



# CADRE DE RÉFÉRENCE DU SERVICE D'ORGANISATION COMMUNAUTAIRE

PAR LE CENTRE INTÉGRÉ UNIVERSITAIRE DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX DE L'ESTRIE – CENTRE  
HOSPITALIER UNIVERSITAIRE DE SHERBROOKE  
DIRECTION DE SANTÉ PUBLIQUE

MAI 2018

ADOPTÉ PAR LE COMITÉ DE DIRECTION DE SANTÉ PUBLIQUE LE 18 DÉCEMBRE 2017



Québec 

**Ce document s'adresse aux :**

Intervenants et intervenantes du Service d'organisation communautaire  
Gestionnaires, intervenants et intervenantes du CIUSSS de l'Estrie - CHUS  
Partenaires du CIUSSS de l'Estrie - CHUS

**Production**

Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Estrie – Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke  
Direction de santé publique  
300, rue King est, bureau 300  
Sherbrooke (Québec) J1G 1B1

**Supervision**

Donald Massicotte, directeur adjoint au Programme de santé publique et des partenariats et responsable du Service d'organisation communautaire

**Équipe de recherche et de rédaction (Service d'organisation communautaire)**

Andrée-Anne Tremblay, RLS Sherbrooke, coordination  
Aurélie Marcil, RLS Sherbrooke  
Dany Gagné, RLS Memphrémagog  
Marie Boivin, RLS Sherbrooke  
Marilyne Arpin, RLS La Pommeraie  
Maritsa Urquizo-Grégoire, RLS Haute-Yamaska

**Comité consultatif (organismes communautaires du CIUSSS de l'Estrie – CHUS)**

Alexandre Badibanga	Isabelle Huet	Maryse Ruel
Carole Gendreau	Janot Gosselin	Mathieu Charland-Faucher
Catherine Lusson	Jean-François Roos	Michel Benoit
Charlène Brulard	Karine Larrivée	Monique Lacroix
Charles Coulombe	Marie-Claude Maillet	Nathalie Durocher
Christine Cormier	Marie-Eve Labrecque	Richard Caron
Christine Meunier	Marie-Ève Nadeau	Roxana Cledon
Diane Lapointe	Marie-Hélène Plante	Thomas Dandurand
Dominic Girard	Marilyne Martel	
Gaétan Nadeau	Marlène Deslisle	

**Révision**

Valérie Plante, Gaétane Faucher, Francine Nolet

Droit d'auteur © Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Estrie – Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke

ISBN 978-2-550-81352-1 (PDF)

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, (2018)

*Toute reproduction totale ou partielle est autorisée à condition de mentionner la source.*

## MOT DE LA DIRECTRICE DE LA SANTÉ PUBLIQUE

Le regroupement des équipes d'organisation communautaire de l'Estrie, de La Pommeraiie et de La Haute-Yamaska et l'importance d'arrimer l'organisation communautaire au nouveau mandat de l'établissement ont suscité le besoin de développer un cadre de référence pour le Service d'organisation communautaire du CIUSSS de l'Estrie – CHUS.

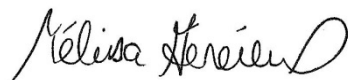
Pour mieux comprendre l'étendue du Service d'organisation communautaire, il faut savoir qu'il vise ultimement à créer des conditions favorables à la santé, dans un milieu dont il soutient le développement. L'offre de services se déploie principalement en réponse aux demandes du milieu ou à partir de l'observation de besoins. Il s'agit d'une intervention de première ligne qui s'adresse aux collectivités.

Appuyés sur des valeurs et modèles d'interventions spécifiques, les organisateurs et organisatrices communautaires du CIUSSS de l'Estrie – CHUS ont une connaissance approfondie des communautés locales du réseau territorial de services (RTS). Leur savoir-faire, dans le domaine de l'intervention collective, agit sur le développement d'environnements favorables aux changements individuels et collectifs souhaités en santé publique.

L'action de l'équipe du Service d'organisation communautaire est un maillon important pour agir sur les déterminants sociaux de la santé et sur la réduction des inégalités sociales de santé. De plus, dans un contexte où le CIUSSS de l'Estrie – CHUS se démarque par sa volonté de promouvoir, d'accompagner et de soutenir le développement des communautés (comme en témoigne la Politique de responsabilité populationnelle et du développement des communautés), les organisateurs et les organisatrices communautaires sont des acteurs incontournables pour notre établissement et ses visées.

Grâce à ce cadre de référence, il devient plus aisé pour les gestionnaires, les intervenants et intervenantes ainsi que les partenaires de situer plus largement la contribution du Service à la mission de l'établissement. Enfin, le cadre de référence a aussi été développé pour faciliter les arrimages entre tous les acteurs engagés à l'amélioration de la santé et des conditions de vie.

Je vous souhaite une bonne lecture,



Mélissa Généreux

Directrice de la santé publique





# TABLE DES MATIÈRES

MOT DE LA DIRECTRICE DE LA SANTÉ PUBLIQUE .....	III
TABLE DES MATIÈRES .....	V
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES.....	VI
INTRODUCTION.....	1
OBJECTIFS DU CADRE DE RÉFÉRENCE .....	3
<b>1. L'ORGANISATION COMMUNAUTAIRE COMME PRATIQUE PROFESSIONNELLE.....</b>	<b>5</b>
1.1 DÉFINITION .....	7
1.2 LES VALEURS.....	7
1.3 LES PRINCIPES.....	9
1.4 LES APPROCHES.....	9
1.5 LES TYPES D'INTERVENTION.....	10
1.6 LES ACTES PROFESSIONNELS .....	12
<b>2. L'ORGANISATION COMMUNAUTAIRE AU CIUSSS DE L'ESTRIE - CHUS .....</b>	<b>15</b>
2.1 MISSION ET VALEURS DU CIUSSS DE L'ESTRIE - CHUS.....	17
2.2 TERRITOIRE DU CIUSSS DE L'ESTRIE - CHUS .....	17
2.3 OFFRE DE SERVICES EN ORGANISATION COMMUNAUTAIRE ET PROGRAMMATION.....	18
2.4 LES AXES DE PROGRAMMATION DU SERVICE D'ORGANISATION COMMUNAUTAIRE .....	19
2.5 LES PRIORITÉS D'ÉQUIPES D'OC DES RLS.....	21
<b>3. LES INTERFACES .....</b>	<b>23</b>
3.1 COLLABORATION INTERDISCIPLINAIRE AU CIUSSS DE L'ESTRIE - CHUS .....	25
3.2 COLLABORATION AVEC LES PARTENAIRES DU MILIEU .....	25
<b>4. LES CONDITIONS FAVORABLES À LA PRATIQUE .....</b>	<b>27</b>
4.1 AUTONOMIE PROFESSIONNELLE.....	29
4.2 APPUI DE L'ÉTABLISSEMENT.....	29
4.3 DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES .....	29
<b>5. L'ÉTHIQUE PROFESSIONNELLE .....</b>	<b>31</b>
CONCLUSION.....	37
RÉFÉRENCES.....	39
BIBLIOGRAPHIE .....	40

## LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

CDC	Corporation de développement communautaire
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
DC	Développement des communautés
DL	Développement local
MRC	Municipalité régionale de comté
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
OC	Organisateur et organisatrice communautaire
PAR	Plan d'action régional en santé publique
RLS	Réseau local de services
RQIIAC	Regroupement québécois des intervenantes et intervenants en action communautaire en CSSS

# INTRODUCTION

Au cours des 40 dernières années, la pratique d'organisation communautaire dans les établissements de santé n'a cessé d'évoluer et de s'adapter aux différents changements sociaux et institutionnels. En 2015, la Loi 10 et la création des centres intégrés de santé et de services sociaux (CISSS) et centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux (CIUSSS), dont le Centre intégré de santé et de services sociaux de l'Estrie – Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke (CIUSSS de l'Estrie – CHUS), entraînent la nécessité d'une révision du cadre de référence de cette pratique d'intervention collective.

L'organisation communautaire constitue un des maillons à la mission de promotion et de prévention ainsi qu'au mandat de responsabilité populationnelle qui incombe au CIUSSS de l'Estrie – CHUS. À ce titre, elle contribue significativement à l'offre de services de l'établissement. Plus spécifiquement, l'organisation communautaire intervient sur les déterminants ayant une incidence sur la santé et le bien-être des populations notamment la pauvreté, l'exclusion et la marginalisation, l'environnement physique et social, le logement, le travail, l'éducation et les habitudes de vie. Grâce à sa fine connaissance du milieu, l'organisation communautaire facilite aussi le développement des interfaces avec les acteurs de la communauté et l'identification des besoins de la population.

Au Québec, depuis 1988, les praticiens et praticiennes de l'organisation communautaire se sont donné un regroupement professionnel pour soutenir leur pratique : le Regroupement québécois des intervenantes et intervenants en action communautaire en CSSS (RQIIAC). Le RQIIAC est une communauté de pratiques qui agit comme un réseau d'échange, de perfectionnement et de promotion de la pratique, en collaboration avec les milieux d'enseignement. Ce regroupement est constitué d'un conseil d'administration où chaque région du Québec y est représentée dont l'Estrie qui anime, régionalement, sa propre communauté de pratiques.

Au CIUSSS de l'Estrie – CHUS, l'équipe d'organisation communautaire est regroupée sous la Direction adjointe de la santé publique et des partenariats. Elle est composée d'une trentaine d'intervenantes et intervenants provenant de neuf équipes locales. Depuis la nouvelle réorganisation, une réflexion sur les pratiques et le fonctionnement de l'équipe a été entamée, teintée par la volonté de développer une vision commune dans le respect des territoires locaux, de leurs besoins et des pratiques privilégiées.





# OBJECTIFS DU CADRE DE RÉFÉRENCE

Voici les objectifs du Cadre de référence du Service d'organisation communautaire du CIUSSS de l'Estrie – CHUS :

- définir, encadrer et présenter globalement la pratique d'un organisateur et d'une organisatrice communautaire au CIUSSS de l'Estrie – CHUS;
- doter les gestionnaires ainsi que les intervenants et intervenantes du CIUSSS de l'Estrie – CHUS d'une compréhension commune de l'organisation communautaire;
- situer la contribution de l'organisation communautaire à la réalisation du mandat du CIUSSS de l'Estrie – CHUS;
- favoriser l'arrimage et l'interdisciplinarité entre cette pratique professionnelle et celle des autres champs disciplinaires du CIUSSS de l'Estrie – CHUS;
- favoriser une meilleure connaissance de la pratique d'organisation communautaire auprès des partenaires du CIUSSS de l'Estrie – CHUS.





# 1. L'ORGANISATION COMMUNAUTAIRE COMME PRATIQUE PROFESSIONNELLE





## 1.1 DÉFINITION

---

« **L'action communautaire** désigne toute initiative issue de personnes, de groupes communautaires, d'une communauté (territoriale, d'intérêt, d'identité) visant à apporter une solution collective et solidaire à un problème social ou à un besoin commun. » (Lavoie et Panet-Raymond, 2014, p. XII)

Reconnue comme une pratique d'action communautaire, **l'organisation communautaire** réfère « à différentes méthodes d'intervention utilisées par un agent de changement professionnel pour aider un système d'action communautaire composé d'individus, groupes ou organisations à s'engager dans une action collective planifiée dans le but de s'attaquer à des problèmes sociaux en s'en remettant à un système de valeurs démocratiques. » (Kramer dans Bourque *et al.*, 2007, p.13)

Selon le Cadre de référence national des OC, il s'agit d'une intervention :

- « de soutien professionnel et d'influence 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 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 démocratiques. » (RQIIAC, 2010, p.34)

## 1.2 LES VALEURS

---

Les membres du Service d'organisation communautaire basent leurs pratiques sur les cinq valeurs reconnues de l'action communautaire dans le Cadre de référence du RQIIAC (RQIIAC, 2010, p.36) : le respect, la solidarité, l'autonomie, la démocratie et la justice sociale. Ces valeurs sont cohérentes avec celles de l'établissement, présentées à la section 2.1.

Les définitions présentées dans cette section sont inspirées des cadres de référence suivants : CSSS de la Haute-Yamaska (2009), CSSS La Pommeraiie (2010), CSSS-IUGS (2009).

## L'autonomie

La valeur d'autonomie présuppose la reconnaissance de la capacité des personnes d'améliorer leurs conditions de vie, de définir leurs propres besoins et objectifs, de trouver leurs propres solutions et d'influencer leur environnement social. L'OC contribue à l'expression de ce potentiel d'autonomisation en accompagnant les personnes, les groupes et les communautés dans des processus de renforcement des capacités. L'autonomie se développe de multiples façons: sensibilisation au pouvoir d'agir, apprentissage de la prise de parole publique et du fonctionnement des structures démocratiques, etc. Soutenir l'autonomie des personnes et des groupes à travers divers processus, c'est améliorer le dynamisme des communautés.

## La solidarité

Être solidaire, c'est d'abord se sentir lié aux personnes affectées par un même problème ou touchées par un besoin commun. Pour favoriser la solidarité, l'OC soutient la mobilisation de partenaires concernés dans une visée d'agir collectivement vers un même but et ainsi développer le sentiment de responsabilité collective en vue du bien-être d'un plus grand nombre de personnes. La solidarité implique la notion de bien commun qui unit les personnes appartenant à un même groupe, à une même communauté. La création de liens de solidarité est donc au cœur des pratiques de l'OC.

## Le respect

Faire preuve de respect, c'est considérer la valeur du potentiel et de la contribution de chacun. Ainsi, l'OC respecte les personnes, les groupes [et les communautés] avec leur culture, leurs valeurs et leurs croyances; favorise une attitude de tolérance quant à la différence; reconnaît les qualités, les expériences et les compétences diversifiées. Ceci amène l'OC à respecter les forces et les limites de chacun à travers les processus engagés. Le respect implique aussi d'avoir les plus grands égards pour les droits et les attentes des personnes, des groupes et des communautés, tout comme d'être à l'écoute de leurs besoins particuliers.

## La démocratie

La démocratie se traduit notamment par l'encouragement et le soutien à la participation sociale des personnes dans l'expression de leurs problèmes et de leurs besoins, ainsi qu'à travers un processus de prise de décision collective quant au choix des objectifs, des stratégies et des moyens à mettre en œuvre pour y répondre. Dans ses interventions, l'OC suscite la mobilisation en faisant valoir la voix de tous et en prenant en compte les différentes réalités et la diversité des points de vue; facilite la délibération collective et le processus de prises de décision; soutient les décisions et orientations prises par l'ensemble du groupe. En organisation communautaire, la démocratie implique aussi un soutien et un accompagnement pour la mise en place de pratiques et d'espaces de vie démocratiques, particulièrement pour les groupes sociaux qui subissent la discrimination et l'oppression.

## La justice sociale

Favoriser la justice sociale, c'est promouvoir des changements sociaux et intervenir en faveur des droits fondamentaux favorisant une plus grande égalité et une plus grande équité entre tous. L'OC agit dans le but de réduire les inégalités sociales, la discrimination et l'oppression de toute forme culturelle, sociale, économique et politique; témoigne du respect des droits et de l'égalité des chances pour tous et soutient les initiatives qui assurent le bien-être et la santé des personnes. À cet égard, la pratique de l'organisation communautaire affiche un véritable parti pris pour les populations vulnérables qui se traduit par un engagement à soutenir la défense de leurs droits et à prioriser les actions collectives structurantes déployées avec eux.

## 1.3 LES PRINCIPES

---

Cinq principes d'actions collectives traduisent les valeurs de l'organisation communautaire :

- l'organisation communautaire considère les problèmes sociaux dans leur dimension collective et comme devant faire l'objet de solutions collectives;
- sa préoccupation centrale est l'organisation de nouveaux pouvoirs et services au sein et au profit des communautés;
- elle agit principalement dans et à partir d'une communauté locale même lorsqu'elle intervient en application de politiques publiques;
- elle mise sur le potentiel de changement et la capacité d'innovation de la communauté locale à partir de l'identification de besoins ou de problèmes qui suscitent des tensions dans le milieu;
- elle porte une visée de transformation sociale et de démocratisation permanente. (RQIIAC, 2010, p. 38)

## 1.4 LES APPROCHES

---

Comme équipe professionnelle, le service d'organisation communautaire appuie son intervention sur des approches théoriques reconnues, soit le modèle de Rothman développé en 1995, et un modèle adapté, développé par Bourque, Comeau, Favreau et Fréchette (Bourque et *al.*, 2007).

Dans le présent Cadre de référence, ce sont les définitions des approches privilégiées par Bourque et *al.*, (2007) qui ont été retenues. Ces approches fournissent une description des actions collectives rencontrées sur le terrain. Elles peuvent se succéder ou même s'entrecroiser selon les divers épisodes d'une même intervention. Cette section est directement tirée ou reformulée du Cadre de référence du RQIIAC (2010, p.40-43).

On retrouve quatre approches en organisation communautaire :

- développement local;
- socio-institutionnelle;
- socio-communautaire;
- action sociale.

### Développement local (DL)

L'approche en DL 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. Elle mise sur la concertation des acteurs 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 DL mobilise des citoyennes et des citoyens et veut renforcer leur autonomie et leur capacité d'initiative, particulièrement au profit des populations défavorisées.

### Socio-institutionnelle

Visant à 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, l'approche socio-institutionnelle place la participation au premier rang de ses préoccupations. Dans le cadre d'initiatives et de programmes établis par des experts, l'organisation communautaire soutient l'initiative des communautés afin qu'elle soit associée aux choix stratégiques qui les concernent. Elle organise la participation en favorisant l'appropriation des savoirs experts et l'expression des intérêts citoyens et elle négocie avec les experts la reconnaissance de cette expertise citoyenne.

## Socio-communautaire

Visant à contrer la fragilisation des liens sociaux, les trajectoires d'exclusion et la dilution des solidarités, l'approche socio-communautaire propose de redonner aux populations démunies un certain contrôle sur leur environnement. 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 soutient le développement des services, renforce les savoir-faire individuels et collectifs et encourage la prise de parole citoyenne.

## Action sociale

L'action sociale vise l'affirmation et l'institutionnalisation des droits. Elle se concrétise par la revendication, l'établissement d'un rapport de force et l'exercice d'une pression sur le pouvoir pour favoriser un changement social. Postulant l'existence d'intérêts divergents, elle utilise le conflit social pour promouvoir les intérêts de communautés ou de groupes défavorisés. Les organisations d'action sociale mobilisent des membres et forment des militants par la conscientisation et le renforcement des capacités individuelles et collectives. En action sociale, l'organisation communautaire s'investit dans la mobilisation, l'éducation populaire et le développement d'une conscience critique par l'analyse politique.

## 1.5 LES TYPES D'INTERVENTION

---

Tel que mentionné dans le Cadre de référence du RQIIAC (2010, p.57), la pratique d'organisation communautaire consiste en six types d'interventions. Il s'agit d'interventions qui peuvent être réalisées de manière simultanée dans un groupe ou un milieu donné. Les définitions des types d'intervention suivants sont directement tirées ou reformulées du RQIIAC (2010, p.57-62) ainsi que du Cadre de référence du CSSS-IUGS (2009, p. 14-18).

### L'identification des problématiques du milieu

L'organisation communautaire soutient les communautés en développant une connaissance fine du milieu. Au-delà de la simple identification des problèmes, l'OC veut aussi repérer les forces du milieu et mener des recherches ou des études locales afin de mieux comprendre certaines situations. L'OC identifie donc une problématique, conjointement avec la population et les partenaires, à partir de diverses données (statistiques, recherche-action, rapports de travail, observations, etc.). Elle peut porter sur l'analyse d'une communauté locale, d'une population cible ou d'un problème social. Il peut résulter du repérage de problématiques en émergence dans les demandes de services effectuées par la population auprès des autres intervenants de l'établissement. Cette analyse permet ainsi de mieux saisir les possibilités de collaboration ou de mobilisation.

### La sensibilisation et la conscientisation

L'organisation communautaire, à partir d'un problème social ou de santé, met en place des activités qui permettent une meilleure compréhension ou une conscientisation aux causes et aux conséquences des problèmes qui affectent cette population. Ces démarches peuvent s'adresser autant aux citoyens et citoyennes, aux intervenants et intervenantes de diverses organisations qu'aux décideurs. La mobilisation d'une communauté repose sur la sensibilisation et la conscientisation. L'organisation communautaire vise un changement d'attitude ou de perspectives des personnes affectées par un problème social, de façon à ce que celles-ci soient en mesure d'agir sur la situation problématique. Ce changement passe par une information juste et une meilleure compréhension des enjeux collectifs.

### Soutien aux ressources existantes

L'organisation communautaire soutient les organismes du milieu. En effet, l'action communautaire autonome et les organismes communautaires s'y inscrivant ont besoin de soutien aussi bien pour consolider leurs réalisations que pour en entreprendre de nouvelles. Les ressources dont disposent les organisations sont toujours en deçà des besoins pour lesquels elles existent. Les OC ont un rôle essentiel

à jouer pour que les communautés disposent de moyens à la mesure de leurs besoins. La réalité des organismes existants n'est pas à l'épreuve du temps ni de l'évolution de notre société. Cela fait en sorte que le soutien à de telles ressources se module au fil des développements dans la communauté et continue d'être au cœur de l'intervention. Le soutien peut prendre différentes formes, par exemple, soutenir l'implantation d'espaces de participation et d'empowerment dans la communauté locale; soutenir les leaders et les organismes du milieu qui contribuent au développement des communautés (DC); soutenir le développement des nouveaux projets et ceux déjà existants.

### **La création de nouvelles ressources**

L'organisation communautaire entreprend une démarche d'implantation d'une nouvelle ressource lorsqu'un besoin est identifié par ou avec le milieu. La mise sur pied de nouveaux organismes ou de nouvelles ressources exige de longues démarches pour faire reconnaître les problématiques et faire émerger des réponses collectives appropriées. La mise en place de nouvelles ressources suppose une évaluation de leur viabilité, en particulier en termes de ressources humaines et financières et de leur complémentarité avec les ressources existantes. La contribution de l'organisation communautaire sur ce terrain est complémentaire de celle de partenaires du milieu, telles les corporations de développement communautaire (CDC).

### **La mobilisation des ressources du milieu et la concertation**

L'OC soutient différents acteurs partageant des préoccupations communes ou participe à une concertation mise en œuvre par un partenaire ou un groupe de partenaires. À la base, il s'agit d'informer, de stimuler, de motiver des citoyens et citoyennes, des intervenants et intervenantes à agir ensemble. Dans certains cas, la personne intervenante mise sur la concertation des forces vives du milieu afin de développer une meilleure cohérence entre des services, éviter certaines duplications ou apporter des améliorations significatives à une situation problématique. À d'autres occasions, l'OC contribue de diverses façons à la mobilisation en cours, dans une perspective de DC. Le mandat des CISSS et des CIUSSS d'animer les RLS confirme ce rôle important. L'arrimage des partenaires dans une démarche de solidarité exige de la durée, mais aussi un savoir-faire caractéristique de l'OC. C'est d'ailleurs de plus en plus grâce à ces stratégies de concertation que des projets visant à améliorer les conditions de vie de communautés ou de groupes de personnes vulnérables sont mis sur pied.

### **Soutien à la représentation sociopolitique**

L'organisation communautaire accompagne des personnes et des groupes qui exercent des droits en tant que citoyens engagés dans un processus démocratique. L'OC doit aussi rendre des comptes à l'établissement qui les emploie en même temps qu'ils doivent pouvoir bénéficier du soutien et de l'appui de ce même établissement. Les risques de l'action politique dans un contexte à la fois de démocratie directe et de mission institutionnelle dans un milieu donné posent des exigences aux professionnels qui les assument. Les interventions relevant du soutien à la représentation sociopolitique supposent une bonne circulation d'information et des rapports de confiance entre les gestionnaires et l'équipe d'organisation communautaire. Par exemple, certains processus d'intervention peuvent mener à des actions de nature sociopolitique avec la population, telles que la rédaction et le dépôt d'un mémoire, l'organisation d'une rencontre avec des élus, etc. De même, l'OC peut interpeller l'établissement pour qu'il s'engage publiquement sur une question politique. Dès que l'on parle de changement social ou d'empowerment collectif, on se situe sur le terrain du partage du pouvoir dans une communauté ou dans une société.

## 1.6 LES ACTES PROFESSIONNELS

---

« La pratique d'organisation communautaire demande une grande polyvalence faisant appel à des compétences variées afin d'exercer plusieurs types de rôles et d'actions qui sont déterminés par la nature de la demande, la dynamique du milieu, le choix des approches et les types d'intervention à réaliser. Le *Cadre normatif* (Santé et Services sociaux Québec, 2009) décrit une intervention en organisation communautaire comme la combinaison d'un type d'intervention "la raison de l'intervention" et d'un ou plusieurs actes professionnels décrits comme "actes de l'intervention". Cependant, la version actuellement en vigueur doit impérativement être révisée de façon à prendre en compte la pratique réelle des OC. » (RQIIAC, 2010, p. 63)

Les définitions suivantes des actes professionnels sont directement tirées du Cadre de référence du RQIIAC (2010, p. 63-64), à l'exception de la « Représentation » qui est inspirée du CSSS-IUGS (2009, p.19).

### Analyse-évaluation

Ensemble d'actions réalisées avec un groupe ou une organisation, soit pour établir la pertinence d'une demande de services 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.



### **Animation**

Ensemble d'actions visant à stimuler, coordonner ou soutenir le travail d'un groupe, d'une table de concertation, d'une activité. Elle peut aussi viser à assurer la conduite d'une activité ou d'un événement.

### **Information-référence**

Ensemble d'actions visant la transmission d'informations à des personnes ou à des groupes, relativement aux ressources disponibles dans les divers services du CIUSSS de l'Estrie – CHUS, les groupes du milieu et la société en général.

### **Formation**

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

### **Accompagnement, consultation-conseil**

Ensemble d'actions en soutien à un groupe ou à 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.

### **Organisation**

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

### **Rédaction**

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

### **Liaison**

Ensemble d'actions de prise de contact, rencontres et autres démarches visant à établir des relations avec ou entre des acteurs du milieu, entre la communauté et le CIUSSS de l'Estrie – CHUS.

### **Représentation**

L'OC peut également être délégué formellement par l'établissement pour le représenter au sein d'une concertation ou d'un groupe de travail.



## 2. L'ORGANISATION COMMUNAUTAIRE AU CIUSSS DE L'ESTRIE — CHUS





## 2.1 MISSION ET VALEURS DU CIUSSS DE L'ESTRIE – CHUS

---

Une même mission est portée par le CIUSSS de l'Estrie – CHUS et l'ensemble des établissements du réseau de la santé et des services sociaux : « Maintenir, améliorer et restaurer la santé et le bien-être des Québécoises et des Québécois en rendant accessibles un ensemble de services de santé et de services sociaux, intégrés et de qualité, contribuant ainsi au développement social et économique du Québec. » (CIUSSS de l'Estrie – CHUS, 2016, p 18).

Quant aux valeurs organisationnelles propres au CIUSSS de l'Estrie – CHUS, soit l'humanisme, l'engagement et l'adaptabilité, elles sont partagées par le Service d'organisation communautaire.

## 2.2 TERRITOIRE DU CIUSSS DE L'ESTRIE – CHUS

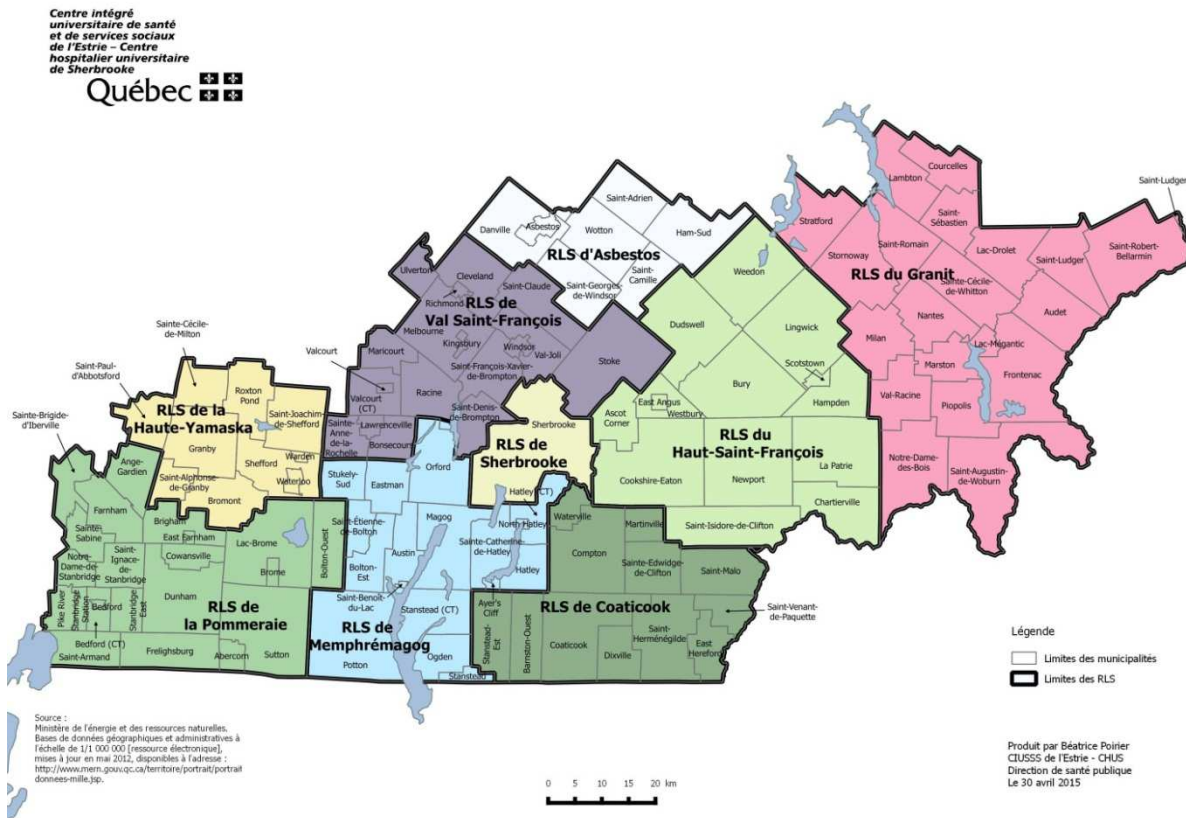
---

En 2015, lors de la création du nouvel établissement, les CSSS de La Pommeraie et de La Haute-Yamaska ont été fusionnés à la région sociosanitaire de l'Estrie. Avec l'ajout de ces territoires, la population de la région sociosanitaire de l'Estrie a augmenté de 48 %, passant de 322 306 à 476 108 personnes. Pour 2025, on estime que ce nombre s'élèvera à près de 508 000 personnes (CIUSSS de l'Estrie – CHUS, 2016).

Le nouveau territoire présente une grande diversité tant sur le plan social, économique que culturel. Par exemple, des milieux urbains et ruraux, composés de résidents et de villégiateurs, anglophones et francophones, avec un développement économique basé sur le tourisme, les industries, l'agriculture et les services. Ce territoire couvre ainsi près de 13 000 km<sup>2</sup>. On y retrouve deux grands pôles urbains, soit Sherbrooke avec le tiers de la population du territoire et Granby représentant plus de 20 % de la population. L'autre moitié de la population vit en milieu rural ou semi-rural.

Le CIUSSS de l'Estrie – CHUS dessert 121 municipalités regroupées en 96 communautés locales (Figure 1) et compte neuf réseaux locaux de services (RLS). Un RLS est un regroupement des différentes organisations qui offrent des services de santé et des services sociaux à la population d'un territoire local. On y retrouve plusieurs territoires d'appartenance. Le service d'organisation communautaire doit ainsi s'adapter à la réalité de ces milieux.

Figure 1 : Municipalités et territoires des réseaux locaux des services (RLS) du CIUSSS de l'Estrie – CHUS



Source : CIUSSS de l'Estrie – CHUS, 2016, p 11.

## 2.3 OFFRE DE SERVICES EN ORGANISATION COMMUNAUTAIRE ET PROGRAMMATION

Les services d'organisation communautaire du CIUSSS de l'Estrie – CHUS sont gratuits et accessibles. Ils sont offerts à différents types d'instances collectives telles qu'un regroupement de citoyens, une concertation ou un comité, un organisme communautaire, une coopérative, une entreprise d'économie sociale, une association, une organisation publique ou un programme du CIUSSS de l'Estrie – CHUS. L'instance qui fait une demande de services doit avoir une mission qui s'inscrit dans l'un des axes de programmation du Service. La demande doit aussi intervenir sur un des RLS ou sur le RTS desservi par le CIUSSS de l'Estrie – CHUS. Les nouvelles demandes sont traitées en fonction d'une procédure détaillée intitulée « Cheminement des demandes en organisation communautaire ». Un document du même titre existe à ce sujet. Cette procédure est importante pour permettre la réponse aux besoins plus urgents des communautés et agir à la réduction des inégalités sociales de santé.

L'ensemble des services en cours est décrit dans la programmation du Service d'organisation communautaire du CIUSSS de l'Estrie – CHUS. Cette programmation est composée des dossiers d'intervention des 9 équipes locales qui desservent leurs propres communautés. La programmation permet une vision d'ensemble. Elle est un cadre dynamique qui permet de suivre l'évolution des mandats en changement au fil du temps.

L'élaboration d'une programmation est un processus continu de prévisions de ressources et de services requis pour atteindre des objectifs déterminés selon un ordre de priorité établi, permettant de choisir la ou les solutions optimales, parmi plusieurs alternatives : ces choix prennent en considération le contexte de contraintes internes et externes connues actuellement ou prévisibles dans le futur.

La pratique d'organisation communautaire s'enracine dans un territoire local d'appartenance. L'expertise des OC repose sur la connaissance pointue des communautés locales et des modes de relations entre les individus, les groupes et les institutions qui en font partie. Cette expertise que maîtrise l'OC est essentielle à la mobilisation des populations, à l'organisation d'activités ou de services de même que dans des actions de prévention et de promotion de la santé. L'OC est partie prenante des processus en DC de son territoire dans lesquels son établissement s'implique.

## 2.4 LES AXES DE PROGRAMMATION DU SERVICE D'ORGANISATION COMMUNAUTAIRE

---

Les trois axes de programmation du Service d'organisation communautaire du CIUSSS de l'Estrie – CHUS sont les suivants : « Action sur les déterminants sociaux de la santé », « Développement des communautés » et « Soutien aux organismes du milieu ». Voici une description pour chacun d'entre eux.

### Action sur les déterminants sociaux de la santé

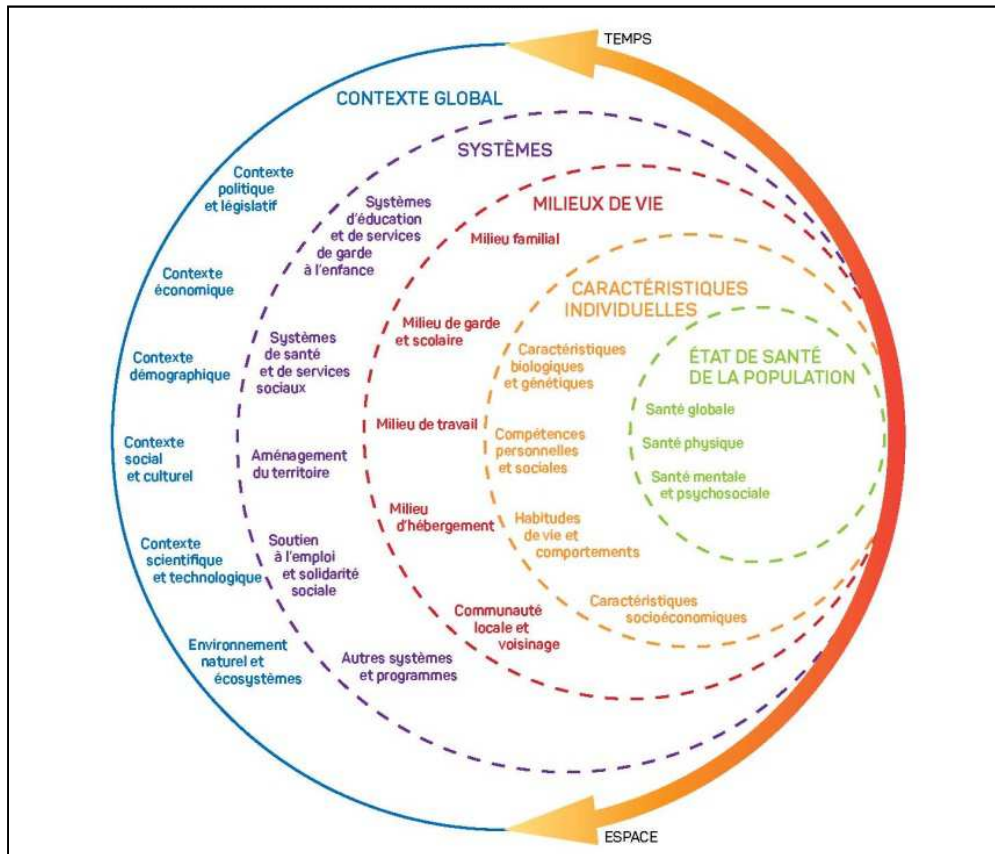
L'action du Service d'organisation communautaire sur les déterminants sociaux de la santé vise à réduire les inégalités sociales et de santé. Cette action est importante puisque les déterminants sociaux ont un effet sur la santé des individus sans qu'ils en soient individuellement responsables.

En effet, « Les déterminants sociaux de la santé sont les circonstances dans lesquelles les individus naissent, grandissent, vivent, travaillent et vieillissent ainsi que les systèmes mis en place pour faire face à la maladie, ces circonstances étant déterminées par plusieurs forces : l'économie, les politiques sociales et la politique. » (Commission des déterminants sociaux de la santé de l'Organisation mondiale de la santé, 2008, cité dans Paquette et al. 2014, p. 22).

La **figure 2** illustre l'ensemble des déterminants de la santé. Sur le schéma, les déterminants dits « **sociaux** » correspondent aux catégories « milieux de vie », « systèmes » et « contexte global ».

Finalement, et afin de situer ces concepts, voici la définition des déterminants de la santé : « Les déterminants de la santé [Figure 2] peuvent se définir comme l'ensemble des " facteurs personnels, sociaux, économiques et environnementaux qui déterminent l'état de santé des individus ou des populations" (OMS 1999, 25 p., cité dans MSSSQ 2010, p. 6). Ces facteurs influencent la santé et le bien-être soit directement, soit par leur effet sur un comportement ou une décision qui aura des retombées sur la santé des individus ou d'une population, et ils interagissent aussi entre eux » (CIUSSS de l'Estrie – CHUS, 2017, Politique RPDC, p. 12).

Figure 2 : Carte de la santé et de ses déterminants (Source : MSSS, 2016, p.4)



### Développement des communautés

Le service d'organisation communautaire conçoit le développement des communautés (DC) selon les définitions et prémisses suivantes.

« Le développement des communautés est [...] un processus de coopération volontaire, d'entraide et de construction de liens sociaux entre les résidents et les institutions d'un milieu local, visant l'amélioration des conditions de vie sur le plan physique, social et économique » (CHAVIS, 2000, cité dans INSPQ, 2002, p.16).

C'est « une modalité d'intervention collective qui place le territoire comme point de départ et d'ancrage à l'intervention et qui aborde les enjeux d'une communauté dans leur globalité. » (CIUSSS de l'Estrie – CHUS, Politique RPDC, 2017, p.4). Ce processus implique tout particulièrement la participation des citoyens et citoyennes.

Tel qu'indiqué dans la Politique responsabilité populationnelle et développement des communautés, le DC repose sur un certain nombre de prémisses :

- « Favoriser la participation des individus et des communautés locales aux décisions et aux actions qui les concernent;
- Encourager le renforcement du pouvoir de la capacité d'agir, c'est-à-dire reconnaître et développer le potentiel de leadership des personnes, des groupes et des communautés et reconnaître leur compétence à décider et à agir » (INSPQ, 2002, p.3);

- L'expression renforcement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités est privilégiée pour circonscrire la notion d'empowerment qui réfère à la possibilité pour les personnes ou les communautés de mieux contrôler leur vie ou, de façon plus spécifique, à un processus caractérisé par l'exercice d'une plus grande maîtrise sur l'atteinte d'objectifs importants pour une personne, une organisation ou une communauté (VALÉRIE ET LE BOSSÉ, 2006);
- Agir en concertation et en partenariat dans la réalisation des projets liés au développement;
- Proposer et s'engager dans les interventions qui peuvent soutenir la lutte à la pauvreté et la réduction des inégalités;
- Travailler à l'harmonisation et à la promotion des politiques publiques favorables à la santé, qu'elles soient municipales, régionales ou nationales» (INSPQ, op.cit., p.3). (CIUSSS de l'Estrie – CHUS, Politique RPDC, 2017, p.3).

### Soutien aux organismes du milieu

Le soutien du Service d'organisation communautaire aux organismes du milieu se définit comme une aide technique et un soutien professionnel visant la capacité de l'organisme à réaliser sa mission et, plus particulièrement, à renforcer la vie associative et son fonctionnement. Pour un même organisme, le soutien peut se réaliser en plusieurs mandats ou épisodes de services.

## 2.5 LES PRIORITÉS D'ÉQUIPES D'OC DES RLS

Chacune des neuf équipes locales d'OC identifie des priorités sur lesquelles elle travaille à moyen terme. Ces priorités s'inscrivent dans l'un ou l'autre des trois axes du Service d'organisation communautaire du CIUSSS de l'Estrie – CHUS (voir la section 2.4 Les axes du Service d'organisation communautaire) et peuvent être distinctes d'un RLS à l'autre. Ainsi, les axes du Service peuvent se concrétiser dans des proportions différentes, selon le territoire.

Le choix des priorités est fondé sur une analyse rigoureuse et est déterminé en réunion d'équipe locale. L'analyse s'appuie sur les caractéristiques du territoire et des communautés qui l'habitent, ainsi que les problématiques, besoins et enjeux identifiés comme prioritaires. La souplesse de ce cadre de travail permet des conditions favorables à l'exercice de l'organisation communautaire.





### 3. LES INTERFACES





### 3.1 COLLABORATION INTERDISCIPLINAIRE AU CIUSSS DE L'ESTRIE – CHUS

---

L'organisation communautaire privilégie le travail en partenariat et le travail d'équipe interdisciplinaire (intervenants, cadres) en référence aux modalités de liaison avec les directions (voir le document « Liens entre le Service d'organisation communautaire et les directions du CIUSSS de l'Estrie – CHUS »). L'OC stimule et entretient des relations de concertation avec les acteurs du milieu et les équipes du CIUSSS de l'Estrie – CHUS afin de favoriser une action cohérente sur l'ensemble des déterminants sociaux de la santé. La contribution du service d'organisation communautaire à la santé publique et aux autres programmes favorise la prise en compte des besoins du milieu et les rapports avec les partenaires dans l'organisation des services de l'établissement. Dans le but d'assurer une cohésion dans l'action, une communication fluide et continue entre les intervenants et la direction du CIUSSS de l'Estrie - CHUS est incontournable. De plus, des paramètres de collaboration sont balisés dans le Cadre de gestion des RLS et RTS.

Concernant la collaboration interdisciplinaire au sein de la Direction de santé publique, les OC contribuent à la mise en œuvre du plan d'action régional de santé publique (PAR) dans le cadre de leurs axes d'intervention.

### 3.2 COLLABORATION AVEC LES PARTENAIRES DU MILIEU

---

Les OC sont considérés comme des « alliés naturels » des organismes communautaires avec lesquels des relations égalitaires sont entretenues. Leur crédibilité dans ce partenariat avec le milieu repose sur la clarté de leur mandat et sur le respect de l'autonomie des groupes.

Les OC collaborent étroitement avec un ensemble de partenaires du milieu tels que : commissions scolaires, municipalités, municipalités régionales de comté (MRC), fondations privées, regroupements, etc.

En général, les OC jouissent d'une légitimité acquise par une expertise de terrain, une connaissance pratique de la communauté et des dynamiques des milieux ainsi qu'un savoir-faire dans les processus complexes de l'intersectorialité.

La qualité des partenariats et l'efficacité des interventions commandent des communications et des arrimages étroits entre tous les acteurs concernés, afin d'éviter les possibles démarches « en silo » et d'optimiser l'utilisation des expertises et ressources sectorielles.



Courtoisie, La Tribune – Spectre média



## 4. LES CONDITIONS FAVORABLES À LA PRATIQUE





La pratique de l'organisation communautaire, comme toute pratique professionnelle, appelle certaines conditions pour s'actualiser. Celles-ci sont dictées par les spécificités mêmes de la profession.

## 4.1 AUTONOMIE PROFESSIONNELLE

---

En tant que professionnels, les OC doivent jouir de l'autonomie requise pour exercer leurs compétences. Dans les limites du cadre convenu dans la programmation, le professionnel dispose de toute la latitude requise quant aux moyens à prendre pour atteindre les résultats recherchés. En contrepartie, il a la responsabilité d'informer l'établissement des résultats et de l'impact de ses actions (RQIIAC, 2003, p.56). De cette autonomie professionnelle découlent des responsabilités. L'OC doit déterminer, en lien avec la communauté ou le groupe concerné, le besoin ou le problème et établir le plan d'action visant la résolution du problème en élaborant le processus d'intervention requis. Des consultations et des échanges sur l'avancement des dossiers et les difficultés rencontrées ont lieu entre l'OC et la personne-cadre responsable, de même qu'avec l'ensemble des membres de l'équipe.

## 4.2 APPUI DE L'ÉTABLISSEMENT

---

L'atteinte des objectifs en organisation communautaire ne repose pas uniquement sur les intervenants et intervenantes communautaires. Elle nécessite parfois l'implication d'autres professionnels ou même l'adhésion de la direction de l'établissement. Dans certains dossiers, pour assurer la cohérence entre les choix de l'établissement et l'intervention sur le terrain, l'appui formel de la direction aux actions mises de l'avant peut s'avérer indispensable. À titre d'exemple, certaines actions relatives à la lutte à la pauvreté ou, encore, à la promotion du logement social sont susceptibles de nécessiter l'appui de l'établissement pour être efficaces. Il en est de même des demandes de reconnaissance et d'appui relatives à des projets ou organismes du milieu.

Les OC sont des interlocuteurs privilégiés pour travailler avec les partenaires et les organismes du milieu. Il est essentiel que des liens soient développés avec les équipes du CIUSSS de l'Estrie – CHUS. Qu'ils soient administrateurs, médecins, ou salariés, chacun doit être interpellé par le développement de nos communautés. Ceci, afin de permettre une pratique de l'organisation communautaire qui n'est ni parallèle, ni en marge de celle de l'établissement dans son milieu, mais bien intégrée à l'ensemble des activités. La mise en commun des points de vue et des expertises apparaît comme une opportunité pour se donner, comme organisation, une lecture plus fidèle du milieu dans lequel nous œuvrons.

## 4.3 DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

---

Des rencontres régionales du RQIIAC permettent aux intervenants et intervenantes d'échanger sur leurs pratiques et de partager des informations diverses. Ces échanges sont des « outils de travail » essentiels à la pratique des OC. La présence à ces rencontres est une source importante de soutien professionnel et, à ce titre, elle est reconnue dans le cadre régulier de leur travail.

Au plan national, le RQIIAC tient, annuellement, une journée d'échanges ou un colloque / journée de perfectionnement permettant la rencontre entre les professionnels terrain, le monde de l'enseignement et d'autres ressources. C'est une occasion unique pour les OC du Québec de faire le point sur leurs pratiques, de partager des expériences, de développer des compétences et de mettre à jour leurs connaissances sur divers sujets influençant leur pratique. La participation à ces activités est essentielle et fait partie des meilleurs outils d'acquisition de nouvelles connaissances dans le domaine de l'organisation communautaire.

De plus, les OC participent, au besoin, aux formations offertes par le CIUSSS de l'Estrie – CHUS ou par d'autres collaborateurs afin d'enrichir leurs compétences, être à l'affût des meilleures pratiques en lien avec l'organisation communautaire ou d'une thématique selon un dossier dont ils sont responsables.

## 5. L'ÉTHIQUE PROFESSIONNELLE





En interface et en liaison avec le milieu, les OC sont exposés aux tensions qui peuvent exister entre le CIUSSS de l'Estrie – CHUS et certains acteurs locaux. L'exercice de ce rôle doit s'appuyer sur des repères éthiques permettant de baliser les interventions quotidiennes en organisation communautaire dans le respect des valeurs et des principes qui encadrent la pratique professionnelle et qui soient en cohérence avec ceux de l'établissement. Voici quelques situations où les besoins de repères éthiques sont mis en évidence, notamment ceux concernant la confidentialité, les conflits d'intérêts, les allocations de fonds, les conflits de rôles et d'allégeance, la responsabilité professionnelle et les dilemmes éthiques.

Les définitions présentées dans cette section sont inspirées du Cadre de référence du RQIIAC (2010, p. 76-81), ainsi que dans les Cadres de références du CSSS-IUGS (2009, p 12), du CSSS de la Haute-Yamaska (2009, p. 6), du CSSS des Sources (2010, p. 31-34), du CSSS de Laval (2013, p. 24-28) et du CISSS-Abitibi-Témiscamingue (2016, p. 25-26).

### Confidentialité

Les OC sont tenus au respect des droits des usagers et doivent offrir des services accessibles, gratuits et confidentiels. Les renseignements demandés à un organisme se limitent à ceux qui sont nécessaires à l'évaluation de la demande et à la réalisation de l'intervention. La relation de confiance entre les OC et les organismes communautaires interdit la transmission à un tiers de renseignements obtenus dans le cadre d'une intervention communautaire. Advenant une situation grave d'abus de confiance commis par un organisme à l'égard de la communauté, la décision d'en informer un bailleur de fonds devrait être prise avec le supérieur immédiat et l'équipe d'organisation communautaire et comporter une démarche d'information auprès de l'organisme concerné.

### Conflits d'intérêts

Les OC ne peuvent tirer de leur action aucun bénéfice personnel autre que ceux liés à son statut d'employé du CIUSSS de l'Estrie – CHUS. Ils ont la responsabilité d'éviter de se mettre en situation de conflits d'intérêts. Si cela devait survenir, ils doivent en informer leur supérieur immédiat qui doit alors statuer sur les mesures à prendre.

### Allocation de fonds

Les OC ne peuvent d'aucune manière être responsables de décider de l'allocation de fonds, peu importe sa nature, ni de l'évaluation qui en résulte. Ce faisant, ils se placeraient en situation de contrôle alors que leur intervention professionnelle requiert un rapport d'accompagnement des personnes, des groupes et des organismes du milieu dans le respect de leur autonomie.

À l'interne, l'allocation de fonds relève des gestionnaires du CIUSSS de l'Estrie – CHUS et les OC en sont exclus. À l'externe, le CIUSSS de l'Estrie – CHUS doit s'assurer de ne pas mettre les OC en conflit de rôle. Réciproquement, les OC doivent s'assurer que l'établissement est bien informé de ces situations et qu'ils se retirent de tels processus. À la demande des directions concernées, les OC peuvent toutefois offrir un soutien à la prise de décision, par exemple, en suggérant des critères pour mieux évaluer les demandes ou en identifiant des sources d'information auxquelles se référer.

Puisque les OC sont, entre autres, agents de concertation, ils ne peuvent être associés à l'établissement d'ententes de services ou jouer un rôle de gestion, notamment dans l'attribution de fonds. Cette situation entraînerait un risque de conflit éthique important, mettant ainsi en danger la relation de confiance avec le milieu qui est à la base même de la pratique d'organisation communautaire.

## Conflits de rôles et d'allégeance

Dans le cadre de leur fonction, les OC interviennent généralement en soutien à un organisme ou à une concertation du milieu. En principe, ils ne devraient pas agir à titre de représentants/représentantes ou de porte-parole pour ces organismes puisque cela ne favorise pas l'autonomie du groupe. Cette situation peut aussi entraîner une confusion dans les rôles entre le groupe et le CIUSSS de l'Estrie – CHUS que représente la personne intervenante à titre d'employée ou, encore, générer un conflit d'allégeance avec l'établissement ou d'autres partenaires. Certaines situations toutefois commandent ce type d'implication et peuvent constituer une tâche ponctuelle des OC. Il faut donc nuancer ce qui est entendu par « représentation ». Voici quelques précisions qui peuvent déjà être apportées :

### ---- Mandat de représentation

Comme tout autre professionnel ou membre de la direction, un OC peut représenter le CIUSSS de l'Estrie – CHUS à une table de concertation ou à un regroupement d'organismes lorsqu'il en reçoit l'autorisation de sa direction. Il intervient alors de plein droit dans cette instance comme porte-parole de l'organisation, en cohérence avec les positions établies par les directions concernées et bénéficie, en conséquence, du soutien du CIUSSS de l'Estrie – CHUS dans l'exécution d'un tel mandat.

### ---- Mandat d'administrateur d'une association personnifiée

Dans le cadre de ses fonctions, l'OC ne siège pas au conseil d'administration d'un organisme afin de ne pas se placer en situation d'ingérence et outrepasser son rôle professionnel. Toutefois, l'OC peut être invité à le faire avec l'autorisation de son supérieur immédiat. C'est le cas pour un mandat de représentation du CIUSSS de l'Estrie – CHUS ou dans le cas d'un conseil d'administration provisoire d'un organisme en démarrage.

### ---- Soutien à la représentation en contexte de revendication

Les OC peuvent aussi, conformément à leur expertise professionnelle, aider les organismes et les tables de concertation avec lesquels ils interviennent à préparer un plaidoyer pour faire valoir leurs positions. Ils soutiennent alors des actions dont la nature publique n'exige pas de mandat formel de la part du CIUSSS de l'Estrie – CHUS. Si, exceptionnellement, un OC est appelé à intervenir publiquement comme suppléant pour présenter un tel plaidoyer ou un dossier au nom d'un organisme auquel il apporte un soutien ou bien s'il risque, en dépit de précautions raisonnables, d'être identifié comme personne représentante autorisée du CIUSSS de l'Estrie – CHUS dans cette action, il doit au préalable s'assurer de l'autorisation de la personne supérieure immédiate et préciser publiquement son rôle et sa position. Lorsqu'il procède avec la prudence requise, il ne peut être tenu responsable de conséquences négatives que pourrait provoquer son intervention.

## Devoir de réserve

Lorsqu'ils interviennent dans une situation où l'organisme soutenu est en relation conflictuelle avec le CIUSSS de l'Estrie – CHUS, les OC ont un devoir de réserve. Ils doivent avoir la possibilité de mettre fin à un tel mandat, car le CIUSSS de l'Estrie – CHUS peut leur en faire la demande. Autrement, ils doivent s'assurer que la personne supérieure immédiate est bien informée des risques que présente une situation de cet ordre et prendre les moyens appropriés pour éviter que leur intervention en soutien ne soit identifiée comme une opposition au CIUSSS de l'Estrie – CHUS.

## Gestion des situations litigieuses

Ces situations potentielles d'ambiguïtés, quasi inévitables sur le terrain de l'action collective, exigent des mécanismes clairs de circulation de l'information et de commune délibération entre les OC et les personnes supérieures immédiates, afin de gérer correctement ces situations complexes et faire en sorte que les OC puissent mettre à profit leur expertise, en conformité avec les orientations de l'établissement.

## Responsabilité professionnelle

L'expertise professionnelle en organisation communautaire constitue un atout précieux pour le CIUSSS de l'Estrie – CHUS dans sa responsabilité d'établir un rapport de confiance avec la communauté. Pour les OC, leur responsabilité professionnelle se concrétise grâce à une autonomie dans l'élaboration des plans de travail, dans le choix des stratégies et tout au long du processus d'intervention. La responsabilité professionnelle des OC impose alors de clarifier, avec toutes les personnes concernées par une intervention, leur part de responsabilité dans les résultats de l'intervention. Il leur appartient de définir et de mettre en œuvre les approches et les moyens de leur intervention en tenant compte des besoins de l'organisme demandeur, des axes de l'offre de services en organisation communautaire et des orientations du CIUSSS de l'Estrie – CHUS. Les OC, comme tous les autres intervenants et intervenantes, ont une autonomie professionnelle en fonction de leur formation, de leur expertise et possiblement de leur rattachement à un ordre professionnel.

## Dilemmes éthiques

Malgré les repères présentés ci-haut, les OC peuvent se trouver en présence d'un dilemme éthique c'est-à-dire une situation où l'on est (ou que l'on se croit tenu de choisir) entre deux possibilités qui s'excluent mutuellement. Dans un tel cas, ils peuvent recourir à l'expérience et aux connaissances de la personne supérieure immédiate, de ses collègues, de sa communauté de pratique, dans le but de résoudre le dilemme de façon autorégulée. Les OC peuvent aussi faire appel au soutien du Comité d'éthique clinique dans une démarche de résolution du dilemme. Ils devraient aussi pouvoir compter sur le soutien de l'établissement lorsqu'il convient de rétablir un équilibre entre les principes et la pratique de l'organisation communautaire ou lorsqu'un organisme bénéficiant d'une intervention estime que c'est le cas, qu'il soit insatisfait ou qu'il se soit plaint formellement d'un désaccord.

Dans le cadre du soutien professionnel apporté aux initiatives et aux projets issus de la communauté, il se peut que : la compatibilité des intérêts des groupes autonomes et du CIUSSS de l'Estrie – CHUS ne soit pas toujours évidente. Les OC peuvent se trouver pris entre de tels intérêts conflictuels lorsqu'ils supportent un groupe. Il doit être clair pour l'établissement que le renforcement d'un organisme communautaire constitue un impératif professionnel en organisation communautaire. En contrepartie, les OC ont le devoir d'indiquer clairement au groupe les orientations du CIUSSS de l'Estrie – CHUS, de les distinguer de ses opinions professionnelles si elles sont différentes et de nommer les limites du support apporté.



## CONCLUSION

En Estrie, l'organisation communautaire est partie prenante du paysage des services de santé et services sociaux publics, depuis le tout début des CLSC, en 1972. Forte de ses expériences, elle représente un levier majeur pour le CIUSSS de l'Estrie – CHUS afin de s'ajuster aux besoins des communautés de chacun de ses RLS de son territoire et faciliter l'actualisation de sa responsabilité populationnelle.

Ce cadre de référence met en évidence la pratique et l'apport de l'organisation communautaire pour une meilleure accessibilité et adaptabilité des services aux besoins de la population ainsi qu'à la contribution de l'établissement au développement social et économique des communautés qu'elle dessert. Ce document souligne aussi l'importance stratégique d'une intervention concertée sur le DC et les déterminants sociaux de la santé, de la mise en œuvre d'une intervention interdisciplinaire et intersectorielle.

Comme le souligne Bourque-Lachapelle dans l'ouvrage *L'organisation communautaire en CSSS (service public, participation et citoyenneté* « Nous pouvons affirmer que l'organisation communautaire est une des contributions significatives des services publics à la vie démocratique des communautés. Elle contribue activement à l'évolution des pratiques sociales et communautaires en matière de développement des communautés et d'exercice de la citoyenneté. Elle demeure une des innovations professionnelles les plus audacieuses du réseau public québécois de santé et de services sociaux » (Bourque-Lachapelle 2010, p. 3).

Grâce à l'engagement de l'équipe d'OC du CIUSSS de l'Estrie – CHUS et à la constante évolution de cette pratique professionnelle, le Service d'organisation communautaire permet à l'établissement de mieux répondre aux enjeux de santé dans les communautés et de mieux agir sur la réduction des inégalités sociales de santé.





# RÉFÉRENCES

L'élaboration de ce document est largement inspirée des cadres de référence suivants :

- CSSS de Memphrémagog (2006). Organisation communautaire : cadre de pratique, 15 pages.
- CSSS de la Haute-Yamaska (2009). Cadre conceptuel de la pratique de l'organisation communautaire au CSSS de la Haute-Yamaska, 17 pages.
- CSSS - IUGS (2009). Cadre de référence, service d'action communautaire, direction du projet clinique, de la santé publique et du développement des communautés, 28 pages.
- CSSS La Pommeraie (2010). Cadre de référence en organisation communautaire, 25 pages.
- CSSS Des Sources (2010). Cadre de référence et de pratique de l'organisation communautaire, 41 pages.
- CSSS du Val-Saint-François (2012). Cadre de référence en organisation communautaire au CSSS, 24 pages.

## BIBLIOGRAPHIE

- BOURQUE, Denis, Yvan COMEAU, Louis FAVREAU & Lucie FRÉCHETTE (sous la direction de) (2007). *L'organisation communautaire : fondements, approches et champs de pratique*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 534 pages.
- BOURQUE, Denis et René LACHAPELLE (2010). *L'organisation communautaire en CSSS (service public, participation et citoyenneté)*, Presse de l'Université du Québec, Québec, 161 pages.
- CHAVIS, David M. (2000). *Mobilising for Community; Capacity Building*. Présentation au LAREHS, Université du Québec à Montréal, 16 pages.
- CIUSSS DE L'ESTRIE – CHUS (2017) [à paraître]. *Cheminement des demandes de services en organisation communautaire*, 16 pages.
- CIUSSS DE L'ESTRIE – CHUS (2017) [à paraître]. *Lien entre le Service d'organisation communautaire et les directions du CIUSSS de l'Estrie-CHUS*.
- CIUSSS DE L'ESTRIE – CHUS (2017). *Politique RPDC – Responsabilité populationnelle et développement des communautés*, 13 pages.
- CIUSSS DE L'ESTRIE – CHUS (2016). *Plan d'organisation du CIUSSS de l'Estrie – CHUS : engagement humaniste adaptabilité 2015-2017*, 78 pages. [En ligne] [http://www.santeestrie.qc.ca/clients/CIUSSSE-CHUS/Notre\\_CIUSSS/Documents\\_divers/Planorganisation\\_15-17\\_2juin2016\\_br.pdf](http://www.santeestrie.qc.ca/clients/CIUSSSE-CHUS/Notre_CIUSSS/Documents_divers/Planorganisation_15-17_2juin2016_br.pdf) (consulté le 20 mars 2017).
- CIUSSS DE L'ESTRIE – CHUS (2015). *L'intervention communautaire : pour améliorer les conditions de vie de la population* [Dépliant], 2 pages.
- CSSS DE L'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE (2016). *Cadre de référence en organisation communautaire au CSSS-AT*, 37 pages.
- CSSS DE LA HAUTE-YAMASKA (2009). *Cadre conceptuel de la pratique de l'organisation communautaire au CSSS de la Haute-Yamaska*, 17 pages.
- CSSS DE LAVAL (2013). *Cadre de référence en organisation communautaire : collectivement mobilisés et engagés dans la communauté*, 1<sup>re</sup> édition, Laval, 47 pages.
- CSSS DE MEMPHRÉMAGOG (2006). *Organisation communautaire : cadre de pratique*, 15 pages.
- CIUSSS DES LAURENTIDES (2006). *Cadre de référence en organisation communautaire CIUSSS des Laurentides*, 19 pages.
- CSSS DES SOURCES (2010). *Cadre de référence et de pratique de l'organisation communautaire : une contribution essentielle à la réalisation de la mission du CSSS des Sources*, 41 pages.
- CSSS DU SUD DE LANAUDIÈRE ET CSSS DU NORD DE LANAUDIÈRE (2008). *Cadre conceptuel de la pratique de l'organisation communautaire dans les CSSS de Lanaudière*, 27 pages.
- CSSS DU VAL-SAINT-FRANÇOIS (2012). *Cadre de référence en organisation communautaire : service d'organisation communautaire direction des services à la communauté et l'hébergement*, 23 pages.
- CSSS HAUT-RICHELIEU/ROUVILLE (2005). *Services d'organisation communautaire au CSSS Haut-Richelieu/Rouville : proposition d'organisation*, 26 pages.

- CSSS – IUGS (2009). *Résultats détaillés du processus de programmation 2008-2011 : service d'action communautaire direction de projet clinique de la santé publique et du développement des communautés*, 14 pages.
- CSSS – IUGS (2009). *Cadre de référence : service d'action communautaire direction du projet clinique de la santé publique et du développement des communautés*, 28 pages.
- CSSS LA POMMERAIE (2010). *Cadre de référence en organisation communautaire*, 25 pages.
- INSTITUT NATIONAL DE SANTÉ PUBLIQUE (2002). *La santé des communautés : perspectives pour la contribution de la santé publique au développement social et au développement des communautés*. Document résumé, Gouvernement du Québec, Québec, 4 pages.
- INSTITUT NATIONAL DE SANTÉ PUBLIQUE (2002). *La santé des communautés : perspectives pour la contribution de la santé publique au développement social et au développement des communautés*. Gouvernement du Québec, Québec. 54 pages. [En ligne]  
[https://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/082\\_SanteCommunautes.pdf](https://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/082_SanteCommunautes.pdf) (consulté le 27 janvier 2017).
- LACHAPPELLE, René (sous la direction) (2003). *L'organisation communautaire en CLSC, cadre de référence et pratiques*, Les Presses de l'Université Laval, Québec, 293 pages.
- LAMOUREUX, Henri, Jocelyne LAVOIE, Robert MAYER, Jean PANET-RAYMOND (2002). *La pratique de l'action communautaire*, Presses de l'Université du Québec, Ste-Foy, 448 pages.
- LAMOUREUX, Henri, Jocelyne LAVOIE, Robert MAYER, Jean PANET-RAYMOND (2008). *La pratique de l'action communautaire*, Presses de l'Université du Québec, 2<sup>e</sup> édition, Ste-Foy, 528 pages.
- LAVOIE, Jocelyn et Jean PANET-RAYMOND (2014). *La pratique de l'action communautaire*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 3<sup>e</sup> édition actualisée, 432 pages.
- MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (2012). *La santé et ses déterminants : mieux comprendre pour mieux agir*, Gouvernement du Québec, 24 pages.
- MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (2016). *Politique gouvernementale de prévention en santé*, Gouvernement du Québec, 98 pages.
- ORGANISATION DE LA SANTÉ MONDIALE (1999). *Glossaire de la promotion de la santé : division de la promotion de la communication pour la santé service éducation sanitaire et promotion de la santé*, Genève, 25 pages, cité dans le cadre conceptuel de la santé. [En ligne]  
[http://whqlibdoc.who.int/hq/1998/WHO\\_HPR\\_HEP\\_98.1\\_fre.pdf](http://whqlibdoc.who.int/hq/1998/WHO_HPR_HEP_98.1_fre.pdf) (consulté le 27 janvier 2017).
- PAQUETTE, Julie, LECLERC, Bernard-Simon, BOURQUE, Sonia (2014). *La santé dans tous ces états : les déterminants sociaux de la santé. Trousse pédagogique*, CSSS de Bordeaux-Cartierville-Laurent-CAU, Montréal, 45 pages. [En ligne]  
[https://www.csssbcstl.qc.ca/fileadmin/csss\\_bcs/Menu\\_du\\_haut/Publications/Trousse\\_pedagogique/Trousse\\_pedagogique\\_finale.pdf](https://www.csssbcstl.qc.ca/fileadmin/csss_bcs/Menu_du_haut/Publications/Trousse_pedagogique/Trousse_pedagogique_finale.pdf) (consulté le 13 juillet 2017).
- ROTHMAN, Jack, J. L. ERLICH, & J. E. TROPMAN (Eds.) (1996). *Strategies of community intervention* (5th edition), The journal of Sociology & Social Welfare : Vol 23 : Iss 3, Article 20, 63 pages.
- RQIIAC (2003). *L'organisation communautaire en CLSC : cadre de référence et pratiques*, Les Presses de l'Université Laval, 20 pages.
- RQIIAC (2010). *Pratique d'organisation communautaire en CSSS : cadre de référence du RQIIAC*, Presses de l'Université du Québec, Québec, 166 pages.
- RQIIAC (2013). *Le service d'organisation communautaire en CSSS : tout un monde de compétences!*, [Dépliant], 2 pages.

SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX QUÉBEC (2009). *Cadre normatif : système d'information sur la clientèle et les services des CLSC (I-CLSC)*, 448 pages.

TROPMAN John E, ERLICH J, ROTHMAN, J. (1995). *Tactics and techniques of community intervention*. F.E. Peacock, 464 pages.





# AGIR ENSEMBLE

POUR DES COMMUNAUTÉS QUI NOUS RASSEMBLENT

**Centre intégré  
universitaire de santé  
et de services sociaux  
de l'Estrie – Centre  
hospitalier universitaire  
de Sherbrooke**

**Québec** 