

Cadre de référence en organisation communautaire

Direction du programme jeunesse et des activités de santé publique

CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal
Avril 2019



Québec 

Crédits

Comité cadre de référence

Benoît Carrière
Alain Deslauriers
Serge Doucet
Julie Langlois
Karine Mathieu
Nathalie Rochon
Christiane Saucier

Soutien à la démarche

Denis Bourque

Soutien à la rédaction et révision du document

Martine Joyal

Mise en page et impression

Le service des communications du CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal

Table des matières

Liste des sigles et acronymes.....	2
Mot de la direction	3
Introduction.....	4
1 Contexte institutionnel.....	5
2 Milieux d'intervention.....	9
3 Fondements de l'organisation communautaire	12
4 Approches d'intervention.....	15
5 Axes de l'offre de service.....	20
6 Types d'intervention	24
7 Conditions favorisant la pratique.....	28
8 Considérations éthiques	30
Conclusion	33
Annexe 1 : Savoirs et actes professionnels.....	34
Annexe2 : Cadre de pratique en organisation communautaire	39
Bibliographie	40

Liste des sigles et acronymes

CH	Centre hospitalier
CHSLD	Centre d'hébergement et de soins de longue durée
CISSS	Centre intégré de santé et de services sociaux
CIUSSS	Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux
CLSC	Centre local de services communautaires
CSSS	Centre de santé et de services sociaux
DI-TSA-DP	Déficience intellectuelle, trouble du spectre de l'autisme et déficience physique
MEES	Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
OBNL	Organisme à but non lucratif
OC	Organisatrice/organisateur communautaire
OMS	Organisation mondiale de la santé
PNSP	Programme national de santé publique
PARI-SP	Plan d'action régional intégré de santé publique
RQIIAC	Regroupement québécois des intervenantes et intervenants en action communautaire en CISSS et CIUSSS
RUI	Revitalisation urbaine intégrée
RTS	Réseau territorial de services
SAPA	Soutien à l'autonomie des personnes âgées

Mot de la directrice du programme jeunesse et des activités de santé publique de notre CIUSSS

Les récentes transformations dans le réseau de la santé et des services sociaux, notamment avec la fusion des établissements et la création des centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux (CIUSSS) sur l'île de Montréal, posent des défis de taille pour l'exercice de la responsabilité populationnelle et le développement des communautés. La mouvance de nos structures n'a cependant pas réduit la pertinence de l'approche communautaire de la santé, caractérisée par ses fonctions de prévention et de promotion; celle-ci demeure une stratégie efficace et à privilégier dans le domaine de la santé publique.

Dans une ère où les inégalités sociales et de santé sont encore malheureusement trop présentes, il nous apparaît essentiel de réitérer notre engagement profond à agir sur les déterminants sociaux de la santé et à réduire les inégalités sociales en travaillant sur un ensemble de facteurs pour améliorer l'état de santé et la qualité de vie de la population.

L'organisation communautaire, par l'intervention collective et le respect de l'ancrage local, agit avec de multiples partenaires, notamment les organismes communautaires et les municipalités, dans une perspective intersectorielle, afin d'accompagner le développement des communautés et ainsi améliorer le bien-être et la santé des populations. Au travers ses différentes approches et ses stratégies d'intervention s'adressant à la collectivité, notre équipe d'organismes communautaires est d'une grande valeur ajoutée au sein de notre établissement et de nos nombreux quartiers. Elle contribue à mobiliser l'ensemble des partenaires afin que des actions transversales sur les déterminants sociaux de la santé se réalisent. Elle accompagne chaque quartier du territoire de l'Est de l'île de Montréal afin que ceux-ci se développent de façon durable et déploient des milieux sains et sécuritaires.

Ce cadre de référence vient camper l'apport de l'organisation communautaire dans le développement local et le développement des communautés, mais il démontre aussi à quel point cette discipline est essentielle dans la contribution des différentes actions du plan d'action régional intégré de santé publique (PARI-SP) ainsi que dans le soutien des actions des programmes-services de notre établissement et des différents organismes du milieu.

Félicitations aux différentes personnes qui y ont contribué et bonne lecture à ceux qui le découvriront!

Introduction

L'organisation communautaire s'est développée au Québec à partir des années 1960 et dans les centres locaux de services communautaires (CLSC) à partir des années 1970. Reconnue comme l'une des approches majeures du travail social, elle mise sur l'action collective et la participation comme stratégie de solution aux problèmes sociaux. L'organisation communautaire possède un corpus de connaissances, une éthique, des approches ainsi que des méthodes distinctes¹.

La pratique de l'organisation communautaire s'inscrit désormais dans le nouveau contexte des centres intégrés de santé et de services sociaux (CISSS) et des centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux (CIUSSS). Ainsi, la création du CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal vient regrouper les équipes d'organisation communautaire de trois anciens centres de santé et de services sociaux (CSSS) au sein d'une même équipe. Cette nouvelle réalité exige l'actualisation du cadre de référence en organisation communautaire et constitue une opportunité pour les organisatrices et organisateurs communautaires (OC) de mettre en lumière leurs connaissances et expériences spécifiques. L'organisation communautaire constitue une offre de services communautaires du réseau public auprès des collectivités locales. Elle est également reconnue pour sa connaissance approfondie des milieux et son savoir-faire en création d'environnements favorables aux changements individuels et collectifs souhaités en santé publique. L'actualisation du cadre de référence entend pérenniser cette contribution.

Il existe plusieurs façons d'œuvrer au développement d'un milieu et plusieurs instances s'y intéressent, que ce soit sur le plan économique, des loisirs, de l'environnement et de la culture ou encore en santé et services sociaux. L'organisation communautaire en CIUSSS se distingue en combinant une analyse sociale, économique et politique et en développant une connaissance fine des enjeux présents sur son territoire d'appartenance. Elle peut ainsi mieux contribuer au développement et à l'amélioration des conditions de vie de toute une population en travaillant à l'amélioration de la santé globale de la population avec la préoccupation constante de réduire les iniquités de santé.

Objectif et contenu du document

Ce cadre de référence a pour objectif de présenter la pratique de l'organisation communautaire telle qu'elle se vit au CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal. Il est divisé en huit sections distinctes qui permettent de mieux comprendre les différents aspects de notre travail et le contexte spécifique dans lequel il s'inscrit. Ainsi, dans les deux premières sections, nous vous présentons successivement notre contexte institutionnel ainsi que nos milieux d'intervention. Par la suite, les quatre sections suivantes nous permettent de partager notre vision de l'organisation communautaire et de ses grands principes, les principales approches que nous utilisons dans le cadre de notre travail, de même que les axes et les types d'intervention qui nous caractérisent. Enfin, les conditions favorisant la pratique ainsi que certaines considérations éthiques sont abordées dans les deux dernières sections.

¹ Texte inspiré d'un document proposé par Denis Bourque à l'équipe d'OC du CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal lors d'une formation qui s'est tenue le 7 décembre 2017 : L'organisation communautaire : cadre de référence et de pratique en CISSS/CIUSSS.

1. Contexte institutionnel

Historique²

C'est dans la foulée des mouvements sociaux fortement mobilisateurs et en grande synergie, en particulier les mouvements citoyen, communautaire, syndical et national, que s'est développée l'organisation communautaire au Québec à partir des années 1960. Celle-ci devient, au cours des années 1970, partie intégrante du service public, notamment dans les CLSC. Bon nombre de CLSC ont d'ailleurs été créés par des groupes citoyens appuyés par des organisateurs communautaires. À cet effet, il est intéressant de souligner que quatre des plus anciens CLSC du Québec se retrouvent au sein de notre CIUSSS; ceux d'Hochelaga-Maisonneuve (1972), de Rivière-des-Prairies (1973), de Rosemont (1975), de même que le CLSC de l'Est de Montréal, créé sous le nom de CLSC Joseph-Octave-Roussin en 1973³. Complété dans les années 1980, le réseau des CLSC permet à l'ensemble du Québec de disposer de ressources en organisation communautaire, ce qui favorise la proximité avec les communautés et le soutien de celles-ci dans la prise en charge et l'amélioration de leurs conditions de vie. Soulignons qu'un grand nombre d'organismes se sont développés à l'initiative ou avec le soutien de l'organisation communautaire en CLSC.

En 2003, la loi menant à la création des CSSS intègre la mission CLSC et la Loi sur la santé publique confirme ainsi l'obligation de réaliser des activités de santé publique sur leur territoire. La nouvelle responsabilité définie à l'article 14 de la Loi sur la santé publique prévoit l'élaboration d'un plan local de santé publique qui doit être fait notamment en concertation avec les organismes communautaires concernés. La responsabilité populationnelle représente alors le levier faisant en sorte que les CSSS ne sont plus seulement imputables de l'état de santé des personnes utilisatrices de services. Dorénavant, cette imputabilité s'étendra au maintien et à l'amélioration de l'état de santé de toute la population d'un territoire donné. Cet exercice requiert une collaboration entre les organisations publiques et communautaires des divers secteurs, les établissements privés de santé et les partenaires socioéconomiques agissant sur le territoire local et régional. **Ensemble, ils mettent à profit leurs leviers et leurs compétences au bénéfice de la population et assument collectivement leur responsabilité.**

Nouveau contexte

En 2015, la loi 10 entraîne la création des CIUSSS et des CISSS et vient modifier le contexte de la pratique de l'organisation communautaire. Cependant, ces changements ne modifient pas la mission du réseau public qui demeure.

«Le maintien et l'amélioration de la capacité physique, psychique et sociale des personnes d'agir dans leur milieu et d'accomplir les rôles qu'elles entendent assumer d'une manière acceptable pour elles-mêmes et pour les groupes dont elles font partie⁴».

2 À moins d'indication contraire, la section historique est fortement inspirée de l'ouvrage de Denis Bourque, René Lachapelle et de leurs collaborateurs (2007) : *L'organisation communautaire : fondements, approches et champs de pratique*, p. 4 et de celui de René Lachapelle (2003) : *L'organisation communautaire en CLSC. Cadre de référence et de pratique*, p.17.

3 Asselin (2011), p.145.

4 L.R.Q. S-4.2. art.1

Cette mission fait directement référence à la définition de la santé contenue dans la Charte d'Ottawa qui la précise comme étant un « *processus qui confère aux populations les moyens d'assurer un plus grand contrôle sur leur propre santé et d'améliorer celle-ci*⁵ ».

Suite à l'adoption de la loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux, treize CISSS et neuf CIUSSS voient le jour le 1^{er} avril 2015 au Québec. Les CISSS ou CIUSSS sont issus de la fusion des établissements publics d'une même région et, le cas échéant, de l'agence de la santé et des services sociaux de cette région.

Mission du CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal⁶

La mission des CISSS et des CIUSSS est inscrite dans la loi. Ainsi, un CIUSSS :

- Est au cœur d'un réseau territorial de services (RTS);
- A la responsabilité d'assurer la prestation de soins et de services à la population de son territoire sociosanitaire, incluant le volet santé publique;
- Assume une responsabilité populationnelle envers la population de son territoire sociosanitaire;
- Veille à l'organisation des services et à leur complémentarité sur son territoire dans le cadre de ses multiples missions (CH, CLSC, CHSLD), et ce, en fonction des besoins de sa population et de ses réalités territoriales;
- Conclut des ententes avec les autres installations et les organisations partenaires de son RTS (centres hospitaliers universitaires, cliniques médicales, groupes de médecine familiale, cliniques-réseau, organismes communautaires, pharmacies communautaires, partenaires externes, etc.).

Par ailleurs, l'action du CIUSSS s'inscrit dans la Loi sur les services de santé et services sociaux⁷ qui vise plus particulièrement à :

- Réduire la mortalité, la morbidité, les incapacités physiques et les handicaps;
- Agir sur les facteurs déterminants pour la santé et le bien-être et rendre les personnes, les familles et les communautés plus responsables à cet égard par des actions de prévention et de promotion;
- Favoriser le recouvrement de la santé et du bien-être des personnes;
- Favoriser la protection de la santé publique;
- Favoriser l'adaptation ou la réadaptation des personnes, leur intégration ou leur réintégration sociale;
- Diminuer l'impact des problèmes qui compromettent l'équilibre, l'épanouissement et l'autonomie des personnes;
- Atteindre des niveaux comparables de santé et de bien-être au sein des différentes couches de la population et des différentes régions.

5 Charte d'Ottawa (1986)

6 La section sur la mission est tirée intégralement du *Rapport annuel de gestion 2016-2017* du CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal.

7 Loi sur les services de santé et services sociaux, chapitre S-4-2, article 1 (2019)

L'organisation communautaire peut soutenir les équipes, les cadres et les gestionnaires dans l'atteinte de tous ces objectifs, et ceux touchant particulièrement le mieux-être des populations, soit en créant des environnements favorables ou dans l'élaboration d'activités de promotion et de prévention⁸.

Vision, engagements et valeurs de notre CIUSSS

Comme tous les établissements du réseau de la santé et des services sociaux, la vision du CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal s'inscrit dans celle du MSSS pour 2015-2020, à savoir «*Des soins de santé et de services sociaux accessibles et efficaces qui s'adaptent aux besoins des Québécois*⁹».

Dans le but d'atteindre la vision du MSSS, notre CIUSSS a pris 12 engagements qui s'inscrivent dans les quatres axes suivants :

1. Un accès simplifié et des services de qualité
2. Des pratiques de qualité centrées sur l'expérience usager
3. Un milieu de travail humain et en santé
4. Des services de pointe et des pratiques d'excellence

Par ailleurs, cinq valeurs organisationnelles, choisies à l'issue d'une démarche participative, animent de façon transversale chacune des équipes de notre CIUSSS : la collaboration, la communication, la qualité des soins et services, le professionnalisme et le respect.

Services dispensés par notre CIUSSS

Le CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal regroupe près de 15 000 personnes œuvrant aux divers volets de sa mission, soit la santé physique et mentale, la promotion et la prévention ainsi que l'hébergement et la réadaptation. C'est un centre universitaire affilié à l'Université de Montréal qui comporte deux centres de recherche ; celui de l'Hôpital Maisonneuve-Rosemont et celui de l'Institut universitaire en santé mentale de Montréal.

8 Ce paragraphe est tiré intégralement du *Cadre de référence en organisation communautaire du CISSS de l'Abitibi-Témiscamingue* (2016), p. 4.

9 MSSS (2015), *Plan stratégique du ministère de la Santé et des Services sociaux 2015-2020*.

Notre CIUSSS compte 43 points de services et exploite les missions suivantes :

- CLSC
- centre hospitalier de soins généraux et spécialisés
- centre hospitalier de soins psychiatriques (mission régionale)
- centre d'hébergement de soins de longue durée. En 2018, il compte 1 241 lits de courte durée, 2 545 lits d'hébergement de longue durée, 551 places ressources non institutionnelles (RNI) pour les personnes âgées et 2 078 places d'hébergement en santé mentale. En première ligne, on y retrouve 65 cliniques médicales, dont 14 groupes de médecine familiale (GMF)

Les services directs à la population sont regroupés sous sept grandes directions cliniques

- Direction du programme jeunesse et des activités de santé publique
- Direction des programmes de déficience intellectuelle, trouble du spectre de l'autisme et déficience physique (DI-TSA-DP)
- Direction du programme de soutien à l'autonomie des personnes âgées (SAPA)
- Direction des programmes de santé mentale, dépendances et itinérance
- Direction des services multidisciplinaires
- Direction des soins infirmiers
- Direction des services professionnels

2. Milieux d'intervention

Géographie¹⁰

Le CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal est l'un des cinq CIUSSS présents sur l'île de Montréal et il couvre 25 % de ce territoire. Il se situe sur la grande pointe est de l'île, bordé au sud par le fleuve Saint-Laurent et au nord par la Rivière-des-Prairies et la frontière sud de l'arrondissement Montréal-Nord. La superficie totale de son territoire est de 127 km². De cette superficie, 60 % est habitée et 40 % est occupée par des industries et des espaces verts. L'occupation industrielle marque les quartiers et les influence : on pense à la zone pétrochimique de Montréal-Est, au Port de Montréal ou aux deux anciennes carrières de Saint-Michel. Par ailleurs, le Jardin botanique, le Parc Maisonneuve, le Bois d'Anjou et le Parc de la Pointe-aux-Prairies forment une enclave verte au cœur du territoire. Enfin, les autoroutes majeures, comme la Métropolitaine et l'autoroute 25, sont parfois des entraves aux échanges entre les milieux de vie.

L'organisation communautaire se déploie dans les quartiers naturels qui correspondent majoritairement aux territoires de CLSC. Pour dix milieux de vie ou quartiers, on retrouve huit CLSC (Montréal-Est étant jumelé avec Pointe-aux-Trembles et Anjou avec Mercier-Est). Le territoire de notre CIUSSS couvre en totalité quatre arrondissements, soit Anjou, Saint-Léonard, Rivière-des-Prairies-Pointe-aux-Trembles et Mercier-Hochelaga-Maisonneuve, ainsi qu'une ville liée, Montréal-Est. Il couvre partiellement deux arrondissements, soit le quartier Rosemont dans l'arrondissement Rosemont-Petite-Patrie et le quartier Saint-Michel dans l'arrondissement Villeray-Saint-Michel-Parc-Extension. Sur le territoire, on retrouve trois commissions scolaires différentes ainsi que plusieurs circonscriptions électorales, tant au niveau provincial que fédéral.

Population¹¹

La population totale du territoire du CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal est de 512 920 personnes, ce qui représente 26 % de la population de l'île de Montréal¹². C'est donc le territoire de CIUSSS le plus peuplé sur l'île de Montréal. On y retrouve une plus grande proportion de personnes âgées de 65 ans et plus que dans l'ensemble de l'île (17,5 % contre 16,7 %). Côté immigration, 30,5 % de la population du territoire est immigrante contre 34 % pour l'île de Montréal. Soulignons que la réalité multiculturelle est plus accentuée dans le secteur centre-nord du CIUSSS (Saint-Michel, Saint-Léonard, Anjou et Rivière-des-Prairies), mais qu'elle se déploie rapidement dans certains quartiers traditionnellement plus homogènes (Mercier-Ouest, Mercier-Est et Pointe-aux-Trembles).

10 Toutes les données géographiques proviennent de l'Infocentre du CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal.

11 À moins d'indication contraire, toutes les données populationnelles de cette section proviennent de Statistiques Canada (2016).

12 Portrait de la population du territoire du CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal, (2018).

Les données populationnelles concernant notre territoire mettent en lumière certaines caractéristiques de la population pouvant poser des défis. On pense d'abord au 14,5 % des personnes âgées de 25 à 64 ans qui n'ont pas de diplôme d'études secondaires, comparativement à 10,6 % pour l'île de Montréal. Le taux de décrochage au secondaire s'établit par ailleurs à 19 % contre 17,5 % pour l'île de Montréal, avec une présence accrue dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve qui présente le deuxième plus haut taux de décrochage de Montréal (35,2 %)¹³. Aussi, le taux de monoparentalité se situe à 36 % contre 32,5 % pour l'ensemble de l'île. Enfin, le revenu moyen après impôt des ménages est de 84 450 \$ pour le CIUSSS, comparativement à 98 758 \$ pour l'île de Montréal.

Vie communautaire et participation citoyenne

L'organisation communautaire n'existerait pas sans la mobilisation des personnes présentes sur le territoire, les groupes communautaires et la communauté dans son ensemble. Dans chaque quartier, la parole citoyenne et la concertation s'articulent dans une instance que l'on nomme «table de quartier». Pour notre CIUSSS, on parle ainsi de neuf tables de quartier et d'un grand nombre d'organismes communautaires. Notons que la ville de Montréal-Est n'a pas de table de quartier, mais sa population et ses organismes sont en lien étroit avec le quartier Pointe-aux-Trembles. Il y a également dans chaque quartier plusieurs tables sectorielles regroupées par population (enfance, jeunesse, aînés, etc.), ou par thématique (environnement, sécurité urbaine, logement social, sécurité alimentaire, etc.).

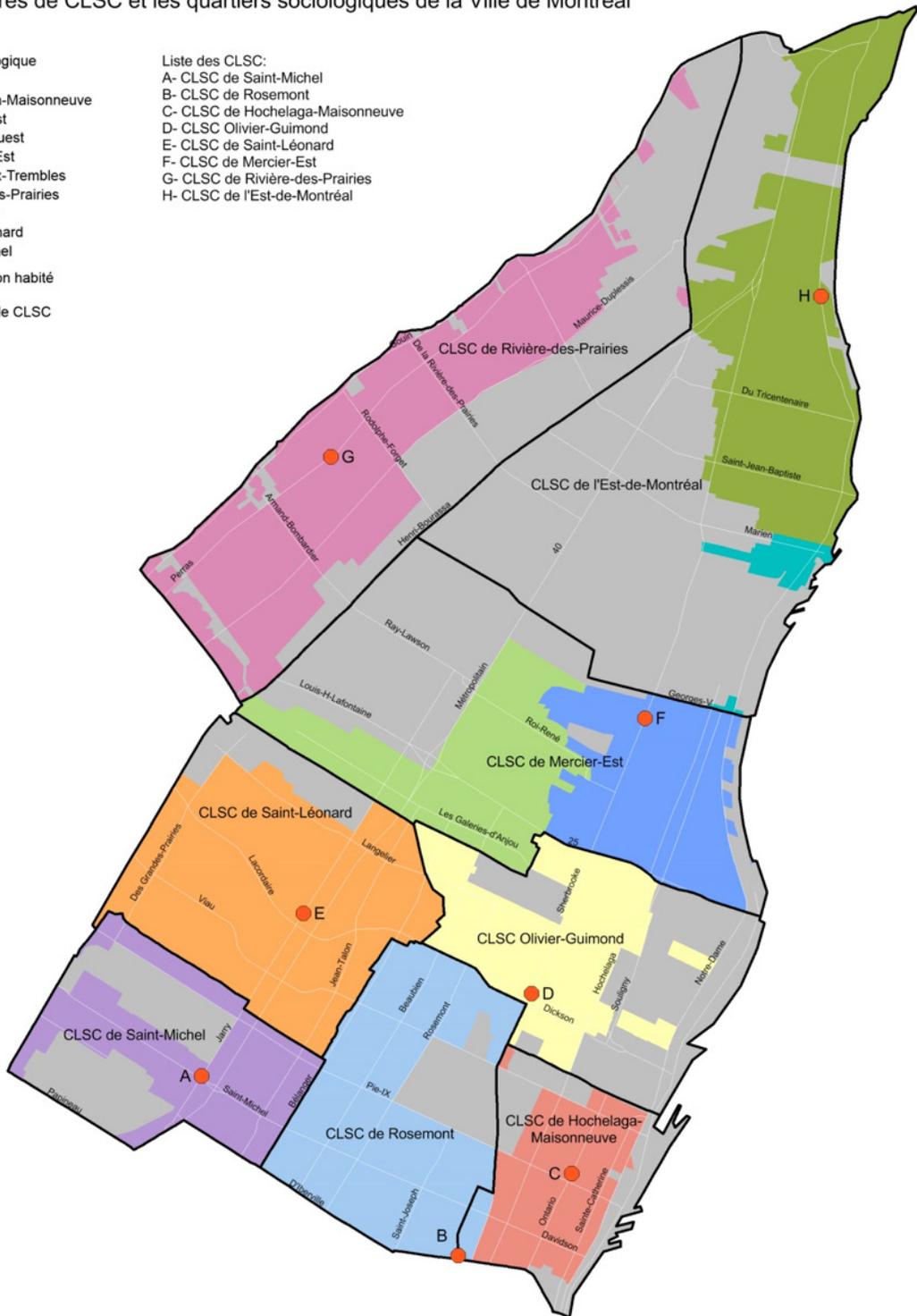
En général, les différentes tables de quartier travaillent sur des catégories d'enjeux similaires, mais l'intensité peut cependant varier selon les quartiers. Par exemple, l'éducation peut être un enjeu plus pointu dans un quartier avec un haut taux de décrochage, ou l'environnement dans un quartier avec un taux de maladie chronique plus élevé qu'ailleurs. Aussi, on note que les quartiers qui se situent plus à l'ouest (Hochelaga-Maisonneuve, Rosemont, Saint-Michel) ont une vie de concertation «organisée» depuis plus longtemps et on y retrouve conséquemment un plus grand nombre d'organismes. Quant à eux, les quartiers qui se situent plus à l'est (Rivière-des-Prairies, Saint-Léonard, etc.) fonctionnent avec des mécanismes de concertation plus récents et on y retrouve moins d'organismes. Bien que l'historique de concertation de style «table de quartier» soit différent selon les quartiers, le dynamisme est fort partout. Enfin, mentionnons que toutes les tables du territoire sont rassemblées au sein de la Coalition montréalaise des tables de quartier (CMTQ), s'inscrivant en partenaires dans le déterminant «Pouvoir d'agir des communautés» défini dans le Plan d'action régional intégré de santé publique de Montréal.

13 Système Charlemagne, ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES), 2012-2013.

Les territoires de CLSC et les quartiers sociologiques de la Ville de Montréal

- Quartier sociologique
- Anjou
 - Hochelaga-Maisonneuve
 - Mercier-Est
 - Mercier-Ouest
 - Montréal-Est
 - Pointe-aux-Trembles
 - Rivière-des-Prairies
 - Rosemont
 - Saint-Léonard
 - Saint-Michel
 - Secteur non habité
 - Territoire de CLSC
 - CLSC

- Liste des CLSC:
- A- CLSC de Saint-Michel
 - B- CLSC de Rosemont
 - C- CLSC de Hochelaga-Maisonneuve
 - D- CLSC Olivier-Guimond
 - E- CLSC de Saint-Léonard
 - F- CLSC de Mercier-Est
 - G- CLSC de Rivière-des-Prairies
 - H- CLSC de l'Est-de-Montréal



Carte créée par l'Infocentre du CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal (2018)

3. Fondements de l'organisation communautaire

La pratique en organisation communautaire se base sur une expertise de travail de proximité et elle jouit d'une légitimité acquise par une présence soutenue et reconnue, depuis plus ou moins 40 ans, dans les communautés de l'est de l'île de Montréal.

Définition

Le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS), lorsqu'il a publié *Les services généraux offerts par les centres de santé et de services sociaux*, a retenu que :

«L'intervention communautaire s'adresse à des collectivités. Elle s'appuie sur une connaissance globale de paramètres sociaux, culturels, économiques et démographiques d'une communauté. Elle permet d'une part de repérer et d'analyser les problématiques de santé et de bien-être qui y sont présentes pour orienter les services offerts par le CSSS et d'autre part d'organiser en collaboration avec les acteurs présents les actions collectives de prise en charge de ces problématiques. L'intervention communautaire fait une place prépondérante aux interventions qui portent sur les déterminants sociaux de la santé¹⁴. »

Par ailleurs, selon le Regroupement québécois des intervenantes et intervenants en action communautaire en CISSS et CIUSSS (RQIIAC), il s'agit d'une intervention :

- professionnelle dans une communauté donnée, qu'elle soit territoriale, d'identité ou d'intérêt ;
- s'adressant prioritairement aux communautés affectées par les inégalités, la dépendance, la marginalité, l'exclusion et l'appauvrissement, dans une perspective de justice sociale ;
- pratiquée en soutien au processus planifié d'action communautaire par lequel la communauté locale identifie ses besoins, mobilise ses ressources et développe une action pour y répondre ;
- orientée vers le changement social par le renforcement de l'autonomie de la communauté, de la solidarité de ses membres et de leur participation sociale au moyen de pratiques démocratiques¹⁵.

Ainsi, les organisateurs communautaires ont la responsabilité d'identifier, de promouvoir et de contribuer à des actions structurantes dans une perspective de justice sociale. Cette pratique s'exerce de façon privilégiée sur une base locale dans un quartier dédié, à la jonction du réseau public et des organismes du milieu. Elle contribue en continu au développement des communautés, qu'elles soient territoriales, d'identités ou d'intérêts. Dans un contexte CIUSSS, la connaissance que nous avons de notre communauté locale, de même que le lien que nous entretenons avec celle-ci, demeure fondamentale. C'est une des distinctions importantes de notre pratique en organisation communautaire.

14 Ministère de la Santé et des Services sociaux (2004), *Les services généraux offerts par les centres de santé et de services sociaux*, p.83.

15 Cette définition est tirée intégralement de *Pratique d'organisation communautaire en CSSS. Cadre de référence du RQIIAC* (2010), p.34.

Valeurs de l'organisation communautaire¹⁶

L'organisation communautaire mise sur la capacité des citoyennes et des citoyens de décider et d'agir par eux-mêmes dans leur milieu de vie, dans une optique de justice sociale et de réduction des inégalités sociales. Elle s'inspire des valeurs dominantes de l'intervention communautaire : l'autonomie, la solidarité, le respect, la démocratie et la justice sociale.

L'AUTONOMIE renvoie à la capacité d'affirmation des personnes, à leur statut de personne active qui exerce un certain contrôle sur ses conditions de vie. Elle se manifeste par la prise en charge plutôt que la dépendance sous toutes ses formes. C'est aussi une caractéristique déterminante de l'action communautaire portée par les organismes dont la pratique est axée sur la transformation et sur le développement social. Les organismes communautaires sont des lieux d'autonomisation et de renforcement des capacités des personnes, des groupes et des collectivités.

LA SOLIDARITÉ désigne la cohésion assurée par l'identification d'intérêts communs et la mutualisation des efforts pour les faire reconnaître socialement. La solidarité s'exprime par l'entraide, la coopération, la concertation plutôt que la compétition. Elle assure aussi la cohésion dans les démarches de revendication de politiques publiques favorisant la redistribution de la richesse collective en fonction des besoins des populations. C'est un puissant moteur de transformation sociale.

LE RESPECT est une valeur primordiale dans le champ social qui s'exprime par une saine gestion de la tension entre, d'une part, l'expression de la dignité des personnes dans leur manière d'être et leurs façons de faire et, d'autre part, la recherche de la vérité dans les processus et dans les fins de l'action collective. Le respect encourage les personnes à négocier leur participation et donc à faire reculer les mythes, les préjugés et toutes les formes d'intolérance. La recherche de transparence est une expression du respect dans les processus collectifs. Le dialogue est la forme achevée du respect dans les rapports sociaux.

LA DÉMOCRATIE est une valeur citoyenne qui passe par la participation aux décisions qui concernent la vie en commun. Elle exige la possibilité de délibérations collectives à partir d'une bonne information et permet la prise en compte du pluralisme des opinions. Elle se traduit par le consensus ou par la décision à majorité. Les pratiques démocratiques exigent une attitude d'ouverture aux autres.

LA JUSTICE SOCIALE est une valeur éminemment politique. Elle repose sur l'égalité fondamentale des personnes dans l'exercice de leurs droits et le refus de toute discrimination. L'équité des droits sociaux passe notamment par la répartition de la richesse et la réduction des inégalités sociales de santé. C'est à cette valeur qu'il faut rattacher la préoccupation émergente du développement durable, un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs, et qui passe par une nouvelle répartition des richesses dans chaque société.

¹⁶ Toute la section sur les valeurs est tirée intégralement de *Pratiques d'organisation communautaire en CSSS. Cadre de référence du RQIIAC* (2010), p.36-37.

Principes de l'organisation communautaire¹⁷

Cinq principes d'action collective traduisent les valeurs de l'organisation communautaire :

1. L'organisation communautaire considère les problèmes sociaux dans leur dimension collective et comme devant faire l'objet de solutions collectives
2. Sa préoccupation centrale est l'organisation de nouveaux pouvoirs et services au sein et au profit des communautés
3. Elle agit principalement dans et à partir d'une communauté même lorsqu'elle intervient en application de politiques publiques
4. Elle mise sur le potentiel de changement et la capacité d'innovation de la communauté à partir de l'identification des besoins ou de problèmes qui suscitent des tensions dans le milieu
5. Elle porte une visée de transformation sociale et de démocratisation permanente.

17 Cette section est tirée intégralement de *Pratique d'organisation communautaire en CSSS. Cadre de référence du RQIIAC* (2010), p.38-39.

4. Approches d'intervention

Une approche, c'est une manière d'envisager une problématique et de prévoir l'intervention appropriée. Elle fournit un outil d'analyse des pratiques permettant de composer adéquatement avec les dynamiques présentes dans la communauté et les orientations du CIUSSS pour prévoir les actions appropriées.

Au CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal, quatre grandes approches inspirent les interventions de notre équipe d'organisation communautaire :

APPROCHE 1 : Développement local et des communautés

APPROCHE 2 : Action sociale (ou approche sociopolitique)

APPROCHE 3 : Socio institutionnelle

APPROCHE 4 : Sociocommunautaire¹⁸

Ces approches peuvent s'entrecroiser sur le terrain et se conjuguent selon les divers épisodes d'une même intervention. Cette typologie n'est pas une fin en soi, mais elle fournit un modèle descriptif des actions collectives rencontrées sur le terrain et peut servir d'outil d'identification des pratiques, tout en laissant l'analyse ouverte aux diverses perspectives stratégiques établies en fonction des impératifs du terrain.

Pour en faciliter la compréhension, la présentation ci-dessous de chacune de ces approches sera suivie d'exemples concrets bien de chez nous.

Approche 1 : Développement local et développement des communautés¹⁹

Cette approche vise le développement de communautés solidaires et inclusives en agissant sur l'environnement physique et social, sur l'amélioration des conditions de vie ainsi que sur la réduction des inégalités sociales et des inégalités sociales de santé. Une attention particulière est accordée à la participation des populations plus défavorisées ou exclues.

En développement local et développement des communautés, l'organisation communautaire peut notamment exercer des rôles de liaison, de mobilisation de groupes citoyens et de partenaires, de formation, d'animation, d'accompagnement de démarches et processus collectifs, et de soutien à la résolution de problèmes et à l'innovation.

18 Cette typologie s'inspire de celle décrite par Bourque et ses collaborateurs (2007), p.13.

19 Cette section est fortement inspirée de *Pratiques d'organisation communautaire en CSSS. Cadre de référence du RQIIAC* (2010), p.42.

Démarche de planification stratégique à Saint-Léonard

Portée par la Table de quartier Concertation Saint-Léonard qui a pour mandat de réunir l'ensemble des forces vives du quartier sur des questions de développement social, une toute première démarche de planification stratégique de quartier s'est mise en marche en 2015 par la réalisation de consultations citoyennes, d'un portrait-diagnostic, d'un forum social, de la priorisation de quatre grands enjeux locaux et des ateliers de travaux collectifs aboutissant sur un plan d'action de quartier. L'accessibilité à des logements sociaux adéquats pour les familles, un environnement plus sécuritaire pour les déplacements actifs, la scolarisation des jeunes du secteur francophone et l'accessibilité à l'emploi pour les personnes immigrantes qualifiées sont les grands enjeux du Plan d'action de quartier sur lesquels les partenaires du milieu travailleront de concert jusqu'en 2021 pour atteindre les changements souhaités identifiés collectivement.

Revitalisation urbaine intégrée (RUI) du quartier Mercier-Est

Portée par la table de quartier Solidarité Mercier-Est depuis 2006, la RUI du quartier Mercier-Est s'établit de concert avec les citoyennes et les citoyens, ainsi que les partenaires municipaux, institutionnels et communautaires. Elle vise à améliorer les conditions de vie de la population du quartier en invitant celle-ci à se mobiliser et à participer activement à la transformation de son milieu de vie. En 2015, une deuxième grande démarche de planification stratégique de la RUI, qui s'inscrit dans la planification de quartier, priorise quatre objectifs et actions : favoriser l'accès physique et économique à une alimentation saine, créer des espaces de rassemblement et de rencontre dans le quartier, poursuivre la mobilisation des partenaires commerciaux et économiques dans le développement local, et améliorer l'expérience piétonne en aménageant des aires de repos agréables et du mobilier urbain sur les rues commerciales.

Approche 2: Action sociale (ou approche sociopolitique)

C'est une approche de défense et de promotion des droits des citoyennes et citoyens, en particulier des moins favorisés, qui mise sur la revendication et les pressions en opposition au pouvoir dominant. Elle prend appui sur le conflit et la pression pour promouvoir les intérêts de groupes opprimés en opposition aux pouvoirs dominants²⁰.

En action sociale, l'organisation communautaire peut s'investir dans la mobilisation, la structuration de contre-pouvoirs, l'éducation populaire et le développement d'une conscience critique citoyenne et d'analyses politiques.

20 Bourque et al. (2007), p.19.

Campagne Hochelaga-Maisonneuve réagit à l'austérité

Le Comité défense de droits de la Table de quartier Hochelaga-Maisonneuve lançait en 2015 une campagne de sensibilisation en réaction aux mesures d'austérité du gouvernement en place. Réunissant la population et les partenaires du quartier, la campagne avait plusieurs objectifs dont les plus importants étant de sensibiliser les personnes au concept d'austérité et de recueillir les impacts directs des mesures d'austérité dans leur quotidien, ainsi que de favoriser la mobilisation en vue de la journée de grève sociale du 1^{er} mai. La mobilisation s'est déroulée à chaque 10^e, 20^e et 30^e jour des mois de mars et d'avril avec pour but de faire du bruit dans le quartier. Elle s'est terminée par une journée de mobilisation mémorable où plus de 200 personnes du quartier ont participé aux activités organisées dans le cadre de la grève sociale. Ces actions ont su sensibiliser, mobiliser et inciter la participation de plusieurs à réagir contre l'austérité.

Espace-parents à l'école Bienville dans le quartier de Saint-Michel

L'école primaire Bienville est une des écoles les plus défavorisées sur l'île de Montréal. L'Espace-parents est une initiative de parents, d'intervenantes et intervenants de l'école et de l'équipe d'organisation communautaire du CIUSSS. C'est un lieu où les parents viennent discuter de leurs préoccupations pour chercher collectivement des solutions pratiques aux problèmes vécus. Les parents se donnent un projet commun, soit une démarche pour améliorer ensemble une situation : augmentation de la sécurité autour de l'école, amélioration d'un parc, reconfiguration de l'horaire de déneigement devant la cour d'école et réfection de la cour d'école. Afin d'augmenter leur pouvoir d'agir, les parents sont accompagnés dans la prise de décision des actions stratégiques pouvant être adoptées, dans les liens avec les ressources de la communauté, dans la rédaction de lettres et dans la préparation de rencontres avec des responsables scolaires et municipaux.

Approche 3: Socio institutionnelle²¹

Elle cherche à ce que les programmes et services publics adaptent leurs interventions aux personnes, aux groupes et aux communautés concernés afin d'en améliorer l'efficacité. Elle propose de mettre les membres de la communauté au cœur des décisions et de l'action sur les déterminants sociaux de la santé identifiés par les institutions publiques. Elle a comme finalité le développement de la capacité d'agir des groupes et des collectivités dans une conception où ils deviennent davantage sujets des programmes et des services publics développés par des experts et des institutions, et moins objets ou consommateurs passifs de ces derniers.

Dans cette approche, l'organisation communautaire peut notamment organiser et soutenir la participation et l'organisation des personnes et des groupes en favorisant l'expression des savoirs, des compétences, des expertises et des intérêts citoyens.

21 Cette section est fortement inspirée de *Pratiques d'organisation communautaire en CSSS. Cadre de référence du RQIIAC* (2010), p. 42-43.

Halte-allaitement communautaire, un projet pilote dans Mercier-Ouest

Face à une augmentation importante des naissances dans le quartier et l'absence de service public de type soutien à l'allaitement sur le territoire, une entente de partenariat se développe entre Escale Famille Le Triolet, l'organisme communautaire famille du quartier, et le CIUSSS. Cette entente vise à développer une halte-allaitement mensuelle dans le cadre de l'activité Rendez-vous Cigogne de Escale Famille Le Triolet. Les Rendez-vous Cigogne consistent en des ateliers hebdomadaires pour parents accompagnés de leur poupon de 0-18 mois pour favoriser l'échange et la création de liens d'entraide entre parents et renforcer le sentiment de confiance des parents envers leur pratique parentale. Bien que de nombreuses mères qui participent à ces rencontres allaitent leur enfant, on n'y offrait pas de soutien à l'allaitement, faute de ressource. Le projet pilote vient compléter l'offre de services en périnatalité et répondre à des besoins des familles du quartier.

Démarche sur l'insalubrité des logements et la santé dans l'Est de Montréal

L'insalubrité des logements dans l'Est de Montréal est très présente et peut avoir de multiples effets nocifs sur la santé des locataires. La démarche vise le développement d'une approche intégrée et de liens d'arrimage pour identifier, caractériser et régler les cas complexes d'insalubrité. Y sont présents le CIUSSS, les partenaires locaux, régionaux et municipaux, ainsi que les membres du groupe thématique Habitation, communauté, environnement et santé du Conseil citoyen en santé de l'Est de Montréal, notamment des propriétaires et des groupes promoteurs de projets de logements sociaux et des groupes communautaires. Les travaux s'opérationnalisent, entre autres, à travers les nombreuses démarches collectives au sein des différents quartiers de l'est de l'île de Montréal pour contrer l'insalubrité (groupes de travail, actions intersectorielles, etc.).

Approche 4: Sociocommunautaire²²

Elle vise à renforcer les liens sociaux et à contrer les trajectoires d'exclusion et la dilution des solidarités. Elle propose de redonner aux populations démunies un certain contrôle sur leur environnement immédiat. Elle repose sur la continuité d'intervention depuis le renforcement des compétences personnelles jusqu'à l'exercice de la citoyenneté dans le cadre de services de proximité et de réseaux d'appartenance.

Dans cette approche, l'organisation communautaire peut notamment soutenir le développement de services et d'activités d'entraide, l'appropriation et le renforcement du pouvoir d'agir – *empowerment* – individuel et collectif, et encourage la prise de parole citoyenne.

22 Toute cette section est tirée intégralement de *Pratiques d'organisation communautaire en CSSS. Cadre de référence du RQIIAC* (2010), p. 43.

Comité des citoyens d'Anjou

En 2016, le quartier Anjou se caractérise par un taux de 23,2 % de personnes de 65 ans et plus au sein de sa population, soit le taux le plus élevé parmi l'ensemble des arrondissements de la Ville de Montréal (16 % sur l'île de Montréal)²³. Plusieurs de ces personnes âgées participent activement aux concertations sectorielles et aux assemblées des membres de la Table de quartier Anjou, mais ayant exprimé clairement le besoin d'avoir un « espace à elles », le Comité des citoyens a donc été créé. Majoritairement formé de personnes âgées, ce comité prend la parole dans les différents lieux décisionnels et met de l'avant notamment de fortes préoccupations au niveau du « vivre-ensemble à Anjou », de l'environnement (Parc de l'Est avec le Bois et le Golf d'Anjou) et de l'aménagement urbain (série de recommandations sur la revitalisation de la Place Chaumont). La sécurité et le sentiment de sécurité dans certains secteurs du quartier sont également des sujets traités.

Épicerie solidaire de Rosemont

Installée dans les Habitations Rosemont familles (HLM) sur la 19^e avenue, l'épicerie solidaire a pour mission de contribuer à la lutte à la pauvreté et à l'insécurité alimentaire dans Rosemont. Elle offre non seulement l'accès à une alimentation saine, diversifiée et abordable, mais aussi un moyen d'entrer en relation avec les autres. En venant à l'épicerie, les personnes font un premier pas vers autrui, vers leur communauté et vers une participation satisfaisante à la société. Le choix de mettre en place une épicerie solidaire émane de préoccupations exprimées lors d'un sondage dans les lieux de dépannage, mené par des bénéficiaires de l'aide alimentaire. Initiative citoyenne, appuyée par un comité de suivi issu du milieu communautaire, l'Épicerie solidaire de Rosemont est ouverte deux fois par mois et fonctionne grâce à une douzaine de membres-bénévoles, une chargée de projet et une intervenante psychosociale.

23 Statistiques Canada (2016).

5. Axes de l'offre de service

La nature et les composantes de nos dossiers nécessitent de les regrouper selon des catégories qui constituent les principaux axes de l'offre de services en organisation communautaire. Ces axes permettent d'identifier les besoins, d'établir des priorités, d'équilibrer les ressources et l'énergie investies et d'organiser les plans d'intervention. Les axes s'inscrivent dans un cadre dynamique qui répond à la fois aux besoins et attentes du milieu, aux orientations du CIUSSS, ainsi qu'à la pratique de l'organisation communautaire. Ce cadre dynamique permet de suivre la progression des mandats au fil du temps. Notons qu'un mandat peut s'inscrire dans plusieurs axes simultanément, mais il y a toujours une dominante permettant de le rattacher à un axe en particulier.

Au CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal, les quatre axes essentiels de notre offre de services en organisation communautaire sont les suivants :

AXE 1 : Développement local et développement des communautés

AXE 2 : Actions transversales sur les déterminants sociaux de la santé

AXE 3 : Soutien aux organismes du milieu

AXE 4 : Contribution aux actions de santé publique et aux programmes-services du CIUSSS

Axe 1 : Développement local et développement des communautés²⁴

Le développement local vise la prise en charge par la population des actions visant à corriger les problèmes de dévitalisation socioéconomique et la détérioration des conditions de vie. C'est un processus qui émerge du milieu (*bottom-up*) et qui mise sur la concertation des partenaires locaux dans le cadre de projets de changement social réalisés en mode de coopération et de négociation autour d'enjeux conflictuels en fonction de l'intérêt de la collectivité locale. Le développement local mobilise des citoyennes et des citoyens et veut renforcer leur autonomie et leur capacité d'initiative, particulièrement au profit des populations défavorisées et/ou exclues.

Quant à lui, le développement des communautés se définit comme un processus de coopération volontaire, d'entraide et de construction de liens sociaux entre la population et les institutions d'un milieu local. Il vise à améliorer les conditions de vie sur les plans physique, social, culturel, économique et environnemental dans une visée de développement durable²⁵. Certains principes y sont associés : participation citoyenne, renforcement du pouvoir d'agir des communautés, action intersectorielle, réduction des inégalités sociales de santé et harmonisation des politiques publiques influant sur la santé.

24 À moins d'indication contraire, toute cette section est fortement inspirée du document du RQIIAC : *Mise au point sur le développement local et le développement des communautés* (2016), p.3-7 et de *Pratiques d'organisation communautaire en CSSS. Cadre de référence du RQIIAC* (2010), p.42-47.

25 Ministère de la Santé et des Services sociaux (2008), p.63.

Il a fait son apparition dans le Programme national de santé publique 2003-2012 à titre de stratégie de santé publique.

Bien qu'ils aient été mis de l'avant dans des contextes différents, le développement local et le développement des communautés sont des concepts fortement apparentés et, parfois, utilisés de façon indifférenciée. Cinq éléments fondamentaux les unissent et les caractérisent.

- 1** Ils concernent principalement la communauté géographique d'appartenance: le quartier, le village, la communauté locale et tous les groupes de population qui y résident.
- 2** Ils s'intéressent particulièrement aux communautés les plus touchées par la défavorisation et la dévitalisation.
- 3** Ils cherchent à développer une vision globale des réalités locales et des actions à porter sur un ensemble de dimensions sociales, culturelles, économiques, environnementales et politiques, et non pour un groupe d'âge ou une problématique spécifique.
- 4** Ils s'appuient sur la participation citoyenne, le renforcement du pouvoir d'agir individuel, collectif et communautaire, les forces du milieu et des collaborations intersectorielles.
- 5** Ils visent la réduction des inégalités sociales et l'amélioration de la qualité de vie sur ce territoire.

Les mandats en développement local et en développement des communautés peuvent provenir d'organismes communautaires, de concertations locales, de regroupements citoyens, de programmes-services du CIUSSS ou de tout autre organisme en rapport avec la mission du CIUSSS. Il s'agit le plus souvent d'interventions à long terme qui s'inscrivent dans une planification stratégique et passent par la mobilisation des partenaires locaux et l'organisation des ressources en fonction de cette planification.

Axe 2: Actions transversales sur les déterminants sociaux de la santé²⁶

Il est solidement établi que l'amélioration de la santé des populations passe d'abord par l'amélioration de leurs conditions de vie et l'existence de conditions sociales harmonieuses. C'est sur ce constat que s'appuie l'approche préventive mise de l'avant par l'Organisation mondiale de la santé (OMS) depuis la Déclaration d'Alma-Ata (1978) et la Charte d'Ottawa (1986).

Certains dossiers sectoriels portant sur les déterminants sociaux de la santé, notamment le revenu, l'alimentation, l'éducation, le logement, de même que sur les déterminants environnementaux tels que la gestion des matières résiduelles, la sécurité dans les lieux publics, les aménagements propices aux déplacements actifs, la qualité de l'air et la salubrité des logements exigent des actions dites transversales dans la mesure où elles concernent plusieurs partenaires des collectivités locales et qu'elles ont des retombées dans plusieurs programmes et services du CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal. Leur finalité est toujours l'amélioration de la qualité de vie d'une communauté par des projets répondant aux besoins de base considérés comme déterminants pour la santé.

26 Toute cette section est tirée intégralement de Pratiques d'organisation communautaire en CSSS. Cadre de référence du RQIIAC (2010), p.51-53.

Les interventions transversales passent à la fois par l'action sociale (apprentissage par l'action, éducation populaire, sensibilisation, etc.) quand il s'agit de faire reconnaître un besoin présent ou l'émergence d'un nouveau, et par les approches de concertation intersectorielle et de partenariat quand arrive le moment d'y répondre. Elles peuvent aussi s'inscrire dans une démarche socio-institutionnelle qui propose de mettre les membres de la communauté au cœur des décisions et de l'action sur les déterminants sociaux de la santé identifiés par les institutions publiques. Les mandats d'action sur les environnements physiques et les déterminants sociaux de la santé peuvent donc provenir aussi bien des institutions publiques que du milieu, mais leur mise en œuvre en action communautaire passe par la participation citoyenne et l'engagement en soutien de notre CIUSSS.

Axe 3: Soutien aux organismes du milieu²⁷

Le soutien aux organismes du milieu et aux projets de groupes qui veulent résoudre les problèmes qui les concernent vise à renforcer leur capacité à agir de façon autonome et efficace. Les organisateurs communautaires fournissent notamment aux organismes communautaires des services d'accompagnement, des activités d'information, des formations et des services-conseils. L'aide peut se traduire, entre autres, par la formulation d'une demande, le soutien à des démarches de financement, l'élaboration de plans d'action, l'appui au développement d'un nouveau projet ou service ou à l'organisation d'activités reliées à la vie associative, et à l'animation de processus de planification stratégique, de résolution de conflits ou de médiation. Si l'apport peut être ponctuel pour répondre à des besoins immédiats de résolution de problèmes, il exige souvent de la continuité.

Les organisateurs communautaires peuvent faciliter la participation des groupes du milieu à des concertations et à des démarches collectives. Cela permet de favoriser la mobilisation des partenaires, de les sensibiliser et de les informer des enjeux et des occasions pouvant influencer leurs plans d'action et les soutenir dans la réalisation de ces actions concertées. L'intervention aux tables de concertation et aux démarches de partenariat constitue aussi une forme de soutien aux organismes du milieu.

Axe 4: Contribution aux actions de santé publique et aux programmes-services du CIUSSS²⁸

Le CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal a la responsabilité de développer et de coordonner un réseau territorial de services composé en territoires locaux de services, et de mettre en œuvre les programmes nationaux et régionaux de santé publique sur son territoire.

Actuellement, les deux plans de santé publique dans lesquels s'inscrivent les interventions de notre équipe sont le Programme national de santé publique (PNSP) 2015-2025 et le Plan d'action régional intégré de santé publique (PARI-SP) de Montréal 2016-2021. Alors que le PNSP détermine un ensemble d'interventions se rapportant à l'exercice des quatre fonctions essentielles de santé publique (surveillance, promotion, prévention et protection de la santé de la population)²⁹, le PARI-SP, quant à lui, insiste sur les caractéristiques régionales qui revêtent une importance stratégique pour la mise en œuvre du PNSP, incluant les dynamiques d'action propres aux territoires desservis, ainsi que des besoins découlant de contextes sociodémographiques particuliers³⁰.

27 Toute cette section est tirée intégralement de *Pratiques d'organisation communautaire en CSSS. Cadre de référence du RQIIAC* (2010), p.53-54.

28 Toute cette section est fortement inspirée de *Pratiques d'organisation communautaire en CSSS. Cadre de référence du RQIIAC* (2010), p.54-57.

29 *Ministère de la Santé et des Services sociaux* (2015), p. 5.

30 *Ministère de la Santé et des Services sociaux* (2015), p. 61

L'actualisation des plans d'action en santé publique est une responsabilité partagée entre les différentes directions du CIUSSS. Toutefois, la contribution de l'équipe d'organisation communautaire est sollicitée en raison de ses compétences reconnues pour soutenir l'action communautaire et la concertation, de même que pour sa connaissance fine des milieux. L'angle à partir duquel les dossiers sont priorisés par l'organisation communautaire favorise les actions ayant comme finalité l'amélioration des conditions de vie et la réduction des iniquités en santé. Ainsi,

«La contribution spécifique de l'organisation communautaire aux programmes de santé publique passe par des interventions qui visent les personnes et leur milieu de vie en portant une attention particulière aux plus vulnérables de notre société. Ces interventions prennent en compte la culture des acteurs locaux ainsi que des dynamiques et réalités locales. Elles permettent au milieu de définir lui-même le changement qu'il souhaite. Dès lors, les programmes de santé publique peuvent devenir des leviers de développement d'initiatives issues du milieu³¹. »

Outre les interventions en matière de santé publique, notre équipe d'organiseurs communautaires appuie également de façon plus générale les programmes-services de notre CIUSSS. Cette contribution se situe sur deux plans : d'abord en réponse au besoin de mieux connaître la communauté et les problématiques qui concernent particulièrement une clientèle, puis en participant avec les équipes à préciser leur offre de services et à établir au besoin des partenariats avec les acteurs communautaires et autres. Cette contribution passe par la collectivisation des problématiques, la création d'espaces de collaboration avec le milieu, voire, au besoin, la création de nouvelles ressources ou services. La collaboration de l'organisation communautaire avec les différents programmes-services de l'établissement peut varier, mais elle passe toujours par la connaissance du territoire, l'apprentissage de l'approche communautaire par les équipes, le développement de projets et de formes d'intervention adaptées aux réalités du milieu.

À titre d'exemples, citons notamment les collaborations avec divers programmes-services du CIUSSS pour :

- organiser les services déployés en situation de chaleur accablante (tous les programmes du CIUSSS);
- développer une offre de service pour répondre aux enjeux d'insalubrité complexe dans les logements (tous les programmes du CIUSSS);
- développer une offre de service pour outiller et soutenir les camps de jour dans l'intégration de jeunes ayant des besoins particuliers (Programme jeunesse, programmes DI-TSA-DP);
- réunir les conditions gagnantes au développement de logements sociaux (Programmes de santé mentale, itinérance et dépendance, programmes DI-TSA-DP);
- améliorer la couverture vaccinale en matière d'influenza (tous les programmes du CIUSSS).

6. Types d'intervention

Dans le cadre de la pratique d'organisation communautaire en CIUSSS, plusieurs types d'intervention sont identifiés³². On fait référence ici à ceux identifiés par la Fédération des CLSC en 1991 et 1994 et toujours reconnus par le MSSS, ainsi que par le RQIIAC dans son cadre de référence. Ces types d'intervention ne sont pas mutuellement exclusifs, au contraire. Dans l'action, il arrive souvent qu'ils se suivent ou qu'ils se chevauchent. La typologie proposée identifie en fait le caractère dominant d'une intervention et illustre bien la pratique d'organisation communautaire et les enjeux qu'elle peut soulever.

Analyse de milieu

Ce type d'intervention réside dans le fait de réaliser ou de participer à des études ou à des recherches, d'effectuer la collecte de données et d'en faire l'analyse afin de développer une connaissance approfondie du milieu. Au-delà de la simple identification des problèmes, elle cherche à repérer les forces d'une communauté dans le but d'accompagner un groupe dans sa propre démarche d'analyse ou bien de collaborer à la planification d'interventions citoyennes mieux ajustées à la réalité. L'identification des problématiques d'un milieu est destinée soit à la sensibilisation et la conscientisation, soit à l'accompagnement d'un groupe dans sa propre démarche d'analyse ou bien à l'élaboration d'interventions publiques mieux ajustées à la réalité.

Par exemple: étude sur le logement, portrait des personnes âgées, portrait de quartier issu d'une planification stratégique portée par une table de quartier, diagnostic de RUI.

Sensibilisation et conscientisation du milieu

La mobilisation d'une communauté repose sur la sensibilisation et la conscientisation. L'organisation communautaire vise un changement d'attitude ou de perspective des personnes affectées par un problème social afin que ces personnes soient en mesure d'agir sur la situation problématique. Ce changement passe par une information juste et une meilleure compréhension des enjeux collectifs et fait référence à un important processus d'identification critique des enjeux par celles et ceux qui les vivent. Il s'agit d'un processus d'appropriation par l'action et de renforcement des capacités, caractéristiques fondamentales de l'éducation populaire. C'est à ce processus que renvoient les termes de sensibilisation et de conscientisation. L'éducation aux processus démocratiques et aux valeurs communautaires, la formation à l'action collective, le travail en groupe sont quelques-unes des démarches de sensibilisation et de conscientisation du milieu.

Par exemple: sensibilisation en porte-à-porte sur l'abus et la maltraitance des personnes âgées, café-citoyen sur différents thèmes, pièce de théâtre sur la prostitution juvénile et activité sur l'intimidation dans les écoles.

³² Presque toute cette section est tirée intégralement de Pratiques d'organisation communautaire en CSSS. Cadre de référence du RQIIAC (2010), p. 57-62.

Soutien aux ressources existantes

Le soutien professionnel, le conseil et, à l'occasion, l'aide technique à l'organisation interne de groupes communautaires et d'autres organismes du milieu constituent l'essentiel de ce type d'intervention. Le secteur de l'action communautaire autonome constitué par un grand nombre d'organismes communautaires répondant à des critères définis par le MSSS a besoin de soutien aussi bien pour consolider ses réalisations que pour en entreprendre de nouvelles. Les organisateurs communautaires ont un rôle essentiel à jouer afin que les communautés disposent de moyens à la mesure de leurs besoins. Ce soutien passe aussi par la réponse à des demandes de consultation-conseil qui prennent davantage d'importance maintenant que le milieu communautaire est plus développé, aussi bien en termes de nombre d'organismes que d'expertises à la disposition du milieu.

Le soutien aux organismes du milieu et aux projets de groupes même informels vise à renforcer la capacité de ces organismes ou de ces groupes à agir de façon autonome et efficace. Les OC fournissent aux organismes de la communauté des services d'accompagnement, d'information, de formation et de conseil qui constituent les modes de base de l'intervention auprès des groupes. Pour un même organisme, le soutien peut se réaliser dans le cadre de plusieurs mandats ou prestations de services successives. Les activités de soutien constituent une réponse à une demande provenant du milieu et sont le fruit d'une démarche volontaire de la part des organismes communautaires. En ce sens, la première tâche de l'organisateur communautaire est souvent d'accompagner les organismes à formuler leur demande. C'est un mandat important en organisation communautaire et c'est ce qui nous permet d'être en lien, d'établir des complicités et des rapprochements avec les organismes communautaires et les communautés.

Par exemple: demande de médiation entre la coordination d'un organisme communautaire et les membres de son conseil d'administration, aide à la recherche de financement, préparation et présidence d'une assemblée générale annuelle.

Création de nouvelles ressources

L'organisation communautaire est sollicitée en ce sens dans le cadre de projets de lutte à la pauvreté et à l'exclusion, du développement des communautés et d'alternatives en économie sociale ainsi que dans le cadre de programmes institutionnels. Il peut s'agir de la création de nouvelles ressources ou du développement de nouveaux projets en réponse à de nouveaux besoins. Ces ressources sont généralement de nature communautaire (OBNL), mais il arrive parfois qu'elles s'installent sur d'autres bases telles l'économie sociale ou encore sur le mode coopératif.

La mise sur pied de nouveaux organismes ou le développement de projets demande souvent de faire reconnaître de nouvelles problématiques et de nouvelles réponses collectives à certaines situations. Elle suppose une évaluation de leur viabilité, en particulier en termes de ressources humaines et financières, et de leur complémentarité avec les ressources existantes. L'exigence d'éviter les doublons ou les empiètements sur ce qui existe déjà pose un défi de concertation, notamment en raison de l'arrivée de nouveaux organismes offrant des services de soutien comme les agentes et agents de développement, les fondations ou encore certains programmes gouvernementaux.

Par exemple : création d'une coopérative d'habitation et de services, d'une ressource au service de la population immigrante ou encore d'un service en sécurité alimentaire visant à améliorer l'accessibilité aux fruits et légumes frais.

Soutien à de nouvelles stratégies d'intervention

Les organisateurs communautaires participent à l'émergence de nouvelles pratiques par le développement de moyens d'intervention novateurs dans les communautés. Ces pratiques innovantes prennent place notamment au sein des organismes communautaires et des concertations, et peuvent être en lien avec les programmes-services du CIUSSS. Le développement de nouvelles stratégies d'intervention adaptées à l'évolution du milieu exprime la capacité d'innovation sociale présente au sein des communautés et doit faire une large place à l'expérimentation. À cet effet, le RQIIAC peut jouer un rôle de catalyseur afin de soutenir l'émergence de nouvelles stratégies d'intervention en favorisant la circulation de l'information et le partage d'expériences entre organisateurs communautaires.

Par exemple : mise en place de projets de travail de milieu pour personnes âgées ou dans un secteur où il y a des problématiques d'insalubrité et d'insécurité dans les logements.

Concertation et mobilisation du milieu

Ce type d'intervention comprend un ensemble d'actes reliés à la planification et à l'organisation de services dans le but d'optimiser les interventions et de favoriser la complémentarité et la continuité des services offerts par les différentes ressources et les différents partenaires de la communauté. Les démarches de concertation sont aussi une avenue d'innovation sociale lorsqu'elles permettent à différentes organisations de mettre leurs moyens en commun pour soutenir la réponse à des besoins émergents ou besoins demeurés sans réponse satisfaisante. La connaissance de leur milieu, de ses ressources, de ses forces et faiblesses permet aux organisateurs communautaires de mener à bien ces actions.

L'expérience de travail en groupe des organisateurs communautaires, leur ancrage et leur connaissance d'ensemble, de même que leurs habiletés à rassembler des gens, permettent d'initier, d'accompagner et de faciliter les démarches de concertation et de partenariat. Les organisateurs communautaires sont souvent appelés à en faire la gestion ou la coordination, ce qui entraîne des mandats à moyen ou à long terme. Ces démarches de collaboration entre des partenaires sociaux dont les préoccupations, les intérêts et les références culturelles sont disparates, entraînent parfois des rapports conflictuels. L'arrimage des partenaires dans une démarche de solidarité exige, particulièrement dans ce contexte, de la durée, mais aussi un savoir-faire caractéristique de l'organisation communautaire.

L'intervention aux différentes instances de concertation et aux démarches de partenariat constitue aussi une forme de soutien structurel aux organismes du milieu dans un contexte où les concertations ne bénéficient pas toujours d'une permanence. Ces lieux où se croisent différentes cultures organisationnelles sont exigeants en termes de conditions de participation.

Par exemple : concertation en sécurité alimentaire, petite enfance ou logement, comité sur le développement durable.

Action politique

L'organisation communautaire soutient des personnes et des groupes qui exercent des droits en tant que citoyennes et citoyens engagés dans un processus démocratique de changement social. Dans le cadre normatif du MSSS, on définit l'action politique comme une démarche et une prise de position liée à la participation à une concertation en vue d'influencer les décisions politiques ayant un impact sur le milieu³³. Ces démarches et prises de position sont adoptées en conformité avec la mission et le processus décisionnel du CIUSSS. Elles sont aussi en concordance avec les principes et les valeurs portés par l'action communautaire. Compte tenu de l'autonomie reconnue aux organismes du milieu par l'établissement, l'OC est appelé à soutenir l'organisation d'action à caractère politique sans en être la personne instigatrice ni agir à titre de porte-parole. En ce sens, l'intervention doit respecter les règles éthiques relatives aux représentations et aux conflits d'allégeance. Par ailleurs, les prises de position des organismes n'ont pas à se soumettre aux impératifs de l'établissement. Au-delà des règles administratives, cela suppose une bonne circulation d'information et des rapports de confiance mutuelle entre les directions du CIUSSS et l'équipe d'organisation communautaire.

Par exemple: Soutien à l'organisation d'une marche dans le cadre de la Journée internationale pour l'élimination de la pauvreté, collaboration à la mise en place de débat électoral en proximité des citoyens, soutien à l'organisation de conférences de presse et assemblées publiques citoyennes sur différents sujets d'intérêt politique.

33 Ministère de la Santé et des Services sociaux (2009). *Cadre normatif : système d'information sur la clientèle et les services des CLSC (I-CLSC)*.

7. Conditions favorisant la pratique

En tant qu'équipe d'organisation communautaire, nous avons regroupé certains éléments qui contribuent à notre efficacité tant dans nos collaborations à l'interne qu'auprès des communautés de notre territoire.

Une équipe centralisée

L'équipe d'organisation communautaire du CIUSSS est rassemblée au sein d'une seule entité administrative et cette centralisation contribue à optimiser notre contribution au maintien et à l'amélioration de l'état de santé de la population. En effet, l'unification de l'équipe favorise le partage de stratégies d'interventions qui ont fait leurs preuves dans d'autres quartiers, la mise en commun des expertises professionnelles, le développement d'une vision globale des problématiques sur le territoire de l'Est, l'identification d'enjeux transversaux et la planification d'interventions collectives permettant d'y répondre.

Un cadre de pratique

En complémentarité à notre cadre de référence, un cadre de pratique vient préciser différents éléments opérationnels sous forme de fiches qui guident le travail des membres de l'équipe. Ce cadre de pratique permet une harmonisation des méthodes de travail et soutient l'intégration de nouveaux organisateurs communautaires.³⁴

Une approche populationnelle à l'échelle des quartiers

La pratique de l'organisation communautaire se déploie en priorité dans les territoires de CLSC ou les territoires d'appartenance. Cet ancrage local permet une connaissance et un respect de la dynamique du milieu pour mieux soutenir le développement local des communautés. La pertinence de cette perspective de travail se voit renforcée par la réalité territoriale de notre CIUSSS. En effet, elle favorise l'adaptation des programmes et mesures de santé publique aux enjeux locaux et facilite l'adhésion des communautés locales aux mesures de prévention et promotion de la santé, en tout respect de leurs spécificités. Enfin, cette approche permet au CIUSSS de contribuer localement au développement des communautés en offrant un soutien de première ligne aux initiatives citoyennes.

Des mécanismes de liaison

Dans le contexte d'une grande organisation telle que la nôtre, la mise en place de liens et de mécanismes de liaison est une pratique à grande valeur ajoutée, tant à l'interne avec les différentes directions du CIUSSS, qu'à l'externe avec les partenaires communautaires, institutionnels et citoyens. Une bonne connaissance de l'offre de service, des priorités d'action et des enjeux rencontrés par les différents programmes-services qui œuvrent directement auprès de la population facilite le partenariat avec les acteurs concernés et augmente l'efficacité de nos interventions.

34 Cadre de pratique en organisation communautaire, CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal (2019).

Une pratique en évolution

L'organisation communautaire comme pratique professionnelle suppose une mise à jour constante des connaissances relatives aux besoins des communautés, au développement des politiques publiques et des programmes d'action communautaire dans les divers champs spécialisés où elle est engagée. Elle requiert en outre l'amélioration des compétences transversales reliées à la pratique professionnelle : concertation, animation, technologie des communications, etc.³⁵ La connaissance du milieu et de la conjoncture étant essentielle à cette pratique, la participation à des démarches collectives qui alimentent directement l'intervention s'avère un excellent moyen de permettre à chacun d'évoluer dans sa pratique.

Les échanges entre pairs ont un rôle déterminant dans le développement des compétences. Et en sens, les outils spécifiques de partage et de mise à niveau déployé par le Regroupement québécois des intervenantes et intervenants en action communautaire en CISSS et CIUSSS (RQIIAC) sont de bonnes occasions de partage de connaissances et d'expériences entre collègues. Notre CIUSSS facilite la participation à de telles activités et reconnaît le rôle important du RQIIAC dans le développement des compétences et dans la transmission des savoirs liés à l'organisation communautaire.

35 Ce paragraphe est tiré intégralement de *Pratique d'organisation communautaire en CSSS. Cadre de référence du RQIIAC* (2010), p.92.

8. Considérations éthiques³⁶

L'organisation communautaire est une pratique complexe. Le rôle particulier joué par l'organisateur communautaire à l'interface de l'établissement et du milieu l'expose en effet à des situations potentiellement créatrices de tensions. Chaque situation étant particulière, des repères éthiques sont utiles afin de faciliter la prise de décision et d'assurer une certaine harmonie dans les pratiques à l'échelle du CIUSSS.

Respect des droits des personnes usagères

Les groupes qui reçoivent des services en organisation communautaire du CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal sont en droit d'exiger que ces services soient dispensés gratuitement conformément au caractère public des services sociaux et de santé au Québec. De plus, comme n'importe quelle autre personne utilisatrice de service, les organismes communautaires ont droit à ce que leur dossier soit protégé par des règles de confidentialité équivalentes à celles qui existent pour les dossiers individuels.

Quand un organisateur communautaire mène un plan d'intervention dans un organisme communautaire, c'est à celui-ci qu'appartiennent les informations relatives à cette intervention. En conséquence, les rapports d'activités qui sont publics ne peuvent contenir d'information nominative sur les organismes qui utilisent des services de notre CIUSSS. Pour l'établissement, l'autonomie d'un organisme communautaire constitue un impératif professionnel en organisation communautaire. En contrepartie, l'organisateur communautaire a le devoir d'indiquer clairement au groupe les orientations du CIUSSS, de les distinguer de ses opinions professionnelles et de nommer les limites du soutien qu'elle ou il peut leur donner.

Conflits d'intérêts

En tant qu'organisateur communautaire, nous croyons à l'autonomie et au respect des organismes communautaires. Nous les aidons dans leurs difficultés et leur offrons l'accompagnement nécessaire à l'atteinte de leurs objectifs. Dans cet esprit, il est impossible pour un organisateur communautaire de jouer un rôle de gestion sans se retrouver dans un conflit éthique important, mettant en danger la confiance établie sur la base d'égalité et de respect de l'autonomie des groupes communautaires.

« Il a de ce fait la responsabilité d'éviter de se mettre en situation de conflit d'intérêts, c'est-à-dire de tirer bénéfice de son statut d'OC pour exercer à son profit personnel des activités lucratives dans le cadre de sa pratique ou avec les personnes et les organismes auxquels il offre des services³⁷. »

De plus, « Un organisateur communautaire, normalement, ne siège pas au conseil d'administration d'un organisme. Étant donné l'étendue des pouvoirs et devoirs dévolus aux administrateurs, ce statut le conduirait à outrepasser ses fonctions et à se placer en situation d'ingérence³⁸. »

36 À moins d'indication contraire, toute cette section est fortement inspirée, voire tirée intégralement dans certains cas, de *Pratique d'organisation communautaire en CSSS. Cadre de référence du RQIIAC* (2010), p. 76-81.

37 RQIIAC (2010), p.77

38 RQIIAC (2010), p.79.

L'organisateur communautaire peut, par contre, répondre positivement à une demande de soutien d'un conseil d'administration pour une durée limitée sur un mandat particulier en lien avec les champs de pratique de l'organisation communautaire. Selon la demande, l'organisateur communautaire fera valider son implication par son gestionnaire.

Représentation

Il peut arriver que l'établissement mandate l'organisateur communautaire à des fins de représentation pour une durée déterminée ou lors d'assemblées ou d'événements. Dans ce cas, l'organisateur communautaire reçoit un mandat clair sur la position à transmettre. Cette participation s'inscrit alors en soutien à la mission CIUSSS et non dans un rôle lié à la pratique en organisation communautaire. Si d'autres membres du personnel du CIUSSS ou des gestionnaires sont appelés à participer à des tables de concertation ou à des événements, il est judicieux qu'un arrimage soit fait et que chaque personne précise son rôle. Cette situation de représentation peut également subvenir avec des groupes du milieu. Dans ce cas, l'organisateur communautaire devra avoir été mandaté par l'instance et avoir reçu l'autorisation de son gestionnaire. Il est à noter que dans ces deux situations, ce rôle est exceptionnel et ne fait pas partie des fonctions habituelles de l'organisateur communautaire. Dans chaque situation de représentation ou d'exercice de liaison avec des programmes du CIUSSS et la communauté, l'organisateur communautaire gagnera à préciser constamment son rôle et le mandat confié.

Allocation de fonds

Dans une dynamique de soutien ou d'accompagnement d'un organisme ou une concertation, l'organisateur communautaire ne peut d'aucune manière être responsable de décider l'allocation de fonds de quelque nature qu'ils soient ni de l'évaluation qui en résulte. À la demande des gestionnaires de fonds, un organisateur communautaire peut toutefois offrir un soutien à la prise de décision, par exemple en identifiant des sources d'information auxquelles se référer ou des critères pour mieux évaluer les demandes.

Conflits de rôle et loyauté

Dans leurs fonctions, les organisateurs communautaires interviennent en général pour soutenir un organisme ou une concertation du milieu en fonction des caractéristiques de la communauté et à titre d'employés du CIUSSS. Ce double rôle entraîne des exigences de loyauté à l'établissement, de fidélité à la communauté de référence et, excluant tout favoritisme, un parti pris pour l'organisme ou le regroupement soutenu.

Il arrive qu'il y ait des positions divergentes entre les valeurs portées par les organisations auprès desquelles l'organisateur communautaire agit en soutien et celles qui guident notre organisation. Dans son rôle d'interface, l'organisateur communautaire est alors appelé à travailler à la conciliation de ces valeurs, en allégeance avec celles portées par son organisation.

Liens avec les partenaires actifs en développement des communautés³⁹

Différents organismes travaillent à développer des réseaux d'entraide et de concertation au sein d'une communauté. Leurs objectifs d'intervention visent notamment à connaître les besoins de la population et les ressources qui y répondent et à soutenir les lieux de concertation et les organisations. Ce sont des acteurs stratégiques avec lesquels il importe de collaborer. Dans ce contexte, l'OC doit positionner son intervention en clarifiant son rôle et en s'appuyant sur son cadre de référence.

Responsabilité et autonomie professionnelle

L'expertise professionnelle en organisation communautaire constitue un atout précieux dans l'établissement d'un rapport de confiance entre notre établissement et les communautés. Il en découle une responsabilité déontologique pour les OC qui justifie une marge de manœuvre dans l'élaboration des plans de travail, dans le choix des stratégies et tout au long du processus d'intervention. Cette autonomie professionnelle contribue à faire savoir aux organismes usagers que ce sont eux qui sont responsables de leur action. L'expertise de l'organisation communautaire consiste à définir son intervention à partir des besoins de l'organisme demandeur et non à partir des seuls objectifs de l'établissement qui l'emploie. Cette règle éthique est fondamentale pour la qualité des partenariats entre les réseaux publics et communautaires.

Dilemmes éthiques

Malgré ces règles, l'organisateur communautaire peut se trouver en présence d'un dilemme éthique dans le cadre de son travail. Dans ce cas, il peut recourir à l'expérience et aux connaissances de ses collègues, à l'équipe d'organisation communautaire ou encore à la communauté de pratique régionale, permettant alors une approche autorégulatrice. Il peut aussi compter sur le soutien de son supérieur immédiat et de l'établissement, lorsqu'il convient de rétablir un équilibre compromis entre les principes et la pratique de l'organisation communautaire ou lorsque survient un conflit avec un organisme usager. Dans cet esprit, le soutien du comité d'éthique du CIUSSS est aussi possible et on ne doit pas hésiter à y recourir.

39 Ce paragraphe est fortement inspiré du Cadre de référence en organisation communautaire du CSSS Lucille-Teasdale (2009), p.33.

Conclusion

Pour l'équipe d'organisation communautaire du CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal, le processus de rédaction de ce cadre de référence a été une formidable occasion d'une réappropriation des balises propres à l'action communautaire et d'une solide démarche de réflexion collective sur les éléments distinctifs liés à cette pratique. De plus, la définition de la pratique en organisation communautaire et l'identification des principaux enjeux liés à celle-ci permettent de mieux cibler les contributions des OC et de développer des collaborations avec les différentes équipes du CIUSSS. Ainsi, dans un contexte de responsabilité populationnelle, ce document permet de mieux positionner la pratique d'organisation communautaire dans la mouvance du réseau de la santé et des services sociaux et du développement de notre organisation.

Riche d'un solide ancrage avec les différentes communautés, l'équipe d'organisation communautaire est dans un processus continu de développement et d'adaptation. Elle évolue au rythme des conditions sociales, économiques, environnementales et politiques des milieux. Depuis des années, l'organisation communautaire a ainsi participé aux transformations des communautés locales afin qu'elles développent et consolident leur capacité d'agir collective.

Par conséquent, ce cadre de référence sera appelé à évoluer en fonction des contextes organisationnels et sociétaux. C'est un guide pour mieux définir la place de l'organisation communautaire dans l'établissement. C'est aussi un instrument à utiliser avec souplesse pour mieux définir et soutenir les pratiques.

ANNEXE 1 : Savoirs et actes professionnels⁴⁰

Afin d'être en mesure de répondre aux différents mandats qui leur sont confiés ainsi qu'à la grande variété de demandes issues de la communauté, les OC doivent posséder des qualités et des connaissances multiples, un savoir-être et un savoir-faire liés à la fois au territoire d'intervention, aux types de dossiers et au CIUSSS directement.

Au CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal, un OC doit posséder les connaissances suivantes :

- du territoire du CIUSSS de l'Est;
- de son quartier d'intervention (fine et approfondie) : enjeux, partenaires et dynamique des milieux;
- des principaux enjeux sanitaires, sociaux, économiques et politiques tant au niveau local, régional que national, et la capacité d'établir des liens entre eux;
- des approches en organisation communautaire et des axes de l'offre de service, dont le concept de développement des communautés;
- des différents modes de gouvernance démocratique et de leurs structures de fonctionnement;
- de la troisième partie de la loi des compagnies;
- des approches de concertation multiréseaux et intersectorielles;
- des procédures d'assemblées;
- des politiques sociales;
- de différentes approches d'intervention : interculturelle, structurelle, féministe, etc;
- des différents programmes de financement, en recherche de subventions;
- de la méthodologie de recherche sociale;
- la maîtrise du français oral et écrit.

De plus, voici certaines compétences qui transcendent tous les actes de la pratique en organisation communautaire :

- autonomie et initiative;
- conceptualisation et rigueur;
- gestion concomitante de plusieurs dossiers et tolérance à l'ambiguïté;
- flexibilité et aptitude au travail d'équipe;
- créativité et engagement.

40 Toute cette section est fortement inspirée du document du RQIIAC : Modèle de profil de compétence en organisation communautaire en CSSS (2010), p.2-3.

La pratique de l'organisation communautaire demande également une grande polyvalence, faisant appel à des compétences variées afin d'exercer plusieurs rôles et types d'actions déterminées par la nature de la demande, la dynamique du milieu, le choix des approches, les types d'interventions à réaliser et les personnes visées par celles-ci. Chaque type d'intervention pourra faire appel à différents actes professionnels spécifiques. Le RQIIAC les présente en précisant les compétences requises pour chacun d'eux : les savoir-faire (capacités, habiletés, etc.) et les savoir-être nécessaires (attitudes, habiletés sociales, valeurs, etc.).

Savoir-faire et savoir-être en lien avec les actes professionnels (RQIIAC)

Analyse-évaluation

Ensemble d'actions réalisées avec un groupe ou une organisation, soit pour établir la pertinence d'une demande de service en organisation communautaire, soit pour faire le point sur leur situation en vue d'élaborer un plan d'intervention, soit pour orienter les actions découlant des résultats d'analyses du milieu à la suite d'activités ou d'événements.

Savoir-faire

Capacité d'analyse, de synthèse et de conceptualisation

Compétences en recherche

Compétences en démarrage de projet, de ressource et d'organisme à but non lucratif

Savoir-être

Adaptation

Animation

Ensemble d'actions visant à stimuler, coordonner ou soutenir le travail d'un groupe, d'une activité, etc.

Savoir-faire

Maîtrise des techniques d'animation, compréhension des dynamiques de groupe

Capacité à prendre la parole en public

Capacité à transmettre des messages clairs

Savoir-être

Dynamisme, écoute, esprit de synthèse, respect, leadership, diplomatie

Information-référence

Ensemble d'actions visant la transmission à des personnes ou à des groupes, des données relatives aux ressources disponibles, dans les divers services du CIUSSS, les groupes du milieu et la société en général.

Savoir-faire

Compétences en recherche

Capacité d'utiliser différentes sources d'information, stratégies d'information, types de médias et technologies de l'information

Capacité de vulgarisation

Savoir-être

Être à l'affût de l'information pertinente pour le milieu, être proactif

Formation

Ensemble d'actions visant le développement des connaissances et des compétences nécessaires à l'action communautaire pour une ou des personnes actives dans un groupe ou un organisme du milieu

Savoir-faire

Capacité d'élaborer des contenus de formation, de vulgariser et de transmettre des connaissances

Capacité de développer et d'utiliser des outils appropriés, ex. Powerpoint

Savoir-être

Adaptation, créativité, pédagogie

Accompagnement consultation-conseil

Ensemble d'actions en soutien à un groupe ou une organisation en regard de sa mission, de son développement, de ses modes de fonctionnement, de sa vie associative et de ses processus d'action communautaire. Cet accompagnement peut s'effectuer auprès du conseil d'administration, de l'équipe de travail ou de la coordination.

Savoir-faire

Capacité d'analyse fine et stratégique

Compétences en mobilisation et animation

Compétences en médiation et en gestion de conflit

Savoir-être

Patience, esprit critique, leadership, diplomatie, objectivité, doigté, écoute, esprit d'analyse, respect, communication organisationnelle et interpersonnelle

Organisation

Ensemble d'actions requises pour réaliser une activité ou un événement de quelque nature qu'il soit en lien avec l'organisation communautaire.

Savoir-faire

Compétences en coordination, planification et mobilisation

Capacité à favoriser la motivation et la participation des différents partenaires d'une communauté.

Savoir-être

Leadership de soutien, savoir s'effacer au profit du groupe

Rédaction

Ensemble d'activités de recherche et d'écriture de documents de toutes natures, reliées aux plans d'intervention en organisation communautaire.

Savoir-faire

*Compétences en rédaction et en recherche
Capacité d'analyse de documents écrits*

Savoir-être

Esprit de synthèse

Liaison – réseautage*

Ensemble d'actions facilitant la création de liens entre les partenaires, de prise de contact, de rencontres et d'autres démarches visant à établir des relations avec ou entre le milieu, la communauté et le CIUSSS.

Savoir-faire

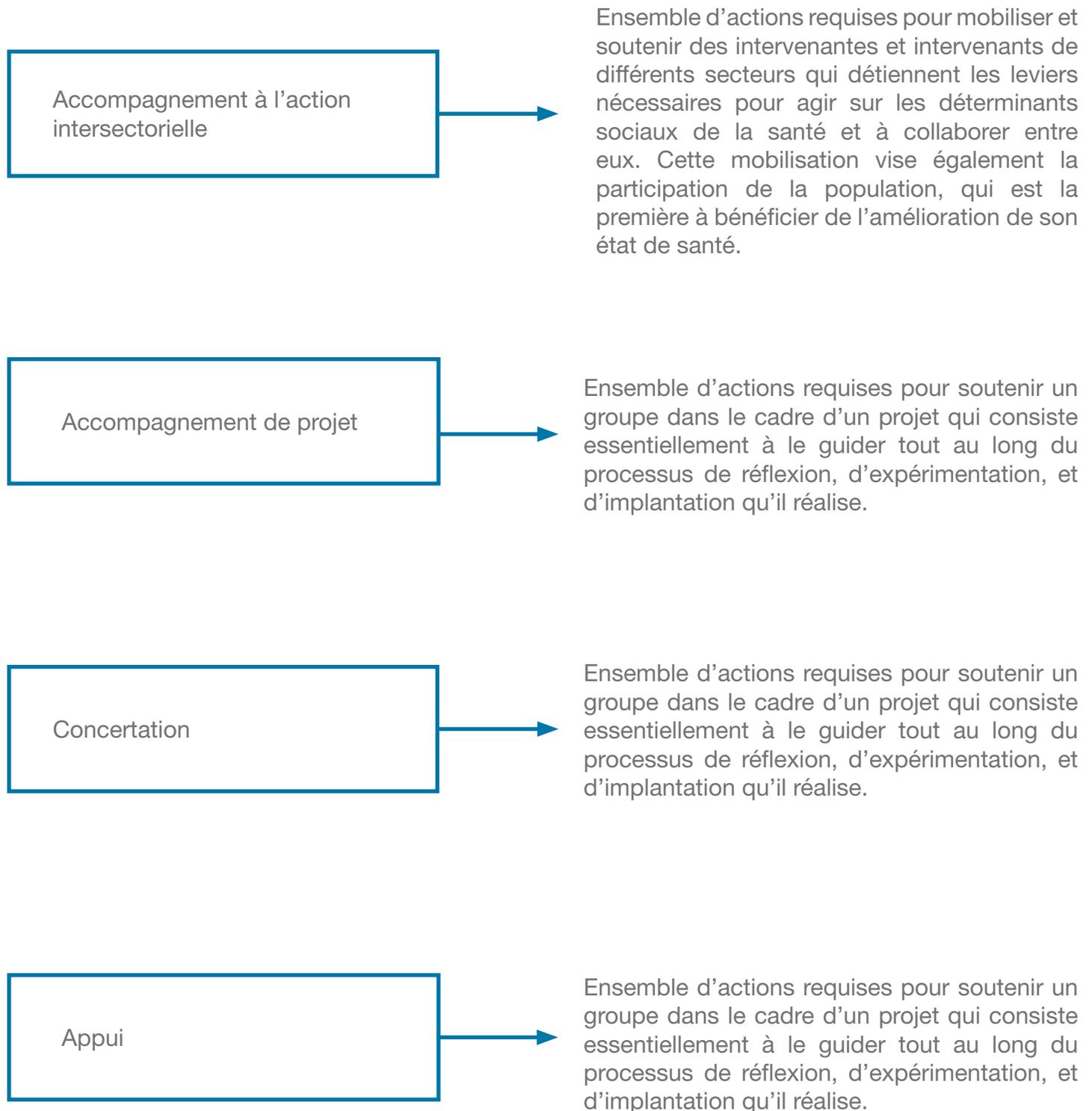
*Capacité de susciter, développer et maintenir des liens de partenariat
Vision stratégique*

Savoir-être

Tact, facilité dans les relations interpersonnelles

*Adaptation du document du RQIIAC

Autres actes professionnels identifiés en organisation communautaire⁴¹



41 Cette section est fortement inspirée du document suivant : Plan d'action régional intégré de santé publique de Montréal – Offre de services détaillée, Direction régionale de santé publique, CIUSSS Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal (2016).

ANNEXE 2 : Cadre de pratiques en organisation communautaire - liste des thématiques abordées

		Thématiques
Complétées	1	Admissibilité et traitement des demandes
	2	Contribution aux programmes-services
	3	Demande de lettres d'appui
	4	Rôle d'un OC sur une instance de concertation
	5	Rôle d'un OC sur un conseil d'administration d'un organisme
	6	Rôle d'un OC sur un comité ou une instance de concertation régionale
	7	Plan d'intervention en organisation communautaire et bilan individuel
	8	Bilan de quartier

À venir	9	Contribution au programme de santé publique
	10	Bilan annuel de l'équipe santé publique
	11	Tenue de dossiers en organisation communautaire
	12	Saisie des statistiques
	13	Considérations éthiques
	14	Supervision professionnelle et développement des compétences
	15	Accueil et orientation professionnelle
	16	Ententes de collaboration et ententes de services

BIBLIOGRAPHIE

Asselin, M.-A. (2011). *La petite histoire d'une grande association 1961-2011. Histoire de l'Association des médecins omnipraticiens de Montréal*. Montréal: Association des médecins omnipraticiens de Montréal (AMOM).

Bourque D., Comeau Y., Favreau L. et Fréchette L. (2007). *L'organisation communautaire: fondements, approches et champs de pratique*. Québec: Presses de l'Université du Québec.

CISSS de l'Abitibi-Témiscamingue (2016). *Cadre de référence en organisation communautaire*. Rouyn: CISSS de l'Abitibi-Témiscamingue.

CSSS de la Pointe-de-l'Île (2015). *Cadre de référence de la pratique en organisation communautaire*. Montréal: CSSS de la Pointe-de-l'Île.

CSSS de Saint-Léonard et Saint-Michel (2006). *Cadre de référence et de la pratique en organisation communautaire*. Montréal: CSSS de Saint-Léonard et Saint-Michel.

CSSS de Saint-Léonard et Saint-Michel (2007). *Cadre opérationnel en organisation communautaire*. Montréal: CSSS de Saint-Léonard et Saint-Michel.

CSSS Lucille-Teasdale (2009). *Cadre de référence et offre de service en organisation communautaire*. Montréal: CSSS Lucille-Teasdale.

Direction régionale de santé publique de Montréal (2016). *Plan d'action régional intégré de santé publique de Montréal – Offre de services détaillée*. Montréal: CIUSSS Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal.

Lachapelle, R. et Bourque, D. (2007). *Pratiques d'organisation communautaire en CSSS et programmes de santé publique. Rapport de recherche*. Copublication de l'ARUC-ISDC et du RQIIAC. Série Documentation et diffusion, numéro 5.

Lachapelle R. (2003). *L'organisation communautaire en CLSC, cadre de référence et de pratique*. Québec: Presses de l'Université Laval.

Ministère de la Santé et des Services sociaux (2015). *Programme national de santé publique 2015-2025 : pour améliorer la santé de la population du Québec*. Québec: MSSS.

Ministère de la Santé et des Services sociaux (2015). *Plan stratégique du ministère de la Santé et des Services sociaux 2015-2020*. Québec: MSSS.

Ministère de la Santé et des Services sociaux (2009). *Cadre normatif: système d'information sur la clientèle et les services des CLSC (I-CLSC)*. Québec: MSSS.

Ministère de la Santé et des Services sociaux (2008). *Programme national de santé publique 2003-2012. Mise à jour 2008*. Québec: MSSS.

Ministère de la Santé et des Services sociaux (2004). *Les services généraux offerts par les centres de santé et de services sociaux*. Québec: MSSS.

Regroupement québécois des intervenantes et intervenants en action communautaire en CSSS (2016). *Mise au point sur le développement local et le développement des communautés*. Montréal: RQIIAC.

Regroupement québécois des intervenantes et intervenants en action communautaire en CSSS (2010). *Pratique d'organisation communautaire en CSSS. Cadre de référence du RQIIAC*. Québec: Presses de l'Université du Québec.

Regroupement québécois des intervenantes et intervenants en action communautaire en CSSS (2010). *Modèle de profil de compétence en organisation communautaire en CSSS*. Montréal: RQIIAC.

Direction des ressources humaines,
des communications et des affaires juridiques

Tous droits réservés

© CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal, août 2019

**Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
de l'Est-de-
l'Île-de-Montréal**

Québec 