



Guide pour le développement du **soutien professionnel** en **organisation communautaire**

RQIAC

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











Janvier 2019

Coordination et rédaction : **Colette Lavoie & Jocelyn Vinet**

Révision et mise en page : **Suzie Cloutier & Geneviève Paquin**

Élaboration du contenu et collaboration à la rédaction : les membres du comité sur le soutien professionnel du RQIIAC

Comité sur le soutien professionnel RQIIAC :

-  **Isabelle Barbeau**, organisatrice communautaire, CIUSSS de la Capitale-Nationale
-  **Dominic Foisy**, professeur au Département de travail social UQO
-  **Chantal Goyette**, coordonnatrice professionnelle de l'équipe d'organisation communautaire CISSS de Laval
-  **Nathalie Jetté**, organisatrice communautaire et coordonnatrice professionnelle CISSS de l'Outaouais
-  **Colette Lavoie**, coordonnatrice professionnelle en organisation communautaire, CIUSSS de la Capitale-Nationale
-  **Jean-Pierre Simard**, organisateur communautaire CISSS de la Côte-Nord
-  **Martine Thériault**, organisatrice communautaire et répondante communautaire Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal
-  **Jocelyn Vinet**, agent de soutien à la vie associative RQIIAC

Adopté par le conseil d'administration du RQIIAC le 30 novembre 2018.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
1. Le RQIIAC	2
2. Définitions.....	2
3. Les consultations de 2009 et 2017	3
3.1 Étude de la CRCOC de 2009.....	3
3.2 Les données RQIIAC de 2017.....	4
4. Modalités de soutien professionnel en organisation communautaire	4
4.1 Soutien individuel.....	4
4.1.1 Soutien mutuel informel.....	4
4.1.2 Mentorat, jumelage, parrainage entre pairs	5
4.1.3 Consultation professionnelle	6
4.2 Soutien collectif.....	6
4.2.1 Rencontres d'équipe.....	6
4.2.2 Discussions de dossiers ou de mandats en cours	7
4.2.3 Co-intervention.....	8
4.2.4 Comités de travail thématiques.....	8
4.2.5 Équipes de secteur	8
4.2.6 Activités du RQIIAC	8
4.2.6.1 Rencontres régionales	9
4.2.6.2 Journées d'échange et colloques	9
4.2.7 Codéveloppement	9
4.3 Formation.....	10
5. Coordination professionnelle	11
5.1 État de situation sommaire	11
5.2 Une plus-value pour les équipes d'organisation communautaire.....	11
5.3 La collégialité: la base de la fonction	12
5.4 Conditions d'exercice	12
5.5 Éventail des tâches et responsabilités	13
5.5.1 Accueil et intégration des nouvelles personnes	13
5.5.2 Consultation professionnelle et accompagnement individuel	13
5.5.3 Animation, organisation et coordination des activités collectives	14
5.5.4 Coordination du processus de traitement des nouvelles demandes.....	14
5.5.5 Liaison avec les gestionnaires.....	15
5.5.6 Représentations internes ou externes.....	15
5.5.7 Participation à la sélection du personnel.....	16
CONCLUSION ET PERSPECTIVES.....	17
RÉFÉRENCES.....	18

INTRODUCTION

L'organisation communautaire dans le réseau de la santé et des services sociaux a toujours fait face à certains défis tels la diversité des approches et types d'intervention à mettre en œuvre, la multiplicité des formations académiques et des parcours professionnels y conduisant, sa légitimité dans les établissements, l'intégration de la relève, etc. La création des CISSS et CIUSSS a ajouté des enjeux liés aux nouvelles réalités, tels la complexité de la structure organisationnelle, la taille des équipes, l'étendue des territoires, les nouveaux rattachements administratifs, le roulement de personnel et des gestionnaires, etc. Dans ce contexte, le soutien professionnel est devenu incontournable pour positionner et garantir le respect des fondements de la pratique : c'est ce qu'ont affirmé plusieurs membres du Regroupement québécois des intervenantes et intervenants en action communautaire en CISSS et CIUSSS (RQIIAC) en 2017, lors d'une consultation maison sur les enjeux liés au nouveau contexte organisationnel.

En effet, l'organisation communautaire requiert une actualisation constante des multiples connaissances et compétences requises¹ pour intervenir dans un cadre en constant changement et qui a le potentiel de nous éloigner de ses valeurs, de ses principes d'action et de ses grandes approches.





C'est en écho à cette importante préoccupation que le RQIIAC, en concordance avec sa mission, a mandaté un comité de travail interne formé majoritairement de personnes occupant une fonction de coordination professionnelle pour examiner en profondeur cet enjeu, procéder à un état de situation et dégager des orientations en conséquence. Celles-ci pourront évidemment se moduler selon les particularités et besoins spécifiques des équipes et établissements.

Le présent document s'attarde donc à proposer des repères et balises pour mettre en place des modalités de soutien professionnel clairement définies et structurées dans les CISSS et CIUSSS et ce, en cohérence avec le cadre de référence du RQIIAC. Il s'adresse d'abord aux organisatrices et organisateurs communautaires (OC) et à leurs gestionnaires qui réfléchissent à cette question. Il comporte cinq sections : la présentation du RQIIAC, quelques définitions, les faits saillants des consultations menées, des propositions de modalités de soutien professionnel, et une section sur la coordination professionnelle, fonction névralgique et centrale en matière de soutien professionnel.

¹ Le document *Modèle de profil de compétences en organisation communautaire en CSSS* produit par le RQIIAC illustre bien la grande polyvalence nécessaire à la pratique à travers des savoirs, savoir-faire et savoir-être multiples.

1. Le RQIIAC

Le Regroupement québécois des intervenantes et intervenants en action communautaire réunit sur une base volontaire les praticien.ennes de l'organisation communautaire des CISSS et CIUSSS. Fondé en 1988, il regroupe plus de 200 personnes à travers l'ensemble des régions du Québec. Il constitue un lieu privilégié de réflexion collective, de partage d'outils d'intervention et de promotion de la pratique. Sa mission consiste à :

-  favoriser les échanges sur les pratiques et les dossiers d'action communautaire;
-  développer des activités et outils de formation;
-  assurer une visibilité à la pratique d'action communautaire;
-  collaborer avec les organismes nationaux, régionaux et du milieu de même qu'avec les milieux d'enseignement

Véritable communauté de pratique, le RQIIAC s'enrichit de surcroît des liens développés avec les organismes communautaires et autres partenaires du développement social, local et des communautés. Depuis sa création, le RQIIAC a produit plusieurs documents de référence tant pour les OC du réseau de la santé et services sociaux que d'autres réseaux, pour les gestionnaires, enseignant.es et chercheur.es, étudiant.es : cadres de référence sur la pratique, référentiel de compétences, Guide d'accompagnement de la pratique, Mise au point sur le développement local et des communautés, etc.

L'exercice de planification stratégique du RQIIAC conclu en 2017 a permis d'identifier de nouvelles orientations et pistes d'action, dont la production du présent document sur le soutien professionnel.

2. Définitions

Il importe d'entrée de jeu de distinguer ce que nous entendons par soutien professionnel et par coordination professionnelle, ces deux termes étant centraux dans l'ensemble de ce document. En fait, il est important ici de clarifier rapidement que le soutien professionnel peut exister et se déployer indépendamment de la présence d'une fonction de coordination professionnelle. Nous verrons ultérieurement dans ce document les différentes formes qu'il peut prendre. Toutefois, la présence de cette fonction démontre qu'elle permet de systématiser, structurer et stimuler le soutien professionnel au sein des établissements de santé et services sociaux.

Ainsi, le **soutien professionnel** fait référence à toutes formes d'accompagnement formel ou informel et d'activités individuelles ou collectives d'aide à l'intégration et au développement des compétences.

La **coordination professionnelle** (CP) réfère à une fonction qui intègre des rôles et activités de soutien professionnel individuel et collectif, mais aussi d'autres types de mandats telle la liaison interne et externe, l'analyse des nouvelles demandes, etc. Le terme coordination professionnelle a été préféré à celui de coordination clinique, celle-ci étant davantage associée à l'intervention psychosociale.

3. Les consultations de 2009 et de 2017

3.1 Étude de la CRCOC de 2009

L'une des premières recherches menées par la défunte Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (CRCOC) portait sur la fonction de coordination professionnelle d'équipes en organisation communautaire dans les Centres de santé et de services sociaux (CSSS) émanant de la réforme du réseau amorcée en 2004.

La création de la fonction de coordination professionnelle en organisation communautaire s'avérait une nouveauté et représentait une forme de réponse proactive de prise en charge des OC à l'égard de leur reconnaissance professionnelle et institutionnelle au sein des nouveaux établissements. L'objectif de cette recherche exploratoire était donc de « documenter le développement de cette fonction dans le cadre de la mise en place de ces établissements depuis 2004 au Québec. » (Foisy, Bourque & Lachapelle, 2009)

« La présence d'intervenants occupant la fonction de coordination professionnelle doit être comprise et analysée en considérant les processus de création des CSSS et d'adaptation des intervenants à la transformation des institutions qui les emploient. La reconfiguration des territoires d'intervention (Richard, et coll. 2004), la transformation des structures administratives et la mise en place de nouvelles stratégies de gestion (Larivière, 2007) ne sont que quelques-uns des facteurs qui tissent la toile de fond sur laquelle se dessinent la création et le maintien de la fonction de coordonnateur professionnel dans les CSSS. » (Foisy, Bourque & Lachapelle, 2009)

Les CSSS s'avéraient des établissements de très grandes tailles comparativement aux CLSC et autres établissements de l'époque précédente. La création des nouveaux établissements signifiait entre autres la fusion d'équipes de travail ainsi qu'un éloignement des supérieurs immédiats du travail quotidien des OC. Les personnes assumant la fonction de coordination professionnelle permettaient de reconnaître l'importance du soutien et de l'expertise particulière des OC.

Plusieurs personnes exerçant la coordination professionnelle rencontrées dans le cadre de la recherche reconnaissaient l'importance stratégique de la formation d'équipes spécifiques en organisation communautaire dans les nouveaux établissements, et par extension à la création de la fonction de coordination professionnelle, afin d'assurer une meilleure cohésion des membres de l'équipe en vue de préserver la légitimité professionnelle tant au sein des CSSS qu'auprès des communautés locales. Enfin, la création de la fonction de coordination professionnelle représentait une stratégie de transfert de connaissances et de soutien pour la nouvelle génération d'OC.

La création de la fonction de coordination consistait à soutenir la mise en place ou l'arrimage de modes de fonctionnement des nouvelles équipes d'OC qui provenaient parfois de CLSC aux cultures et pratiques différentes. Ce processus pouvait représenter un défi dans certains établissements puisqu'on craignait une forme de « standardisation » des pratiques et un éloignement des dynamiques locales des communautés avec lesquelles ils travaillent.

3.2 Les données RQIIAC de 2017

Le comité de travail du RQIIAC sur le soutien professionnel a procédé à deux processus de cueillette d'information en 2017 mais avec de modestes moyens comparés à ceux de la CRCOC en 2009. En ce sens, nous ne pouvons prétendre à la même valeur scientifique que cette dernière. Cependant, cette consultation et l'analyse qui en a découlé se sont effectuées avec rigueur et fournissent des informations tout à fait pertinentes.

Dans une première étape, un questionnaire a été rempli par des OC exerçant des fonctions de coordination professionnelle auprès d'équipes d'organisation communautaire à travers le Québec. Les résultats de ce premier coup de sonde ont été commentés, analysés et bonifiés par les membres du comité. Une deuxième démarche de cueillette d'information a été menée auprès de l'ensemble des délégué.es de toutes les régions du Québec qui siègent au conseil d'administration du RQIIAC, cette fois-ci avec l'intention de faire le point sur les différentes modalités de soutien professionnel en présence dans leur établissement. Le questionnaire a pris la forme d'une consultation en ligne.

Les faits saillants découlant de cette enquête maison se retrouvent dans les prochaines sections de ce document. Notons toutefois que ce sont les modalités de soutien individuel informelles qui sont nettement prédominantes, de même que les réflexions collectives autour des enjeux liés à la pratique via les rencontres d'équipe et autres formes d'échange collégial, dont les journées d'échange et colloques RQIIAC. Quant à la fonction de coordination professionnelle, elle n'est pas encore implantée dans la majorité des établissements mais s'est maintenue là où elle l'était.

4. Modalités de soutien professionnel en organisation communautaire

À partir des portraits de 2009 et 2017, de l'information partagée au comité de travail sur le soutien professionnel et de nombreux échanges dans les instances du RQIIAC, ce chapitre présente maintenant différentes formes de soutien professionnel jugées particulièrement pertinentes et intéressantes pour les équipes d'organisation communautaire. Ces modalités se déclinent en deux axes : le soutien individuel et le soutien collectif.

4.1 Soutien individuel

4.1.1 Soutien mutuel informel

Le soutien mutuel informel doit d'être reconnu et valorisé, peu importe la présence ou non, d'autres modalités structurées de soutien dans l'équipe, ou encore de coordination professionnelle. Il repose sur l'entraide mutuelle entre collègues et crée des ponts entre ancien.es et nouveaux.elles praticien.nes. Il s'avère d'autant plus précieux en l'absence d'autres mesures. Le sondage mené nous révèle qu'il constitue la seule et unique forme de soutien professionnel présente dans la grande majorité des établissements. En revanche, il peut, dans certaines situations, créer de la surcharge à certain.es collègues. Le regroupement physique d'un nombre significatif d'OC dans un même lieu de travail favorise cette entraide spontanée.

4.1.2 Mentorat/jumelage/parrainage entre pair.es

Les deux tiers des répondant.es au sondage de 2017 ont signalé l'existence de mentorat informel pour soutenir l'intégration de nouvelles personnes dans leurs équipes. Un peu moins du tiers des répondant.es indique que ce jumelage est formalisé (mandat officiel attribué et temps alloué et reconnu pour les mentors).

Le jumelage entre collègues peut prendre différentes appellations. Il peut être utile de s'approprier le concept de mentorat afin de donner davantage d'ampleur à cette importante forme de soutien professionnel dont les équipes pourraient bénéficier.

« Le mentorat est un moyen de développement et d'apprentissage, basé sur une relation interpersonnelle (la relation mentorale) volontaire, gratuite et confidentielle, dans laquelle une personne d'expérience (le mentor) investit sa sagesse acquise et son expertise pour favoriser le développement d'une autre personne (le mentoré) qui a des compétences et des habiletés à acquérir et des objectifs professionnels et personnels à atteindre. »²



Mentorat formel et mentorat informel

« Toutes les relations mentorales ne s'inscrivent pas nécessairement dans le cadre d'un programme structuré. En fait, une grande proportion des relations mentorales se forment de manière naturelle.

- **Le mentorat informel** (naturel) repose sur une relation naturelle et une association spontanée:
 - Le mentoré initie les démarches auprès de la personne qu'il choisit comme mentor. Mais parfois, cela peut être l'inverse.
- **Le mentorat formel** (structuré) implique un programme formel qui prévoit une démarche structurée, appuyée par une organisation :
 - Il existe une entente formelle
 - Il y a des discussions à propos des attentes, du processus, fréquence des rencontres, durée de l'entente, etc.
 - Le programme est habituellement supervisé par un coordonnateur ou une coordonnatrice »³

Il est souhaitable de consolider cette forme de soutien en la formalisant, et ce, afin d'en tirer tout le potentiel. Le mentorat pourrait d'ailleurs s'avérer pertinent non seulement dans les premiers mois d'entrée en fonction de nouveaux effectifs mais tout autant dans une perspective de transfert de connaissances à plus long terme. Cela suppose la mise en place d'une structure définissant les rôles des mentors et mentoré.es, de définir les modalités pour l'actualiser, de procéder au recrutement et au jumelage et d'assurer l'accompagnement des mentors. Certaines ressources pourraient être mises à contribution pour se faire, tant à l'interne qu'à l'externe.

² Site Mentorat Québec

³ IDEM

4.1.3 Consultation professionnelle

La consultation professionnelle permet à des praticien.nes d'exposer une situation problématique dans une rencontre prévue à cet effet, et d'échanger avec une personne reconnue compétente en mesure de les questionner, conseiller, ou guider dans la poursuite de leur travail. La complexité et la mouvance de l'environnement externe et interne, sont sources d'un nécessaire recadrage du positionnement à prendre et des actions à mener sur le terrain, et ce, peu importe l'expérience ou la formation des OC. Dans un échange informel, la consultation professionnelle peut s'avérer insuffisante pour convenir d'un plan d'action. Le motif de consultation peut concerner un besoin de légitimer ses orientations de travail, de soumettre un dilemme éthique, de préparer une intervention spécifique. Cette forme de soutien repose bien sûr sur une relation de confiance entre collègues.

L'approche privilégiée consiste à aider la personne à trouver ses propres pistes et solutions, à préciser ses objectifs d'intervention, à élargir sa connaissance du milieu ou des outils de travail en s'adaptant aux réalités particulières, à l'expérience et à la formation des membres de l'équipe, et à la complexité des dossiers à mener.

La consultation professionnelle, l'accompagnement ou encore le « coaching » constituent ainsi des maillons importants des mesures de soutien professionnel et leur actualisation repose sur une détermination claire des rôles à ce sujet et sur la compétence des consultant.es.

Il s'agit bien entendu d'une tâche inhérente à la fonction de coordination professionnelle lorsque celle-ci est en place ou à d'autres personnes dûment mandatées pour fournir de tels avis. En l'absence de coordination professionnelle, le mandat incombe généralement aux gestionnaires immédiats de l'équipe. Il demeure également possible de recourir au soutien d'un.e consultante externe à l'établissement dans des situations particulières.

4.2 Soutien collectif

Cette section aborde toutes les activités de transfert de connaissances, de soutien et de développement professionnel impliquant plusieurs membres d'une même équipe et dans bien des cas prises en charge par celle-ci, avec ou sans coordination professionnelle : rencontres d'équipe, discussions de dossiers, co-intervention, comités de travail, équipes de secteurs, activités du RQIAC, codéveloppement.











4.2.1 Rencontres d'équipe

Selon la consultation de 2017, une grande majorité des équipes des CISSS et CIUSSS se rencontrent cinq à six fois par année (89.4% des répondant.es).

Les rencontres régulières réunissant les OC de l'établissement représentent en quelque sorte le socle de l'ensemble des modalités de soutien professionnel. Ce carrefour d'échanges demeure l'endroit privilégié pour aborder une foule de sujets concrets ancrés dans la pratique professionnelle telle qu'elle se vit sur le terrain. C'est un vecteur essentiel pour développer le sentiment d'appartenance et favoriser une cohésion entre ses praticien.nes. C'est pourquoi il est important de distinguer les rencontres ou parties de rencontres d'équipe portant sur des éléments administratifs, celles-ci étant centrées sur la réception d'informations organisationnelles et sur l'arrimage interne. Quant à eux, les espaces distincts consacrés à des échanges de fond sur la pratique constituent une modalité de soutien professionnel.

Les rencontres d'équipe s'inscrivent clairement dans la tradition et les valeurs de l'organisation communautaire, soit la prise en charge collective des enjeux découlant de la pratique. Ces rencontres constituent ni plus ni moins un carrefour où convergent les constats et réflexions issus du travail quotidien. C'est dans ce contexte de coconstruction, que l'intelligence collective est mise à profit et que se dessinent les enlignements et actions susceptibles de consolider et de bonifier la contribution de l'organisation communautaire dans l'offre de service des établissements et au sein des communautés.

Il appartient donc à chaque équipe de déterminer ses objets de réflexion, selon la fréquence des rencontres, l'autonomie dont elle dispose dans la détermination de l'ordre du jour, la participation ou non de gestionnaires, pour une partie ou pour toute la rencontre. La gamme des sujets pouvant être abordés est donc large :

-  demandes de services et partage des dossiers
-  examen de situations problématiques
-  orientations dans certains mandats de l'organisation communautaire
-  partage d'information
-  prises de position collective
-  élaboration d'outils de travail
-  bilan et planification
-  besoins et opportunités de formation
-  soutien à la relève
-  activités du RQIIAC ⁴

La responsabilité de la préparation de l'ordre du jour et de l'animation des rencontres d'équipe dépend du modèle en place et de la présence ou non d'une fonction de coordination professionnelle. Toutefois pour considérer ces rencontres comme une mesure de soutien professionnel, les équipes doivent nécessairement avoir une emprise sur les sujets discutés et réserver tout le temps nécessaire pour aborder les enjeux directement reliés aux spécificités de leur pratique.

4.2.2 Discussions de dossiers ou de mandats en cours

La discussion collective sur des situations particulièrement problématiques est monnaie courante dans l'intervention individuelle (« études de cas ») mais peut être un moyen très pertinent pour traiter une situation complexe et problématique en organisation communautaire. Il s'agit essentiellement de réunir des collègues dans l'analyse des enjeux et des difficultés vécues dans l'intervention pour dégager des pistes d'action. La discussion peut se faire dans un temps réservé à cet effet dans le cadre d'une réunion d'équipe ou de comité, mais gagnerait probablement à se dérouler dans le cadre d'une rencontre convoquée spécifiquement à cette fin. Dans un cas comme dans l'autre, cet échange collectif devrait se dérouler avec rigueur et méthodologie.

⁴ Dans certaines régions, ce point est abordé dans le cadre de rencontres régionales RQIIAC (voir point 4.2.6)

4.2.3 Co-intervention

Le pairage d'OC dans des dossiers spécifiques constitue une façon de faire dans certains CISSS et CIUSSS afin de faciliter le transfert de connaissances et de compétences dans l'action. Il permet ainsi à des personnes moins expérimentées de profiter de l'expertise de certains collègues dans des contextes présentant un certain niveau de complexité. Il permet également de jouer sur le terrain des rôles complémentaires dans un même dossier.

4.2.4 Comités de travail thématiques

La grande majorité des équipes forment des comités de travail réunissant les collègues davantage interpellé.es ou concerné.es par des thèmes spécifiques. Certains comités sont temporaires, le temps de fournir les livrables (outils, cadre de référence, position sur un enjeu, etc.) alors que d'autres sont permanents et concernent souvent des enjeux, champs de pratique, groupes sociaux ou problématiques demandant une attention plus soutenue (sécurité alimentaire, logement, immigration, condition féminine, jeunesse, santé mentale, etc.). Ces comités contribuent à la cohésion de l'équipe et au développement professionnel par le partage d'information et d'outils, le développement d'une vision commune et le soutien mutuel. Ils peuvent être pris en charge par des OC de l'équipe, mais aussi par la coordination professionnelle.

4.2.5 Équipes de secteur

La régionalisation et la taille des établissements ont forcé plusieurs CISSS et CIUSSS à maintenir des sous-équipes d'organisation communautaire de secteur. Ces secteurs peuvent correspondre selon le cas, à un ancien territoire de CLSC ou de CSSS ou au territoire d'une MRC, d'une ville, etc. Ces comités constituent des lieux de soutien professionnel potentiel lorsqu'ils permettent aux OC qui y participent de développer une vision commune des réalités du secteur, d'arrimer leurs interventions avec les milieux et partenaires et de s'entraider, lorsque nécessaire, dans des dossiers complexes. Ils permettent l'ancrage local essentiel à la pratique. Le soutien à ces équipes, dont le fonctionnement s'avère informel dans plusieurs cas, peut être effectué parfois en collégialité ou encore par des OC de l'équipe désigné.es pour une période définie ou encore par la coordination professionnelle.

4.2.6 Activités du RQIIAC

Le RQIIAC se définit d'abord et avant tout comme une communauté de pratique d'où émerge un grand nombre d'outils d'information, d'analyse, de réflexion et de promotion de l'organisation communautaire dans le réseau de la santé et des services sociaux et au sein des communautés : le site web, les publications, les guides, les outils promotionnels de la Semaine nationale de l'organisation communautaire (SNOC) ne sont que quelques exemples.

Toutes les activités du RQIIAC, tant régionales que nationales, méritent d'être reconnues comme des modalités de développement professionnel et de formation contribuant fortement à forger l'identité professionnelle. Ces activités devraient donc figurer dans le plan annuel de formation préparé en équipe et appuyé par les gestionnaires. Des ressources doivent évidemment être allouées pour favoriser la participation du plus grand nombre aux activités du RQIIAC.

4.2.6.1 *Rencontres régionales*

La structure organisationnelle du RQIIAC repose sur un découpage entre 14 régions couvrant l'ensemble du territoire québécois, régions qui délèguent leurs représentant.es au conseil d'administration du RQIIAC. Dans certaines régions, les membres du RQIIAC organisent et animent des rencontres régionales complètement prises en charge par les délégué.es et les membres des équipes des établissements de la région. Celles-ci constituent un lieu d'échange très riche pour discuter des enjeux de la pratique dans un ancrage propre à la région. Des rencontres thématiques, des formations et consultations sur des enjeux et thématiques proposés par le RQIIAC sont ainsi rendues accessibles aux membres et aux non-membres. Il s'agit d'une modalité de soutien professionnel s'actualisant à travers une communauté de pratique dans une approche « par et pour » qui doit être appuyée, développée, et figurer comme période de travail utile, nécessaire et reconnue. Malgré le fait que la majorité des équipes d'OC en CISSS et CIUSSS couvrent les territoires des différentes régions, les rencontres régionales du RQIIAC demeurent uniques et pertinentes pour répondre à des besoins spécifiques et dans certains cas, tisser des liens avec les institutions d'enseignement présentes et autres partenaires dans la région. Les rencontres d'équipe peuvent d'ailleurs servir de catalyseurs à ces rencontres régionales dans lesquelles des enjeux plus globaux ou nationaux concernant la pratique seront discutés.

4.2.6.2 *Journées d'échange et colloques*

Les journées d'échange et les colloques sont des temps forts de ressourcement professionnel et de formation axés sur les fondements et défis de l'organisation communautaire. Ces événements d'envergure se déroulent chaque année, en alternance, entre une ou deux journées intensives de panels, ateliers, discussions nourries entre OC, enseignants.es, chercheurs.es et autres partenaires de l'action collective. Ils permettent de prendre acte de la conjoncture et des enjeux nationaux qui influencent la pratique et d'identifier collectivement diverses stratégies d'intervention. Plus concrètement, les participant.es y partagent leurs expériences, leurs projets et leurs outils de travail dans différents champs d'intervention.

4.2.7 **Codéveloppement**





Le terme codéveloppement est souvent attribué indistinctement à toute forme d'échange collectif visant à dégager des consensus et des orientations, ou tout simplement en référence à des activités collectives de transfert de connaissances ou de discussions entre pair.es.

Parallèlement à cette utilisation assez large du concept, il existe une méthode conceptualisée et éprouvée : les groupes de codéveloppement professionnel. Il s'agit d'une approche élaborée, promue et soutenue par l'Association québécoise de codéveloppement professionnel et qui se caractérise comme suit :

« Une approche de développement pour des personnes qui croient pouvoir apprendre les unes des autres afin d'améliorer leur pratique. La réflexion effectuée individuellement et en groupe est favorisée par un exercice structuré de consultation qui porte sur des problématiques vécues actuellement par les participants. »⁵

⁵ Payette, Adrien et Claude Champagne (1997). Le codéveloppement professionnel. Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 16

Sa méthodologie comprend notamment :

-  la formation de groupes stables et fermés de 6 à 8 participantes ;
-  des rencontres de 3 heures à chaque 5 à 6 semaines ;
-  l'animation par une personne désignée, compétente et formée sur l'approche ;
-  des séances de consultation en 6 étapes prédéterminées.

À tour de rôle, chacun.e des participant.es agit comme « client.e » en demandant une consultation à l'ensemble du groupe. Avec l'animateur.trice, les autres participant.es agissent comme « consultant.es » auprès de lui/elle afin d'enrichir sa compréhension et sa capacité d'action. La personne cliente reste maître des suites qu'elle donnera ou non à la séance, celle-ci ne se voulant aucunement normative mais plutôt un moment favorisant la réflexion sous des angles différents (ce qui distingue notamment le codéveloppement d'une discussion de cas, de dossier ou d'équipe qui visent un positionnement collectif et parfois prescriptif).

Cette formule a démontré sa pertinence depuis plusieurs années dans les établissements du réseau et dans certaines équipes qui ont constitué des groupes de codéveloppement professionnel d'OC. Cette méthode repose essentiellement sur l'intelligence collective et se situe dans une perspective de développement professionnel, étant ciblée sur les défis propres à chaque praticien.enne. En ce sens, elle s'avère complémentaire à toutes les autres formes collectives de soutien. Certaines formations à l'approche sont disponibles (RQIIAC, Association québécoise de codéveloppement professionnel) et on peut aussi se référer à certains ouvrages (voir section Références de ce document).

4.3 Formation

Si le RQIIAC offre lui-même des activités de formation via ses journées d'échange, colloques, rencontres régionales thématiques, ces dernières ne peuvent constituer les seules opportunités de développement professionnel. Des formations spécifiques, souvent sur mesure, offertes tant par le RQIIAC que par des ressources expertes en leur domaine, s'inscrivent très certainement dans des objectifs de développement de compétences et de perfectionnement.⁶

Les OC doivent avoir un accès raisonnable à des opportunités de formation en tenant compte de la spécificité de la profession et de sa relative marginalité dans l'ensemble du réseau de la santé et des services sociaux. Le renouvellement continu des équipes et la grande diversité de parcours académiques et professionnels donnant accès à la profession font aussi en sorte que des besoins de « mise à niveau » émergent régulièrement dans une équipe de travail.

Conséquemment, des démarches doivent s'effectuer auprès des syndicats locaux et gestionnaires pour connaître les budgets disponibles issus du PDRH ou d'autres sources, et faire valoir les besoins spécifiques de l'organisation communautaire.





Il est indéniable que la disponibilité des plateformes virtuelles (visioconférence, Zoom, webinaires, conférences en ligne, etc.) ouvre également de multiples opportunités de formation à coût minime mais dans la mesure où la technologie est disponible et facilement accessible, ce qui représente un enjeu important pour plusieurs équipes.

⁶ Parmi les sujets incontournables des connaissances indispensables à la pratique: les rôles et responsabilités des administrateurs.trices d'OSBL, le cadre de référence du RQIIAC, les procédures d'assemblées, la gestion de conflits, les normes minimales de travail, les stratégies de développement des communautés et bien d'autres.

5. Coordination professionnelle

Les paramètres présentés dans cette section représentent en quelque sorte la synthèse des informations recueillies auprès des personnes exerçant cette fonction, notamment en regard des descriptions de tâches ou autres références formalisant les activités en découlant. Le tout a été bonifié par les faits saillants découlant des deux portraits réalisés en 2009 et 2017 de même que des balises et orientations déterminées par le comité de travail et validées par le conseil d'administration du RQIIAC.

5.1 État de situation sommaire

-  la fonction reste marginale dans l'ensemble du Québec mais a quelque peu évolué depuis l'étude de la CRCOC de 2009 ;
-  alors qu'en 2009, on identifiait cinq coordonnatrices professionnelles dans cinq CSSS sur 96, on relevait en 2017 sept personnes exerçant ces fonctions, et ce, dans cinq régions, soit dans cinq CISSS/ CIUSSS sur 21. À noter que la fonction n'était parfois pas présente dans l'ensemble des établissements d'une même région, étant parfois concentrée dans un seul établissement. Elle s'est cependant maintenue dans les établissements où elle était déjà implantée en 2009, s'est légèrement développée depuis (nombre d'heures) et tend à vouloir se déployer davantage dans les années actuelles. Par contre, la taille des équipes s'étant considérablement agrandie, il est certain qu'un plus grand nombre d'OC peuvent bénéficier maintenant du soutien d'une coordination professionnelle, ce qui, somme toute, constitue une avancée ;
-  les personnes détenant un mandat de coordination professionnelle le font sous des titres officiels variables ⁷ et le temps alloué à cette tâche varie de deux à cinq jours par semaine ;
-  toutes les personnes qui exercent la fonction estiment que celle-ci est pertinente, qu'elle répond à des besoins réels et qu'elle représente une formule très appropriée pour accompagner le travail des équipes; on y souligne de nombreux impacts positifs : analyse plus poussée des enjeux, cohésion de l'équipe renforcée, soutien à la pratique et à la relève, traitement plus rapide et structuré des demandes, amélioration de la vie démocratique de l'équipe, rôle efficace d'intermédiaire avec les gestionnaires et avec les diverses directions, etc.

5.2 Une plus-value pour les équipes d'organisation communautaire

Par ses différents rôles, la coordination professionnelle occupe une place centrale au sein de l'équipe d'organisation communautaire car elle permet le développement d'une vision globale du travail accompli et des différents enjeux et défis rencontrés dans la pratique. La coordination professionnelle, si elle suppose une expertise certaine de la pratique, facilite également la mise en commun des expériences des un.es et des autres, en favorisant le développement du soutien mutuel qu'elle ne remplace pas. Elle s'assure que les mesures de soutien existantes correspondent aux besoins et le plus souvent coordonne leur mise en place.

⁷ Répondante communautaire, coordonnatrice professionnelle,...

Ainsi la coordination professionnelle s'avère une réponse pertinente et souvent nécessaire pour faciliter l'intégration du nouveau personnel dans l'équipe et dans le CISSS/CIUSSS. Elle soutient les OC dans l'accomplissement de leurs mandats, développe la liaison entre les membres de l'équipe, souvent dispersée en plusieurs sites, favorise la cohérence dans la réponse aux besoins exprimés dans les milieux et aussi l'équité dans le partage des dossiers. Finalement, elle favorise l'interface avec les gestionnaires. Ainsi la coordination professionnelle, constitue une réponse accessible et permanente aux besoins des individus et de l'équipe comme espace de développement professionnel, mais aussi garantit une réponse cohérente aux besoins exprimés par les milieux et l'établissement.



De plus, considérant que la majorité des équipes d'organisation communautaire sont désormais rattachées aux directions de santé publique, des confusions de rôles entre différents professionnels peuvent devenir plus fréquentes, notamment entre des professionnels de santé publique tels les agents de promotion de la santé ou des agents de planification, de programmation et de recherche (APPR). Considérant également que la majorité des gestionnaires sont peu familiers avec la pratique de l'organisation communautaire et leur forte mobilité depuis la création des CISSS et CIUSSS, la coordination professionnelle devient extrêmement précieuse pour préserver le spécifique de la pratique et garantir une certaine stabilité et continuité à cet effet.

5.3 La collégialité : la base de la fonction






D'entrée de jeu, il apparaît primordial d'affirmer que la principale valeur sur laquelle la fonction de coordination professionnelle s'appuie est la collégialité. Cette approche privilégie les processus participatifs, l'entraide, le partage d'expériences, à travers des relations égalitaires. La coordination professionnelle assume ainsi un leadership démocratique au sein de l'équipe dans les limites de l'espace décisionnel prévu. Elle écoute, anime, conseille, soutient, accompagne, « coache » organise, coordonne, collectivise, questionne et propose des orientations, pistes, outils, etc. Elle tente de mettre en valeur les compétences de chacun.e afin que l'entraide puisse s'exercer au sein de l'équipe. En fait, la coordination professionnelle s'appuie sur plusieurs des valeurs de la pratique de l'organisation communautaire (autonomie, solidarité, respect, démocratie, justice sociale⁸).

5.4 Conditions d'exercice

Avant d'aborder les différents mandats et responsabilités de la coordination professionnelle, il est important de poser quelques balises incontournables dans sa mise en place :

-  les rôles et mandats de la coordination professionnelle devraient faire l'objet de discussions et approbation par les gestionnaires et l'équipe de travail ;
-  la coordination professionnelle exclut toute forme de mandats dévolus aux gestionnaires et liés à l'évaluation des compétences ou du rendement des OC en poste. Malgré tout, il n'est pas toujours facile de tracer une ligne nette entre les deux. Certaines limites sont exposées dans diverses sections du présent document ;

⁸ Pratiques d'organisation communautaire en CSSS, Cadre de référence du RQIAC, 2010, p. 36-37

-  cette fonction peut être assumée par une ou plusieurs personnes dans un même établissement ;
-  le processus de choix des personnes qui assument cette fonction doit être clair, équitable et respecter les règles des conventions collectives (très peu explicites cependant) et ententes locales employeur-syndicat, lorsqu'elles existent ;
-  les critères pour choisir ces personnes doivent inclure le fait de posséder une expertise en organisation communautaire reconnue par les membres de l'équipe ;
-  la capacité pour la personne choisie d'établir un lien de confiance avec les membres de l'équipe et avec les gestionnaires est essentielle ;
-  cette personne doit être dégagée de ses fonctions habituelles pour assumer le mandat. Ce temps dégagé doit être suffisant et être compensé par un remplacement en bonne et due forme et non par un transfert de dossiers aux collègues. La taille des équipes d'organisation communautaire en CISSS et CIUSSS permet de dégager davantage des marges de manœuvre financières nécessaires au remplacement des personnes assumant la fonction.

5.5 Éventail des tâches et responsabilités

Voici une gamme de tâches ou mandats de la coordination professionnelle que l'on peut retrouver en tout ou en partie ; mandats modulés selon les particularités, expertises, et besoins spécifiques des équipes d'organisation communautaire des établissements. Cet éventail n'est certainement pas exhaustif et des équipes pourraient identifier d'autres possibilités ou besoins.

5.5.1 Accueil, intégration, accompagnement des nouvelles personnes

Ce mandat est capital et peut prendre la forme de rencontres individuelles ou de groupe, lorsque plusieurs nouvelles personnes intègrent l'équipe au même moment. En effet, il devient de plus en plus complexe de se situer dans des établissements de la taille des CISSS et CIUSSS, d'autant plus si les nouvelles personnes en poste ne proviennent pas de l'interne. Le plus souvent, en organisation communautaire, bien comprendre ses mandats, sa marge de manœuvre, exige temps et accompagnement. Le Guide d'accompagnement de la pratique en organisation communautaire⁹ produit par le RQIIAC constitue un outil fort intéressant à cet effet.

5.5.2 Consultation professionnelle et accompagnement individuel

Le soutien individuel offert par la coordination professionnelle peut prendre différentes formes : consultation ponctuelle au besoin, accompagnement continu dans un dossier, suivi régulier du plan de travail global de l'OC. Pour permettre la relation de confiance essentielle au partage sur les enjeux, défis, difficultés rencontrées dans la pratique, le soutien doit être exercé sans aucune contrainte pour les membres de l'équipe. (voir section 4.1.3)

⁹ RQIIAC, Guide d'accompagnement de la pratique en organisation communautaire en CISSS, 2008

Lorsqu'une intervention exige une expertise particulière et que cette expertise n'est pas présente dans l'équipe, la coordination professionnelle peut être appelée à intervenir dans certains dossiers plus exigeants. De même, la co-intervention dans certains dossiers peut s'avérer une expérience de « modeling » riche d'enseignements pour l'OC qui souhaite développer des compétences particulières. À titre d'exemples, l'animation d'une assemblée générale houleuse ou d'une rencontre délicate sur le plan des enjeux, la médiation au sein d'un organisme ou encore la défense d'une position auprès de la direction de l'établissement.

Certains outils produits par le RQIAC supportent le soutien individuel de la coordination professionnelle; entre autres le Cadre de référence de l'organisation communautaire en CSSS du RQIAC ¹⁰, et le Modèle de profil de compétences en organisation communautaire¹¹. Les cadres de référence des CISSS et CIUSSS, de même que les plans de travail des équipes et des plans individuels constituent aussi d'autres outils d'accompagnement intéressants. Selon les établissements, l'accompagnement individuel peut prendre plus ou moins d'espace dans la charge de travail de la coordination professionnelle. Il ne peut en aucun cas être imposé par l'employeur, ce qui romprait le lien de confiance nécessaire et il ne peut se substituer à des lacunes importantes dans les compétences requises pour pratiquer l'organisation communautaire. Dans ce cas, d'autres mesures doivent d'être envisagées par les gestionnaires.

5.5.3 Animation, organisation et coordination des activités collectives

Selon les équipes de travail et le temps dégagé, la coordination professionnelle peut assumer en tout ou en partie l'organisation et l'animation des activités collectives (voir section 4.2) de soutien professionnel : rencontres d'équipe (mandat souvent partagé avec les gestionnaires ou des collègues), organisation et animation de discussions de dossiers, de comités de travail ou d'équipes de secteurs. Dans certains CISSS et CIUSSS, la coordination professionnelle est responsable de l'animation de groupes de codéveloppement. La contribution de la coordination professionnelle peut certainement favoriser et faciliter tout ce travail collégial qui, inévitablement, confronte rapidement les limites de temps des personnes qui ne sont pas dégagées pour l'assumer.

Aussi, les équipes de travail doivent se donner différents outils pour faciliter le fonctionnement de l'équipe et la pratique-terrain. La coordination professionnelle peut donc être amenée à produire des documents de référence, des grilles d'analyse, des trousseaux d'accueil pour les nouvelles personnes, des modèles de plan d'action ou de travail, des outils d'évaluation, etc. Elle effectue ces mandats la plupart du temps en collaboration avec ses collègues.

5.5.4 Coordination du processus de traitement des nouvelles demandes

Le traitement des demandes en organisation communautaire peut s'effectuer de différentes façons, avec des outils adaptés aux besoins de l'équipe, avec ou sans approbation des gestionnaires et par des personnes ou groupes de personnes qui varient selon le cas. Dans certains CISSS et CIUSSS, les nouvelles demandes sont analysées par toute l'équipe, ou dans une équipe de secteur, dans d'autres des comités thématiques existants sont mis à contribution.

10 RQIAC, Pratiques d'organisation communautaire en CSSS, Cadre de référence du RQIAC, 2010

11 Modèle de profil de compétences en organisation communautaire en CSSS, 2010

Il est préférable qu'au moins une personne coordonne un processus collégial de traitement des demandes, provenant tant de l'interne que de l'externe. Cette vision globale est nécessaire pour assurer une bonne compréhension des besoins des communautés et de l'établissement, tout en favorisant la cohérence dans les réponses offertes. Cette responsabilité devrait préférentiellement incomber à la coordination professionnelle.

Toutefois, le processus devrait idéalement avoir fait l'objet de discussions et d'approbation au préalable dans l'équipe. Il faut ajouter que dans certaines régions au territoire très étendu l'attribution des nouvelles demandes en équipe s'avère très difficile. À ce moment il est impératif que les outils d'analyse soient similaires et que les OC impliqués dans les communautés concernées soient partie prenante du processus.

La coordination professionnelle, avec la collaboration des membres de l'équipe, doit viser l'équité et la transparence dans la prise en charge des demandes. Ainsi, bien que l'attribution de dossiers fasse partie officiellement du rôle des gestionnaires, la fonction de coordination professionnelle permet, à travers un processus participatif adapté aux réalités de l'équipe, de mettre ses membres en tout ou en partie à contribution.

5.5.5 Liaison avec les gestionnaires

Pour assumer son rôle, la coordination professionnelle a besoin d'être en contact régulier avec la personne gestionnaire de son équipe. Cette liaison permet d'échanger sur les besoins et le vécu de l'équipe, les nouvelles demandes, l'organisation des rencontres et activités d'équipe, le suivi de dossiers impliquant des partenaires, etc. C'est pourquoi la relation de confiance et le respect des mandats respectifs de chacun.e sont essentiels. Tel que mentionné précédemment, la forte mobilité et l'éloignement des réalités du terrain des gestionnaires rendent ce rôle de liaison d'autant plus crucial pour garantir une continuité dans le soutien professionnel et les orientations prises par l'équipe. Selon le rattachement administratif de chacune des équipes et la structure décisionnelle de la direction concernée, ce rôle de liaison peut s'effectuer auprès de plusieurs gestionnaires de différentes directions.

5.5.6 Représentations internes ou externes

L'équipe d'organisation communautaire est régulièrement interpellée pour participer aux travaux de comités internes ou encore dans certains lieux de concertation qui, généralement, dépassent les territoires locaux. Encore une fois, par le rôle de liaison au sein de l'équipe joué par la coordination professionnelle et sa vision d'ensemble des dossiers et enjeux vécus dans la pratique, elle se trouve bien positionnée, pour assumer certaines de ces représentations et faire ainsi rayonner la pratique.

Bien que la liaison avec les divers partenaires de la communauté soit une fonction primordiale pour les OC, la vision globale de l'ensemble des interventions en cours que la coordination professionnelle a développée en fait une personne de choix pour y jouer un rôle complémentaire à celui de ses collègues. La fonction permet de collectiviser certaines réalités vécues sur le terrain pour en dégager des besoins, projets et propositions à soumettre tant aux gestionnaires qu'à certains partenaires. Ceci contribue grandement à soutenir l'établissement dans l'exercice de la responsabilité populationnelle et dans l'animation des réseaux locaux et territoriaux de services. La coordination professionnelle participe ainsi au rayonnement de la pratique auprès des partenaires.

5.5.7 Participation à la sélection du personnel

L'expertise de la coordination professionnelle peut être très éclairante dans le processus d'embauche. La réorganisation du réseau fait en sorte que généralement, les gestionnaires qui encadrent les équipes d'organisation communautaire connaissent peu la pratique, qui soit dit en passant, est marginale dans les établissements que sont devenus les CISSS et CIUSSS. Ainsi la coordination professionnelle, sans détenir de rôle formel à cet effet, peut donner des avis précieux aux gestionnaires sur la pertinence de l'expérience de travail d'un.e candidat.e, par exemple sur ses compétences et les prérequis pour accomplir les mandats à donner.

CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Le présent guide s'est attardé à faire état de la particularité des formes que prend le soutien professionnel pour les praticien.nes de l'organisation communautaire et à démontrer la pertinence de structurer et pérenniser ce soutien au sein des CISSS et CIUSSS. En effet, les nouvelles réalités organisationnelles de même que la complexité des enjeux auxquels l'organisation communautaire est confrontée, justifient la mise en place de soutien professionnel formalisé dans les établissements.

Comme nous l'avons vu tout au long de ce document, le soutien professionnel s'incarne par la mise en place d'une diversité de moyens dans les axes individuel-collectif et formel-informel. Il n'en demeure pas moins que l'existence d'une fonction de coordination professionnelle est un levier favorisant la consolidation mais aussi le déploiement et la mise en œuvre de diverses stratégies innovantes et efficaces de soutien professionnel, et ce en y intégrant les valeurs et les approches propres à l'organisation communautaire.

Le RQIIAC souhaite soutenir ces réflexions et contribuer au développement de modalités propres à chaque établissement de diverses façons : consultation téléphonique, par mode virtuel ou en présence physique auprès des équipes, partage de modèles en cours dans les CISSS et CIUSSS, formation ou séminaire thématique sur ce sujet, réseautage et constitution d'une communauté de pratique pour les personnes qui assument un mandat de coordination professionnelle.

En d'autres mots, ce guide constitue un point de départ de l'action que le RQIIAC entend déployer dans les prochaines années pour assurer l'accès de tous les OC du Québec à des mesures de soutien professionnel propres aux exigences de la profession.

CONTACT : info@rqiac.qc.ca

Publications du RQIIAC

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

Regroupement québécois des intervenantes et intervenants en action communautaire en CSSS (2008). *Guide d'accompagnement de la pratique en organisation communautaire en CSSS*. Disponible sur le site web du RQIIAC : <http://www.rqiiac.qc.ca/>

Regroupement québécois des intervenantes et intervenants en action communautaire (2010), *Modèle de profil de compétences en organisation communautaire en CSSS*. Disponible sur le site web du RQIIAC : <http://www.rqiiac.qc.ca/>

Sur le soutien professionnel

CIUSSS de la Capitale-Nationale (2018), *Cadre de référence en organisation communautaire*, Bureau du PDGA

Sur la coordination professionnelle en organisation communautaire (étude de 2009)

Foisy D., Bourque D., Lachapelle R., avec la collaboration de J. Senéchal (2009). *La coordination professionnelle des équipes en organisation communautaire en CSSS : Description, perspectives et enjeux*, Gatineau : Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire

Sur le codéveloppement professionnel

Payette A., et C. Champagne (1997). *Le codéveloppement professionnel*, Québec : Presses de l'Université du Québec

Sabourin N., et F. Lefebvre (2017). *Collaborer et agir mieux et autrement. Guide pratique pour implanter des groupes de codéveloppement professionnel*, Montréal : Éditions Sabourin Lefebvre

Site internet de l'Association québécoise du codéveloppement professionnel : <https://www.agcp.org/>

Sur le mentorat

Site internet de Mentorat Québec : <https://mentoratquebec.org>

