



**LA COORDINATION PROFESSIONNELLE
DES ÉQUIPES EN ORGANISATION
COMMUNAUTAIRE EN CSSS :
DESCRIPTION, PERSPECTIVES ET ENJEUX.**

*Dominic Foisy, Denis Bourque, René Lachapelle
Avec la collaboration de Julie Sénéchal*

Cahier numéro 0901
ISBN : 978-2-89251-358-5

Janvier 2009



Case postale 1250, succursale Hull
Gatineau (Québec) Canada J8X 3X7
Téléphone (819) 595-3900, www.uqo.ca

NOTES BIOGRAPHIQUES

Denis Bourque est professeur titulaire au Département de travail social et des sciences sociales de l'Université du Québec en Outaouais. Il est également titulaire de la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire et co-responsable de l'axe Développement social des communautés de l'ARUC Innovation sociale et développement des communautés. Il a été organisateur communautaire au CLSC Seigneurie-de-Beauharnois de 1975 à 1990 et coordonnateur des services à la communauté au CLSC Jean-Olivier-Chénier de 1990 à 2002. Ses travaux de recherches et publications concernent l'organisation communautaire, le développement des communautés et le partenariat entre organismes communautaires et établissements publics. Il a publié en 2008 un ouvrage aux Presses de l'Université du Québec dont le titre est : *Concertation et partenariat : entre levier et piège du développement des communautés.*

Dominic Foisy est professeur au Département de travail social et des sciences sociales de l'Université du Québec en Outaouais. Il est chercheur associé à la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire. Il a été organisateur communautaire au CLSC Vallée-de-la-Lièvre de 1995 à 2008. Ses travaux de recherches s'intéressent à l'organisation communautaire en milieu institutionnel et communautaire ainsi qu'à la participation citoyenne.

René Lachapelle René Lachapelle est professionnel de recherche à la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (UQO) et doctorant à l'Université Laval. Il a été organisateur communautaire au CLSC du Havre puis CSSS Pierre-De Saurel (Sorel-Tracy) de 1985 à 2009 et président du Regroupement québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire en CLSC et centres de santé (RQIIAC) de 2002 à 2006. Il est actuellement président de la Société d'aide aux collectivités (SADC) Pierre-De Saurel et secrétaire du Groupe d'économie solidaire du Québec (GESQ). Ses travaux de recherches et publications concernent l'organisation communautaire, le développement des communautés et la coopération internationale de proximité. Il a cosigné avec Louis Favreau et Lucie Fréchette en 2008 un ouvrage aux Presses de l'Université du Québec dont le titre est : *Coopération Nord-Sud et développement. Le défi de la réciprocité.*

Julie Sénéchal détient une maîtrise en travail social de l'Université du Québec en Outaouais. Elle est professionnelle de recherche et adjointe à la direction de la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire. Elle est organisatrice communautaire au CSSS du Pontiac depuis 2004. Elle a également été organisatrice communautaire au CLSC de Hull et au CLSC Grande-Rivière et directrice du développement communautaire à Centraide Outaouais. Elle a été assistante de recherche et assistante à la coordination au Centre d'étude et de recherche en intervention sociale (CÉRIS) de l'Université du Québec en Outaouais.

PRÉSENTATION

La Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (CRCOC) a débuté ses activités le 1^{er} janvier 2008. Elle est située à l'Université du Québec en Outaouais (UQO) et possède son propre site Internet : <http://www.uqo.ca/croc/>. Elle est la première chaire en travail social reconnue par le programme des chaires de recherche du Canada <http://www.chairs.gc.ca/>. Ce dispositif de recherche vise à produire des connaissances visant le développement de l'organisation communautaire dans le service public et dans le milieu communautaire par la compréhension des conditions de succès et de renouvellement de cette pratique confrontée à la transformation des politiques et services publics, à celle des communautés ainsi que des mouvements sociaux. Sur cinq ans, la chaire mènera des travaux de recherche et de diffusion sur les quatre approches du modèle québécois de l'organisation communautaire (Bourque et al., 2007):

- Action sociale : mieux comprendre les conditions permettant aux personnes concernées par une situation d'agir comme acteurs collectifs, la contribution particulière des jeunes et les nouveaux modes complexes d'organisation en réseau.
- Développement local : identifier les nouvelles formes d'initiatives de développement local de type intégré, leurs retombées pour les communautés, ainsi que les conditions qui en favorisent la régulation participative et démocratique.
- Socio-institutionnelle : analyser l'évolution de l'organisation communautaire dans les nouveaux centres de santé et de services sociaux (CSSS). Étudier l'incidence des programmes de santé publique sur la pratique en organisation communautaire et identifier les conditions de succès de l'approche socio-institutionnelle participative.
- Sociocommunautaire : analyser l'impact des politiques publiques et initiatives municipales (développement social, vie communautaire, etc.) sur le développement et les services de proximité de quartiers et milieux en difficulté.

La présente recherche vise à documenter et analyser certaines transformations du contexte de pratique de l'organisation communautaire dans le secteur public.

La Chaire cherche à favoriser un renouvellement des pratiques d'organisation communautaire basé sur des données probantes et de meilleures pratiques favorisant le développement des communautés par l'accès des populations au rang d'acteurs sociaux. En plus de la recherche, la CRCOC se consacre à la diffusion et la valorisation des connaissances en publiant des cahiers, en rédigeant des articles et des ouvrages, en livrant des communications et des conférences, en organisant des séminaires, des activités de formation, de consultation et d'accompagnement.

SOMMAIRE

Ce cahier de recherche porte de manière générale sur la situation de l'organisation communautaire dans les Centres de santé et de services sociaux (CSSS). Plus spécifiquement, il s'agit du bilan d'une recherche exploratoire effectuée au printemps 2008 portant sur la création ou la consolidation de la fonction de coordination professionnelle des organisateurs-trices communautaires en CSSS. Notre objectif général de recherche visait à documenter le développement de cette fonction dans le cadre de la mise en place de ces établissements depuis 2004 au Québec. À notre avis, ce phénomène est significatif de la transformation du réseau de la santé et des services sociaux québécois tant parce qu'il représente une réponse possible des organisateurs communautaires (OC) pour assurer une prise sur leur pratique et expertise professionnelle que sur leur reconnaissance institutionnelle.

Les résultats de recherche démontrent que le développement de la fonction de coordination professionnelle est intimement relié à l'agrandissement de la taille des établissements et la transformation des stratégies de gestion. Dans ce contexte, il répond à des intérêts multiples : ceux des cadres, des équipes d'OC et des personnes occupant la fonction de coordination professionnelle. Du côté des cadres, la présence de coordonnateurs professionnels permet de faire face à l'agrandissement de la taille et du nombre des équipes ainsi que de la multiplicité implicite des expertises professionnelles requises pour assurer le soutien à divers professionnels.

Les équipes d'organisation communautaire, quant à elles, peuvent miser sur une personne ressource reconnue pour son expertise dans le champ de pratique afin de soutenir le développement d'outils permettant l'arrimage entre des cultures de pratiques diversifiées des OC provenant de CLSC différents et la reconnaissance institutionnelle. Enfin, du côté des coordonnateurs professionnels, cette fonction est une opportunité d'assurer la reconnaissance institutionnelle d'une pratique à laquelle ils ont largement contribué tout en prenant une nouvelle fonction leur permettant de transmettre leur expertise aux nouveaux organisateurs et organisatrices communautaires.

Les résultats de recherche évoquent deux grandes tendances dans les tâches des coordonnateurs professionnels, celle de la coordination d'équipe et celle de la supervision professionnelle. Ces deux dimensions engendrent des enjeux respectifs particuliers dans un cadre général de mise en place des CSSS. La fonction de coordination professionnelle se réalise souvent dans un contexte de création ou de maintien des équipes d'organisation communautaire. Un arrimage entre les divers organisateurs communautaires autour de mécanismes de gestion et de pratiques communs est nécessaire, mais soulève parfois des tensions entre les membres des équipes. Certains craignent une standardisation des pratiques qui les éloigneraient des dynamiques locales des communautés avec lesquelles ils ont longtemps travaillé.

La supervision professionnelle est un concept en lui-même polysémique ce qui explique probablement en grande partie les raisons pour lesquelles les coordonnateurs professionnels ont de la difficulté à nommer clairement cette tâche. Il ressort tout de même que les personnes rencontrées assument certaines tâches de supervision professionnelle de groupe ou individuelle. Cette dernière se développe principalement auprès des nouveaux organisateurs communautaires. Cette pratique de supervision bien qu'encore embryonnaire démontre des traits intéressants puisqu'elle s'inspire largement du corpus de connaissance et de pratiques de l'organisation communautaire : on mise sur les échanges en groupe, le partage du pouvoir, la reconnaissance de l'expertise de chacun, etc. Enfin, un enjeu majeur à notre avis demeure le risque d'isolement professionnel des personnes occupant la fonction de coordination professionnelle.

En conclusion, il faut souligner notre cahier de recherche présente uniquement le point de vue des personnes assumant la fonction de coordination professionnelle en organisation communautaire. Il permet toutefois de documenter, à notre connaissance, pour une première fois le phénomène. Il est aussi un nouvel apport dans la littérature portant sur l'insertion institutionnelle des OC. Nous espérons qu'il sera le point de départ de recherches futures permettant d'approfondir les sujets évoqués, mais aussi d'action visant

les échanges entre les différents acteurs concernés et désireux de mieux comprendre et structurer cette fonction émergente.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	III
INTRODUCTION	1
1. PROBLÉMATIQUE	3
2. MÉTHODOLOGIE	9
3. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	11
3.1. COORDINATION PROFESSIONNELLE : DESCRIPTION DES FONCTIONS ET DES TÂCHES	11
3.1.1. <i>Descriptions des responsabilités</i>	12
3.2. DESCRIPTIONS DES LIENS AVEC LES ÉTABLISSEMENTS	18
3.2.1. <i>Création des CSSS</i>	18
3.2.2. <i>Ouverture des CSSS à la communauté/partenerariat/projets cliniques</i>	20
3.2.3. <i>Appui des cadres en fonction</i>	21
3.2.4. <i>Entre une nouvelle stratégie d'encadrement et la reconnaissance de la particularité de l'organisation communautaire</i>	22
3.3. DESCRIPTION DES LIENS AVEC L'ÉQUIPE	23
3.3.1. <i>S'organiser avant d'être organisé</i>	24
3.3.2. <i>Les attentes face au coordonnateur professionnel</i>	25
3.3.3. <i>Retombées pour l'équipe de la présence d'une coordination des OC</i>	26
3.3.4. <i>Supervision professionnelle</i>	27
3.3.5. <i>Les liens avec les membres de l'équipe</i>	28
3.3.6. <i>La relève, une question spécifique</i>	28
3.4. PROFIL PERSONNEL ET PROFESSIONNEL	30
3.4.1. <i>Quelques traits caractéristiques</i>	30
3.4.2. <i>Reconnaissance par les pairs</i>	31
3.4.3. <i>Les retombées personnelles</i>	32
3.4.4. <i>Des besoins particuliers</i>	33
4. DISCUSSION	35
4.1. IMPACT DE LA CRÉATION DES CSSS	35
4.2. LA FONCTION DE COORDINATION PROFESSIONNELLE	37
4.3. LA SUPERVISION PROFESSIONNELLE	39
5. ENJEUX	43
5.1. STANDARDISATION DE LA PRATIQUE OU PÉRENNISATION	43
5.2. UNE SUPERVISION PROFESSIONNELLE DE CONTRÔLE OU DE DÉVELOPPEMENT	44
5.3. ISOLEMENT PROFESSIONNEL	44
CONCLUSION	46
BIBLIOGRAPHIE	48
ANNEXE 1	50
ANNEXE 2	54

INTRODUCTION

Ce cahier de recherche porte sur la situation de l'organisation communautaire dans les Centres de santé et de services sociaux (CSSS). Plus spécifiquement, il s'agit du bilan d'une recherche exploratoire effectuée au printemps 2008 portant sur la création ou la consolidation de la fonction de coordination professionnelle dans des équipes d'organisation communautaire. Les titres des personnes assumant cette fonction varient selon la taille des équipes et le nombre de jours consacrés aux tâches relatives à celle-ci. Cette fonction peut donc être assumée par des coordonnateurs professionnels ou des chefs d'équipe d'organiseurs-trices communautaires (OC) en CSSS. Nous explorons en quoi la fonction de coordination professionnelle modifie tant les rapports organisationnels des OC avec leur établissement que les relations professionnelles entre pairs. Bref, cette recherche expose cette réalité et en dégage des pistes d'analyse.

La création des CSSS en 2004 a suscité certaines craintes chez les organisateurs communautaires œuvrant en milieu institutionnel. Cette recherche documente une formule de gestion et d'organisation du travail qui illustre bien la transformation du contexte de la pratique des organisateurs communautaires en CSSS notamment en ce qui concerne l'encadrement administratif et la supervision professionnelle.

En fait, nous avons vu apparaître ou se consolider à certains endroits des fonctions de coordination professionnelle en organisation communautaire. Les personnes qui nous intéressent dans le cadre de cette recherche sont les organisateurs communautaires qui assument cette fonction auprès de leurs pairs. La recherche de participants-es pour cette recherche a permis d'identifier cinq personnes occupant cette fonction. Malgré le faible nombre de personnes, il nous apparaît que le phénomène est en gestation à l'intérieur de plusieurs CSSS. À cet égard, déjà lorsque nous achevons la rédaction de ce document, nous apprenons la nomination de trois nouveaux organisateurs communautaires à des fonctions similaires à l'intérieur de CSSS.

C'est ainsi que l'émergence et la consolidation de cette fonction est révélatrice de la transformation du contexte de pratique des organisateurs communautaires. Elle constitue une innovation en termes de gestion de l'organisation communautaire en milieu institutionnel. Cette forme d'organisation du travail comporte, en principe, des risques et des opportunités pour l'organisation communautaire.

Ce cahier se divise en quatre parties distinctes. Nous présentons tout d'abord la problématique ayant justifié la mise en œuvre de cette recherche exploratoire. Ensuite, nous exposons certains éléments méthodologiques. Nous poursuivons en rapportant les résultats de la cueillette de données. Il s'en suit une discussion et l'identification de certains enjeux entourant la création de la fonction de coordination professionnelle.

1. PROBLÉMATIQUE

La littérature sur la pratique de l'organisation communautaire en Centre local de services communautaires (CLSC)¹ démontre que cette dernière s'est passablement modifiée au cours des trois dernières décennies sous l'impulsion des multiples transformations de son environnement. À cet égard, déjà au cours des années 1990, Bourque (1997) identifie que cette pratique en (CLSC) avait évolué au regard de son insertion institutionnelle, de l'évolution des mouvements sociaux et des communautés ainsi que des politiques sociales. Une recherche récente de Comeau, Duperré, Hurtubise, Mercier et Turcotte (2008), dressant le portrait de l'évolution de la pratique de l'organisation communautaire, confirme également comment l'insertion et le contexte institutionnel sont l'une des conditions déterminantes de cette pratique. Bref, plusieurs recherches démontrent que le contexte institutionnel influence largement l'évolution de la pratique de l'organisation communautaire. La création des Centres de santé et des services sociaux au Québec en 2004 amène une nouvelle transformation dans l'environnement institutionnel des organisateurs communautaires et nous pouvons déjà percevoir que ce changement a des répercussions sur l'organisation communautaire.

Le réseau de la santé et des services sociaux avait déjà amorcé une transformation importante au cours des années 1990. La taille des établissements du réseau a commencé à s'agrandir dès 1996 avec la *Loi modifiant la loi sur les services de santé et les services sociaux* (Loi 116). La recherche de Comeau et al. (2008) met en lumière les mutations de l'organisation communautaire au cours des dernières décennies et démontre l'effet structurant des transformations institutionnelles sur la profession. On constate que les fusions d'établissements ont mené certains organisateurs à jouer de nouveaux rôles à l'intérieur de l'organisation (Comeau et al. 2008). Il faut noter que la cueillette de données de cette recherche s'est effectuée avant la mise en place des Centres de santé et des services sociaux. Les données des chercheurs n'ont donc pas considéré les changements organisationnels des cinq dernières années.

¹ La littérature sur l'évolution de l'organisation communautaire en milieu institutionnel fait habituellement référence aux CLSC puisque les fusions qui ont permis la création des centres de santé et de services sociaux sont encore récentes.

En 2003, la Loi 25, *Loi sur les agences de développement des réseaux locaux de services de santé et de services sociaux*, adoptée par le gouvernement du Québec est venue amplifier et systématiser le phénomène des fusions. Cette loi crée de nouveaux établissements : les centres de santé et de services sociaux (CSSS). Le ministère de la Santé et des Services sociaux a donc regroupé dans un même établissement (CSSS), sur des territoires particuliers, les centres hospitaliers (CH), les centres d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD) et les centres locaux de services communautaires (CLSC)².

La fusion des établissements signifie pour Richard et coll. (2004) à la fois une continuité et une rupture avec les orientations gouvernementales précédentes. Les CSSS demeurent des instances locales de première ligne. Leur création est toutefois en rupture avec les orientations gouvernementales antérieures dans la mesure où ils doivent maintenant coordonner les services locaux et ce sur un territoire qui correspond souvent davantage au territoire des centres hospitaliers plutôt³ qu'à celui des CLSC. Ces derniers établissements y perdent l'ancrage territorial qui faisait des CLSC des acteurs significatifs aux plans social et communautaire. Nous pouvons facilement présumer que ces transformations du réseau institutionnel modifient le contexte de travail des organisateurs communautaires de maintes façons.

Les données de la recherche de Comeau, Duperré, Hurtubise, Mercier et Turcotte (2008) ont été recueillies pratiquement au même moment que la mise en œuvre de la *Loi sur les agences de développement des réseaux locaux de services de santé et de services sociaux*. Sans pouvoir mesurer exactement l'impact de cette nouvelle réforme pour les organisateurs communautaires, les auteurs rapportent leurs appréhensions quant à l'autonomie professionnelle, l'orientation des interventions et l'organisation du travail.

² Il y a certes des variantes dans la structure des CSSS puisque certains d'entre eux n'ont pas de centre hospitalier. Cependant, la majorité des fusions semblent correspondre à la description que nous en faisons puisque 78 CSSS sur 95 ont intégré une mission de centre hospitalier.

³ C'est particulièrement le cas lors des fusions qui impliquent des hôpitaux de plus de 50 lits.

La croissance en taille des établissements peut engendrer autant de limites que d'opportunités pour des praticiens (Comeau et al. 2004). À cet égard, la formalisation des rapports requis par la taille des CSSS et la complexification des organigrammes modifient le rapport au pouvoir décisionnel à l'interne des CSSS puisque des établissements de grande taille auront tendance à mettre en place une organisation du travail bureaucratisée (Richard et al., 2004). Par ricochet, ces transformations organisationnelles influencent la position des organisateurs communautaires dans leurs rapports au milieu : certains groupes communautaires ont plus facilement accès à la direction générale que les organisateurs communautaires et certains cadres supérieurs assument, voire monopolisent, les relations avec les groupes.

Il arrive par ailleurs que la création d'organisations de cette taille ouvre une possibilité pour accroître l'autonomie des organisateurs communautaires.

En effet, en créant des unités plus importantes, les directions d'unités se sont éloignées physiquement et administrativement des salariées. Les organisateurs communautaires se sont alors tournés davantage vers leurs pairs pour obtenir du soutien. De plus, une partie d'entre eux s'est vue attribuer un rôle stratégique dans la réorganisation et ils ont été regroupés dans des unités spécifiques (Comeau et al. 2008; 150)

La taille des CSSS n'affecte pas uniquement les rapports des organisateurs communautaires au milieu. Elle marque aussi une mutation dans la gestion des services sociaux. Historiquement, les services sociaux avaient une organisation du travail très intégrée. Les gestionnaires provenaient souvent de la pratique, ce qui leur permettait d'offrir une forme de supervision clinico-administrative (Larivière, 2007). La création des CSSS vient introduire une série de changements qui influencent donc les pratiques sociales : 1) prédominance des équipes multidisciplinaires; 2) augmentation de la taille de ces équipes et du nombre de sites; 3) introduction d'une nouvelle approche de gestion orientée vers la productivité et, 4) collaborations interorganisationnelles augmentées. Selon Larivière (2007), ces transformations viennent confronter les pratiques du travail social individuel. Dans le cas de l'organisation communautaire, ces mutations ont certes une influence, mais nous devons souligner l'expérience et l'expertise développées au cours des dernières années par les OC à travailler à l'interface de différentes disciplines et

de différentes organisations. Ainsi, pour ces professionnels, le principal défi n'est pas d'apprivoiser le travail multidisciplinaire ou intersectoriel mais bien de déterminer avec l'établissement leur contribution potentielle dans un contexte où ces dimensions sont accentuées. Le défi, dans ce cadre, semble davantage de comprendre comment les établissements mettent à contribution ces intervenants dans ce rôle d'intermédiaire. Nous croyons que les principaux défis pour la pratique de l'organisation communautaire relèvent de l'agrandissement de la taille des équipes d'OC et son corolaire ; la confrontation de cultures de pratiques différentes entre intervenants ainsi que la transformation des modes de gestion.

Ces transformations organisationnelles ne sont pas les uniques changements avec lesquels les intervenants sociaux doivent composer. Selon certains auteurs, on reconnaît que les champs d'intervention se complexifient (Tschopp, Kolly-Ottiger, Monier et Tissot, 2007). D'autres évoquent aussi le visage diversifié du réseau communautaire (Jetté, 2008).

En somme, la reconfiguration du réseau de la santé et des services sociaux change passablement. Le contexte de pratique des organisateurs communautaires se modifie tout autant, et ce, tant dans leurs rapports avec les organismes communautaires de leur territoire⁴, que dans leurs relations de travail et professionnelles à l'intérieur même des établissements.

C'est dans ce contexte que notre recherche vise à documenter la situation des organisateurs communautaires à l'interne du milieu institutionnel. La nomination de coordonnateurs professionnels ou de chefs d'équipe nous apparaît comme un signe avant-coureur d'une transformation des rapports entre les organisateurs communautaires et l'établissement (rapport administratif), ceux des organisateurs communautaires entre eux

⁴Voir à ce sujet le cahier de recherche de la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire : « Apports de l'organisation communautaire en CSSS aux nouvelles infrastructures communautaires de développement des communautés »

(rapport professionnel) et entre les organisateurs communautaires et les autres professionnels des équipes multidisciplinaires.

Sur le plan de l'encadrement administratif, les CLSC avaient une structure organisationnelle assez simple avec deux, parfois trois niveaux hiérarchiques (direction générale et chef de service). Régulièrement, les organisateurs communautaires, compte tenu de leur place privilégiée et stratégique d'interface entre les CLSC, les groupes communautaires et les acteurs du milieu local, relevaient directement de la direction générale des établissements ou, à tout le moins, y avaient accès assez aisément. La multiplication des paliers hiérarchiques qui séparent les organisateurs communautaires de la direction générale entraîne une mutation dans les modes d'encadrement qui change substantiellement le rapport d'influence des intervenants sur certaines décisions du nouvel établissement. Depuis la création des CSSS, divers modes de gestion de l'organisation communautaire sont expérimentés: intégration des organisateurs communautaires à l'intérieur de différentes équipes multidisciplinaires, formation d'une équipe d'organiseurs communautaires encadrée par le même supérieur immédiat (cadre intermédiaire ou supérieur) ou formation d'une équipe d'organiseurs communautaires accompagnée par un coordonnateur professionnel ou un chef d'équipe provenant de leur groupe⁵. Bref, les nouveaux modes d'encadrement réorganisent les rapports des intervenants à l'intérieur des établissements et la création des nouvelles fonctions modifie les rapports de travail et professionnels entre les pairs compte tenu des tâches dévolues à certains intervenants.

Les CSSS offrent différentes possibilités de supervision professionnelle, en marge des relations administratives, afin que les organisateurs communautaires puissent réfléchir et faire avancer leur pratique. Les organisateurs communautaires sont supervisés de différentes manières. Habituellement, ils sont supervisés par des cadres, d'autres fois ils bénéficient de l'apport de ressources externes à l'établissement. La fonction de coordination professionnelle amène certaines personnes à assumer parfois des tâches

⁵ Cette énumération de modèle ne prétend pas être exhaustive. Il peut exister d'autres rattachements administratifs des organisateurs communautaires, mais ces trois modèles semblent refléter une grande partie des pratiques.

dites de supervision professionnelle. Leur nomination vient introduire ou, à tout le moins, formaliser le soutien professionnel entre les pairs et modifie les rapports entre les OC.

Peu de littérature porte sur l'analyse de cette fonction de chef d'équipe ou de coordonnateur professionnel. Pourtant, cette fonction semble en émergence dans plusieurs établissements étatiques, ici et ailleurs. Loubat (2000) souligne que la croissance de certaines organisations du secteur public a provoqué un recentrage des fonctions managériales. Le cas français étudié peut donc nous inspirer quant aux difficultés potentielles que peuvent vivre des chefs d'équipe. En résumé, Loubat (2000) avance que les directeurs des établissements se recentrent davantage sur les dimensions stratégiques, les relations publiques, la communication, mais aussi la gestion. Subséquemment, les chefs de services ou de programme⁶, intermédiaires entre les salariés et la direction, sont davantage orientés vers le management interne et sont dès lors limités dans leur rôle de chef d'équipe de proximité et leur fonction de soutien clinique et professionnel. Certains établissements ont donc opté pour la nomination de chefs d'équipe, choisis parmi les pairs, permettant le soutien des intervenants au plan de la pratique professionnelle afin de pallier l'éloignement et le manque de disponibilité des chefs de service.

Dans le cas qui nous intéresse, les nominations de chef d'équipe ou de coordonnateur professionnel soulèvent des questions puisque cette situation est porteuse autant d'ambiguïté que d'innovation. Ces éléments appellent donc des précisions. Quel est le statut exact du chef d'équipe et des coordonnateurs professionnels? Comment les responsabilités sont-elles organisées à l'intérieur de l'établissement? Les chefs d'équipe et les coordonnateurs professionnels ont-ils un niveau hiérarchique particulier? Quel est le rôle de ces personnes dans la gestion des tensions inhérentes à la vie des équipes professionnelles ? Est-ce une stratégie permettant de consolider et de formaliser la contribution des organisateurs communautaires à la mission de l'établissement? Ces questions rejoignent les remarques de Comeau et al. (2008).

⁶ Les titres d'emplois de ces cadres intermédiaires peuvent différer d'un établissement à l'autre.

Cette nouvelle organisation du travail dans le secteur de la santé et des services sociaux nous a amené à tenter d'identifier de manière générale les impacts de cette organisation du travail sur l'évolution de la pratique de l'organisation communautaire en milieu institutionnel, mais aussi, plus particulièrement, de mieux comprendre cette fonction émergente de coordination professionnelle.

2. MÉTHODOLOGIE

Le phénomène étudié étant passablement nouveau et peu documenté, notre méthodologie doit être suffisamment souple afin de nous permettre de saisir le maximum de pistes d'analyse possibles qui expliquent l'émergence et déterminent la nature de cette fonction.

Cette recherche est de nature qualitative et exploratoire. Elle vise à connaître les opinions et les perceptions des coordonnateurs professionnels en organisation communautaire. Ce choix méthodologique se justifie par le fait que l'on étudie un phénomène en émergence.

La recherche qualitative est tout à fait appropriée dans ces cas :

Signalons à ce titre sa proximité du terrain où se prennent les décisions et où se vivent les répercussions régionales, familiales et individuelles des politiques globales ; sa capacité d'envisager les différents aspects d'un cas particulier et de les relier au contexte général ; sa capacité de formuler des propositions reliées à l'action et à la pratique (Deslauriers et Kérisit, 1997, p. 90).

Afin d'identifier la population visée par notre recherche, nous avons fait parvenir un questionnaire à toutes les équipes d'organismes communautaires des CSSS, via les représentants régionaux du Regroupement québécois des intervenantes et intervenants en action communautaire en CSSS (RQIIAC). C'est à partir de ces réponses que nous avons identifié les différents modèles de gestion ainsi que les répondants potentiels (population) à notre enquête. Nous avons recensé cinq personnes qui occupaient une fonction de coordination professionnelle. Ces cinq personnes ont composé notre échantillon.

La cueillette des données s'est réalisée à l'aide d'entrevues individuelles semi-dirigées. Les informations recueillies ont été complétées par certains documents acheminés par les participants, essentiellement leur description de tâches. L'analyse de contenu des

transcriptions des propos des participants a été la méthode retenue pour découvrir la signification du message étudié (Mucchielli, 1979 dans L'Écuyer, 1987) « [...] c'est une méthode de classification ou de codification dans diverses catégories des éléments du document analysée pour en faire ressortir les différentes caractéristiques en vue d'en mieux comprendre le sens exact et précis » (L'Écuyer, 1987, p. 50). Nous nous sommes concentrés sur le contenu manifeste des entrevues, i.e. « le matériel brut faisant l'objet de la recherche, laquelle porte alors directement ou exclusivement sur ce qui a été ouvertement dit ou écrit, tel quel, par le répondant » (L'Écuyer, 1987, p. 51).

L'analyse a été menée selon des règles reconnues en recherche qualitative 1) lectures préliminaires et établissement d'une liste des énoncés; 2) choix et définition des unités de classification : types d'unités, définitions et critères de choix; 3) processus de catégorisation et de classification (catégories mixtes); 4) description scientifique : analyse qualitative; 5) interprétation des résultats. (L'Écuyer, 1987)

Concrètement, nous avons retranscrit les entrevues enregistrées sur les bandes audio et vidéo et tenté de faire ressortir les points de convergence, les points de divergence, les oppositions, les complémentarités, les tendances centrales et les tendances minoritaires se dégageant des propos des personnes rencontrées.

Au plan éthique, le projet de recherche a été soumis et a reçu l'aval du Comité d'éthique de la recherche de l'UQO. Nous avons fait parvenir une lettre explicative de la recherche à chacun des participants préalablement à leur acceptation de participation à l'entrevue. Au moment des entrevues et avant de les réaliser, nous avons présenté et fait signer un formulaire de consentement qui réitérait les objectifs de la recherche et les différents impacts potentiels à chacun des participants.

La recherche présente une limite particulière. Afin de comprendre et d'apprécier les particularités de cette fonction, nous avons recueilli uniquement les propos des personnes qui occupaient la fonction de coordination professionnelle et non ceux des membres des équipes ou des cadres des établissements. L'objectif de la recherche étant de faire un

premier portrait d'une situation nouvelle, nous pensons que des recherches ultérieures pourraient venir compléter les informations de ce cahier de recherche.

3. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

La taille des équipes d'organisation communautaire supervisées par les cinq organisateurs communautaires occupant des fonctions de coordination professionnelle que nous avons interviewés varie considérablement, la plus petite équipe comptant seulement trois (3) OC et la plus grande, dix-sept (17). Nous exposons les propos recueillis en quatre parties descriptives : des tâches, des liens avec l'établissement, des liens avec les équipes et des profils individuels.

3.1. Coordination professionnelle : description des fonctions et des tâches

Les personnes rencontrées assument des fonctions ayant des nomenclatures différentes : assistant à la coordination professionnelle, coordonnateur professionnel, répondant communautaire et chef d'équipe. Ce qui explique cette grande variété de titres relève de deux facteurs. Le premier est tributaire du nombre d'intervenants faisant partie de l'équipe d'organisateur communautaires et du nombre de jours consacrés à la fonction. Selon les conventions collectives des établissements de santé et de services sociaux, lorsqu'il y a plus de quatre intervenants sous la responsabilité d'une personne, cette dernière obtient une prime de coordination professionnelle (CSN, 2007, G.4, APTS, 2008, art.37.06). Lorsqu'il y quatre intervenants ou moins, cette personne porte le titre de chef d'équipe (CSN, 2007, art. 9.01).

Le deuxième facteur qui explique la variation dans les titres a trait à des choix d'équipe. Pour certaines équipes de travail, le titre de chef d'équipe ou de coordonnateur professionnel connotait une dimension hiérarchique. C'est ainsi que certains milieux ont décidé de transformer le titre en répondant communautaire, bien que ces dernières reçoivent une prime de chef d'équipe.

« La crainte qu'on avait tout le temps, c'est que le répondant puisse devenir comme un intermédiaire entre nous et le patron, donc un petit

patron, un petit chef d'équipe. D'ailleurs, c'est pour ça qu'on ne l'a pas appelé chef d'équipe. On l'a appelé répondant communautaire.» (Répondant n° 3)

Une libération de tâche variable

Les coordonnateurs professionnels sont les seuls répondants qui sont libérés officiellement de leurs tâches d'organiseurs communautaires pour assumer leur fonction. Le coordonnateur professionnel est libéré à raison de 35 heures/semaine alors que l'assistant à la coordination professionnelle l'est 14 heures/semaine. Du côté des intervenants ayant une prime de chef d'équipe, ces derniers, tels que le stipule la convention collective, assument leur fonction en sus des tâches spécifiques et régulières de l'organisation communautaire (CSN, 2007. 9.1). Pour ces derniers, le temps investi dans cette fonction varie entre ½ journée et 2 journées par semaine selon les dossiers prioritaires du moment.

Tableau 1 : Coordination professionnelle⁷

Titre de la fonction	Nombre d'intervenants dans l'équipe	Nombre de journées par semaine dédiées à cette fonction
Chef d'équipe (répondant communautaire)	De 2 à 4	Au besoin (entre 1/2 à 2 journées par semaine)
Coordonnateur professionnel	De 5 à 17	De 2 à 5 journées par semaine

Malgré ces distinctions entre les titres des fonctions, par souci d'alléger le texte, on utilisera le terme de coordonnateur professionnel au cours des prochaines sections de ce cahier de recherche.

3.1.1. Descriptions des responsabilités

La description des tâches se fait habituellement localement en fonction des besoins de l'établissement. Toutefois, l'ensemble des personnes rencontrées affirme assumer des

⁷ Notez que les titres des fonctions peuvent changer en fonction des syndicats. Le tableau ci-dessus tire ses informations de la convention collective CSN. La convention collective des employés affiliés à l'APTSQ stipule que la prime de coordination professionnelle s'applique aux personnes supervisant plus de quatre intervenants. http://www.apsq.com/documents/dossiers/Dispositions%20nationales%20APTS%202006-2010_MAJ2008-f.pdf

tâches similaires. D'ailleurs, plusieurs ont reconnu s'être consultées puisqu'il n'y avait pas de description de tâche type. Essentiellement, les tâches sont les suivantes:

- Coordination des activités de l'équipe d'intervenants (de la préparation des ordres du jour et des comptes-rendus à la rédaction de documents de réflexion sur des sujets précis);
- Circulation de l'information entre les cadres et l'équipe d'organiseurs communautaires et représentation;
- Soutien au fonctionnement de l'équipe;
- Traitement des nouvelles demandes provenant tant de l'interne que de l'externe;
- Accueil et intégration des nouveaux organisateurs communautaires;
- Soutien entre pairs.

Voyons plus précisément à quoi ressemble le contenu de ces tâches.

Coordination des activités de l'équipe

La coordination des activités de l'équipe se révèle la principale tâche ressortant des entrevues. La coordination prend plusieurs formes. Les cinq intervenants rencontrés affirment s'occuper de la préparation des rencontres d'équipe. On planifie les ordres du jour, on effectue un premier déblayage des thèmes à aborder, on discute avec les chefs de services de certains dossiers et de certaines orientations, etc. Compte tenu de la complexité de certains dossiers, le fait que des personnes s'occupent de préparer les discussions permet à l'équipe d'être plus efficace lors des échanges.

« L'autre jour, on avait une réunion qui portait sur les enjeux autour de la santé publique. On a commencé à faire un débat en grande équipe [...]. Avant de prendre une position ou d'analyser plus en détail, on a mis un comité de travail sur pied. Ça va de soi que les [coordonnateurs professionnels] vont prendre le thème, ils vont le décortiquer et ils vont le retravailler. » (Répondant n° 4)

Les intervenants assumant des tâches de coordination professionnelle se préoccupent autant de contenu que de contenant en regard des rencontres d'équipes. L'objectif est de s'assurer que les membres puissent travailler et réfléchir de manière structurée. Ils s'occupent donc de préparer les échanges entre les membres de l'équipe. En fait, pour

l'un des intervenants rencontrés, cette tâche sous-tend une question de *leadership* du coordonnateur professionnel.

« Essentiellement, la fonction de coordination professionnelle se voulait un rôle un peu de *leadership* dans l'équipe : animer la démarche de l'équipe, organiser les rencontres des organisateurs communautaires, préparer l'échange des débats et les discussions entre nous pour se donner plus de cohésion d'équipe et se donner aussi une cohésion interne face à la direction, pour que les dossiers d'organisation communautaire soient consolidés. » (Répondant n° 5)

Dans certains cas, le coordonnateur professionnel anime les rencontres alors que dans d'autres, le chef de service continue d'assumer cette tâche.

Circulation de l'information et représentation

Dans le contexte déjà évoqué de transformation des structures administratives lors de la création des CSSS, la circulation de l'information devient un enjeu important. Les cadres ne peuvent plus participer à toutes les rencontres des intervenants, ce qui limite les échanges d'information entre les diverses instances de l'établissement. Cependant, cette responsabilité dépasse largement le simple rôle de transmettre l'information entre l'équipe et la direction du programme ou de l'établissement. Les personnes jouent aussi un rôle d'intermédiaire à l'interne, entre l'équipe et la direction, et à l'externe entre l'établissement et le milieu.

« Je fais aussi beaucoup de petits dossiers [...] de représentation pour le CSSS, à travers la direction générale adjointe [...]. Je participe à la table de développement social de la conférence régionale des élus [...]. Je participe au forum des partenaires du CSSS [...] et j'assume aussi souvent le lien entre l'ensemble des directions de programmes et les organisateurs. » (Répondant n° 5)

Certains répondants affirment soutenir/sensibiliser certains cadres de l'établissement à la réalité de l'organisation communautaire et faire de la représentation auprès de certains directeurs de programmes afin de clarifier les mandats octroyés aux organisateurs communautaires de leur équipe.

Ils assument aussi un lien fonctionnel avec le milieu communautaire, par exemple, en rencontrant des responsables de regroupements communautaires afin d'échanger des

informations sur les plans d'action annuels respectifs (équipe d'organisation communautaire et regroupement communautaire).

Soutien au fonctionnement de l'équipe

L'ensemble des participants aux entrevues reconnaît qu'à la suite des fusions des équipes d'OC la création d'outils communs est une tâche importante. Dans le contexte du regroupement des effectifs en organisation communautaire, plusieurs équipes ont dû se doter d'outils leur permettant de travailler ensemble : cadre de référence commun, directives pour la tenue de dossiers ou pour les bilans, règles de fonctionnement lors des rencontres d'équipes, etc. Dans le contexte du regroupement des établissements, la formalisation des pratiques est un mécanisme et une stratégie de promotion des pratiques professionnelles et de pérennisation de leur place dans l'institution. C'est ainsi que plusieurs coordonnateurs professionnels développent, en collaboration avec leurs pairs, des outils ou des mécanismes permettant un arrimage entre des intervenants provenant de différents CLSC mais désormais faisant partie de la même équipe.

Traitement des nouvelles demandes de services

La tâche de traiter les demandes de services se résume à trois étapes précises : l'accueil, l'évaluation et l'orientation de la demande. Essentiellement, cette tâche consiste à recevoir les nouvelles demandes de services de l'interne ou de l'externe afin d'évaluer et de clarifier le mandat pour les transmettre, s'il y a lieu, à un organisateur communautaire.

Cette tâche relève principalement des coordonnateurs professionnels. Certains la font seuls alors que d'autres ont mis en place un comité de prise en charge (*in take*) formé des membres de l'équipe d'organiseurs communautaires. Certains chefs d'équipe qui n'ont pas le mandat précis ou le temps d'assumer cette tâche s'assurent de l'état de situation des nouvelles demandes lors des rencontres d'équipe.

Dans les CSSS où les équipes sont plus petites, les processus de demandes de soutien en organisation communautaire se font encore de manière assez traditionnelle. Il est fréquent

que les demandes de services soient faites directement à un organisateur communautaire. On ne veut pas formaliser inutilement les processus qui avaient cours avant les fusions.

« [...] les nouvelles demandes ne sont pas centralisées. Elles arrivent à l'une de nous et si notre réunion d'équipe est trop loin, on va en traiter au moment même. Sinon, à la réunion d'équipe on va dire voici les nouvelles demandes, qui fait quoi ? Autant moi [coordonnateur professionnel] que mes collègues peuvent inscrire une nouvelle demande. Mais moi, je vais m'assurer qu'on ne l'a pas perdue dans la brume et qu'il y a un suivi qui est fait. » (Répondant n° 2)

Accueil et intégration des nouveaux organisateurs communautaires

La responsabilité d'accueillir et de favoriser l'intégration des nouveaux intervenants ne signifie pas pour autant que les coordonnateurs professionnels rencontrés sont les uniques porteurs de cette tâche. En fait, tout comme sur la question du traitement des nouvelles demandes de services, les répondants considèrent que l'intégration des nouveaux organisateurs communautaires est une responsabilité d'équipe.

« Ça fait partie de nos fonctions de s'assurer que la nouvelle personne va avoir un processus d'intégration. Ça ne veut pas dire que je vais en être responsable, mais je vais m'en assurer. Donc, à un moment donné, quelqu'un de l'équipe va faire une partie de l'intégration et moi je vais être plus la personne qui coordonne. » (Répondant n° 2)

C'est ainsi que l'accueil et l'intégration, pour la majorité des coordonnateurs professionnels rencontrés, est davantage une affaire d'équipe. Cependant, le coordonnateur s'assure que le nouvel intervenant est pris en charge et accompagné. Le processus d'intégration varie selon les CSSS, les mandats, le port d'attache octroyé au nouvel intervenant, la disponibilité des membres de l'équipe, etc.

Le soutien entre pairs

Parmi les autres tâches non écrites dans les documents décrivant les responsabilités des coordonnateurs professionnels, plusieurs se retrouvent à appuyer au plan professionnel leurs collègues de travail. Plus loin, nous verrons les distinctions entre l'aide offerte aux intervenants seniors et celles offertes aux nouveaux intervenants. Toutefois, il ressort des entrevues que la majorité des coordonnateurs professionnels aide de manière ponctuelle leurs pairs.

Dans plusieurs cas, ce type de soutien entre pairs existait avant la création de la fonction, puisque les organisateurs communautaires s'entraidaient en dyade ou lors des rencontres d'équipe. Il semble toutefois que cette responsabilité tend à se concentrer dorénavant auprès des personnes détenant un titre ou une fonction de coordination. La formalisation de la fonction a amené, dans certains cas, une augmentation des attentes face à ce type de soutien professionnel.

« Nous on favorise aussi beaucoup l'échange et la discussion de cas entre collègues. Mais là avec la question [de la fonction de coordination professionnelle], c'est sûr que je sens qu'il y a une augmentation des attentes. Les gens sont moins gênés de m'appeler pour dire : dans tel dossier, qu'est-ce qui se passe ? Je le faisais peut-être un peu avant, mais il y avait comme une gêne entre nous autres. » (Répondant n° 1)

La majorité des répondants n'a pas l'impression de superviser professionnellement des pairs puisque que l'aide fournie consiste principalement à des échanges ponctuels et des discussions de cas. Ils utilisent les termes avis-conseil, coaching, discussion de cas pour désigner ce type d'aide.

Enfin, la majorité des coordonnateurs professionnels rencontrés ne veut pas assumer des tâches de gestionnaires même si parfois, la ligne est mince entre les responsabilités de coordination de l'équipe et la gestion du personnel. La plupart ont déjà été ou ont eu l'opportunité de devenir cadre. Certains ont tenté l'expérience et sont revenus à la pratique alors que d'autres ont toujours refusé. À titre d'exemple, bien qu'une des personnes rencontrées accepte de participer à des processus de sélection de personnel, les propos d'une autre personne reflètent assez clairement l'ambivalence de la majorité face à cette situation particulière.

« Au fond je fais l'équivalent de plus en plus d'un cadre sans être cadre. En fait, ce n'est pas vrai parce que je ne fais pas de gestion. Je me refuse à faire de la gestion. Je ne fais pas de sélection de personnel et je ne veux pas en faire. Je ne fais rien de ça sauf que... oui souvent je vais envoyer un courriel à un directeur, je vais recevoir un courriel de lui, je vais lui donner ma façon de penser, etc. » (Répondant n° 5)

Une position frontière

En conclusion de cette partie, il ressort une série de tâches communes à l'ensemble des personnes assumant des fonctions de coordination professionnelle. Malgré le fait que les descriptions de tâches soient en grande partie semblables, certaines particularités sont attribuables à des facteurs conjoncturels comme la tradition du CSSS, le nombre d'intervenants dans l'équipe et leurs attentes, la personnalité des individus, etc. Au quotidien, on réalise que la ligne est parfois mince entre les tâches de coordination et celles de gestion. Bref, cette première partie nous permet d'amorcer la présentation des motivations des acteurs impliqués soit les établissements, les équipes de travail et les répondants eux-mêmes, de même que des effets de cette nouvelle forme de soutien professionnel.

3.2. Descriptions des liens avec les établissements

Comment les coordonnateurs professionnels décrivent-ils leurs relations avec l'établissement ? Qu'est-ce qui explique que des CSSS aient opté pour ce type de fonction ? Cette section vise à présenter les propos des personnes sur leurs relations avec leur employeur et les cadres de l'établissement.

3.2.1. Création des CSSS

Agrandissement de la taille des établissements

La création des CSSS a définitivement changé la donne dans la gestion des services de santé et des services sociaux au Québec. Notamment, la taille des établissements engendre de nouveaux défis pour les gestionnaires. Plusieurs répondants ont reconnu en entrevue que la création des CSSS avait effectivement eu un impact sur la création, le maintien ou la transformation de leur fonction de chef d'équipe ou de coordonnateur professionnel.

« On se retrouvait tout à coup beaucoup d'organiseurs communautaires dans cette grosse équipe du nouveau CSSS. J'ai proposé à la direction que l'on ait une réflexion, un cheminement, sur la structure organisationnelle qu'on voulait se donner dans le nouveau CSSS. On a abouti à une structure que j'appelle bicéphale : une structure organisationnelle de rattachement aux programmes, mais aussi avec une équipe communautaire

qui continue à se réunir sur ses propres bases, qui est aussi rattachée à la direction générale et la direction générale adjointe. » (Répondant n° 5)

Les établissements cherchent de nouvelles façons d'encadrer la pratique des organisateurs communautaires. Cela amène certains répondants à constater une nouvelle gestion de l'organisation communautaire dans leur milieu de travail puisque les établissements ont des organigrammes de plus en plus complexes et ils doivent trouver de nouveaux mécanismes pour gérer les différentes équipes de travail.

Si la taille des établissements ainsi que la complexité des organigrammes expliquent le besoin de coordination professionnelle, d'autres facteurs historiques entrent en ligne de compte. Trois des cinq personnes rencontrées affirment avoir occupé des postes de chef d'équipe avant les fusions d'établissement. Pour certains établissements, le maintien de la fonction était une question de respect des cultures organisationnelles antérieures et un respect de la volonté des équipes d'organisateur communautaires de maintenir cette fonction.

« Le supérieur immédiat a accepté cette culture qui existait [dans notre CLSC] et il a ouvert en réunion de grande équipe : "Ça existe [dans ce CLSC] qu'est-ce qu'on en fait ?" J'ai trouvé ça intéressant de respecter ce qui était en place. » (Répondant n° 2)

La reconnaissance antérieure de l'organisation communautaire et les liens que les organisateurs communautaires en place entretenaient avec la direction du CLSC jouent aussi dans la volonté des CSSS de maintenir cette fonction.

« Nous avons un DG qui est du côté de l'organisation communautaire et du développement des communautés. [...] quand nous avons revendiqué l'idée d'être dans un pôle communautaire relevant d'une direction, lui il a embarqué facilement, il a changé son plan d'organisation pour favoriser ça. » (Répondant n° 1)

Volonté de créer une culture CSSS

Les CSSS ont souvent rassemblé des équipes d'organisation communautaire qui avaient chacun leur propre « culture » d'intervention, leur histoire, leurs habitudes, leur organisation, etc. Pour certains des répondants, leur nomination en poste est le résultat

d'une stratégie visant à favoriser le dépassement des cultures respectives des anciens CLSC afin de donner des bases communes à la nouvelle équipe formée.

« Je pense qu'ils ont vu d'autres gains. Il y avait [plusieurs territoires et CLSC] qui avaient des pratiques relativement différentes. Alors, je pense qu'ils ne voulaient pas revenir aux cultures des anciens CLSC, mais vraiment créer autant que possible une culture d'établissement CSSS. »
(Répondant n° 5)

C'est ainsi que la nomination d'un organisateur communautaire responsable de la coordination professionnelle des équipes permettrait à ce dernier d'accompagner la nouvelle équipe dans une démarche visant à créer une structure d'encadrement, par exemple le développement d'un cadre d'intervention, en vue de susciter une cohésion dans les interventions des membres de l'équipe.

« C'est quoi nos convictions? C'est quoi notre approche par rapport au travail? Il y a toute une palette en organisation communautaire, chacun a son style, chacun a sa vision. Nous autres, il fallait qu'on s'arrange pour que minimalement on ait une vision d'ensemble, des orientations communes, à s'aligner ensemble dans les différents territoires. Les territoires ne se ressemblent pas, mais on veut former une équipe avec une vision. » (Répondant n° 4)

Si certains établissements tiennent à la cohésion à l'intérieur de l'équipe d'organisation communautaire, c'est aussi à cause du mandat de partenariat (projets cliniques) qu'ils doivent mettre en place. Les établissements semblent vouloir avoir une démarche homogène autant que possible pour l'ensemble de leur territoire. Le défi pour les établissements et les équipes d'organisation communautaire est de trouver l'équilibre entre une certaine forme d'harmonisation des pratiques administratives et le respect des dynamiques locales ayant prévalu auparavant et ayant permis aux organisateurs communautaires de soutenir le développement des communautés locales.

3.2.2. Ouverture des CSSS à la communauté/partnership/projets cliniques

La mise en place des réseaux locaux de services et des projets cliniques implique une certaine proximité avec les acteurs de la communauté. Les établissements reconnaissent que l'organisation communautaire est leur porte d'entrée dans les milieux.

« Notre cadre s'est fait confier le dossier du partenariat en développement des communautés et il trouvait important d'avancer là-dedans. Je pense qu'il ne se voyait pas très bien avancer tout seul, sans que l'équipe d'OC soit présente autour de lui. Mais, en même temps, il avait une croyance que ça prend effectivement une cohésion dans l'établissement pour favoriser le développement des communautés. » (Répondant n° 1)

Selon les personnes rencontrées, la présence d'un coordonnateur professionnel responsable de la cohésion dans l'équipe d'organisation communautaire, qui assume une partie du leadership à l'interne et dans le milieu, est un gage d'un bon enracinement dans les communautés.

« En général il y a, je dirais, une belle communication avec le milieu communautaire et c'est reconnu. Quand ils font les enquêtes d'agrément, c'est très fort la cote au niveau des relations avec l'organisation communautaire. La qualité du partenariat est très importante au CLSC. Je pense qu'au niveau de l'administration, ils sont conscients qu'on joue un rôle clé là-dedans. » (Répondant n° 1)

Bref, pour certains CSSS, les organisateurs communautaires favorisent un ancrage significatif de l'établissement dans leur milieu. Le maintien d'une équipe d'intervenants coordonnée par un organisateur communautaire semble assurer une meilleure cohésion entre les organisateurs communautaires dans leur activité d'interface entre l'établissement et le milieu communautaire.

3.2.3. Appui des cadres en fonction

La création ou le maintien de la fonction de coordination professionnelle est aussi le résultat de la volonté de certains cadres en place. Pour certains cadres, la présence de ces intermédiaires entre eux et l'équipe d'organiseurs communautaires facilite la circulation de l'information puisqu'ils n'ont qu'à communiquer avec une ou deux personnes pour transmettre leurs messages à l'ensemble de l'équipe.

« C'est sûr que ça aide peut-être que de l'intérieur il y ait un coordonnateur. Ils sentent que leurs messages peuvent passer parce qu'il y a peut-être un canal par lequel ça peut plus rentrer et vice et versa. » (Répondant n° 5)

Pour d'autres cadres, la fonction de coordination professionnelle permet de combler leurs propres limites dans la connaissance qu'ils ont de l'intervention communautaire en plus de leur permettre d'identifier un interlocuteur clé avec qui discuter de partenariat par exemple.

« Il sait quand même pas mal c'est quoi l'organisation communautaire, mais il dit : être un organisateur communautaire, comment tu travailles dans un dossier précisément et les stratégies que tu utilises, ce n'est pas moi qui a les compétences pour faire ça. » (Répondant n° 2)

3.2.4. Entre une nouvelle stratégie d'encadrement et la reconnaissance de la particularité de l'organisation communautaire

La création ou le maintien d'équipes en organisation communautaire plutôt que la répartition des professionnels dans les équipes programme ne justifie pas nécessairement l'embauche d'un cadre spécifique pour ce groupe compte tenu des coûts possiblement engendrés, selon l'un des répondants⁸. Certains des intervenants rencontrés remarquent que la nomination d'un coordonnateur professionnel est parfois un compromis dans la gestion de cette équipe particulière.

S'il y a une question financière dans le choix de ces intermédiaires, il y a aussi une stratégie de gestion de personnel. Les coordonnateurs professionnels assument un rôle de liaison ou d'interface entre l'établissement et l'équipe d'organiseurs communautaires. Plusieurs répondants ont reconnu explicitement les aléas possibles de leur fonction.

« Que ce soit syndiqué ou non, dès que tu mets un chef d'équipe, il y a une forme de rôle tampon. [...] il y a de la gestion courante de tensions et de conflits. » (Répondant n° 1)

« [...] tu as un rôle de bouclier. Donc il y a la direction qui t'envoie des choses, il faut que tu amènes ton équipe à y adhérer, mais en même temps, il faut que l'équipe soit reconnue pour avoir le goût d'y participer. » (Répondant n° 3)

⁸ Malgré les propos de certains répondants, il s'avère que certains CSSS ont choisi la formule d'une coordination cadre distincte de la direction de programme.

« De fait, j'ai des rencontres régulières [avec le cadre], avant nos rencontres des OC. J'ai des liens avec à peu près toutes les directions de programmes. Ça me place bien pour voir un peu comment ils avancent. Ça me place bien pour sentir le monde sur le terrain, les organisateurs communautaires en tous les cas. Et à travers ça d'essayer de créer notre cohésion, d'essayer d'influencer de l'autre côté, d'essayer de ramener le discours aussi que je vois d'en haut pour voir comment on peut faire avec et travailler là-dessus. » (Répondant n° 5)

En somme, la reconnaissance des besoins spécifiques des équipes d'organiseurs communautaires a probablement amené certains établissements à reconnaître l'utilité de la formation d'une équipe particulière en organisation communautaire, à la fois pour gérer les tensions que suscitent ces pratiques collectives et pour mieux correspondre aux caractéristiques de l'organisation communautaire. En contrepartie, les établissements s'attendent à ce que cela n'engendre pas de coûts financiers importants et que cela facilite la participation des organisateurs communautaires à la mission des nouveaux CSSS. Selon les intervenants rencontrés, jusqu'à présent les résultats de leurs actions semblent être reconnus par les gestionnaires des CSSS.

3.3. Description des liens avec l'équipe

La plupart des participants aux entrevues ont exigé que leur nomination soit entérinée par leur équipe, l'objectif étant de s'assurer d'avoir l'appui de leurs collègues dans cette fonction. Cette section explore les motivations des équipes à vouloir un coordonnateur ou un chef provenant de leur propre rang, les attentes que les membres ont face à leur collègue, les retombées de la nomination pour l'équipe, la qualité des liens entre le coordonnateur et les membres des équipes, la question de la supervision professionnelle et les particularités de la relève.⁹

⁹ Ici, nous pouvons constater la principale limite de notre recherche puisque les énoncés de cette section ne rapportent que le point de vue des participants aux entrevues: les coordonnateurs professionnels. Ultiment, il serait pertinent qu'une recherche ultérieure explore le point de vue des membres des équipes.

3.3.1. S'organiser avant d'être organisé

Les fusions des établissements ont amené les CSSS à se doter d'un nouvel organigramme. Cette nouvelle organisation du travail a fait craindre à plusieurs une perte de prise sur leur travail. Certains intervenants se posaient des questions sur la fusion des équipes de travail en organisation communautaire, sur le rattachement administratif des différents organisateurs communautaires, sur la localisation physique des équipes et des intervenants, sur l'autonomie dans les stratégies et méthodes d'intervention, etc. Selon les répondants, les équipes voulaient réagir à ces transformations institutionnelles en préservant une prise sur certaines dimensions de leur travail. Plusieurs organisateurs communautaires préféraient avoir un coordonnateur professionnel qui connaissait la pratique de l'organisation communautaire.

« C'est aussi l'équipe qui a revendiqué l'idée d'avoir un peu plus de prise sur l'organisation, sur *l'in take* des demandes en plus de vouloir être gérée par quelqu'un aussi qui connaît plus l'organisation communautaire que ce qu'on avait eu dans le passé. » (Répondant n° 1)

« Il ne faut pas être défaitiste, ni subir, mais trouver comment on peut garder notre espace de créativité et de construction dans ce changement de réseau et dans ces nouveaux dossiers qui nous arrivent. » (Répondant n° 3)

Aux dires des personnes rencontrées, tous les intervenants n'ont pas accueilli l'idée avec le même engouement. Toutefois, la majorité des membres des équipes favorisait cette approche où l'on participait à l'organisation du travail à l'intérieur des CSSS. Plusieurs des personnes interrogées ont affirmé que cette participation a permis des gains aux équipes d'organisateur communautaires. Dans certains cas, on a préservé des équipes d'intervenants en fonction des anciens territoires de CLSC. Dans d'autres, la présence d'un chef d'équipe ou d'un coordonnateur professionnel a permis de négocier la mise en place une structure administrative « bicéphale », c'est-à-dire où les intervenants sont intégrés professionnellement dans des équipes/clientèle, mais rattaché administrativement à une équipe rassemblant l'ensemble des organisateurs communautaires du CSSS. Ailleurs, on a formé des sous-équipes selon les axes d'interventions, etc. Bien que les modèles d'organisation diffèrent d'un endroit à l'autre, le point commun est que les intervenants ont pu participer à l'élaboration d'une organisation du travail qui prend en considération la culture antérieure de leur CLSC, la réalité de leur milieu d'intervention

et leurs intérêts. Selon un des participants aux entrevues, après un an et demi, la formule de coordination professionnelle semble avoir fait ses preuves auprès des membres de l'équipe.

« ... je pense que l'équipe est de plus en plus confortable avec l'idée qu'une coordination professionnelle, ça peut être un plus pour chacun et ça peut aider à ne pas se faire trop définir de l'interne. Dans le fond, on se donne les moyens de se définir et de s'articuler nous-mêmes. »
(Répondant n° 5)

3.3.2. Les attentes face au coordonnateur professionnel

Les attentes correspondent en partie à la description de tâche formelle de la fonction de coordination professionnelle. Toutefois, dans le quotidien et progressivement dans la mise en place de cette fonction, les attentes face à ces coordonnateurs professionnels se raffinent et se clarifient.

Soutien professionnel

Dans certains cas, tel que vu dans la première section, on va demander au coordonnateur professionnel de soutenir les intervenants dans leur pratique quotidienne. Bien évidemment, le premier lieu d'échange, dans l'ensemble des milieux rencontrés, est l'équipe. Toutefois, pour des questions plus particulières, on s'attend à ce que la personne en fonction soutienne les intervenants sur une base individuelle et ponctuelle. Ce soutien prend une forme différente selon que l'on soit en face d'un intervenant senior ou de la relève. Dans le premier cas, les répondants affirment avoir des discussions de cas qui ressemblent à ce qu'il y avait auparavant entre pairs. Par ailleurs, avec la relève les rencontres prennent la forme de sessions de coaching ou de mentorat.

Interface

On s'attend aussi de la part des coordonnateurs professionnels qu'ils soient une interface avec la direction. Faisant référence à la position de charnière, les personnes rencontrées affirment que les collègues de travail s'attendent effectivement qu'ils aient la fonction d'être intermédiaire avec la direction.

« Quand je reviens avec l'équipe, il ne s'agit pas d'acheter ce qui est en haut nécessairement, mais on n'a pas le contrôle de tout ce cadre-là non

plus. Donc, on essaie d'influencer du mieux qu'on peut et d'agir sur nos pratiques. Je pense avoir une approche assez pragmatique de tout ça. Ça semble aller. » (Répondant n° 5)

Enfin, dans la plupart des milieux, les collègues seniors ne veulent pas, pas plus d'ailleurs que les coordonnateurs professionnels eux-mêmes, que s'installe une relation hiérarchique.

Animation et cohésion d'équipe

L'une des premières étapes dans la période post-fusion était, pour plusieurs équipes, de se donner une vision commune de leurs besoins face à l'organisation du travail, de leur cadre d'intervention, de leurs perspectives d'intervention. La nomination d'un membre de l'équipe responsable d'animer cette démarche d'équipe était importante et garante de l'avancement de la réflexion.

« C'est un rôle je dirais vraiment comme je le dis là de *leadership* pour stimuler les troupes, de faire en sorte qu'on ait un lieu d'échanges et qu'on soit capable de ramasser nos besoins, notre analyse, nos revendications. » (Répondant n° 5)

Malgré cette volonté de s'impliquer dans une démarche collective permettant d'identifier des dénominateurs communs entre les intervenants, l'établissement d'une vision commune n'est pas chose aisée et nécessite du temps. Plus l'équipe est importante en nombre, plus l'atteinte d'une cohésion est exigeante

« C'est encore un défi, mais je pense que l'on progresse. Je le dis souvent que les organisateurs communautaires on est tous plein de bonne volonté. Cependant, on a aussi des gros ego, une perspective d'intervention et un réseau de contacts. On le voit quand on arrive pour faire la mise en commun. Ce n'est jamais facile de faire une planification, d'établir même des priorités parce que chacun va vouloir que ses éléments soient déterminants alors qu'ils sont tous importants. » (Répondant no 5)

3.3.3. Retombées pour l'équipe de la présence d'une coordination des OC

Lors des entrevues, les participants ont identifié diverses retombées positives pour leur équipe de travail. Le dénominateur commun de ces retombées s'articule autour de la reconnaissance de leur pratique professionnelle à l'intérieur des nouveaux établissements.

« Il faut avoir d'abord une certaine reconnaissance dans l'établissement. Il y a une équipe de [plusieurs] OC qui se réunit régulièrement, qui va passer toute une journée ensemble au bilan en juin, qui a une démarche permettant à chacun d'avoir des marges de manœuvre sur les dossiers transversaux, sur le développement des communautés, sur la prise en compte des réalités des quartiers. C'est une reconnaissance importante de notre pratique. » (Répondant n° 5)

Cette reconnaissance est tributaire de la capacité des OC de mettre en évidence leur expertise professionnelle. Certains ont donné comme exemple les projets cliniques. La présence d'une coordination professionnelle a permis de faire les représentations nécessaires auprès des directions de l'établissement afin de clarifier la participation potentielle des organisateurs communautaires à ces démarches en fonction de leur expertise. Le fait d'avoir un « porte-parole » d'équipe favorise aussi la reconnaissance de l'équipe par le biais d'octroi de temps de rencontre et de formation à l'intérieur du temps de travail. Enfin, la présence de cette personne peut permettre la protection et le développement des postes en organisation communautaire.

« On vient d'avoir un trois jours titularisés pour des projets en organisation communautaire. Je pense que c'est l'impact des rapports entre la coordination professionnelle, l'équipe, la direction, qui fait en sorte que [l'établissement] maintient, et renforce à sa façon si on veut, le développement de cette équipe-là ou la place de cette équipe-là. » (Répondant n° 5)

3.3.4 Supervision professionnelle

La supervision professionnelle n'est ni nommée, ni comprise de manière uniforme chez les répondants. Elle s'opérationnalise donc de façon différente selon les personnes. D'abord, la supervision se fait en équipe. Traditionnellement, les organisateurs communautaires ont privilégié les démarches d'échange de groupe entre professionnels pour réfléchir sur leur pratique plutôt que des démarches de supervision individuelle. La coordination professionnelle se veut d'abord une démarche d'échange en groupe.

« C'est beaucoup de la co-supervision. C'est ce que l'on appelle chez nous « discussions de cas ». Mais ça, c'est une attente de l'équipe de préparer des contenus, préparer une grille, une animation pour discuter... » (Répondant n° 1)

Parmi les difficultés rencontrées, plusieurs des personnes reconnaissent qu'il est difficile pour un pair de devenir superviseur professionnel à l'intérieur de son établissement auprès de personnes qui ont été ses collègues pendant plusieurs années. À l'inverse toutefois, certains coordonnateurs professionnels affirment que la supervision individuelle est plus propice avec les nouveaux intervenants. Il est rassurant pour de nouveaux organisateurs communautaires de pouvoir parfois se référer à un intervenant senior dont la description de tâches comporte du temps pour les soutenir dans leur pratique. Selon les répondants, cette supervision individuelle prend davantage la forme de discussion de cas entre deux intervenants.

3.3.5. Les liens avec les membres de l'équipe

De manière générale, selon les répondants, les relations qu'ils entretiennent avec les membres de leur équipe sont bonnes. La majorité des intervenants remarquent des retombées positives de la coordination professionnelle. Le niveau de confiance des membres de l'équipe envers le coordonnateur professionnel dépend souvent des expériences antérieures avec la personne en poste, de l'ancienneté des organisateurs communautaires et de certaines positions idéologiques. Les propos d'un des répondants reflètent bien les appréhensions initiales de ses pairs lors de sa nomination, surtout chez les intervenants provenant de CLSC n'ayant jamais eu de coordination professionnelle.

« Pour les autres pour qui ça n'existait pas, je pense qu'ils ne savaient pas trop à quoi s'attendre. On se méfiait d'une personne comme moi parce que je suis connu comme quelqu'un qui a ses idées et ses orientations. Donc on pouvait craindre que j'allais faire valoir mes idées ou qu'en ayant cette fonction-là, j'allais avoir un rôle plus confirmé pour faire ça. C'est clair qu'il y en a aussi qui pouvaient se sentir menacés parce qu'eux autres ils étaient habitués de travailler différemment. » (Répondant n° 5)

3.3.6. La relève, une question spécifique

Dans le cadre de la cueillette de données, nous voulions explorer la situation particulière de la relève en organisation communautaire. L'ensemble des répondants reconnaît qu'il y a une plus grande affluence de jeunes organisateurs communautaires depuis peu. Les départs à la retraite ont commencé et ils continueront au cours des prochaines années.

Cette réalité, qui n'est pas l'apanage de l'organisation communautaire, nécessite une planification et une structure d'accueil et d'intégration des nouveaux intervenants.

La plupart des coordonnateurs professionnels rencontrés ont la responsabilité d'accueillir les nouveaux intervenants. S'ils ont cette responsabilité, ils s'assurent que d'autres membres de l'équipe participent à l'intégration des personnes sur une base individuelle ou collective.

« Ce que les jeunes peuvent aimer, c'est de sentir qu'ils font partie d'une équipe. Sentir qu'ils ne sont pas juste dans une réponse à une direction, qu'ils ne sont pas juste dans une tâche à exécuter, mais qu'ils sont dans une démarche d'équipe où il y a du jeu pour discuter, échanger, essayer de voir le pourquoi on avance comme ci ou comme ça. » (Répondant n° 5)

Si l'accueil se réalise au cours des premières semaines et des premiers mois, l'intégration est un processus qui prend plus de temps compte tenu notamment de la complexité actuelle des dossiers en organisation communautaire. C'est ainsi que diverses formes de soutien sont mises en place. La plupart offrent un soutien individuel aux nouveaux intervenants. Les personnes rencontrées qualifient ce rapport de *coaching* ou de mentorat.

« Effectivement, il y a comme une tendance vers un genre de *coaching*... supervision est peut-être un grand mot, mais au moins de donner du temps pour réagir, pour échanger sur des discussions de cas, des dossiers complexes. » (Répondant n° 1)

Les personnes rencontrées souhaitent que l'accompagnement des nouveaux intervenants soit une responsabilité de l'ensemble des membres de l'équipe et que la prise en charge puisse se faire conjointement dans certains cas. Toutefois, ce type de fonctionnement n'est pas encore bien installé.

« Il devrait y avoir plus de mentorat et on devrait faire des parrainages, des associations, des dyades d'interventions parfois en organisation communautaire. Mais on n'a pas vraiment encore beaucoup structuré ça. » (Répondant n° 5)

Le soutien que les coordonnateurs professionnels offrent comporte aussi une forme de représentation des nouveaux intervenants auprès des directions. Souvent les nouveaux intervenants arrivent dans le cadre d'un remplacement, et non d'une ouverture de poste, et les directions peuvent leur donner des dossiers qui ne relèvent pas spécifiquement de

l'organisation communautaire. Il arrive alors que les coordonnateurs se chargent de clarifier le mandat de l'intervenant.

3.4. Profil personnel et professionnel

Nous avons voulu savoir pourquoi certains organisateurs communautaires acceptent cette fonction et s'ils jugent que l'appui de leurs pairs est essentiel. Après quelque temps à exercer leurs fonctions quel bilan font-ils de leur expérience ? Ont-ils des besoins particuliers pour poursuivre leur fonction ?

3.4.1 Quelques traits caractéristiques

Les personnes occupant une fonction de chef d'équipe ou de coordonnateur professionnel ont en moyenne 22 ans d'expérience, le plus « jeune » ayant 15 ans d'expérience. Parmi les personnes rencontrées, trois sur cinq occupaient déjà une fonction de chef d'équipe avant la fusion des établissements. Ils ont poursuivi leur fonction après la fusion pour diverses raisons.

En plus d'avoir une bonne expérience de travail, la majorité des personnes répondantes affirme être reconnue dans son milieu pour assumer un certain leadership dans l'avancement de la pratique de l'organisation communautaire *« j'étais un peu le leader, un peu beaucoup le leader en organisation communautaire chez nous et dans la région. »* (Répondant n° 1). Pour la plupart des personnes rencontrées, leur identification comme candidat potentiel et leur nomination se sont faites de manière assez naturelle.

Au plan professionnel, plusieurs affirment également que la fin de carrière approchant, ils appréciaient changer de niveau d'intervention et travailler davantage à l'avancement de la pratique ainsi qu'à la reconnaissance de l'organisation communautaire en CSSS.

« Un moment donné après 28 ans de terrain, on a le goût aussi de faire moins d'interventions et le goût aussi d'avoir un apport à la pratique, en étant dans l'encadrement ou dans la coordination. » (Répondant n° 2)

L'ensemble de répondants affirme toutefois vouloir maintenir un lien avec le « terrain ». C'est ainsi que tous les répondants conservent des dossiers d'intervention. Leur implication dans l'intervention varie en fonction du nombre de journées où ils occupent leur fonction de chef d'équipe ou de coordonnateur professionnel.

C'est cette longue carrière en organisation communautaire en milieu institutionnel qui amène ces répondants à vouloir défendre une certaine vision de la pratique dans leur établissement.

« J'avais l'idée de faire avancer l'organisation communautaire. Bien sûr qu'elle soit bien positionnée dans les CLSC, les anciens, les fusionnés et aujourd'hui les CSSS. Je trouvais très stimulant d'arriver avec des axes comme ça. Dans le contexte aussi actuel du réseau, tout le monde est inquiet, on questionne beaucoup l'avenir de l'organisation communautaire en CSSS. » (Répondant n° 1)

Un des répondants explique fort bien l'importance de faire valoir la place de l'organisation communautaire dans son choix de s'impliquer dans cette fonction.

« J'ai accepté parce que j'ai toujours pensé que [dans] la démarche d'organisation communautaire, il fallait être assez proactif dans notre boîte, qu'il fallait faire valoir et reconnaître le rôle que l'on joue et qu'il fallait avoir un dialogue avec les directions. Il fallait faire valoir notre pratique et comment elle correspond aux objectifs de la boîte pour agir sur les déterminants de la santé. Il faut faire valoir qu'on est intéressé, pas juste par nos objectifs, mais par les objectifs généraux de notre établissement. La coordination professionnelle permet au moins qu'on ait une espèce de lien interne qui favorise cela. » (Répondant n° 5)

En acceptant cette fonction de chef d'équipe ou de coordonnateur professionnel, les personnes veulent ainsi se donner un levier individuel et d'équipe pour influencer les orientations des nouveaux CSSS. En fait, ce rôle d'interface leur permet de mieux saisir aussi les orientations de l'établissement pour ensuite être en mesure d'influencer le cours des choses.

3.4.2. Reconnaissance par les pairs

Le rôle de coordination professionnelle est perçu par la majorité des répondants comme celui d'un leader. On veut assumer une forme de leadership sur la vie de l'équipe

d'organisation communautaire. Il est particulièrement intéressant de noter que ce si le leadership est une qualité personnelle, il se déploie dans le cadre de relation avec d'autres individus, en l'occurrence ici, les membres de l'équipe d'organiseurs communautaires. Il n'est donc pas surprenant, pour la majorité des personnes occupant une fonction de chef d'équipe et de coordonnateur professionnel, qu'ils aient mis comme condition à l'acceptation de leur fonction la reconnaissance de leurs pairs et l'aval de l'équipe.

« Et dans la réflexion là-dessus, l'équipe a eu à se positionner. L'équipe est arrivée à la conclusion que ça prenait une coordination professionnelle en organisation communautaire. Ensuite, on a fait un échange autour de la table et finalement, on a validé ma candidature pour être ce coordonnateur. Il fallait que les pairs le désirent et en voient l'utilité, que les pairs choisissent eux-mêmes et que l'on soit capable aussi de baliser ce rôle-là. » (Répondant n° 5)

Ce que reconnaissent les pairs, c'est l'ancienneté, la compétence, et l'engagement dans l'avancement de la pratique de l'organisation communautaire.

« Je me suis impliqué au niveau régional, provincial j'ai été pas mal porteur dans trois colloques, etc. Tout ça fait qu'à un moment donné les gens disent : "C'est à toi que ça revient ça!" » (Répondant n° 1)

Certaines équipes se sont même donné un fonctionnement par lequel la nomination du chef d'équipe est soumise à la discussion chaque année, considérant même que cela pourrait aboutir à un roulement dans la fonction.

3.4.3. Les retombées personnelles

Les retombées au plan individuel sont évaluées de façon assez partagée par les répondants. Certains retirent une grande satisfaction de pouvoir influencer l'avancement de la pratique d'organisation communautaire en milieu institutionnel. Plusieurs reçoivent une rétroaction positive de la majorité de leurs collègues face à leur implication. Ils trouvent enrichissant d'occuper cette fonction : *« le travail que j'ai commencé à faire au niveau de la réflexion sur l'équipe et sur l'organisation communautaire, c'est très satisfaisant. »* (Répondant n° 2)

Certains sont stimulés d'être devant le défi de construire plusieurs outils en vue de soutenir le travail d'équipe ou d'élaborer des outils de supervision professionnelle adaptés à la réalité de l'organisation communautaire

Cependant, des répondants mettent un bémol aux retombées de leur expérience. Selon certains, les équipes d'organisation communautaire regroupent des gens avec des caractères forts, avec des pratiques établies depuis longtemps, etc., et il n'est pas toujours aisé d'avoir leur adhésion lors de prise de décision en vue de l'établissement d'une certaine cohésion d'équipe. Certains ont vécu une forme d'isolement professionnel puisqu'ils ne peuvent discuter avec un collègue membre de l'équipe des tensions qu'ils vivent avec un autre membre. Certains ont même remis en question le fait d'accepter une telle fonction.

La plus grande déception des répondants concerne le manque de temps. Trois répondants sur cinq n'ont pas de libération de temps pour accomplir les tâches relatives à leur fonction. Pourtant, même les personnes libérées font face à la même déception.

« C'est maintenant X jours par semaine, mais c'est vraiment en deçà des besoins de l'équipe. On est submergé par les demandes internes, externes, etc. Je suis débordé. Ce n'est pas compliqué, je suis débordé actuellement. Je prends ce job-là et je pète un peu les choses en avant. »
(Répondant n° 1)

3.4.4. Des besoins particuliers

Parmi les besoins exprimés pour améliorer les conditions d'exercice de la fonction, le premier élément mentionné est de se mettre en réseau pour contrer l'isolement vécu dans le cadre de leur fonction. Se retrouver avec des gens confrontés aux mêmes défis, aux mêmes dilemmes serait intéressant.

« Moi vraiment là, avoir des rencontres avec des personnes qui font la même job que moi, ça serait merveilleux. Je pense que bien que ça serait très riche de pouvoir échanger. » (Répondant n° 2)

Au niveau de la formation, les besoins ne sont pas clairs. Compte tenu que plusieurs puisent directement dans les habiletés développées dans leur pratique professionnelle : animation de groupe, médiation entre des groupes aux intérêts parfois différents,

représentation, etc., les personnes rencontrées n'ont pas identifié de thématiques particulières de formation.

4. DISCUSSION

Notre cueillette de données permet d'établir quelques constats sur la question de la coordination professionnelle des organisateurs communautaires. Tout d'abord, la mise en place de cette fonction marque une nouvelle étape dans l'insertion institutionnelle des organisateurs communautaires. Ensuite, parmi les tâches relatives à la coordination professionnelle, la supervision professionnelle mérite d'être analysée plus en profondeur puisque le concept semble porter à confusion à maints égards.

Si les OC ne sont pas les premiers intervenants à être nommés à des fonctions de coordination professionnelle, leur particularité est d'intervenir auprès d'une équipe « monoprofessionnelle ». On peut y voir une reconnaissance de la spécificité de la pratique de l'organisation communautaire (intervention auprès des communautés versus intervention auprès d'individus) ainsi que de l'apport de l'organisation communautaire à la mission organisationnelle des CSSS.

4.1. Impact de la création des CSSS

Le rapport des organisateurs communautaires aux institutions a été documenté depuis la création même de cette profession (Hurtubise et al. 1989, Favreau et Doucet, 1992, Favreau et Hurtubise, 1993, Bourque et al. 2007, Comeau Yvan et al. 2008). Le contexte institutionnel de la pratique de l'organisation communautaire est l'un des facteurs importants nous aidant à comprendre l'évolution de la pratique sociale de l'organisation communautaire (Bourque, 1997). 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 al. 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.

Cette insertion institutionnelle se situe dans un processus constant de légitimation de la pratique en milieu institutionnel (Foisy, 2004). La légitimation est la construction de la légitimité d'un praticien; elle n'est jamais acquise puisqu'elle se transforme au gré du temps. Elle résulte d'un processus par lequel un acteur valide sa présence auprès d'un tiers en répondant à certaines attentes (Foisy, 2004). Dans le cas des organisateurs communautaires de CLSC, Foisy (2004) avait identifié trois sources d'où ils tiraient leur légitimité : le milieu institutionnel, le milieu communautaire et les partenaires socio-économiques.

La transformation de la structure institutionnelle vient encadrer et orienter en partie l'évolution de la pratique des organisateurs communautaires. Cependant, les intervenants ont aussi la capacité d'influencer et de développer des stratégies d'adaptation qui leur permettent de négocier leur légitimité et leurs marges de manœuvre à l'intérieur des institutions. Cela illustre la théorie de la structuration selon laquelle « *les individus sont des sujets capables d'élaborer des conduites adaptées à un contexte donné, de combiner de manière originale des idées ou des principes existants, d'expérimenter de nouvelles manières de faire et de porter un regard critique sur les symboles, les institutions et les organisations* » (Comeau et al., 2008, p. 153). La nomination d'intervenants à la fonction de coordination professionnelle peut en effet être considérée comme un processus d'adaptation d'un groupe d'intervenants à la réalité changeante de leur environnement.

Déjà, dans un ouvrage récent, certains auteurs remarquaient que les fusions des établissements dans le réseau de la santé et des services sociaux entraînent habituellement pour les organisateurs communautaires un éloignement de la direction générale des établissements (Comeau et al. 2008). C'est ainsi que pour plusieurs répondants, la nomination d'un intervenant assumant des tâches de coordination professionnelle ainsi que la création d'une équipe en organisation communautaire est une stratégie de renégociation de leur place dans un contexte institutionnel en mutation.

Certains organisateurs communautaires ont donc opté pour négocier leur place à l'intérieur des CSSS en demandant la création d'une équipe d'organisation

communautaire en partant d'un principe établi en organisation communautaire « s'organiser avant d'être organisé ». La création d'une équipe en organisation communautaire signifie la nomination d'une personne responsable. Idéalement, les équipes aspirent à être soutenues par une personne ayant des connaissances de la pratique de l'organisation communautaire. Il s'avère que l'option d'identifier un organisateur communautaire expérimenté est intéressante dans certains milieux.

La création d'une équipe d'organisation communautaire et la nomination d'un coordonnateur professionnel ouvrent aussi la porte à une plus grande prise sur le travail notamment en amenant une plus grande cohésion de l'équipe d'organisation communautaire. Cela permet en effet de faire front commun dans l'élaboration de règles permettant la reconnaissance ou la préservation d'une expertise professionnelle. Déjà, après seulement deux ou trois ans, les répondants perçoivent des retombées positives de leur démarche puisqu'ils observent que cette approche proactive¹⁰ leur a permis une reconnaissance à l'intérieur des établissements, qui s'est traduite par la création de postes en organisation communautaire. La création de la fonction de coordination professionnelle en organisation communautaire a pourtant ses particularités et la recherche actuelle soulève quelques questions.

4.2. La fonction de coordination professionnelle

La création de la fonction de coordonnateur professionnel, bien que récente, n'est pas nouvelle dans le réseau de la santé et des services sociaux. Plusieurs professionnelles, travailleuses sociales ou infirmières, occupent cette fonction depuis longtemps déjà. Ce qui distingue leurs pratiques de celle qui nous intéresse, c'est qu'elles assument cette fonction habituelle auprès d'une équipe multidisciplinaire alors que les organisateurs communautaires coordonnent une équipe « monodisciplinaire ». Malgré ces distinctions, on constate que peu de recherches ont été menées sur la question.

¹⁰ Une telle attitude proactive au moment de la création du RQIIAC a favorisé une consolidation à la fois du modèle CLSC et la pérennité de la pratique de l'organisation communautaire en CLSC (Sénéchal, 1992).

Jean-René Loubat (2000) a documenté, en France, la situation d'éducateurs spécialisés devenus chefs d'équipe. Tout comme dans le cas des organisateurs communautaires rencontrés dans cette étude, ces éducateurs spécialisés étaient toujours syndiqués (tout comme leurs collègues) et assumaient des fonctions de coordination des activités de l'équipe. Plusieurs des constats, ou des préoccupations identifiés par Loubat (2000), semblent se confirmer dans le cas de la coordination professionnelle des organisateurs communautaires au Québec.

Les organigrammes de plus en plus complexes font que les cadres ne sont pas en mesure de superviser tous les types de professionnels. La distance qu'ils prennent aujourd'hui face à la gestion « clinique » des intervenants amène les établissements à instituer des intermédiaires auprès des équipes de travail. La coordination professionnelle répond donc à la transformation actuelle des institutions du social. Autrefois, à l'intérieur des CLSC par exemple, les chefs de service cumulaient les fonctions cliniques et administratives, ce qui les amenait à gérer administrativement et cliniquement les professionnels sous leur responsabilité. Dans certains CSSS, ceci est encore le cas. Cependant dans les établissements où l'on nomme un coordonnateur professionnel, ces derniers assument souvent une partie des tâches autrefois portées par des cadres (circulation de l'information, soutien professionnel, etc). Ce transfert de responsabilités explique probablement l'ambivalence des coordonnateurs professionnels pour départager ce qui relève de la gestion et ce qui relève de la coordination. Selon Loubat (2000), les chefs d'équipe se retrouvent à occuper une fonction générant une double contrainte, celle « d'être chef, mais pas vraiment chef » (Loubat, 2000). À certains égards, cette situation semble parfois se reproduire chez les coordonnateurs professionnels rencontrés.

Dans un contexte de fusion d'établissements et d'équipes d'organisation communautaire, les coordonnateurs gèrent des tensions entre des tendances différentes parmi les organisatrices et organisateurs communautaires afin qu'ils se dotent d'une « vision commune » de la pratique sans pour autant disposer d'un pouvoir formel pour y arriver. C'est probablement ce qui explique l'importance de la question du leadership qui a été ramenée par plusieurs intervenants en cours d'entrevue. Pourtant, tel que le soulève

Loubat (2000), on aperçoit qu'un des risques de cette fonction est de devenir le « mouton noir » de l'équipe ou, comme nous l'avons vu, de vivre à certains moments de l'isolement professionnel.

L'une des recommandations de Loubat est de mieux baliser les fonctions de chef d'équipe. À cet égard, on sent chez les coordonnateurs professionnels en fonction la volonté d'effectivement mieux circonscrire leurs tâches, mais ils souhaitent le faire à la manière de l'organisation communautaire. Parmi les attentes exprimées par les personnes rencontrées, nous avons noté la volonté de créer un réseau d'échange entre les intervenants occupant cette fonction. Nous remarquons aussi une volonté systématique chez les mêmes intervenants de faire confirmer leurs tâches et leurs responsabilités par leurs pairs.

Parmi les tâches que l'on semble reconnaître, on retrouve celle de la supervision professionnelle. À la lumière des propos recueillis au cours des entrevues, il apparaît que le concept comporte plusieurs dimensions qui méritent d'être explorées.

4.3. La supervision professionnelle

Le concept de supervision professionnelle est mal connu et bénéficierait d'un exercice de clarification afin d'identifier les enjeux qui l'entourent. Ces enjeux proviennent du concept lui-même puisqu'il est polysémique. Ces différentes conceptions de la supervision professionnelle expliquent peut-être en partie la difficulté des répondants à affirmer réaliser de la supervision professionnelle. On doit donc distinguer les différents types et fonctions de la supervision professionnelle.

Alors que pendant longtemps la supervision impliquait une dimension de contrôle de la qualité du travail, aujourd'hui la supervision professionnelle signifie davantage un accompagnement d'un professionnel dans l'amélioration et le développement de sa pratique (Villeneuve, 2005). Ainsi, lorsque les auteurs traitent de la supervision professionnelle, ils font référence à

« une activité formelle et régulière d'apprentissage clinique et de soutien professionnel. Elle permet aux intervenants de parler des situations qui les préoccupent, d'aborder ce qu'ils vivent et ressentent sur le terrain. L'objectif principal est d'aider le clinicien à améliorer ses pratiques d'intervention tout en y trouvant plaisir et satisfaction. » (Poirier, 2006, p. 107).

La supervision professionnelle est une préoccupation de plus en plus importante chez plusieurs intervenants sociaux dans un contexte de transformation (Villeneuve, 2005). Si aucune recherche n'a été effectuée afin d'explorer cette activité par et pour les organisateurs communautaires, des recherches récentes ont été réalisées autour des besoins des travailleurs sociaux, d'ici et d'ailleurs. La revue *Politiques Sociales* (2007, n^{os} 1 et 2) a publié un numéro spécial sur le sujet. La réflexion que certains auteurs ont faite sur la situation de la supervision professionnelle chez les travailleurs sociaux peut nous servir d'ancrage, à certains égards, afin d'amorcer une réflexion sur la situation des organisateurs communautaires.

Dans le cadre de ce numéro spécial, certains auteurs ont documenté la situation de la supervision professionnelle chez les travailleurs sociaux québécois au cours des dernières années (Villeneuve, 2005, Larivière, 2007). Ces recherches ont permis d'exposer les facteurs déjà identifiés qui valent aussi pour les organisateurs communautaires de CSSS: complexification des problèmes sociaux, reconfiguration du réseau de la santé et des services (Villeneuve, 2005), mise en place de nouvelles stratégies de gestion (Larivière, 2007), nouvelle génération d'intervenants, etc.

Les cadres sont de plus en plus souvent chargés de dossiers les amenant à l'extérieur des organisations de sorte que les intervenants se tournent vers leurs pairs pour recevoir de l'aide lorsque le besoin s'en fait sentir (Larivière, 2007). La supervision professionnelle devient donc une stratégie permettant aux intervenants de faire face aux défis cliniques reliés à leur profession, mais aussi une stratégie de gestion permettant d'atténuer les tensions en période de transformation (Villeneuve, 2005). Selon Villeneuve, la supervision permet notamment d'exprimer les résistances, de retrouver un sentiment de

contrôle sur les événements, de faciliter l'acceptation et l'appropriation des changements et de réduire le sentiment d'impuissance.

C'est ainsi que l'on remarque que la supervision peut avoir différentes fonctions : administration (planification, organisation et évaluations des interventions), enseignement (lien entre la pratique et la théorie) et soutien (réduire le stress, apprendre de ses erreurs) (Kadushin, 1976 dans Villeneuve 2005). Ces fonctions sont assumées de manière différente chez les coordonnateurs professionnels organisateurs communautaires. À maintes occasions, les intervenants assumant des fonctions de coordination professionnelle ont affirmé que l'une de leurs tâches principales était d'aider à l'organisation et la planification des activités de l'équipe de travail : réalisation de cadre de référence, support à la planification annuelle, préparation de rencontres, etc. Ces tâches correspondent à la dimension administrative.

L'accueil des nouveaux intervenants et le coaching que certains coordonnateurs font auprès des plus jeunes se font souvent dans le cadre d'une supervision de type enseignement. Les activités se réalisent lors de rencontres individuelles. On accompagne la nouvelle génération d'organisateur communautaires dans une pratique qui est de plus en plus complexe et qui nécessite une formation qui se poursuit en milieu de travail.

« Moi je considère que c'est rendu beaucoup plus complexe qu'il y a 20 ans parce que ça prend des connaissances beaucoup plus pointues : demandes de subventions, gestion de personnel, ce n'est plus la même chose qu'auparavant. On est dans des grosses demandes de subventions, c'est hyper complexe. Le premier Canada au travail que j'ai rempli à l'époque là, c'était trois pages de formulaires, tu signais ton nom et tu faisais des prévisions budgétaires pour un, deux ou trois salaires pendant 12 semaines et ça arrêtait là. Ce n'est plus ça du tout. Et la complexité des organisations communautaires avec lesquelles tu travailles aussi. Elles sont rendues des boîtes avec plusieurs employés, etc. Donc c'est clair que ça va forcer les jeunes à développer des habiletés très rapidement et moi je pense ça va être encore plus exigeant que quand nous on a commencé. »
(Répondant n° 1)

Enfin, les coordonnateurs professionnels assument également des tâches de soutien. Le contexte de transformation du réseau de la santé et des services sociaux a suscité, et suscite encore, certaines craintes et tensions pour plusieurs intervenants. Ce qui est

particulier dans le cas des organisateurs communautaires c'est que ce type de supervision se fait davantage en groupe sous forme de co-supervision. La supervision professionnelle en groupe permet alors « *à des professionnels exerçant le même type de fonction ou ayant la même profession d'évoquer des situations professionnelles, lesquelles, d'une manière ou d'une autre, feront écho chez les uns et les autres.* » (Tschopp, Kolly-Ottiger, Monnier et Tissot, 2007, p. 27). En ce sens, le coordonnateur professionnel ne porte pas seul la responsabilité de soutenir l'ensemble des membres de l'équipe, mais favorise les échanges et les discussions entre les membres.

En guise de conclusion, on remarque que la fonction de coordination, incluant les tâches de supervision professionnelle des organisateurs communautaires, partage certaines préoccupations d'autres professionnels occupant des fonctions similaires en milieu institutionnel. Toutefois, leur pratique présente des particularités intéressantes. Comme bien des superviseurs professionnels, les organisateurs communautaires puisent à même leur corpus théorique et pratique ainsi que de leur expérience professionnelle pour définir et orienter leur propre pratique (Comeau et al., 2008). Concrètement, on remarque que spontanément, les coordonnateurs professionnels partent d'abord d'une perspective de groupe et d'équipe pour travailler. On stimule la participation des pairs (comité d'évaluation et d'orientation des demandes de services), on partage les responsabilités (intégration et mentorat des nouveaux intervenants) et on mise sur les discussions de groupes pour résoudre des difficultés (discussion de cas). Malgré tout, la coordination professionnelle par les pairs soulève quelques enjeux pour la pratique de l'organisation communautaire en milieu institutionnel.

5. ENJEUX

Toute transformation et réalignement engendrent leur lot de risques et d'opportunités. Dans le cadre de cette recherche, il ressort différents types et niveaux d'enjeux. Les propos des participants permettent de relever des enjeux pour la pratique de l'organisation communautaire en milieu institutionnel et des enjeux pour les personnes occupant la fonction de coordination professionnelle. Au plan de la pratique, nous remarquons un risque de standardisation. Alors qu'au niveau individuel, la fonction de coordination engendre des questionnements en ce qui a trait à la supervision professionnelle. Cette fonction comporte aussi des risques d'isolement professionnel.

5.1. Standardisation de la pratique ou pérennisation

Les recherches sur les fusions des établissements dans le réseau de la santé et des services sociaux démontrent qu'elles peuvent assurer la pérennité d'une pratique professionnelle, mais elles sont susceptibles de restreindre la variété des méthodes de travail et de freiner l'innovation (Richard et al. 2004). Dans le cas qui nous intéresse, il apparaît que des risques de standardisation de la pratique émanent tant de la mission des CSSS que de l'arrimage des OC entre eux. Pour les organisateurs communautaires, on constate une volonté, et une nécessité, de se donner une vision commune de la pratique ainsi qu'un cadre de référence afin d'assurer la reconnaissance de l'expertise professionnelle à l'intérieur des nouveaux établissements et la pérennité de leur pratique. Cependant, si ces actions permettent de démontrer la place et l'apport de l'organisation communautaire dans l'établissement, elles peuvent aussi restreindre ou redéfinir la pratique de certains. Le processus d'harmonisation des cadres de pratique peut certes préserver une autonomie collective de l'organisation communautaire, mais il peut aussi limiter l'innovation au plan des pratiques individuelles.

Dans le contexte de la mise en place de nouvelles stratégies de gestion des établissements du réseau de la santé et des services qui valorise bien souvent davantage la quantité plus que la qualité, la rapidité plus que la stabilité, il se peut qu'il y ait des conflits de valeurs entre la pratique de l'organisation communautaire qui nécessite du temps et de la disponibilité auprès des communautés et les nouvelles stratégies de gestion. Le défi sera pour les équipes d'organisation communautaire et pour l'intervenant qui occupera la

fonction de coordination professionnelle de reconnaître cet enjeu et de tenter de maintenir l'équilibre entre la reconnaissance de l'organisation communautaire comme pratique professionnelle en milieu institutionnel et la capacité d'innovation qui en est une caractéristique essentielle.

5.2 Une supervision professionnelle de contrôle ou de développement

Il a été démontré dans une section précédente du cahier qu'il existe différentes définitions et fonctions de la supervision professionnelle. Nous croyons que cette fonction prendra de l'ampleur au cours des prochaines années notamment compte tenu de l'arrivée de plusieurs nouveaux intervenants en poste. Dans cette éventualité, les coordonnateurs professionnels devront nécessairement distinguer et clarifier les liens hiérarchiques et d'autorité qui se tissent dans les rapports formels et informels entre eux, leurs pairs et l'administration. Tout comme l'ont souligné plusieurs répondants, au quotidien, la ligne est souvent mince et il est parfois difficile de distinguer les tâches de gestion, de coordination et de supervision.

Les personnes développant une pratique de supervision professionnelle le font souvent en s'inspirant de leur pratique professionnelle antérieure. Dans le cas de l'organisation communautaire, il semble que la tendance se confirme puisque les OC aussi s'appuient sur le corpus de connaissances théoriques et empiriques de l'organisation communautaire. Il nous apparaît toutefois que le développement de cette pratique se produit actuellement de manière quasi artisanale où chacun des répondants construit ses compétences sur son expérience. Une systématisation des connaissances et des savoir-faire qui se développent mériteraient d'être soutenus.

5.3. Isolement professionnel

Conséquemment aux enjeux précédents, les personnes occupant des fonctions de coordination professionnelle risquent de vivre une forme d'isolement professionnel. D'une part, si les membres de leurs équipes les perçoivent comme des « gestionnaires », le risque est de créer une distance avec l'équipe et une réserve de la part des OC plutôt

qu'une complicité entre pairs. D'autre part, en elle-même la supervision professionnelle nécessite une prise de distance par rapport aux membres et à l'équipe afin d'avoir suffisamment de recul pour accompagner les personnes supervisées. Bref, il apparait que les tâches relatives tant à la gestion qu'à la supervision professionnelle entraînent possiblement un isolement. Ceci représente un défi important qui interpellera les personnes occupant la fonction de coordination professionnelle. Ce défi se vivra différemment d'un endroit à l'autre selon les personnalités des individus, les dynamiques des équipes, le profil des organisateurs communautaires, les relations avec les cadres de l'établissement, etc. Ultimement, la création d'un réseau d'échange entre les coordonnateurs professionnels permettrait de réduire cet isolement.

CONCLUSION

Cette recherche a mis en lumière un phénomène spécifique, celui du développement de la fonction de coordination professionnelle pour des équipes d'organisation communautaire en CSSS. Nos objectifs de recherche étaient de documenter et de décrire la nature de cette fonction en plus de saisir les impacts de cette fonction en regard des nouvelles réalités des CSSS et des équipes de travail en organisation communautaire.

Les principaux résultats de cette recherche démontrent que la création de la fonction de coordination professionnelle prend racine dans une volonté simultanée des nouvelles équipes d'organisation communautaire et des cadres des établissements d'assurer l'insertion des organisateurs communautaires à l'intérieur de nouveaux établissements. La fonction de coordination professionnelle donne aux intervenants un levier leur permettant de développer des mécanismes et des stratégies favorisant leur reconnaissance de leur spécificité dans les CSSS. Du côté des cadres, on s'assure de nommer une personne qui peut accompagner un groupe d'intervenants ayant une pratique particulière afin de pallier certaines difficultés : grandeurs importantes des équipes, présence de plusieurs équipes, connaissances restreintes de cette pratique, etc.

Tout n'est pas rose cependant. Les personnes rencontrées lors des entrevues sont conscientes de certains défis émanant de la nouvelle situation. La création des équipes d'organisation communautaire et l'arrimage entre les divers organisateurs communautaires autour de mécanismes de gestion et de pratiques communs soulèvent parfois des tensions entre les membres de l'équipe. Certains craignent une standardisation des pratiques qui les éloigneraient des dynamiques locales des communautés avec lesquelles ils ont longtemps travaillé. La préoccupation demeure et seul le temps pourra répondre à celle-ci. Toutefois, la fonction de coordination professionnelle peut faciliter la mise en place d'un processus de gestion de ces tensions, mais peut aussi engendrer l'isolement des personnes qui occupent cette fonction.

Sur un autre plan, il ressort des entrevues que certains coordonnateurs professionnels assument, en partie, des tâches de supervision professionnelle. Cette dimension de leur fonction demeure un phénomène à étudier plus en profondeur. Il se dégage des résultats des entrevues deux tendances, celle de la supervision professionnelle de groupe auprès des équipes et celle de la supervision professionnelle individuelle. La seconde se déploie essentiellement auprès des nouveaux organisateurs communautaires. Toutefois, cette pratique de supervision est encore embryonnaire et porte en elle plusieurs pistes d'analyse intéressantes. Il semble que les personnes rencontrées développent une pratique de supervision professionnelle en s'inspirant largement du corpus de connaissances émanant de la pratique de l'organisation communautaire; miser sur les échanges en groupe, le partage du pouvoir, la reconnaissance de l'expertise de chacun, etc.

En conclusion, il apparaît que ce modèle de gestion et d'encadrement de la pratique l'organisation communautaire est porteur autant d'espoir que de défis. Il prend toutefois de l'expansion puisqu'il trouve écho dans d'autres CSSS. Encore, au moment de rédiger ce rapport de recherche, on note la création de fonctions de coordination professionnelle (avec des variantes) à l'intérieur de trois autres CSSS au Québec. Cette fonction porte en elle-même des défis et des opportunités pour les individus eux-mêmes, mais aussi pour les équipes d'organisation communautaire.

Il apparaît que diverses pistes de recherches s'ouvrent maintenant. Dans un premier temps, afin de prendre pleinement la mesure de cette nouvelle fonction, il serait pertinent de mener des recherches, de type monographie ou d'analyse de cas, qui recueilleraient les points de vue des membres des équipes d'organisation communautaires et des cadres de certains CSSS choisis sur la base de leur exemplarité.

Dans un second temps, une recherche sur la question spécifique de la supervision professionnelle en organisation communautaire serait appropriée. Cette dernière pourrait se réaliser autour d'une recherche-action avec des coordonnateurs professionnels qui ont annoncé leur intérêt à se regrouper et à réfléchir sur cette dimension de leur fonction.

Bibliographie

BOURQUE, D. (1997). « Trajectoire de l'organisation communautaire professionnelle » *Nouvelles pratiques sociales*, vol.10, n° 1, pages 59-70.

BOURQUE D., COMEAU, Y., FAVREAU L. ET FRÉCHETTE L. (2007), *L'organisation communautaire, fondements, approches et champs de pratique*. Québec, Presses de l'Université du Québec (PUQ), 523 pages.

COMEAU Y, M. DUPERRÉ, Y. HURTUBISE, C. MERCIER ET D. TURCOTTE (2008). *L'organisation communautaire en mutation. Étude sur la structuration d'une profession du social*, Québec, Presse de l'Université Laval, 191 pages.

DESLAURIERS J.-P. et M. KÉRISIT (1997). « Le devis de recherche qualitative », dans J. Poupart, J.-P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer, et A. Pires, *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Boucherville, Gaëtan Morin, 405 pages.

DOUCET L. ET FAVREAU L. (1991). *Théorie et pratiques en organisation communautaire*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 464 pages.

FAVREAU L. et Y. HURTUBISE (1993). *CLSC et communautés locales, la contribution de l'organisation communautaire*, PUQ, 211 pages.

FÉDÉRATION DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX – CONFÉDÉRATION DES SYNDICATS NATIONAUX (2006), *Dispositions nationales de la convention collective*, 262 pages.

FOISY, D. (2004). *L'organisation communautaire en CLSC : au carrefour de légitimités renouvelées*, Mémoire de maîtrise en travail social, Gatineau, Université du Québec en Outaouais, 138 pages.

HURTUBISE, Y., G. BEAUCHAMP, L. FAVREAU et D. FOURNIER (1989). *Pratiques d'organisation et de travail communautaires en CLSC*, RQIIAC, 92 pages.

JETTÉ, C. (2008). *Les organismes communautaires et la transformation de l'État-providence. Trois décennies de coconstruction des politiques publiques dans le domaine de la santé et des services sociaux*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 422 pages.

L'ALLIANCE DU PERSONNEL PROFESSIONNEL ET TECHNIQUE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (2006). *Dispositions nationales*, 378 pages.

LARIVIÈRE, C. (2007). « Besoins exprimés et réponse institutionnelle », *La Revue Politiques Sociales*, n°s 1 et 2, pages 35-45.

L'ÉCUYER, R. (1990). *Méthodologie de l'analyse développementale de contenu. Méthodes GPS et Concept de soi*, Sillery, Presses de l'Université du Québec, 472 pages.

LEFRANÇOIS, R. (1991). *Dictionnaire de la recherche scientifique*, Lennoxville, Les Édition Némésis, 220 pages.

LODEWICK P. ET G. PIROTON « Supervisions : analyses, témoignages et perspectives », *La revue Politiques Sociales*, n^{os} 1 et 2, pages 4-14.

LOUBAT, J.-R. (2000). « Le coordinateur d'équipe : piège ou cadeau ? », *Lien social*, n^o 550, 2 novembre 2000, pages 1-4.

POIRIER, M. (2006) « Enjeux cliniques et éthiques de la supervision externe des équipes en santé mentale », *Santé mentale au Québec*, vol.31, no 1, printemps 2006, pages. 107-124

RICHARD M.-C., D. MALTAIS, D. BOURQUE, S. SAVARD et M. TREMBLAY (2007) « La fusion des établissements de santé et des services sociaux : Recension des écrits sur ses enjeux et ses impacts », *Nouvelles Pratiques Sociales*, vol. 20, n^o 1, pages 151-164.

SÉNÉCHAL, M. (1994), « L'action communautaire en CLSC » in Favreau, Louis, René Lachapelle et Lucie Chagnon (sous la direction de). *Pratiques d'action communautaire en CLSC, acquis et défis d'aujourd'hui*, Presses de l'Université du Québec, pages 21-23.

TSCHOPP F, I. KOLLY-OTTIGER, S. MONNIER et S. TISSOT (2007). « Supervision et intervention : espace réflexif pour les professionnels » dans *La revue Politiques Sociales*, n^{os} 1 et 2, pages 22-34.

VILLENEUVE, L. (2005). « Implantation au CLSC Drummond de la supervision clinique : retombées sur le personnel supervisée », *Intervention*, n^o 112, pages 138-147.

Annexe 1



Encadrement administratif,
supervision professionnelle et coordination
d'équipe d'organisatrices-eurs communautaires

Ce questionnaire est une première étape dans notre enquête. Nous vous demandons de répondre à ce dernier au meilleur de votre connaissance. Vous pouvez me transmettre les questionnaires réponses via mon courrier électronique. Dans l'éventualité où vous auriez des questions de clarification n'hésitez pas à m'écrire (dominic.foisy@uqo.ca) ou à m'appeler 819-281-7391 ou 819-595- 3900 poste 2277. Je vous remercie à l'avance de votre collaboration.

Dominic Foisy

1. INFORMATIONS GÉNÉRALES

Nom de l'établissement : _____

Région _____

Type d'organisations composant le Centre de santé et de services sociaux (indiquez le nombre d'établissements) :

	Nombre
CH	
CHSLD	
CLSC	
Autres :	

2. PROFIL DE L'ÉTABLISSEMENT EN TERMES D'ENCADREMENT, DE SUPERVISION OU DE COORDINATION DES ORGANISATRICES-EURS COMMUNAUTAIRES.

2.1 Parmi les affirmations suivantes, laquelle décrit le mieux la forme d'encadrement administratif des intervenants en organisation communautaire ?

Les intervenants-es sont intégrés-es à l'intérieur de différentes équipes ou à l'intérieur de différentes directions (ils n'ont pas le même cadre supérieur)	
Les intervenants-es sont intégrés-es à une équipe d'intervenants-es en organisation communautaire (ils ont tous le même cadre)	

2.2. Parmi les affirmations suivantes, laquelle décrit le mieux la forme de supervision professionnelle des intervenants-es en organisation communautaire ?

Il n'y a pas de supervision professionnelle	
La supervision professionnelle se fait de manière informelle entre les intervenants-es	
La supervision professionnelle se fait de manière formelle entre les intervenants-es (rencontre d'équipe auto-animée)	
La supervision professionnelle se fait de manière formelle avec un superviseur provenant de l'établissement	
La supervision professionnelle se fait de manière formelle avec un superviseur provenant de l'extérieur de l'établissement	
La supervision professionnelle se fait de manière formelle par le supérieur immédiat (cadre)	
Autre forme de supervision professionnelle :	

2.2.1. Dans le cas où cela s'applique, pouvez-vous nous donner le nom ainsi que les coordonnées de la personne qui s'occupe de la supervision professionnelle?

Nom de la personne : _____

Coordonnées (no de tel et/ou courrier électronique) : _____

2.3. Parmi les affirmations suivantes, laquelle décrit le mieux la situation de la coordination de l'équipe d'organisation communautaire ?

Il n'y a pas de coordination d'équipe	
La coordination de l'équipe est assurée par le supérieur immédiat (cadre)	
La coordination de l'équipe d'organisation communautaire est assurée par une personne détenant un poste d'organisatrice-teur communautaire	

2.3.1. Dans le cas où cela s'applique, pouvez-vous nous donner le nom ainsi que les coordonnées de la personne qui s'occupe de la coordination de l'équipe d'organisatrices-eurs communautaires?

Nom de la personne : _____

Coordonnées (no de tel et/ou courrier électronique) : _____

3. Informations sur le-la répondant-e (personne qui a répondu à ce questionnaire)

Nom : _____

Coordonnées
(no. de tel et/ou
courrier
électronique) _____

Établissement _____

Région _____

Je suis représentant-e régional-e du RQIIAC : Oui ___ Non___

Annexe 2



Questionnaire entrevue
Portant sur l'encadrement administratif,
la supervision professionnelle et la coordination

- 1. Vous avez déjà répondu à un premier questionnaire, il y a quelques semaines. Est-ce que je peux vérifier l'exactitude des informations que vous m'avez transmises ? (retour sur les résultats du premier questionnaire)**
 - 1.a. Est-ce qu'il y a des précisions que vous aimeriez apporter quant à ces informations ?
 - 1.b. Est-ce qu'il y a des informations que vous aimeriez ajouter ?

- 2. Est-ce que votre situation professionnelle a changé depuis le premier questionnaire ?**

- 3. Est-ce que vous pourriez nous décrire les rôles et les tâches relatives à votre fonction d'encadrement, de supervision ou de coordination ? (voir question 1)**

- 4. Lien avec l'établissement**
 - a. Motivations qui ont poussé l'établissement à nommer un répondant communautaire;
 - b. Quel a été le processus de sélection ?
 - c. Avez-vous, ou avez-vous eu, de la formation ou du support pour assumer cette fonction ?
 - d. Comment qualifiez vos rapports avec l'établissement ?
 - e. Quelles sont les retombées pour l'établissement ?

- 5. Rapport à l'équipe**
 - a. Quelle est la perception de l'équipe face à votre rôle ?
 - b. La supervision est-elle obligatoire ou volontaire ?
 - c. Quelles sont les retombées pour l'équipe ?
 - d. Y a-t-il des particularités pour la relève (jeunes intervenants) ?

- 6. Personnel**
 - a. Quelles sont vos motivations à occuper cette fonction ?

- b. Aviez-vous eue des expériences antérieures similaires ?
 - c. Quelles sont les retombées personnelles ?
 - d. Comment qualifieriez-vous votre expérience jusqu'à présent ?
- 7. Est-ce que votre contexte et vos conditions de travail pourrait être amélioré ? Si oui, comment (formation, réseautage, etc.)?**
- 8. Avant de conclure l'entrevue, est-ce qu'il y a des commentaires que vous aimeriez ajouter ou des questions que vous aimeriez poser (des éléments importants sur le sujet que nous aurions oublié de considérer lors de nos questions, des informations sur la diffusion des résultats de recherche, etc.)?**

Conclusion

Remerciement, suites à l'entrevue et à la recherche....