÊTRE FAIT POUR PERSÉVÉRER ET AMÉLIORER LEUR ENVIRONNEMENT ET LEUR QUALITÉ DE VIE. LES OC PEUVENT FACILITER LES ARRIMAGES ENTRE LES ORGANISATIONS QUI INTERVIENNENT SUR LES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX ET LES CONCERTATIONS EN DÉVELOPPEMENT SOCIAL.

— **Participation sociale**

Sébastien estime que les gestes individuels quotidiens sont importants, mais insuffisants face aux enjeux collectifs à résoudre. « À la limite, c'est contre-productif si l'on a l'impression d'avoir fait sa part en adoptant des comportements individuels écologiques et qu'on ne se mobilise pas à d'autres niveaux et plus en profondeur ». Pour agir de manière significative sur les enjeux climatiques, les différents paliers de gouvernement doivent adopter des politiques publiques plus agressives sur ces questions. C'est là que les citoyen·nes entrent en jeu et que les OC peuvent les aider à faire entendre leur voix. Les citoyen·nes devraient investir la politique municipale, selon Sébastien. Afin de faire les choses autrement, « Ils devraient s'engager à ce palier, comme élus, mais aussi comme citoyens engagés qui viennent poser des questions, challenger les idées et les décisions des élus, s'impliquer dans des comités de réflexion... ». Il s'agit d'un levier structurant pour amorcer une transformation socioécologique. Les acteurs d'un territoire doivent décider ensemble de ce qui doit être fait et comment cela doit être fait pour persévérer et améliorer leur environnement et leur qualité de vie. Les OC peuvent faciliter les arrimages entre les organisations qui interviennent sur les enjeux environnementaux et les concertations en développement social.

Pour conclure cet entretien, j'ai demandé à Sébastien quel message il souhaite livrer à ses collègues. Spontanément, il m'a répondu : « Il ne faut pas attendre d'être un expert pour passer à l'action. Plusieurs problématiques associées aux changements climatiques sont déjà dans notre cour comme la lutte aux inégalités ou à la sécurité alimentaire. On connaît les problèmes, on connaît les partenaires, il nous reste à faire le pont avec les changements climatiques... ». Nous sommes tous et toutes habilités à piloter et évaluer des actions collectives en lien avec cette problématique.

Si Bruno Marchand et Steven Guilbeault peuvent être élus respectivement maire de la Ville de Québec et ministre de l'Environnement et du Changement climatique au gouvernement fédéral, les OC peuvent aspirer au titre de leader dans la lutte contre les changements climatiques dans une perspective de santé juste et équitable pour tous et toutes. Sommes-nous prêt·es à relever ce défi ?

— **Référence:**

Adger, W. N. (2000). Social and ecological resilience : are they related ? *Progress in human geography*, 24(3), 347-364.

Merci et bonne retraite!!

En terminant, nous profitons de cette édition du Cahier annuel pour remercier et souhaiter une bonne retraite aux personnes qui vont bientôt quitter ou qui ont quitté leur fonction dans les deux dernières années.

Un énorme merci pour votre engagement et votre apport dans vos communautés et au sein de notre réseau. Vos accomplissements seront certainement une source d'inspiration pour vos équipes et partenaires actuel·les et à venir!

L'ORGANISATRICE COMMUNAUTAIRE



Afin de souligner le départ à la retraite de sa collègue Élyse Cossette, OC dans Centre-Sud, à Montréal et témoigner par le fait même la reconnaissance de son engagement, Ève St-Laurent a adapté l'illustration provenant d'une représentation de l'animateur sociale, faite par la caricaturiste d'Amérique latine Alforsa, parue initialement dans le livre « Théorie et pratique en organisation communautaire » (1991).

2020

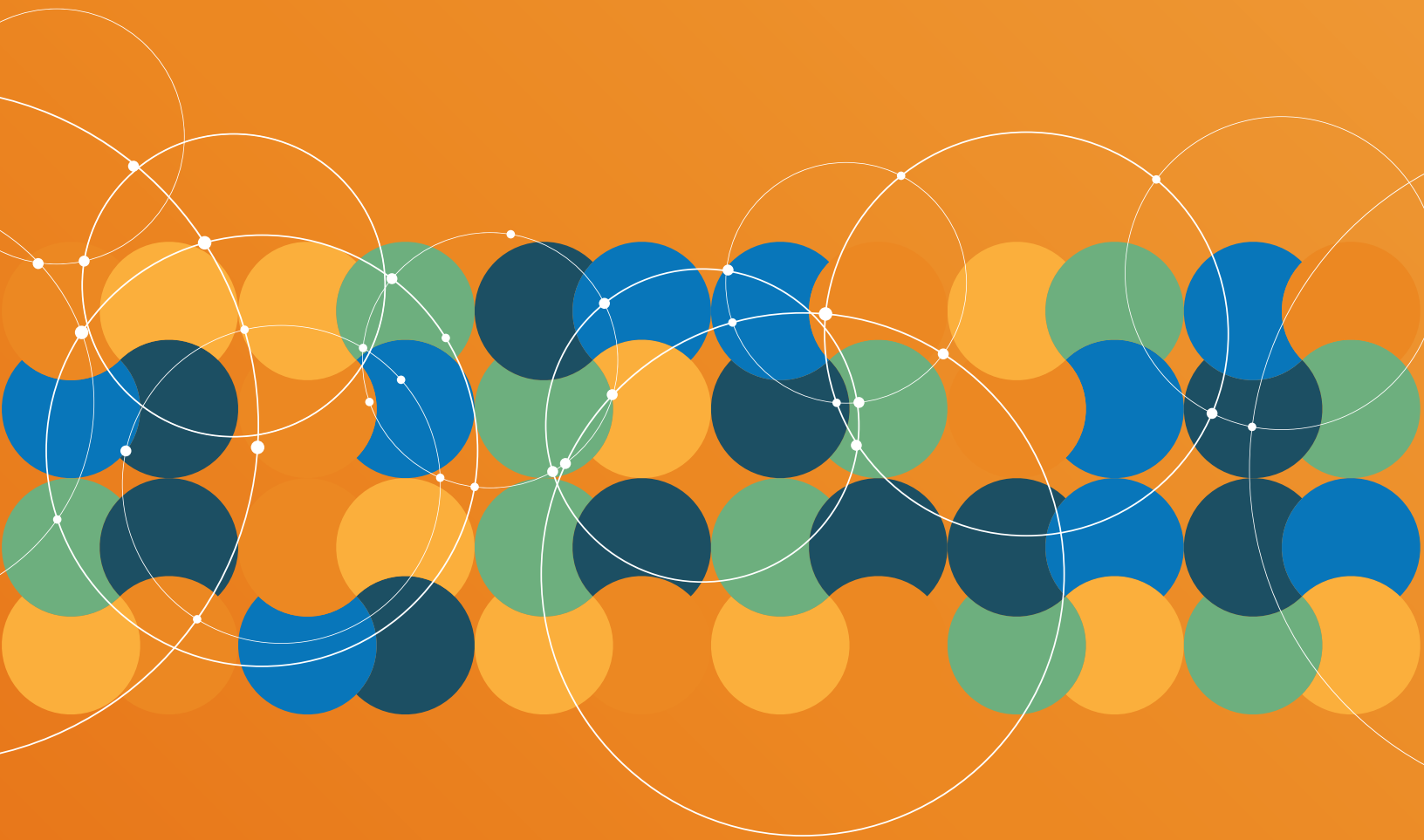
- Danièle Auclair, Montérégie
- Ginette Arsenault, Îles-de-la-Madeleine
- Harold Côté, Capitale-Nationale
- Marc De Koninck, Capitale-Nationale
- Lyne Gilbert, Capitale-Nationale
- Josée Kaltenback, Gaspésie
- Monique Lacroix, Estrie
- Noëlline Lagacé, Montérégie
- Marjolaine Larocque, Estrie
- Michèle Ouimet, Montérégie
- Nicole Séguin, Laval

2021

- Guylaine Asselin, Mauricie – Centre-du-Québec
- François Baril, Chaudière-Appalaches
- Claire Bilocq, Bas-Saint-Laurent
- Mario Dion, Outaouais
- Isabelle Garcia, Gaspésie
- Sylvie Laferrière, Montréal
- Sylvie-Madeleine Létourneau, Chaudière-Appalaches
- Gabriel Michon, Montérégie
- Luc Potvin, Gaspésie
- Julie Roy, Chaudière-Appalaches
- François Soucisse, Montréal
- Madeleine Tanguay, Capitale-Nationale
- Martine Thériault, Montréal
- Guylaine Therrien, Mauricie – Centre-du-Québec
- Dominique Venne, Lanaudière
- Claire Wallot, Montréal

2022

- Élyse Cossette, Montréal
- Lucie Fortin, Bas-Saint-Laurent
- Jacinthe Girard, Laval, prévue en juillet
- Jean-Denis Lefebvre, Montérégie
- Martine Roch, Abitibi-Témiscamingue, prévue en juin
- Lucie Séguin, Montréal



RQIIAC

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

 rqiiac.qc.ca