

SYNTHÈSE DU CADRE DE RÉFÉRENCE  
**EN ORGANISATION  
COMMUNAUTAIRE**  
DU CIUSSS DE LA  
CAPITALE-NATIONALE





## PRÉAMBULE

Cette brochure est un moyen de mieux faire connaître et comprendre l'organisation communautaire (OC), une pratique riche et bien ancrée dans les réalités locales, mais trop souvent méconnue. Pourtant, sa contribution au réseau de la santé et des services sociaux (RSSS) est significative. Elle se démarque par son approche collective, c'est-à-dire sa façon de mettre en commun les moyens et les solutions pour répondre aux besoins et résoudre des problèmes sociaux et de santé.

## LE CONTEXTE DE PRATIQUE

La pratique de l'OC s'inscrit dans une compréhension large de la santé, d'où son travail sur les conditions de vie, les déterminants sociaux de la santé et la qualité des environnements physiques et sociaux. Elle porte aussi une préoccupation constante à l'égard des inégalités sociales.

L'OC fait partie intégrante du RSSS depuis la mise sur pied des premiers centres locaux de services communautaires (CLSC), dans les années 70. Les fondements de son action se trouvent dans certaines lois, comme la *Loi sur les services de santé et les services sociaux*, orientations, et politiques, certains programmes et plans, comme ceux de santé publique. En intervenant en amont des problèmes de santé, sur les conditions de vie et la réduction des inégalités sociales, elle s'inscrit dans la réalisation de la mission de promotion et de prévention de la santé et dans la mise en œuvre du mandat de responsabilité populationnelle qui incombe au Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux (CIUSSS) de la Capitale-Nationale.

## LA RÉGION DE LA CAPITALE-NATIONALE

La région de la Capitale-Nationale, qui s'étend de Charlevoix jusqu'à Portneuf, est formée de l'agglomération de Québec et de six municipalités régionales de comté (MRC) qui comptent 59 municipalités. En 2017, sa population était de 748 061 personnes<sup>1</sup>. Son territoire est majoritairement urbain, mais comprend aussi des zones semi-urbaines et rurales.

Bien qu'elle soit plutôt prospère, la région se caractérise par d'importantes disparités et inégalités sur le plan socioéconomique. Les écarts entre les territoires de même qu'entre les groupes plus favorisés et moins favorisés augmentent constamment. Les situations de détresse et d'exclusion sociales sont d'autant plus préoccupantes que les personnes qui les vivent sont particulièrement marginalisées. Ainsi, la région est loin d'assurer l'égalité des chances en santé pour tous et toutes. L'OC est directement interpellée par ces différents enjeux et prioritairement par les communautés et les personnes les plus touchées par l'appauvrissement et la mise à l'écart de la société.

### QUELQUES STATISTIQUES<sup>2</sup>

- Plus de 35 000 personnes ne sont pas en mesure de répondre à leurs besoins de base<sup>3</sup>.
- Plus de 36 000 personnes sont jointes chaque mois par le réseau d'aide alimentaire.
- La moitié des femmes et le tiers des hommes âgés de plus de 65 ans reçoivent le supplément de revenu garanti (SRG).
- 8 % des jeunes âgés de 20 à 29 ans n'ont aucun diplôme.
- 52 % de la population de la région de la Capitale-Nationale se classe au niveau 2 ou moins sur le plan de la littératie<sup>4</sup>.

# L'ORGANISATION COMMUNAUTAIRE AU CIUSSS DE LA CAPITALE-NATIONALE

En 2015, la création du CIUSSS de la Capitale-Nationale a entraîné le regroupement des organisatrices et des organisateurs communautaires de l'établissement, sous la direction du Bureau du président-directeur général adjoint (PDGA) et, plus spécifiquement, sous la responsabilité de l'adjoint au PDGA — Relations avec la communauté et organisation communautaire.

## DÉFINITION ET PHILOSOPHIE

L'OC se définit comme :

**Une intervention professionnelle et collective au sein des communautés, surtout celles affectées par les inégalités, l'exclusion et l'appauvrissement. Elle est orientée vers le changement social à travers l'*empowerment*, la solidarité et la participation sociale<sup>5</sup>.**

Elle s'appuie sur des valeurs de respect, de justice sociale, de solidarité, de démocratie et d'autonomie. Ces valeurs, qui sont des repères pour la pratique, se traduisent en principes d'action comme ces quelques exemples : agir dans et à partir des communautés locales, miser sur le potentiel de changement et la capacité d'innovation de ces communautés, porter une visée de transformation sociale et de démocratisation permanente. Toutefois, c'est l'idée de considérer les problèmes sociaux dans leur dimension collective – donc, devant faire l'objet de solutions tout aussi collectives — qui caractérise et distingue véritablement l'OC au sein du RISS. Par ailleurs, elle exerce, la plupart du temps, un *leadership* partagé avec des acteurs de la communauté.

## AXES DE SERVICES

Au CIUSSS de la Capitale-Nationale, la pratique de l'OC se décline en quatre axes de services. Les pages suivantes présentent leurs caractéristiques et énumèrent les principaux rôles que les organisatrices et les organisateurs communautaires sont appelés à y jouer. Chaque axe est accompagné d'une action qui l'illustre.

# AXE 1 – LE DÉVELOPPEMENT LOCAL ET LE DÉVELOPPEMENT DES COMMUNAUTÉS

## CARACTÉRISTIQUE

- Concerne principalement la communauté d'appartenance géographique (territoire).
- S'intéresse particulièrement aux communautés les plus touchées par la défavorisation et la dévitalisation.
- Cherche à développer une vision globale des réalités locales et des actions à porter sur un ensemble de dimensions, et non pour un groupe d'âge ou une problématique spécifique.
- S'appuie sur la participation citoyenne, l'*empowerment*, les forces du milieu et des collaborations intersectorielles.
- Vise la réduction des inégalités et l'amélioration de la qualité de vie.

## RÔLE PRINCIPAL

- Participer à la production, l'analyse et la diffusion de connaissances sur les communautés et leurs réalités (analyse de milieu).
- Soutenir des processus participatifs et démocratiques associés à la concertation et aux collaborations intersectorielles : mobilisation, animation, élaboration collective de priorités et plans d'action, etc.
- Soutenir le développement d'actions, de projets issus des préoccupations des communautés qui auront pour effet d'améliorer les conditions de vie des personnes les plus touchées par la pauvreté ou l'exclusion.
- Favoriser la mise à contribution des ressources et des services de l'établissement dans les actions mises en place par la communauté.

## ILLUSTRATION D'UNE ACTION

Le Comité milieu de vie de Montmorency a pour mandat d'améliorer l'environnement physique et social de ce territoire dévitalisé de Beauport. L'organisateur communautaire contribue à son animation et alimente le comité par des analyses de besoins et de milieu. Il participe à la mobilisation de citoyennes et citoyens et d'organismes, soutient l'organisation d'actions et effectue le suivi de projets de réaménagement urbain ou d'amélioration du transport en commun.

## AXE 2 – LES ACTIONS TRANSVERSALES SUR LES DÉTERMINANTS SOCIAUX DE LA SANTÉ

### CARACTÉRISTIQUE

Principaux déterminants sociaux de la santé visés par les actions en organisation communautaire :

- Environnement physique (salubrité, aménagement urbain, qualité de l'air, accessibilité au transport, etc.)
- Environnement social (sécurité, réseaux d'entraide, exclusion, mixité, etc.)
- Revenu
- Éducation
- Sécurité alimentaire
- Emploi
- Logement

### RÔLE PRINCIPAL

- Produire des données, des études et des analyses de besoins.
- Sensibiliser et soutenir les intervenants (internes et externes), les milieux et les communautés à partir des analyses produites.
- Mobiliser, animer et concerter les acteurs et les milieux concernés.
- Soutenir l'élaboration de plans d'action, de projets ou de services visant l'amélioration des conditions de vie des groupes sociaux et des milieux concernés par la thématique ou le déterminant social.

### ILLUSTRATION D'UNE ACTION

Formé en 2012 par une organisatrice communautaire, le Comité intersectoriel sur les maisons de chambres de Québec (CMCQ) vise à améliorer les conditions de vie des personnes résidant en chambres sur le territoire. L'organisatrice communautaire a mobilisé des partenaires intersectoriels concernés, soutenu la participation de chambreurs et a associé le CMCQ avec un centre de recherche en santé pour documenter la situation. En plus de soutenir la réalisation du plan d'action, elle a établi des liens de collaboration entre les partenaires, y compris le CIUSSS de la Capitale-Nationale. Elle a aussi assuré la recherche de financement. Aujourd'hui, grâce au travail du CMCQ, il existe un réseau d'intervenants pivots, des fiches sur les droits des personnes vivant en chambres ainsi qu'une formation pour détecter les abus envers ces dernières. Une maison de 27 chambres et studios subventionnés est également en cours de construction.

## AXE 3 – LE SOUTIEN AUX DIRECTIONS ET DIRECTIONS DE PROGRAMMES

### CARACTÉRISTIQUE

- Vise des populations précises (jeunes, personnes âgées, etc.) ou;
- Aborde une problématique spécifique (déficience physique, santé mentale, négligence parentale, etc.) ou;
- Est lié à des programmes de santé publique (Tables d'actions préventives jeunesse [TAPJ], Services intégrés en périnatalité et pour la petite enfance [SIPPE], etc.).
- Collabore dans certains dossiers avec des gestionnaires et différents intervenants des directions et directions de programmes.

### RÔLE PRINCIPAL

- Alimenter la direction sur les besoins, les réalités et les enjeux vécus dans les communautés locales et l'informer sur les ressources existantes.
- Favoriser l'établissement de liens entre la direction et les acteurs de la communauté ainsi que l'arrimage des services avec ceux donnés dans la communauté.
- Soutenir des actions visant l'amélioration des conditions de vie des groupes concernés : développer de nouveaux services ou projets communautaires ; agir sur les conditions de logement, l'éducation, le revenu, l'inclusion et la mixité sociale.
- Veiller aux nouveaux besoins, aux nouvelles initiatives, au respect de l'autonomie des organismes et à l'accessibilité des services du CIUSSS de la Capitale-Nationale.

### ILLUSTRATION D'UNE ACTION

Dans Charlevoix, la Direction du programme Soutien à l'autonomie des personnes âgées (DSAPA) a exprimé le besoin de concerter les intervenants concernés par la maltraitance. Une table de concertation a été mise en place afin de réunir des organismes communautaires, des institutions financières, le service de police, le Secrétariat aux aînés, des citoyens, la DSAPA, la Direction des programmes Santé mentale et Dépendances (DSMD) et la Direction des services multidisciplinaires (DSM). Une entente de collaboration a été élaborée afin d'améliorer les interventions dans ces situations complexes. Outre la mobilisation des acteurs dans la mise en place de la concertation, l'organisatrice communautaire soutient les processus de travail (préparation des rencontres, animation, rédaction de l'entente, etc.). Elle agit également comme agente de liaison, tant avec le milieu qu'avec l'établissement.

## AXE 4 – LE SOUTIEN AUX ORGANISMES DU MILIEU

### CARACTÉRISTIQUE

- Répond à des demandes d'organismes du milieu, particulièrement des organismes à but non lucratif (OBNL).
- Soutient les différentes phases de développement, selon les besoins exprimés.
- Pose des actes professionnels divers (animation, formation, accompagnement, etc.).

### RÔLE PRINCIPAL

- Favoriser l'autonomie et l'*empowerment* organisationnel.
- Favoriser une vie associative respectueuse des règles de gouvernance démocratique des OBNL et des coopératives.
- Faire connaître ou reconnaître les services ou la mission de l'organisme.
- Agir comme médiateur dans des processus internes et avec le milieu.

### ILLUSTRATION D'UNE ACTION

Un organisme communautaire vit une crise financière majeure : son budget ne lui permet pas de tenir ses activités jusqu'à la fin de l'année. Des membres du conseil d'administration et de l'organisme le quittent. Ceux qui demeurent ne s'entendent pas sur les actions à poser. Après analyse de la situation, l'organisatrice communautaire propose de former un comité de gestion de la crise. Elle soutient le coordonnateur de l'organisme dans l'élaboration d'un dossier sur la situation et aide à mobiliser des personnes afin de pourvoir les postes vacants au conseil, organisant même une formation sur leurs rôles et leurs responsabilités. Elle dresse un portrait des avenues possibles et de leurs conséquences. Une fois la décision prise de combler le déficit budgétaire, elle contribue à déterminer de nouvelles sources de financement, soutient l'élaboration de demandes de subvention et accompagne l'organisme dans certaines démarches auprès d'éventuels partenaires financiers.

# LES TYPES D'INTERVENTION ET LES ACTES PROFESSIONNELS

Il existe six types d'intervention en OC qui se concrétisent à travers huit principaux actes professionnels. Plusieurs peuvent être menés simultanément auprès d'un groupe ou d'un milieu. Ces actes résument parfaitement les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être – bref, les compétences spécifiques — nécessaires à la pratique de l'OC.

## TYPE D'INTERVENTION

- Analyse de milieu
- Sensibilisation et conscientisation du milieu
- Soutien aux ressources existantes
- Création de nouvelles ressources
- Concertation et mobilisation des ressources
- Action politique

## ACTE PROFESSIONNEL

## EXEMPLE

### Analyse/évaluation

Produire des portraits de défavorisation et des études de communautés.

### Animation

Animer des assemblées, des tables de concertation et des comités de travail.

### Information/référence

Renseigner et orienter les partenaires et les organismes vers les services offerts dans la communauté.

### Formation

Élaborer et offrir des contenus de formation vulgarisés.

### Accompagnement/ consultation/conseil

Contribuer à la conception, à l'organisation et à la gestion d'une activité ou d'un projet.

### Organisation

Organiser et coordonner des activités et des événements.

### Rédaction

Créer des outils de communication (promotion et sensibilisation), rédiger des demandes de subvention.

### Liaison

Faire connaître au sein de l'établissement les besoins, les enjeux, les services et les ressources de la communauté.

## L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Afin de favoriser l'ancrage local et la liaison entre les communautés et l'établissement, les organisatrices et les organisateurs communautaires sont regroupés en équipes de secteur et tiennent un rôle spécifique de répondant.

### ÉQUIPES DE SECTEUR

Les organisatrices et les organisateurs communautaires sont constitués en équipes réparties dans onze secteurs d'intervention. Ces équipes permettent l'échange et le soutien mutuel sur les enjeux propres au secteur ainsi que dans les différents dossiers et les projets en cours.

### RÉPONDANTE ET RÉPONDANT DE QUARTIER OU DE MUNICIPALITÉ

Une organisatrice ou un organisateur communautaire agit à titre de personne répondante pour les quartiers et les municipalités du territoire. Son implication peut varier considérablement selon les caractéristiques des milieux. La personne répondante peut notamment, développer des partenariats, analyser le milieu sous différents angles, répondre à des demandes de soutien ou encore s'engager à des concertations locales.

### RÉPONDANTE ET RÉPONDANT DE DIRECTION ET DIRECTION DE PROGRAMMES

Dans chaque équipe de secteur, un répondant est identifié pour certaines directions et directions de programmes. Ancrée localement, l'OC permet de mieux comprendre les besoins et les réalités de certaines populations. Ainsi, la liaison et l'arrimage effectués par les organisatrices et les organisateurs communautaires facilitent le travail entre l'établissement, les communautés et leurs populations.

### LISTE DES SECTEURS

Charlevoix, Côte-de-Beaupré et Île-d'Orléans, Beauport, La Source, Limoilou, Basse-Ville et Haute-Ville, Les Rivières, Jacques-Cartier, Portneuf, Sainte-Foy-Sillery-Cap-Rouge, Ancienne-Lorette et Saint-Augustin-de-Desmaures.

## **L'ENCADREMENT ET LE SOUTIEN PROFESSIONNEL**

Le PDGA, le gestionnaire désigné, la coordination professionnelle ainsi que tous les membres de l'équipe en OC assument différentes responsabilités liées à l'accueil, l'intégration, l'encadrement ou le soutien professionnel. Aussi, le soutien mutuel, qui favorise une pratique originale et innovante, occupe une position privilégiée dans le développement professionnel.

### **ENCADREMENT ADMINISTRATIF**

Le gestionnaire désigné au Bureau du PDGA, en plus d'agir à titre de supérieur immédiat, est responsable du suivi administratif et des liens fonctionnels entre le service d'OC et les autres directions et directions de programmes de l'établissement. Il a aussi le mandat d'assurer une cohérence dans le positionnement stratégique de l'OC auprès de nombreux partenaires.

### **COORDINATION PROFESSIONNELLE**

Elle exerce un rôle central en matière de soutien professionnel et de liaison avec le gestionnaire et l'établissement. En plus de l'accompagnement individuel et des activités collectives, la coordination professionnelle assure le traitement des demandes adressées à l'équipe, soutient la pratique et contribue au développement et au rayonnement de l'OC.

### **ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL**

Devant la complexité et les défis de la pratique, des activités sont mises en place, comme les comités transversaux sur le logement social, l'immigration, la sécurité alimentaire ou le développement des communautés. Aussi, les organisatrices et les organisateurs communautaires participent aux activités du Regroupement québécois des intervenantes et intervenants en action communautaire (RQIIAC), leur communauté de pratique sur le plan national. Cela contribue à élargir les perspectives et à prendre connaissance des meilleures pratiques des autres régions du Québec.

## LES DEMANDES DE SOUTIEN

Des demandes de soutien, portées par un groupe ou provenant de l'établissement, sont régulièrement acheminées à l'équipe d'OC. Elles doivent s'inscrire dans les axes de services, les types d'intervention et les rôles en OC avant d'être analysées selon des critères établis. Parmi ces critères, notons la défavorisation matérielle et sociale, la reconnaissance, par le milieu, du besoin exprimé et les impacts positifs et structurants à moyen ou à long terme. Il existe un processus continu de réception, d'admissibilité, d'analyse et d'orientation pour traiter ces demandes.

## DES ENJEUX ÉTHIQUES

Les organisatrices et les organisateurs communautaires se trouvent fréquemment en situation de tension générée par les besoins de différents acteurs. Des outils sont à leur disposition et des avenues peuvent être empruntées pour dénouer ces tensions : le cadre de référence en organisation communautaire, une démarche formelle de résolution d'un dilemme éthique ou l'appel à leurs collègues, à la coordination professionnelle ou au gestionnaire désigné en sont quelques exemples.

## POUR ALLER PLUS LOIN

Cette brochure s'est attardée à présenter, succinctement, le contexte de pratique, la définition, la philosophie, les axes et d'autres éléments d'importance de l'OC au CIUSSS de la Capitale-Nationale. Toutefois, il existe de nombreux documents qui couvrent en détail les aspects de cette pratique d'intervention collective. Cette pratique continue de faire ses preuves au sein des CISSS et des CIUSSS du Québec.

Visitez la section de l'organisation communautaire au CIUSSS de la Capitale-Nationale au **[www.ciusscn.ca/oc](http://www.ciusscn.ca/oc)**.

*Cadre de référence en organisation communautaire du Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale, Bureau du PDGA, octobre 2018.*

Les différentes publications et le site Web du RQIIAC, au **[www.rqiiac.qc.ca](http://www.rqiiac.qc.ca)**.

## NOTES

1. *La santé de la population de la Capitale-Nationale en bref* sur le site Web du CIUSSS de la Capitale-Nationale, dans la section *Publications*.
2. Secrétariat de la Capitale-Nationale (2014). *Vision de développement de la région de la Capitale-Nationale — Rapport du Groupe de travail sur l'innovation sociale*. Québec.
3. Selon la mesure du panier de consommation (MPC), qui comprend la nourriture, l'habillement, le transport, le logement et d'autres petites dépenses (voir <https://www.mtess.gouv.qc.ca/cepe/lexique.asp>).
4. Le niveau 2 de littératie, sur une échelle de 5, correspond à la capacité de lecture de textes simples, explicites, correspondant à des tâches peu complexes.
5. Cette définition et le paragraphe qui suit sont inspirés du cadre de référence du Regroupement québécois des intervenantes et intervenants en action communautaire en CISSS et CIUSSS (RQIIAC).



*Centre intégré  
universitaire de santé  
et de services sociaux  
de la Capitale-Nationale*

Québec 

[www.ciusscn.ca/oc](http://www.ciusscn.ca/oc)