

CADRE D'INTERVENTION EN DÉVELOPPEMENT DES COMMUNAUTÉS

Partage de la pratique en organisation communautaire
en matière de développement des communautés
à partir de l'expérience terrain en Outaouais

*Centre intégré
de santé
et de services sociaux
de l'Outaouais*

Québec 

Publication

Direction de santé publique du Centre intégré de santé et de services sociaux de l'Outaouais, 2019. ***Cadre d'intervention en développement des communautés – Partage de la pratique en organisation communautaire, en matière de développement des communautés, à partir de l'expérience terrain en Outaouais***, Centre intégré de santé et de services sociaux de l'Outaouais.

Document déposé à Santécom (www.santecom.qc.ca)

Dépôt légal - 4^e trimestre 2019 Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN 978-2-550-85642-9 (imprimé)

ISBN 978-2-550-85643-6 (PDF)

© Centre intégré de santé et de services sociaux de l'Outaouais, 2019

Toute reproduction totale ou partielle de ce document à des fins non commerciales est autorisée à condition que la source soit mentionnée.

Dans ce document, le genre masculin ou féminin est utilisé sans intention discriminatoire et uniquement dans le but d'alléger le texte. Pour ce qui est de l'organisation communautaire, l'appellation d'organisatrice communautaire a été privilégiée plutôt que celle d'organisateur communautaire pour refléter la féminisation de la profession.

**Document élaboré par la Direction de santé publique
du Centre intégré de santé et de services sociaux de l'Outaouais**

Coordination des travaux et relectures

Anne-Marie Ménard

Marc-André Donato

Pauline Fortin, puis Sylvie Lafontaine

Groupes de travail

Équipe en organisation communautaire :

Anne Bellemare

Brigitte Massé

Caroline Masse

Claudia Forget

Emeline Mukeshimana

Emily Tessier

Isabelle Aubry

Joanne Lafrenière

Leila Francoeur

Line Ouellet

Marisa Gutierrez

Mario Dion

Michel Laporte

Nancie Martineau

Nathalie Jetté

Pénélope Dallaire

Sonia Ben-Arfa

Yves Destroismaisons

Comité de pilotage et rédaction d'ensemble :

Mario Dion, porteur de projet

Marcella Kafka, en collaboration et soutien

Première rédaction du résumé des enjeux :

Caroline Masse

Pénélope Dallaire

Révision

Isabelle Aubry

Stefan Reyburn

Mise en page

Scholastique Ntahimpera

Table des matières

Introduction.....	6
1. Finalité de l'intervention en développement des communautés	7
1.1 <i>But</i>	7
1.2 <i>Objectifs.....</i>	7
2. Enjeux du développement des communautés en Outaouais.....	8
2.1 <i>Diversité des communautés territoriales.....</i>	8
2.2 <i>Conciliation entre les communautés territoriales, d'identité et d'intérêt</i>	8
2.3 <i>Mobilisation et participation citoyenne.....</i>	8
2.4 <i>Collaboration, concertation et partenariat intersectoriel</i>	9
2.5 <i>Répartition équitable des pouvoirs.....</i>	9
3. Conditions de réussite de l'intervention en développement des communautés	10
3.1 <i>Conditions sociales : soutenir une approche collective.....</i>	10
3.1.1 <i>Faire avec les citoyens</i>	10
3.1.2 <i>Travailler avec les communautés</i>	10
3.1.3 <i>Encourager l'apport des partenaires</i>	11
3.1.4 <i>Favoriser l'inclusion</i>	11
3.2 <i>Conditions politiques : convenir d'un processus démocratique.....</i>	12
3.3 <i>Conditions économiques : utiliser le financement au service du développement des communautés... ..</i>	12
4. Rôles de l'organisation communautaire en développement des communautés	13
4.1 <i>Rôle fondamental des organisatrices communautaires.....</i>	13
4.2 <i>Principaux rôles des organisatrices communautaires</i>	14
4.3 <i>Rôle de collaboration avec les autres intervenants en développement des communautés.....</i>	15
5. Intervention en développement des communautés	17
5.1 <i>Principes d'intervention</i>	17
5.2 <i>Étapes d'intervention.....</i>	17
5.2.1 <i>Étape 1 : VOIR ou l'analyse de la communauté.....</i>	18
5.2.2 <i>Étape 2 : CHOISIR ou le choix des changements à faire dans la communauté</i>	18
5.2.3 <i>Étape 3 : AGIR ou la mise en œuvre des changements que la communauté a choisis</i>	18

5.2.4	Étape 4 : RÉVISER ou l’appréciation des choix planifiés ainsi que des résultats et des processus...	18
5.2.5	Indicateurs de suivi.....	19
Conclusion	20
Références	21
ANNEXE A: Démarche partenariale HABITER MON QUARTIER	23
ANNEXE B: Méthodologie	26
ANNEXE C: Intervenants en développement des communautés	29
ANNEXE D: Compétences	30
ANNEXE E: Représentation graphique sommaire des étapes d’intervention	32
ANNEXE F: Outils de support et organisations en soutien	33

Introduction

La démarche partenariale Habiter mon quartier (HMQ)¹ est lancée en 2015 dans la ville de Gatineau. Cette démarche est née des réflexions de la Commission Gatineau ville en santé, une commission municipale intersectorielle à laquelle participe la Direction de santé publique du Centre intégré de santé et de services sociaux (CISSS) de l'Outaouais. La démarche a pour but de renforcer les environnements stimulants et soutenant en faveur des initiatives citoyennes réalisées à l'échelle des quartiers. La démarche vise, entre autres, à appuyer le développement d'outils autonomes et à partir de l'expérience terrain.

En concordance avec ces objectifs, les partenaires ont proposé que les divers intervenants en développement des communautés² engagés dans la démarche partenariale HMQ élaborent d'abord chacun leur cadre d'intervention, puis que ces cadres soient partagés pour mieux travailler ensemble sur le terrain. Le CISSS de l'Outaouais a accepté cette proposition et l'a inscrite dans son Plan d'action régional de santé publique comme un des moyens de soutenir des actions concertées favorisant la santé, le développement social et la réduction des inégalités sociales de santé³.

La Direction de santé publique du CISSS de l'Outaouais a reçu le mandat de mettre en œuvre ce moyen et, pour ce faire, l'élaboration du cadre d'intervention en développement des communautés a été confiée à l'équipe en organisation communautaire sous la coordination du chef de programme des services de proximité et de la chef de programme des services transversaux ainsi que de la coordonnatrice des activités de santé publique. Pour mener à bien ce mandat, une méthodologie⁴ rigoureuse a été définie permettant de systématiser les expériences pratiques de l'équipe en organisation communautaire dans l'ensemble de l'Outaouais, y compris la ville de Gatineau.

Ce document présente le cadre d'intervention en développement des communautés élaboré à partir de la pratique en organisation communautaire en Outaouais. Dès le premier chapitre, la finalité de l'intervention est mise en lumière. Avec cet éclairage, un aperçu de l'analyse des enjeux du développement des communautés en Outaouais est donné dans le deuxième chapitre tandis que des conditions de réussite, déclinées en pistes d'action pour l'intervention, sont proposées dans le troisième chapitre. Puis, les rôles de l'organisation communautaire sont abordés dans le quatrième chapitre. Le cinquième et dernier chapitre aborde les principes et les étapes pour mettre en pratique l'intervention.

¹ Pour plus d'informations au sujet de la démarche partenariale HMQ, veuillez consulter l'annexe A.

² Notamment les agents de développement des communautés de la Ville de Gatineau, les intervenants de l'Office d'habitation de l'Outaouais et les organisatrices communautaires du CISSS de l'Outaouais.

³ Le moyen « Élaborer et recourir à un cadre d'intervention en développement des communautés » est inscrit à la page 65 du *Plan d'action régional de santé publique 2016-2020 Engagés pour un avenir en santé* du CISSS de l'Outaouais.

⁴ Pour d'informations sur la méthodologie, veuillez consulter l'annexe B.

1. Finalité de l'intervention en développement des communautés

Avant d'intervenir en développement des communautés, il faut reconnaître que les communautés se développent déjà de manières qui leur sont propres. L'organisation communautaire intervient avec le but et des objectifs présentés dans ce chapitre. Autant le but que les objectifs sont teintés de l'évolution de la pratique au sein du réseau de la santé et des services sociaux et de ses liens avec la santé publique⁵.

1.1 But

Sur le plan des **résultats**, la finalité de l'intervention en développement des communautés est de réduire les inégalités sociales et d'améliorer les conditions et la qualité de vie⁶ par l'action sur les déterminants de la santé⁷ et par le renforcement des communautés solidaires et inclusives sur le territoire.

Sur le plan des **processus**, la finalité de l'intervention en développement des communautés est de favoriser l'inclusion communautaire par l'engagement citoyen :

- Susciter et soutenir la mobilisation et la participation citoyenne;
- Faciliter les liens entre les citoyens et les partenaires;
- Encourager des démarches et des projets collectifs (ex. : collaboration, concertation, partenariat);
- Assurer une gouvernance démocratique des démarches et des projets collectifs.

1.2 Objectifs

- S'assurer que les citoyens se situent au cœur de l'action et du développement de leur communauté;
- Construire des liens sociaux solides entre les citoyens, les intervenants et les partenaires;
- Favoriser la prise de conscience des besoins et des problèmes sociaux des citoyens ou de la société;
- Soutenir l'action collective en réponse aux besoins et aux problèmes sociaux identifiés collectivement;
- **Accorder la priorité aux communautés défavorisées ou dévitalisées et aux communautés qui sont aux prises avec un ou des problèmes sociaux importants.**

⁵ Le développement local et des communautés constitue un axe de pratique en organisation communautaire (RQIIAC, 2016; RQIIAC, 2010-1) tandis que, en santé publique, le développement social et le développement des communautés sont considérés comme des approches privilégiées de promotion de la santé et de réduction des inégalités sociales de santé (CISSS de l'Outaouais, 2016; Parent et coll., 2012).

⁶ Les conditions de vie constituent le fondement et elles sont comprises dans la qualité de vie, la qualité de vie étant une notion plus large.

⁷ Agir sur les déterminants de la santé afin d'améliorer les conditions de vie dont le revenu, la sécurité alimentaire, le transport, le logement, l'éducation, les services de proximité, etc. Ces améliorations s'inscrivent dans une perspective de développement global des communautés sur les plans économique, social, politique, culturel et environnemental.

2. Enjeux du développement des communautés en Outaouais

Une analyse des enjeux en développement des communautés en Outaouais a été réalisée sous l'angle de la finalité de l'intervention en organisation communautaire en matière de développement des communautés. Une quarantaine d'enjeux ont été identifiés et classés en cinq grandes catégories. Ce chapitre présente un aperçu des enjeux par catégorie⁸.

2.1 Diversité des communautés territoriales

La région de l'Outaouais, composée de quatre MRC et d'une ville qui exerce des compétences de MRC, comprend une grande diversité de communautés territoriales. Chacune de ces communautés a ses particularités, notamment sur les plans de la géographie, de la population, des ressources, des besoins et des problèmes sociaux présents. Les nombreux mouvements de population en Outaouais contribuent à transformer les communautés territoriales. Cette dynamique territoriale peut favoriser la diversité et la mixité sociale, mais elle complexifie la réponse aux besoins et aux problèmes sociaux. De plus, les grands écarts de richesse entre les communautés et au sein des communautés, ainsi qu'un déséquilibre quant aux services et aux emplois accessibles, principalement en défaveur du milieu rural, constituent des défis prioritaires auxquels l'Outaouais dans son ensemble est confronté.

2.2 Conciliation entre les communautés territoriales, d'identité et d'intérêt

Une communauté territoriale est composée des personnes vivant sur un même territoire tandis qu'une communauté d'identité se forme selon les groupes de population (ex. : jeunes, femmes, aînés) et une communauté d'intérêt se forme autour d'un thème (ex. : pauvreté, logement, transport, alimentation). Au sein et par-delà de chacune des communautés territoriales se tissent des communautés d'identité et d'intérêt qui favorisent la prise en considération de la diversité. Les différentes communautés nécessitent ainsi des interventions adaptées à leurs préoccupations et à leurs besoins et aux problèmes sociaux, mais il importe de soutenir également leur inclusion étant donné qu'elles se retrouvent souvent aussi sur un même territoire. Toutefois, concilier l'ensemble des spécificités de chacune des communautés dans un objectif d'inclusion est un défi.

2.3 Mobilisation et participation citoyenne

Les forces collectives pouvant être mobilisées constituent le fondement du développement des communautés. C'est par un processus d'engagement citoyen qu'on reconnaît l'apport de chacun dans la mobilisation. Le contexte sociétal peut parfois constituer un défi à la mobilisation et à la participation citoyenne, toutes deux essentielles au développement des communautés. Les ressources bénévoles,

⁸ L'analyse détaillée demeure un document de travail interne utile pour l'équipe en organisation communautaire.

souvent restreintes, s'épuisent et la participation citoyenne requiert un effort d'engagement pouvant être contraignant. À cela s'ajoute l'accessibilité aux ressources financières qui demeure un défi de taille relativement à la capacité de mobilisation des communautés. Le passage d'un pouvoir d'agir personnel à un pouvoir d'agir collectif devient alors plus difficile.

2.4 Collaboration, concertation et partenariat intersectoriel

La collaboration, la concertation et le partenariat sont au cœur de l'intervention en développement des communautés et visent à favoriser la mobilisation des partenaires autour des besoins des communautés et des problèmes sociaux présents. Toutefois, la diversité des citoyens et des partenaires engagés soulève des défis dans la réponse aux besoins et aux problèmes sociaux, considérant que les intérêts de chacun peuvent être différents. Il devient donc primordial de conjuguer les particularités de chacun pour développer une vision commune et diminuer les risques de dédoublement, d'hyperconcertation, de démobilitation, de conflits et de partage inéquitable des tâches.

2.5 Répartition équitable des pouvoirs

La pluralité des citoyens et des partenaires dans le développement des communautés amène inévitablement des rapports de pouvoir qui nécessitent une compréhension stratégique du contexte sociopolitique établi. Par exemple : des écarts sont parfois observés entre les besoins réels des communautés et les priorités d'action établies par les institutions qui peuvent agir en fonction d'intérêts multiples; la survie des organismes communautaires a parfois priorité sur les besoins réels des communautés en raison de leur dépendance au financement; les découpages territoriaux administratifs sont parfois incompatibles entre eux ou non représentatifs des communautés territoriales vécues, ce qui peut entraver le développement des communautés en engendrant des conflits d'appartenance ou un déséquilibre dans l'accessibilité aux services, entre autres. Conserver la parole citoyenne et l'expression des besoins peut s'avérer un défi, mais demeure essentiel.

3. Conditions de réussite de l'intervention en développement des communautés

Les conditions de réussite proposées sous-tendent en grande partie l'atteinte de la finalité de l'intervention en organisation communautaire en matière de développement des communautés en plus d'être modulées en fonction des enjeux identifiés. Ces conditions sont présentées dans ce chapitre et chaque condition est déclinée en pistes d'action pour l'intervention.

3.1 Conditions sociales : soutenir une approche collective

Afin de construire des communautés équitables, solidaires et inclusives, l'intervention en développement des communautés doit structurer un processus en vue de partager une vision commune du développement de la communauté, de se donner un plan d'action, de définir la contribution de chacun et d'évaluer les actions. Cette structuration implique de conjuguer avec les particularités des divers citoyens et partenaires. Ce travail doit se faire avec les communautés en encourageant l'apport des différents citoyens et partenaires du milieu (sociaux, économiques, politiques, culturels et environnementaux) de manière à favoriser l'inclusion.

3.1.1 Faire avec les citoyens

- Partir des citoyens, leur faire de la place au cœur de l'action ;
- Favoriser, reconnaître et valoriser la contribution et l'expertise des citoyens;
- Travailler à l'appropriation du pouvoir d'agir des citoyens pour passer du « je » au « nous », au « nous autres » et au « nous toutes et tous » (Deslauriers, 2007; Foisy et coll., 2017);
- Éviter d'imposer aux citoyens une approche dominante, institutionnelle ou autres, et favoriser une approche citoyenne à la base;
- Accompagner les citoyens, réduire les obstacles, aller vers eux, offrir un environnement incitatif à la participation citoyenne (ex. : lieu convivial, transport facilité, halte-garderie disponible), utiliser un langage adapté;
- S'assurer que les personnes qui vivent de l'exclusion sociale font partie des réflexions et de l'action.

3.1.2 Travailler avec les communautés

- Agir en proximité avec les communautés sur le terrain;
- Travailler avec des petites communautés et créer des liens entre les communautés (autonomie des communautés, mais solidarité entre elles);
- Acquérir une bonne connaissance des communautés (vision globale des besoins et des problèmes sociaux ainsi que des enjeux sociaux, économiques, politiques, culturels et environnementaux);

- Être à l'écoute de la communauté, accueillir les problèmes identifiés;
- Favoriser ou consolider le sentiment d'appartenance;
- Renforcer le tissu social par la stimulation des liens sociaux démocratiques;
- Inclure les communautés d'intérêt et d'identité au sein de la communauté territoriale. Par exemple :
 - Solliciter la contribution, l'expertise et l'expérience de vie des aînés dans le développement des communautés;
 - Briser l'isolement des personnes handicapées et de leurs familles par l'inclusion sociale en les rendant visibles dans la société, en renforçant le tissu social autour d'elles, en favorisant leur participation sociale et en créant des conditions leur permettant l'exercice d'une citoyenneté à part entière;
 - Favoriser la collaboration entre les jeunes, l'école et la communauté afin d'intégrer les jeunes et l'école dans la communauté;
 - Partir de ce qui existe, mobiliser les forces du milieu, saisir les occasions, rehausser ou tenir compte des initiatives porteuses d'espoir;
- Construire des liens sociaux et établir des ponts entre les citoyens et les partenaires.

3.1.3 Encourager l'apport des partenaires

- Nouer des liens entre les partenaires ayant des intérêts en développement des communautés;
- Rassembler les partenaires concernés autour des enjeux, besoins et problèmes sociaux des communautés;
- Identifier ou bâtir des lieux pour échanger, mettre en commun des ressources, développer des visions communes ou des nouvelles cultures démocratiques et éthiques;
- Appuyer des dynamiques constructives au sein des comités et des tables de concertation;
- Soutenir l'engagement des partenaires à travailler ensemble;
- Favoriser la création et le maintien d'un climat de confiance entre les partenaires permettant de mieux travailler en collaboration, concertation ou partenariat;
- Proposer aux partenaires de s'interpeller mutuellement pour se questionner sur leurs pratiques ou pour s'entraider (respect et ouverture, écoute);
- Démystifier les rythmes et les rôles de chacun dans une démarche collective;
- Avoir toujours à l'esprit la complexité de la réalité et des contextes : aspects sociaux, économiques, politiques, culturels et environnementaux.

3.1.4 Favoriser l'inclusion

- Intégrer tous les citoyens, particulièrement des personnes qui vivent de l'exclusion sociale (ex. : personnes vivant dans la pauvreté ou personnes handicapées);

- Identifier des moyens de mobilisation adaptés aux citoyens, recourir à la communication et à l'éducation populaire, identifier les barrières à la participation (ex. : littératie), respecter le cheminement du citoyen, son rythme et sa culture;
- Intégrer l'approche d'appropriation du pouvoir d'agir personnel et collectif (Deslauriers, 2007; Foisy et coll., 2017) dans la pratique;

3.2 Conditions politiques : convenir d'un processus démocratique

- Établir et respecter des règles de démocratie dans les démarches ou projets collectifs;
- Favoriser le bien commun dans le respect de la diversité (ex. : missions spécifiques des partenaires, communautés d'intérêt et d'identité présentes dans les communautés territoriales, etc.);
- Respecter les différentes cultures de travail et les mettre à contribution pour trouver des façons de travailler ensemble en s'engageant dans une pratique commune et ainsi co-construire une nouvelle culture de travail;
- Favoriser la mise en commun des informations et partager les ressources disponibles;
- Partager les responsabilités en favorisant les diverses contributions des acteurs;
- Garder le processus ouvert :
 - à divers paradoxes par la capacité de consensus ou de compromis ou de s'entendre sur les stratégies;
 - aux dynamiques de conflit par la poursuite du dialogue et des mécanismes de résolution des conflits;
 - à l'évolution par le cheminement des acteurs ou des communautés;
 - à la participation d'une diversité de citoyens et de partenaires.

3.3 Conditions économiques : utiliser le financement au service du développement des communautés

- Veiller à ce que le financement obtenu par la communauté ou par le regroupement des partenaires serve à l'ensemble de la communauté et pas à une organisation particulière de la communauté;
- Tirer parti des occasions de financement, soutenir les démarches pour l'obtention de fonds suffisants et en faire profiter la communauté;
- Influencer les bailleurs de fonds en faveur d'une simplification des processus de demande de financement et de reddition de comptes;
- Cultiver l'organisation, la planification et l'administration efficaces des démarches et projets collectifs.

4. Rôles de l'organisation communautaire en développement des communautés

Plusieurs facteurs influent sur la définition des rôles des divers intervenants en développement des communautés, notamment la mission de leur organisation, leur mandat, leur titre d'emploi et leur formation de base ainsi que le contexte des interventions, l'évolution de la situation, les relations entre intervenants et avec la communauté.

Le rôle fondamental et les rôles principaux des organisatrices communautaires en développement des communautés découlent de la définition de l'organisation communautaire⁹. À ces rôles, s'ajoute celui de collaboration avec les autres intervenants en développement des communautés.

4.1 Rôle fondamental des organisatrices communautaires

Le rôle fondamental de l'organisation communautaire en développement des communautés consiste à **renforcer la solidarité et le pouvoir d'agir afin de réduire les inégalités sociales et de santé**. Ce rôle caractérise la pratique en organisation communautaire et de santé publique¹⁰.

Pour les organisatrices communautaires, cela comprend :

- Lire les réalités sociales à partir du point de vue des personnes qui vivent de l'exclusion sociale;
- S'assurer que les personnes qui vivent de l'exclusion sociale font partie de l'évaluation des besoins et des problèmes sociaux, des réflexions et de l'action;
- Atteindre prioritairement les communautés défavorisées ou dévitalisées ou à risque de le devenir et les communautés aux prises avec un ou des problèmes sociaux importants, et encourager leur engagement;
- Soutenir les organismes communautaires, plus particulièrement ceux en santé et services sociaux financés par le MSSS et les autres fonds du CISSS de l'Outaouais;
- Agir pour l'amélioration des déterminants de la santé et des conditions de vie.

⁹ L'organisation communautaire est « – 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;

– et 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 dans le cadre de pratiques démocratiques. » (RQIAC, 2010)

¹⁰ Ce rôle est en harmonie avec la finalité du Plan d'action régional de santé publique du CISSS de l'Outaouais, soit : « Contribuer à maintenir et à améliorer la santé de la population ainsi que réduire les inégalités sociales de santé en offrant un cadre structurant pour une action performante sur les déterminants de la santé. » (CISSS de l'Outaouais, 2016)

4.2 Principaux rôles des organisatrices communautaires

Comme la pratique en organisation communautaire comprend d'autres axes en plus du développement des communautés, les rôles les plus pertinents associés à l'intervention en développement des communautés sont sélectionnés¹¹ et présentés ici.

- **Analyste du milieu**, cela comprend :
 - Assurer une fonction de veille;
 - Être à l'écoute de la communauté;
 - Apporter du soutien pour communiquer le besoin identifié;
 - Mener des analyses politiques.
- **Éducateur populaire**, cela comprend :
 - Contribuer à l'éveil, à la sensibilisation et à la conscientisation;
 - Diffuser des informations (ex. : programmes de financement);
 - Diffuser des connaissances (ex. : outils);
 - Contribuer à la réflexion collective.
- **Mobilisateur**, cela comprend :
 - Mobiliser les acteurs concernés;
 - Consolider la mobilisation;
 - Soutenir l'action des acteurs.
- **Agent de liaison**, cela comprend :
 - Bâtir des liens de confiance entre les citoyens, les intervenants et les partenaires;
 - Travailler sur le terrain simultanément avec une organisation et au sein des concertations;
 - Favoriser les liens sociaux et le réseautage;
 - Établir des contacts professionnels dans le cadre du travail.
- **Accompagnateur**¹² :
 - Accompagner des citoyens**, cela comprend :
 - Offrir un accompagnement aux citoyens;
 - Respecter le rythme des citoyens dans les processus;
 - S'engager avec les personnes.
 - Accompagner des communautés**, cela comprend :
 - Offrir du soutien communautaire (inclusion, identité);
 - Accompagner les collaborations, les concertations et les partenariats dans les réponses collectives aux besoins collectifs et aux problèmes sociaux;
 - Être à l'affut et influencer pour soutenir la communauté;
 - S'engager dans la démarche ou le projet de la communauté.

¹¹ Rôles inspirés du Cadre de référence en organisation communautaire (RQIAC, 2010)

¹² Tenir compte du cadre d'appropriation du pouvoir d'agir personnel et collectif (Deslauriers, 2007; Foisy et coll., 2017)

Accompagner des processus collectifs, cela comprend :

- Soutenir une démarche collective par un processus démocratique;
- Structurer le processus pour contribuer au développement de la vision collective et permettre la participation de tous;
- Organiser des activités en lien avec les besoins et les décisions collectives;
- Animer des assemblées;
- Offrir du soutien aux organismes communautaires et aux concertations par la recherche de ressources financières, matérielles et humaines;
- Soutenir des organismes communautaires à défendre leurs droits et les intérêts de leurs membres et de la population¹³.

4.3 Rôle de collaboration avec les autres intervenants en développement des communautés

Un constat qui se dégage de l'expérience de l'organisation communautaire est une augmentation du nombre des autres intervenants en développement des communautés sur le terrain au cours des dernières années. Parmi eux, on retrouve les agents de développement des communautés de la Ville de Gatineau et les agents de développement rural dans les MRC, les agents de liaison des organisations philanthropiques, etc.¹⁴ Plusieurs de ces intervenants se côtoient et côtoient aussi les organisatrices communautaires.

Bien que l'organisation communautaire ait sa spécificité, les pratiques des divers intervenants en développement des communautés ont plus en commun que de différences¹⁵. Cela ouvre à une clarification des rôles joués dans diverses situations sur le terrain. Si chacun travaille selon la mission de son organisation et son mandat d'intervenant, tous interviennent dans une perspective de bien-être des communautés.

Étant donné que certains rôles sont interchangeable entre les intervenants en développement des communautés, mais que les besoins dépassent la capacité d'y répondre même si tous y travaillent, le rôle de chacun doit être clarifié selon la situation sur le terrain. Une démarche constructive est à favoriser pour travailler en complémentarité. Quelques critères de délimitation des rôles et des bases de négociation peuvent être considérés.

¹³ Plus d'informations sur la contribution des organismes communautaires sont disponibles dans le document *L'action communautaire une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec* (Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, 2001).

¹⁴ Pour une énumération plus longue de divers intervenants de développement, veuillez consulter l'annexe C ainsi que l'article de Bourque (2012).

¹⁵ Pour l'ensemble des intervenants en développement des communautés, le volet politique peut prendre beaucoup de place. Ce volet prend une importance considérable dans le monde municipal (municipalités et MRC). Les élus et les employés des municipalités et des MRC sont des partenaires en développement des communautés. Les concertations en développement social (ex. : tables de développement social territoriales) sont aussi en lien avec le monde municipal autant en milieu rural qu'en milieu urbain. Il faut en tenir compte et s'adapter.

Quelques critères de délimitation des rôles :

- Les groupes de personnes visées;
- Les mandats des intervenants ainsi que les missions de leurs organisations;
- La présence de bailleurs de fonds;
- L'historique des liens de confiance avec les communautés et les partenaires;
- Les demandes des communautés ou des partenaires.

Plus précisément, l'intervention en organisation communautaire s'active sur demande des communautés et des partenaires. En lien avec la lutte aux inégalités sociales et de santé et pour favoriser l'équité, **les demandes d'intervention auprès des communautés défavorisées ou dévitalisées ou aux prises avec un ou des problèmes sociaux importants sont prioritaires pour l'organisation communautaire**¹⁶. La présence du réseau de la santé et des services sociaux comme bailleur de fonds en soutien au développement des communautés peut parfois aussi devenir une priorité pour l'intervention en organisation communautaire. Malgré ces précisions, des zones grises peuvent persister et le rôle des divers intervenants est alors à mieux clarifier en situation, voire à négocier.

Bases de négociation

Le principe de base à la négociation est que chacun des intervenants reconnaisse l'autonomie de l'autre, tout en étant solidaire de la communauté. Un lien de confiance est à établir ou à renforcer, puis la négociation peut se réaliser sur le plan organisationnel ou professionnel.

Fonctionnement de base de la négociation :

- Aborder la question de la collaboration au sens large comme la coordination et le travail en complémentarité de manière démocratique;
- Établir les règles de collaboration au départ et s'ajuster au fur et à mesure;
- Discuter entre les intervenants pour convenir de comment intervenir ensemble de manière complémentaire et efficiente;
- Identifier les autres intervenants, leurs rôles et comment travailler ensemble, incluant les rôles attribués par les organisations (ex. : institutions ou organismes communautaires) et selon les personnes investies et leurs forces, répartir le travail et conclure des ententes formelles ou informelles;
- Partager les plans d'action ou séparer les dossiers dans un but commun.

¹⁶ Dans le cadre de la démarche partenariale HMQ, l'organisation communautaire s'est exceptionnellement engagée dans certaines communautés qui ne sont ni défavorisées ni dévitalisées et sans problèmes sociaux importants.

5. Intervention en développement des communautés

Dans ce chapitre, une liste de principes est d'abord proposée pour guider l'intervention en développement des communautés, puis les étapes utilisées dans les pratiques en organisation communautaire pour intervenir sont décrites. L'intervention s'appuie sur un profil de compétences dont plusieurs sont identifiées à l'annexe D.

5.1 Principes d'intervention

- Respecter les citoyens et les communautés comme acteurs centraux de leur développement;
- Accueillir les problèmes sociaux et les besoins des citoyens et des communautés, et en tenir compte;
- Reconnaître les besoins et les problèmes sociaux exprimés et non-exprimés;
- Reconnaître le potentiel, les forces et les défis, des citoyens et des communautés;
- Favoriser la prise de conscience des citoyens et des communautés par le transfert des connaissances et l'éducation populaire, entre autres;
- Valoriser les savoirs, incluant les savoirs expérientiels, et l'intelligence collective;
- Travailler ensemble, réfléchir et agir collectivement et démocratiquement ;
- Renforcer le pouvoir d'agir des citoyens et des communautés (Deslauriers, 2007; Foisy et coll., 2017);
- Favoriser le bien commun dans le respect de la diversité des communautés;
- Intervenir en s'inscrivant dans une perspective de pérennité et de développement durable ;
- Travailler équitablement avec les communautés en soutien à leur développement c'est-à-dire **atteindre prioritairement et de manière adaptée les communautés défavorisées ou dévitalisées et les communautés aux prises avec un ou des problèmes sociaux importants;**
- Que tout le monde ait sa place!

5.2 Étapes d'intervention

Différentes manières de définir les étapes d'intervention existent en organisation communautaire (St-Germain, 2012). Ce cadre d'intervention s'inspire de la formulation VOIR-JUGER-AGIR-ÉVALUER¹⁷. Par contre, deux modifications sont apportées : remplacement de JUGER par CHOISIR et d'ÉVALUER par RÉVISER. Cette formulation en quatre étapes sert de base à laquelle sont introduites des éléments provenant d'autres approches comme celles proposées par Lavoie et Panet-Raymond (2014) et par Communagir (2012).

La mise en œuvre des étapes d'intervention ne correspond pas toujours au processus de développement en cours dans les communautés. Pour cette raison, dans une intervention en développement des communautés, il est possible de répéter plusieurs fois les mêmes étapes. Une représentation graphique

¹⁷ Cette formulation, qui provient de l'action catholique, a été reprise dans des textes universitaires et académiques en organisation communautaire.

sommaire des étapes VOIR-CHOISIR-AGIR-RÉVISER est proposée à l'Annexe E, tandis que chacune de ces étapes est abordée dans ce qui suit.

5.2.1 Étape 1 : VOIR ou l'analyse de la communauté

Cette étape consiste en une cueillette d'informations permettant de mieux connaître la communauté et de réaliser une analyse. Il importe d'obtenir les informations nécessaires pour bien comprendre ce qui se passe dans la communauté, son vécu et ses enjeux ainsi que ses besoins et ses problèmes sociaux. Ces informations concernent autant la situation à transformer que la mobilisation à soutenir, par exemple : la description de l'évolution de la communauté, le niveau de connaissance de la communauté par elle-même, le niveau de mobilisation de la communauté, le degré de prise en charge par la communauté, le niveau d'appropriation de son pouvoir, la proportion de la population de la communauté qui est touchée ou la proportion des citoyens engagés dans la communauté, dont le niveau d'engagement des personnes qui vivent de l'exclusion sociale.

5.2.2 Étape 2 : CHOISIR ou le choix des changements à faire dans la communauté

Cette étape consiste à organiser l'analyse pour orienter l'action. Des choix stratégiques et opérationnels doivent être pris à l'intérieur d'une planification de l'action. Cette planification permet d'établir les objectifs et les moyens ou activités avec des échéanciers pour réaliser les changements souhaités. Cette planification doit clairement définir la vision, l'orientation globale, les opérations et le type de gouvernance favorable au développement des communautés. Cette étape comprend l'élaboration de plans avec les éléments mentionnés ainsi que l'explication des choix, y compris le processus d'établissement des priorités.

5.2.3 Étape 3 : AGIR ou la mise en œuvre des changements que la communauté a choisis

Cette étape consiste à réaliser des projets concrets découlant de la planification. La mise en œuvre des moyens et des activités vise à organiser l'action en vue d'atteindre les objectifs poursuivis, tout en respectant les ressources à sa disposition et les délais prévus. La gestion de ces projets est habituellement partagée entre les citoyens et les partenaires de la communauté, généralement des organisations. Cette étape comprend la participation dans différents comités de travail et les actions au quotidien pour mettre en œuvre les moyens et les activités.

5.2.4 Étape 4 : RÉVISER ou l'appréciation des choix planifiés ainsi que des résultats et des processus

Cette étape guide l'intervention tout le long du processus de changement collectif. Elle porte autant sur les résultats des actions que sur les effets de l'intervention sur les processus collectifs. Les résultats et les processus sont analysés et des bilans sont dressés afin de guider de nouveaux choix pour l'avenir.

Les informations colligées peuvent comprendre le degré d'atteinte des étapes et des objectifs du ou des plans d'action, les résultats concrets des projets de mise en œuvre de moyens et d'activités comme la mise sur pied d'organismes ou la production de mémoires, le nombre de citoyens engagés, le nombre de projets réalisés, le recensement des effets inattendus (garder de l'espace pour l'imprévu), des bilans. Cette étape charnière sert souvent à préparer un autre cycle de planification dans le développement des communautés.

5.2.5 Indicateurs de suivi

Plusieurs éléments pouvant être compris dans chacune des étapes ont été abordés, mais la proposition d'indicateurs spécifiques n'a pas été possible dans l'élaboration de ce cadre d'intervention. Néanmoins, pour mieux refléter ce qui se construit à travers les interventions et pour suivre leur évolution, autant des indicateurs qualitatifs que quantitatifs devront être utilisés. Par exemple :

- En plus du nombre de rencontres, considérer le contenu des procès-verbaux ou des comptes rendus;
- En plus du nombre de citoyens engagés, considérer la forme que prend leur engagement : un citoyen qui mobilise deux ou trois autres citoyens pour en arriver à un événement ponctuel rassemblant 300 personnes par rapport à 20 citoyens qui participent à un processus à long terme;
- En plus du nombre de partenaires, considérer leur représentativité et leur pertinence ainsi que leurs contributions dans les démarches et les comités de projet, en concertation ou en partenariats.

Conclusion

L'élaboration de ce cadre d'intervention en développement des communautés a permis de systématiser les expériences de pratique de l'équipe en organisation communautaire du CISSS de l'Outaouais et de consolider collectivement ces expériences pour mieux camper la pratique. Le partage de cette expérience pratique consolidée est souhaité d'abord avec les intervenants de la démarche partenariale HMQ et avec la Commission Gatineau ville en santé, puis plus largement avec l'ensemble des intervenants et partenaires de l'Outaouais qui pourront y recourir au besoin.

D'ailleurs, toutes les personnes ou organisations sont invitées à recourir à ce cadre d'intervention selon leurs intérêts et leurs besoins en développement des communautés. Le souhait est de faciliter le travail collectif et surtout d'apporter une contribution au développement des communautés en faveur de la santé, du développement social et de la réduction des inégalités sociales de santé. Les interventions allant dans ce sens sont à poursuivre avec les communautés.

Le partage des expériences de pratique est également à poursuivre puisque les pratiques évoluent dans le temps et varient selon les contextes. Le cadre d'intervention présenté n'est pas définitif. Une mise à jour du document ou la production de documents complémentaires sur le sujet seront éventuellement à envisager afin d'inclure l'évolution des pratiques ou leur bonification à partir d'autres points de vue. Comme a écrit Paulo Freire : « Personne n'éduque autrui, personne ne s'éduque seul, les humains s'éduquent ensemble par l'intermédiaire du monde. »

Références¹⁸

Bourque, D. (2012). *Intervention communautaire et développement des communautés*. Reflets, vol.18 no 1 pages 40-60 <https://www.erudit.org/en/journals/ref/2012-v18-n1-ref0278/1012331ar.pdf>

Bourque, D. (2010). *Concertation et partenariat Entre levier et piège du développement des communautés*. Presses de l'université du Québec, 142 pages

CISSS de l'Outaouais (2016). *Plan d'action régional de santé publique 2016-2020 Engagés pour un avenir en santé*. 149 pages, accessible en ligne <https://ciyss-outaouais.gouv.qc.ca/sante-publique/>

Communagir (2012). *Le processus de développement collectif planifié*. Diagramme sur une page http://www.communagir.org/medias/2015/08/cycle-final_corr_2015.pdf

Deslauriers, J.P. en collaboration avec le comité sur l'appropriation du pouvoir d'agir (2007). *Cadre de référence pour l'appropriation du pouvoir d'agir personnel et collectif*. Série Pratique sociales non 15 Centre d'étude et de recherche en intervention sociale (CÉRIS) UQO, 12 pages. http://w3.uqo.ca/ceris/Fichiers/Publications/Serie%20Pratiques%20sociales/PSociales_15.pdf

Daoust-Boisvert, A. (2018-01-22). *Les dépenses sociales, la clé pour la santé Les investissements sociaux devraient être davantage privilégiés, selon une étude*. Le Devoir, 3 pages. <http://www.ledevoir.com/societe/sante/518167/accroitre-les-depenses-sociales>

Foisy, D. en collaboration avec le Comité pour la mise en application du cadre de pratique sur l'appropriation du pouvoir d'agir personnel et collectif (CAPA), 2017. *CADRE DE PRATIQUE Une approche d'appropriation du pouvoir d'agir personnel et collectif*. Cahier no 17-02, 25 pages, Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (CRCOC). http://w4.uqo.ca/croc/Fichiers/cahiers/1702_Cadre_pratique_CAPA.pdf

Guichard, A., Ridde, V., Nour, K., Lafontaine, G. et coll. (2015). *REFLEX-ISS Outil de réflexion pour mieux prendre en considération les inégalités sociales de santé*. CISSS de la Montérégie-Centre, Direction de santé publique de la Montérégie. <http://extranet.santemonteregie.qc.ca/depot/document/3826/Guide-utilisation-REFLEX-ISS.pdf>
<http://extranet.santemonteregie.qc.ca/userfiles/file/sante-publique/la-direction/PER/Outil-REFLEX-ISS.pdf>

HABITER. MON. QUARTIER. Document de référence

https://drive.google.com/file/d/0B0n_Js3UOETRWFMcGVxeIVYNWM/view

Institut national de santé publique du Québec (2014) *Référentiels de compétences*, page web avec fiches et documents d'accompagnement <http://campusvirtuel.inspq.qc.ca/pages/referentiels-de-competences>

¹⁸ À noter que ces références sont celles qui ont été apportées par les participants durant les rencontres d'échange sur les pratiques. Pour plus d'information sur la méthodologie, veuillez consulter l'annexe B.

Institut national de santé publique du Québec (2010). **Réussite éducative, santé, bien-être : agir efficacement en contexte scolaire Synthèse des recommandations**. 499 p.
http://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/1065_ReussiteEducativeSanteBienEtre.pdf

Ladouceur, S. (2016). **Indice de vitalité économique des territoires Bulletin d'analyse**. 41 pages, Institut de la statistique du Québec. Accédé 2017-10-10 à l'adresse suivante :
<http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/economie/indice-vitalite-economique/bulletin-indice.pdf>

Lavoie, J. et Panet-Raymond, J. (2014). **La pratique de l'action communautaire 3^e édition actualisée**, chapitre 3. Presse de l'Université du Québec

Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (2001). **L'action communautaire une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté e au développement social du Québec**, 53 pages.
<https://www.mess.gouv.qc.ca/sacais/action-communautaire/politique-reconnaissance-soutien.asp>

Parent, A.A., O'Neil, M. et Roy, B. (2012). **Entre santé publique et organisation communautaire : points de convergence et de divergence autour du développement des communautés au Québec**. Revue de l'Université de Moncton, vol. 43, no 1 et 2, p. 67-90.

RQIIAC¹⁹ (Août 2016). **Mise au point Sur le développement local et développement des communautés**. 11 pages.

RQIIAC (2010-1). **Pratiques d'organisation communautaire en CSSS Cadre de référence du RQIIAC**. Presse de l'Université du Québec, 158 pages.

RQIIAC (2010-2). **Modèle de profil de compétence en organisation communautaire en CSSS**, accessible en ligne au <http://www.rqiiac.qc.ca/doc/modele/profilcompetences.pdf>

Ville de Gatineau (2011). **Politique de développement social de la Ville de Gatineau La cohésion sociale au cœur de la ville**. 42 pages, accessible en ligne au https://www.gatineau.ca/docs/la_ville/administration_municipale/politiques_vision/politique_developpement_social/politique.fr-CA.pdf

St-Germain, L. (2012). **Processus** cours 2, diagramme sur une page, et **Schéma du processus d'intervention collective** cours 3, diagramme sur une page, TS 2233 de l'Université du Québec en Outaouais (H2012)

¹⁹ Regroupement québécois des intervenantes et intervenants en action communautaire en CISSS et CIUSSS

ANNEXE A: Démarche partenariale HABITER MON QUARTIER²⁰

Origine de la démarche partenariale Habiter mon quartier (HMQ)

La démarche partenariale HMQ résulte des réflexions de la Commission Gatineau ville en santé qui cherche des avenues permettant à la fois de faire en sorte que :

- Les citoyens, de tous âges et conditions, puissent contribuer à façonner leur milieu de vie selon leurs besoins et aspirations;
- Les quartiers soient des milieux de vie propices au développement des personnes, à leur inclusion et leur pleine participation sociale, culturelle et économique;
- L'aménagement des quartiers soit sécuritaire, favorable aux saines habitudes de vie, respectueux de l'intimité et de la diversité tout en permettant l'éclosion de la solidarité sociale;
- Les organismes et institutions coordonnent leurs interventions et interagissent dans une perspective de soutien au développement des communautés.

Bien qu'issue d'une commission municipale intersectorielle, la démarche partenariale HMQ se présente comme une démarche collective de partenaires, **un NOUS commun à construire ensemble** en vue de créer les conditions favorables à l'initiative citoyenne au sein des quartiers. Ce NOUS collectif se construit par un partenariat qui se fonde sur :

- L'interdépendance des actions;
- Le partage de l'imputabilité;
- La mise en commun de ressources;
- Le respect des limites et capacités de chacune des parties.

Les fondements

La démarche partenariale HMQ s'appuie sur un certain nombre de prémisses qui tracent les actions à mettre en place, notamment :

- La réflexion sur la notion de quartier;
- La Politique de développement social de la Ville de Gatineau, dont la première orientation est le quartier comme pôle de développement;
- Le bilan de la Politique de développement social de la Ville de Gatineau;
- Le soutien à l'initiative citoyenne;
- La volonté de faire avec les citoyens;
- Un historique d'aménagement peu favorable à la vie de quartier;

²⁰ Le contenu de cette annexe est composé à partir de plusieurs sections tirées du document de référence HABITER. MON. QUARTIER. https://drive.google.com/file/d/0B0n_JjS3UOETRWfMcGVxelVYNWM/view

- La richesse de l'expérience acquise sur le terrain;
- La disponibilité d'outils pour accompagner et soutenir l'action des citoyens.

Enjeu fondamental

Le goût de l'engagement des citoyens et de l'initiative créatrice naît et se développe qu'à partir du sentiment et de l'expérience concrète du pouvoir d'agir. Il y a ici un défi à relever pour concilier les règles de la vie commune et les initiatives possibles.

Cette question se pose comme **un enjeu fondamental** de la démarche. Elle porte en elle la nécessité de réévaluer constamment le modèle de gestion des institutions en particulier qui, en raison de la logique administrative, tendent à s'éloigner de l'approche de soutien au développement et du territoire local.

La démarche partenariale HMQ n'a pas pour objet de réinventer comme s'il y avait un moment zéro de la création, mais bien de construire à partir de l'expérience acquise.

But de la démarche

Créer un environnement stimulant et soutenant en faveur des initiatives des citoyens dans les quartiers de la ville de Gatineau

Objectifs

- Mettre en valeur et stimuler les initiatives des citoyens et de soutien au développement des communautés;
- Informer sur les outils disponibles en soutien aux initiatives et appuyer le développement d'outils autonomes;
- Accompagner les citoyens qui le souhaitent dans l'apprentissage des mécanismes de mobilisation, d'action et de représentation;
- Finaliser le modèle de la démarche partenariale HMQ à partir des expériences acquises sur le terrain.

Processus de mise en œuvre

À l'échelle du territoire de Gatineau, un comité de suivi assure la mise en œuvre de la démarche. Il est composé de deux représentants, soit un gestionnaire et un intervenant, des organisations suivantes : Ville de Gatineau et CISSS de l'Outaouais, et d'un représentant des organisations suivantes : Office d'habitation de l'Outaouais, tables de concertation sectorielle, un organisme soutenu par la Fondation Chagnon, les commissions scolaires, la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire, et Centraide). Le comité de suivi a pour mandat de conduire un processus de travail visant à mettre en œuvre la démarche partenariale HMQ, à en assurer le suivi et le partage des expériences en cours de route, ainsi qu'à produire le bilan.

Échelle de la démarche

Dans le cadre de l'expérimentation dans quatre quartiers, un quartier par secteur municipal s'est inscrit dans ce processus dans un premier temps. Les quartiers identifiés sont ceux où une mobilisation est nécessaire pour faire face à différents enjeux et où des situations présentent un risque important de devenir problématiques si aucune intervention n'est présente. En ce sens, la vulnérabilité d'un quartier a été prise en compte dans la sélection des quartiers expérimentaux. Cette vulnérabilité n'est pas liée uniquement à la pauvreté, mais peut être un risque social d'une autre nature.

Chacune des démarches de quartier se poursuit sous la responsabilité d'une équipe de la démarche partenariale HMQ, et sous la coordination d'un intervenant du secteur. Tout partenariat est établi à l'échelle du quartier et les partenaires volontaires peuvent s'inspirer du modèle du rôle d'agent de liaison ou de facilitateur pour répondre éventuellement à des demandes de citoyens.

Acteurs concernés

Le premier et le plus fondamental acteur de ce projet est **le citoyen**. Le définir comme bénéficiaire du projet serait en porte-à-faux avec l'objectif. À ce titre, il faut convenir d'une façon de faire place au citoyen dès les phases initiales du projet et non aux seuls acteurs des organismes communautaires constitués et des institutions.

Site internet

<http://habitermonquartier.com/>

ANNEXE B: Méthodologie

Dans le but de systématiser les expériences de pratique terrain des organisatrices communautaires en matière de développement des communautés, l'équipe en organisation communautaire a tenu onze rencontres de travail sur une période de presque trois ans (voir le tableau 1). Une méthode de travail a été convenue lors de la première rencontre tandis que les deux dernières rencontres ont porté sur la validation et la présentation du document sous sa forme définitive. Les sept autres rencontres ont permis d'échanger des idées sur les pratiques en développement des communautés des organisatrices communautaires.

Quelques précisions sur la démarche :

- Pour décrire le mieux possible la réalité des pratiques, les thèmes suivants sont retenus : la finalité de l'intervention, les principes d'action, les enjeux spécifiques, les objectifs, les conditions de réussite, les rôles, les compétences, les indicateurs, les étapes, et les outils. Ces thèmes, transposés sous forme de questions dans une grille (voir le tableau 2), sont proposés et acceptés en support à la démarche dès son début.
- Durant les rencontres d'échange de l'équipe en organisation communautaire, la discussion débute à partir d'une question de la grille (voir le tableau 2). Ce qui se dit est noté et, quand à la discussion prend fin, la question suivante est abordée. Lorsque des ajouts théoriques sont abordés, ceux-ci sont colligés dans la section des références de la grille. Suite à chaque rencontre d'échange, un classement des idées est réalisé dans la grille. Graduellement, d'une rencontre à l'autre, la grille se remplit jusqu'à ce que les réponses à toutes les questions soient satisfaisantes du point de vue de l'équipe. La grille remplie est à la base de la rédaction du présent document.
- L'ensemble de la démarche est soutenue par le comité de pilotage : le maintien à jour d'une feuille de route, l'organisation et l'animation des rencontres, la prise en note des propos échangés durant les rencontres, le classement des idées dans la grille après chaque rencontre, la rédaction d'un résumé de chaque rencontre, l'envoi des documents par courriel à l'équipe en organisation communautaire ainsi qu'au chef de programme des services de proximité entre chaque rencontre, et la rédaction du présent document.
- La coordination des travaux est assumée par le chef de programme des services de proximité, la chef de programme des services transversaux et la coordonnatrice de santé publique. Cette démarche de long cours a été appréciée par l'équipe en organisation communautaire et la participation collective s'est avérée formative et constructive.

Tableau 1 : Rencontres* de travail d'équipe en organisation communautaire

DATE	ÉVOLUTION
2015-12-22	Proposition de la méthode à l'équipe, incluant la grille de 10 questions
2016-04-29	Quelques éléments de réponse apportés collectivement aux questions 1-6
2016-09-21	Questions 1-3 et 5-6 discutées à nouveau
2016-11-18	Questions 1, ±2 et ±3 discutées à nouveau
2017-04-20	Réponses à la question 3, ± 4 discutées à nouveau
2017-09-28	Réponses à la question 3 revues
2017-10-20	Réponses aux questions 4 et 5 revues et questions 6 à 10 discutées
2017-12-01	Réponses aux questions 6 à 10 discutées à nouveau
2018-01-26	Revue de l'ensemble des questions/réponses et discussion du format final
2018-04-30	Premier jet du document présenté et prochaines étapes, ajustements discutés
2018-10-26	Deuxième jet du document présenté et prochaines étapes**, ajustements discutés

* Rencontres d'une demi-journée, sauf pour deux rencontres d'une journée complète (29 avril 2016 et 20 octobre 2017), avec une participation entre 4 et 10 organisatrices communautaires par rencontre (moyenne d'environ 7,5) sur les 13 organisatrices communautaires de l'équipe en organisation communautaire. En raison des départs et des arrivées dans l'équipe, 18 organisatrices communautaires ont participé à l'une ou l'autre des rencontres et chaque organisatrice communautaire a participé à au moins une rencontre de travail d'équipe.

** Dans l'année qui a suivi, des relectures et révisions du texte ont été réalisées ainsi que la mise en page. Une version quasi définitive a été partagée à l'équipe en organisation communautaire en fin septembre 2019.

Tableau 2 : Grille avec 10 questions

QUESTIONS	RÉPONSES
1. Quelle est la finalité de l'intervention en développement des communautés (DC)?	
2. Quels seraient les principaux principes d'action en DC?	
3. Quels seraient les principaux enjeux en DC? (Enjeux : risque de perdre ou chance de gagner, définir les pertes et les gains possibles)	
4. Quels seraient les principaux objectifs en DC? (liens à faire avec la finalité du début et le contexte, pour l'ensemble du document)	
5. Quels seraient les principales conditions de réussites en DC?	
6. 6-Quels seraient les principaux rôles de l'OC dans le DC? ET Quelles seraient les lignes de départage des rôles entre les OCs et les ADCs? (Ajouter comment départager les rôles entre tous les acteurs sans diluer la deuxième partie de la question)	
7. Quels seraient les compétences et les comportements favorables des OCs en DC?	
8. Quels seraient les principaux indicateurs de résultats en DC?	
9. Quels seraient les grandes étapes à dessiner en DC?	
10. Quels outils les OCs ont besoin pour réaliser le DC?	
11. Références	

ADC : agent de développement des communautés de la Ville de Gatineau

DC : développement des communautés

OC : organisatrices communautaires

ANNEXE C: Intervenants en développement des communautés

Un nombre croissant d'agents de développement des communautés, en plus des organisatrices communautaires, a été noté sur le terrain en Outaouais dans les dernières années²¹, notamment :

- des agents en développement des communautés de la Ville de Gatineau;
- des agents de développement dans les MRC;
- des travailleurs de rang et travailleurs de rue;
- des agents culturels en lien avec le développement durable;
- des agents de concertation, incluant au sein des tables en développement social et dans des organismes communautaires (ex. : maisons de quartier);
- des agents des organisations philanthropiques comme Centraide et la Fondation Chagnon;
- des agents des regroupements régionaux communautaires (ex. : la Table régionale des organismes communautaires autonomes de l'Outaouais, l'Organisme volontaire d'éducation populaire, la Corporation de développement communautaire Rond Point);
- des agents du réseau de la santé et des services sociaux (ex. : Direction de santé publique, Programme de subvention des organismes communautaire et ailleurs dans le CISSS de l'Outaouais) autres que les organisatrices communautaires (ex. : agents de programmation, de planification et de recherche ou APPR, intervenants terrain en saines habitudes de vie, médecins-conseils, etc.);
- des agents de développement touristique, techniciens en loisirs;
- des agents des loisirs des petites municipalités qui sont très polyvalents et souvent engagés dans des actions en lien avec le développement des communautés.

²¹ Cela a aussi été rapporté dans la littérature par Bourque D (2012), extrait de la section Multiplication des intervenants communautaire de l'article: « Plusieurs titres d'emploi désignent les « métiers du développement » (Robitaille, 2007) : organisateur/organisatrice communautaire (450) dans les Centres de santé et de services sociaux; agent de développement rural (180) et agent d'économie sociale (150) dans les Municipalités régionales de comté et les Centre locaux de développement ; agent de liaison (80) dans les programmes issus de la Fondation Chagnon; agent de concertation de de développement en nombre indéterminés dans les différentes municipalités et les Conférences régionales de Élus; permanents d'organismes communautaires en nombre indéterminé dans les Corporations de développement communautaire (50 au Québec), des tables de développement social (30 à Montréal). Sans nier les particularités des démarches auxquelles elles renvoient, nous estimons avec Comeau, et collab. (2008) que, derrière la diversité des appellations, ces pratiques se rattachent au corpus commun de l'Intervention communautaire. »

ANNEXE D: Compétences

Pour se traduire en savoir-agir (compétences), les savoirs (contenus), les savoir-faire (habiletés) et les savoir-être (attitudes) doivent être mobilisés et utilisés efficacement en contexte réel d'intervention en développement des communautés. Le développement des compétences comprend aussi un retour réflexif sur les apprentissages réalisés et un réinvestissement dans d'autres contextes²².

Savoirs

- Connaissances théoriques du processus et des approches en développement des communautés et en intervention collective;
- Connaissances des communautés (ex. : histoire, besoins et problèmes sociaux, enjeux et défis, dynamiques, analyse politique, culture, acteurs, réseautage, ressources);
- Connaissances des connexions entre la pratique et la mission/vision ainsi que la connexion entre les niveaux macro et micro;
- Connaissances des enjeux de société susceptibles d'avoir des répercussions sur les citoyens.

Savoir-faire

Stratégie :

- Construire une analyse stratégique pour saisir les enjeux;
- Établir des liens avec la mission/vision en cohésion avec les pratiques;
- Réaliser des analyses en continu des pratiques;
- Assurer un leadership stratégique pour soutenir les décisions et les mobilisations des organisations.

Communication :

- Démontrer une capacité de synthèse;
- Rendre l'information accessible (vulgarisation et adaptation aux publics cibles);
- Questionner les pratiques.

Accompagnement :

- Soutenir et suivre les gens dans les processus;
- Recourir à des méthodes d'animation appropriées;
- Développer une capacité à travailler en équipe intersectorielle ;
- Collaborer entre deux (ou plus) personnes complémentaires – habiletés de co-intervention;
- Favoriser la résolution des conflits et la médiation;
- Établir un processus démocratique en mode de partage du pouvoir.

²² Paragraphe d'ouverture inspiré de *Réussite éducative, santé, bien-être : agir efficacement en contexte scolaire Synthèse des recommandations*. 499 p. (INSPQ, 2010) http://www.inspq.gc.ca/pdf/publications/1065_ReussiteEducativSanteBienEtre.pdf

Opérationnalisation :

- Participer à des projets collectifs, démarrage et gestion;
- Assurer la planification et le suivi, et faire valoir les résultats;
- Suivre l'évolution des actions et veiller à l'atteinte des objectifs, parce que celle-ci ne relève pas seulement de l'organisation communautaire.

Savoir-être

Relationnel :

- Capacité d'établir des liens de confiance (à la base du travail);
- Capacité de faire de la place aux autres;
- Capacité d'écoute;
- Capacité de respecter le rythme des citoyens, des communautés, des partenaires, dont des organisations;
- Respect.

Professionnel :

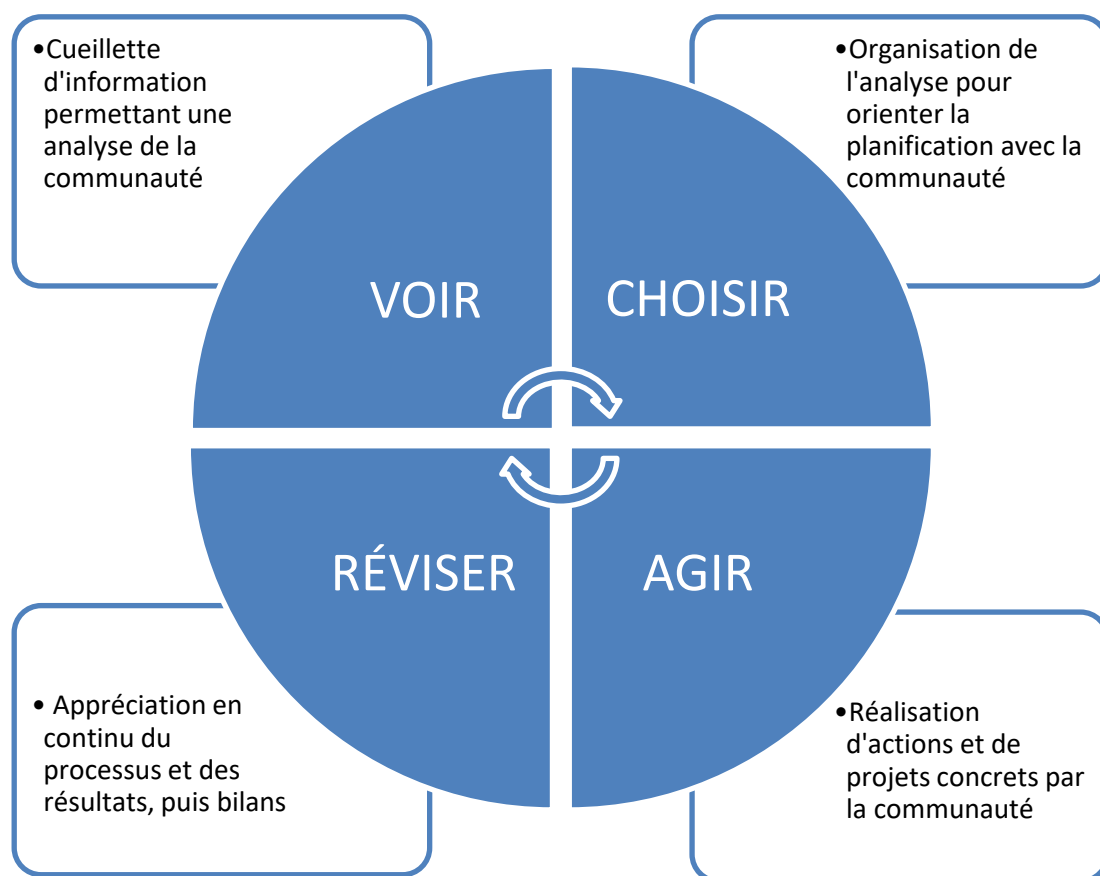
- Adaptation/intégration;
- Leadership démocratique et participatif;
- Capacité de partager équitablement le pouvoir;
- Attitude conciliante;
- Remise en question;
- Capacité de prendre du recul;
- Éthique;
- Patience.

Personnel :

- Capacité réflexive, se remettre en question;
- Introspection;
- Humilité;
- Résilience (capacité de rebondir);
- Croire dans le pouvoir d'agir personnel et collectif;
- Faire confiance.

ANNEXE E: Représentation graphique sommaire des étapes d'intervention²³

Diagramme²⁴ en complément à la section 5.2 du document principal.



²³ Pour plus d'informations, veuillez consulter la section 5.2 (pages 17 à 19) du document principal.

²⁴ Diagramme inspiré de St-Germain, L. (2012). *Processus cours 2*, diagramme sur une page, et *Schéma du processus d'intervention collective cours 3*, diagramme sur une page, TS 2233 de l'Université du Québec en Outaouais (H2012).

ANNEXE F: Outils de support et organisations en soutien

Outils de support

Documents, par exemple :

- Documents dans le répertoire électronique commun en organisation communautaire, sélectionner ceux en lien avec le développement des communautés;
- Voir aussi la section des références du présent document.

Supports techniques, par exemple :

- Internet, réseaux sociaux, téléphone, courriel, etc.

Formations, par exemple :

- Formation sur la résolution de conflits;
- Formation sur l'analyse des organismes communautaires.

Organisations en soutien

Plusieurs organisations offrent du soutien sur le plan de la documentation, de la formation, de l'accompagnement, du réseautage et plus. Par exemple :

- Regroupement québécois des intervenantes et des intervenants en action communautaire en CISSS et CIUSSS (RQIIAC) <https://rqiic.qc.ca/>
- Communagir <https://www.communagir.org/>
- CISSS de l'Outaouais, comprenant sa Direction de santé publique avec une équipe en organisation communautaire <https://ciiss-outaouais.gouv.qc.ca/>

**Centre intégré
de santé
et de services sociaux
de l'Outaouais**

Québec 

www.cisss-outaouais.gouv.qc.ca