



RÉCITS BIOGRAPHIQUES
EN INTERVENTION COLLECTIVE AU QUÉBEC

MARC DE KONINCK

**ORGANISATEUR COMMUNAUTAIRE, ENGAGÉ AU SERVICE
DE LA COMMUNAUTÉ, EN APPRENTISSAGE CONTINU**

Marc De Koninck, OC

Clément Mercier, Ph. D.

Denis Bourque, Ph. D.

Avec la collaboration de Gédéon Verreault

Cahier no.18-03

ISBN 978-2-89251-6135 (version imprimée)

ISBN 978-2-89251-6142 (pdf)

Novembre 2018

TABLE DES MATIERES

Liste des sigles	1
Liste des encadrés.....	2
Avant-propos.....	3
Introduction	8
I. PARCOURS PERSONNEL, ACADÉMIQUE ET PROFESSIONNEL.....	11
1.1 Histoire personnelle et parcours académique	11
Une famille unie ou un clan?	12
Un intérêt pour la géographie dès le niveau collégial.....	15
De l'apprentissage académique à l'intervention de préposé et d'auxiliaire en soins: continuité d'intérêt pour l'humain	16
De travailleur communautaire à organisateur communautaire.....	18
La part des dispositions personnelles et l'apprentissage par les pairs dans le travail d'OC?	19
L'implication bénévole et militante: prolongement du travail professionnel	21
La contribution à des publications	23
1.2 Les projets structurants	24
1.2.1 La démarche menant à la consolidation d'Aide communautaire Limoilou comme entreprise d'économie sociale.....	24
D'OBNL marginal à coopérative de solidarité leader en services à domicile	30
Du concept à son opérationnalisation: un apprentissage collectif	31
1.2.2 Domaine du Parc Savard.....	34
Une stratégie Top down ou hybride?	36
Des stratégies délicates et difficiles à déployer.....	39
Une transversalité difficile à articuler au local.....	40
1.3 Le rôle de l'OC dans de telles démarches	42
Une capacité de vision globale à acquérir en formation ou par la pratique?	45
Une capacité d'analyse alimentée par l'apprentissage continue dans l'action... collective.....	45
L'OC est aussi un agent développeur/entrepreneur	46
Le défi de la double allégeance.....	47
Questions de méthode ou d'approche.....	50

II.REGARD SUR LES GRANDS ENJEUX ET DÉFIS DE L'INTERVENTION COLLECTIVE	54
2.1 La participation citoyenne et le rapport avec les premiers concernés par l'organisation communautaire.....	54
Des expertises différentes à reconnaître et valoriser... ..	55
2.2 Le territoire vécu comme cadre du support à la mobilisation	62
Le territoire vécu, les tables de quartiers et l'approche territoriale intégrée (ATI).....	65
2.3 Les rapports avec les élus	67
Pour des espaces « neutres » d'échanges « libres »	68
2.4 Les rapports avec les autres agents de développement et les multiples fonctions en organisation communautaire.....	69
Inégalités de santé et développement des communautés : des mandats issus de la LSSS	70
La fonction de liaison, l'articulation des différentes fonctions et des multiples imputabilités.	72
2.5 En guise de conclusion : un retour sur les valeurs de l'OC.....	74
III.FAITS SAILLANTS ET MISE EN PERSPECTIVES DE LA PRATIQUE DE MARC DE KONINCK	76
3.1 Des conditions de réalisation à retenir	79
Un style d'intervention à moduler à partir de soi en situation d'apprentissage continu.....	79
Des organisations proches de leur communauté d'appartenance, en complicité avec les OC.....	80
La communauté de pratiques du RQIIAC : acteur de définition d'une identité professionnelle	81
3.2 Des pistes sur les rapports aux élus et à la participation citoyenne	82
Des espaces et temps de rencontre élus-citoyens autour du territoire commun.....	82
La participation citoyenne des exclus et ... des non-citoyens : des expertises émergentes à reconnaître autrement	84
Bibliographie	86
Annexe 1	92
Annexe 2	94
Annexe 3	97
Annexe 4.....	98
Annexe 5	101
Annexe 6.....	103

LISTE DES SIGLES

ACL	Aide communautaire Limoilou
ATI	Approche territoriale intégrée
CA	Conseil d'administration
CHSLD	Centre d'hébergement et de soins de longue durée
CISSS	Centre intégré de santé et de services sociaux
CIUSSS	Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux
CLSC	Centre local de santé communautaire
CPE	Centre de la petite enfance
CSN	Confédération des syndicats nationaux
CSSS	Centre de santé et de services sociaux
EXTRA	Expérience de travail
GRT	Groupe de ressources techniques
IMSDSL	Initiative montréalaise de soutien au développement social local
LSSS	Loi sur la santé et les services sociaux
MRC	Municipalité régionale de comté
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
OBNL	Organisme à but non lucratif
OC	Organisateurs ou organisatrices communautaires
PAIE	Programme d'aide à l'intégration à l'emploi
PEFSAD	Programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique
RQIIAC	Regroupement québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire de CSSS
SHQ	Société d'habitation du Québec

LISTE DES ENCADRES

L'organisation communautaire et les CLSC.....	14
Mario Bolduc, militant des droits des personnes handicapées.....	16
La désinstitutionnalisation : le virage de l'asile à la communauté en santé mentale.....	17
Travailleur et organisateur communautaires.....	19
Jean-Pierre Bélanger (1947-2000).....	27
La Marche Du Pain et des Roses.....	29
Le programme Accès-Logis.....	38
Double allégeance - ou conflits d'allégeance - des OC en CISSS/CIUSSS.....	48
L'approche territoriale intégrée (ATI)	56
Le Collectif pour un Québec sans pauvreté.....	58
Bons pauvres, mauvais pauvres.....	61
Le maire L'Allier, le Rassemblement populaire de Québec et les conseils de quartier.....	62
Le développement des communautés.....	71
La fonction de liaison en organisation communautaire par René Lachapelle (2017).....	72
À propos des savoir-faire et savoir-être dans le rôle d'agent de développement territorial.....	78

AVANT-PROPOS

Les Récits biographiques en intervention collective au Québec : mettre en valeur l'expertise québécoise en cette matière

Ce projet vise à systématiser et diffuser l'expertise québécoise en matière d'intervention collective en mettant en valeur l'expérience terrain de professionnels comptant des réalisations importantes à leur actif ainsi qu'une solide capacité d'analyse et de réflexion critique. Il réunit 12 récits relatant l'expérience professionnelle de femmes et d'hommes engagés dans des pratiques d'intervention collective notoires au Québec. Ils font aussi l'objet d'une analyse transversale qui constitue le rapport final de recherche. Ces intervenants et intervenantes proviennent soit d'un centre de santé et de service sociaux (CSSS) comme organisateur ou organisatrice communautaire (OC), d'un centre local de développement (CLD) comme agents de développement de la ruralité (ADR), ou encore d'organismes communautaires, de fondations, de municipalités, etc.

L'intervention collective ciblée est celle de l'accompagnement des communautés locales pour les soutenir dans la recherche de solutions aux problématiques ou aux enjeux qu'elles vivent en développant des stratégies d'action collective appropriées. Elle se définit comme « différentes méthodes d'intervention par lesquelles un agent de changement professionnel aide un système d'action communautaire composé d'individus, groupes ou organisations à s'engager dans une action collective planifiée dans le but de s'attaquer à des problèmes sociaux en s'en remettant à un système de valeurs démocratiques » (Kramer et Specht 1983: 14). En regard de ces pratiques fortement inspirées par les modèles américains, le Québec se démarque par le type d'action communautaire qui s'y déroule et par le soutien professionnel dont elle fait l'objet.

Depuis plus de 40 ans, des intervenants communautaires et autres agents de développement sont actifs dans différents milieux (CLSC, organismes communautaires, municipalités, fondations, etc.) afin de soutenir l'action communautaire et la rendre plus efficace. L'intervention collective ou le travail professionnel des agents de développement doit toujours composer avec des enjeux et des paradoxes comme la double imputabilité envers l'employeur et envers les acteurs collectifs, la conciliation des attentes de l'employeur ou des bailleurs de fonds avec les attentes des communautés, la gestion des rapports de pouvoir et de compétition présents dans l'action collective et concertée, etc. Ces rôles et fonctions de l'intervention collective demeurent encore mal documentés, ce qui contribue à faire des métiers du développement une « profession » dite floue (Jeannot, 2011) et souvent mal comprise. De plus, même si l'action et l'intervention collectives ont obtenu des résultats probants (infrastructures communautaires présentes partout au Québec, reconnaissance publique, économique, sociale, etc.), elles font face à des défis nouveaux et majeurs comme l'intégration et la coordination des initiatives collectives au plan local et régional, le travail plus étroit avec les élus, la mobilisation et la participation citoyenne et l'intégration des communautés culturelles. Ces réalités, nouvelles comme anciennes, ont besoin d'être documentées et analysées, et nous avons choisi de le faire à partir de ceux et celles qui les ont vécues et développées, en faisant appel à l'expérience et à la réflexion critique d'intervenants chevronnés. Nous présumons que par-delà les modèles classiques reconnus en intervention collective, que nous pourrions qualifier de méta-modèles, les intervenantes et intervenants ont dans leur pratique

expérimenté ou développé d'autres modèles peu connus ou reconnus, de plus ou moins grande portée, que nous voulons mettre en valeur et situer dans le vaste champ de l'intervention collective.

Les connaissances générées à travers ce projet permettront d'alimenter dans leur pratique la nouvelle génération des intervenants-es collectifs (majoritairement féminine) qui est issue de différents programmes de formation universitaire et qui ne peut compter sur un outil commun de transmission des savoirs expérientiels en provenance d'intervenants séniors dont plusieurs seront retraités dans les prochaines années. Les gestionnaires des agents de développement ont également besoin d'outils pour mieux comprendre cette pratique professionnelle atypique et pourtant essentielle à la poursuite de leur mission organisationnelle. Nous visons donc à fournir à ces deux publics des documents utiles pour la formation de base et la formation continue aussi bien que pour le recadrage organisationnel et sociopolitique de ces pratiques.

Notre méthodologie

Les récits de pratique s'appuient sur la méthodologie générale de l'approche biographique telle que développée en recherche qualitative dans le champ des sciences humaines (Bertaux, 2005, Desmarais, 2009). Considérant les participants à la recherche comme des « acteurs-sujets », cette approche les invite à s'impliquer comme partenaires actifs ou protagonistes du processus de recherche. Ils deviennent les sources premières de données par leur capacité à fournir ou à reconstituer les éléments-clés d'une pratique sociale significative ou exemplaire, soit les traces concrètes de la place objective qu'ils ont occupée dans un système d'action collective. S'agissant de pratiques professionnelles comme objet d'étude, nous assumons avec Guay et Thibault (2012) que celles-ci :

ne sont pas guidées uniquement par une base théorique prédéterminée ni seulement par les savoir-faire de la société dominante, mais elles sont aussi fondées sur les connaissances dérivées de l'apprentissage expérientiel et en grande partie par le processus de socialisation (Guay, 2011). Ces différents processus d'apprentissage constituent le lien entre la personne et la culture, et fondent, en fait, l'identité du narrateur. (Racine, 2000 : 7)

Si nous nous intéressons aux dimensions du parcours personnel qui ont pu influencer la pratique professionnelle de l'acteur-sujet, c'est dans la mesure où celles-ci permettent de dépasser la narration ou l'énonciation de ce parcours et de cette pratique et de remonter aux éléments analytiques et théoriques sur lesquels son expérience s'est appuyée ou qu'elle recèle de façon implicite. Des 3 modèles courants de cette approche tels que proposés par Guay et Thibault (2012), soit autobiographique (issue de l'acteur), biographique (reconstituée par le chercheur), et dialectique (collaboration entre chercheur et acteur), nous retenons ce dernier dans la mesure où l'effort de théorisation et de modélisation sera davantage du ressort du chercheur, auquel l'acteur sera appelé à contribuer, non pas pour le valider en tant que tel, mais en vue de le questionner et l'enrichir par son propos réflexif sur sa pratique telle qu'expérimentée par lui-même. L'acteur narrateur devient alors producteur de connaissances par sa démarche d'expression et de compréhension de sa propre expérience dont il permet de dégager « du sens et du savoir à partir de cette vie que l'on vit » (Desmarais, 2009, p. 369).

Notre approche rejoint aussi celle utilisée dans le magistral récit (Blondin et al, 2012) de l'expérience professionnelle de Michel Blondin (pionnier de l'animation sociale, de l'éducation populaire et de l'intervention collective au Québec). S'appuyant sur les catégories de Mayer et Ouellet (2000), les auteurs de ce récit font état de trois types de récits : biographique (qui raconte l'histoire de vie du narrateur), thématique (centré sur une période ou un aspect de son histoire de vie) ou édité, celui qu'ils ont retenu, qui permet de « réorganiser un récit biographique ou thématique par périodes historiques, par exemple, et d'ajouter des commentaires, des explications supplémentaires sur le contexte social d'un évènement ou d'une séquence du récit mise à jour par l'auteur qui raconte son expérience » (Blondin et al, p. 5). Sous ce type, l'auteur se raconte et le chercheur devient « collecteur de récit (qui) collige l'information, ajoute au besoin des éléments d'information qui permettent une mise en contexte de l'expérience racontée » (Ibid.).

Les contenus des récits et la procédure de cueillette

Considérant les objectifs poursuivis, et compte tenu des moyens modestes dont nous disposons, nous avons choisi de délimiter les volets de l'exploration de leurs récits sous 2 grands axes, le premier au contenu principalement narratif et le second au contenu analytique. L'axe informatif couvre les dimensions suivantes :

- Trajectoire familiale, académique et professionnelle de l'intervenant
- Description de 2 ou 3 de ses principales réalisations structurantes au plan professionnel et leurs effets (photos et archives)
- Description et analyse des rôles, fonctions et compétences en œuvre
- Description et analyse des conditions de succès de l'action et de l'intervention collectives décrites, dont la gestion de ses rapports avec sa hiérarchie
- Comment l'intervenant-e se décrit en termes de : valeurs, finalités poursuivies, stratégies et approches privilégiées, défis, etc. (référénts normatifs, théoriques, méthodologiques, personnels, familiaux, culturels, communautaires).

L'axe analytique porte sur les enjeux et défis de l'intervention collective tels que vécus à travers l'expérience générale de l'intervenant-e, soit des thèmes qui se veulent transversaux tout en faisant le lien avec les contenus précédents :

- Participation citoyenne et des premiers concernés
- Développement de territoire, intégration et coordination territoriale des initiatives collectives
- Travail avec les élus
- Rapports avec les autres agents de développement
- Prise en compte des communautés culturelles dans l'action collective
- Appréciation de la fonction de liaison développée par Lachapelle (2017) et de ses 5 dimensions, et exercice du leadership de processus
- Articulation des fonctions de soutien, de représentation, de bailleur de fonds, etc.
- Gestion des conflits d'allégeance ou des multiples imputabilités
- Cadre éthique (construction, contenu, gestion des conflits éthiques, etc.)
- Autres sujets pertinents à l'expérience de l'intervenant-e

Les deux types de données sont recueillies en deux temps différents, successifs et progressifs, à travers deux entrevues semi-dirigées de l'ordre de deux à trois heures chacune, menées à l'aide de deux guides couvrant l'ensemble des thèmes identifiés. L'intervenant-e a eu accès aux guides d'entrevue au préalable et est invité-e à se rappeler les faits pertinents recherchés et à les documenter (y compris de les illustrer avec des photos) et y réfléchir autant que possible. Lors de l'entrevue enregistrée, l'interviewer utilise le guide prévu pour chacun des types de données, en donnant à l'intervenant-e le maximum de liberté dans son effort d'expression et de compréhension de son expérience. Les deux entrevues sont réalisées selon un intervalle de temps pouvant permettre la validation par l'intervenant-e du texte de la première entrevue transcrite intégralement. Le document final, qui fait la synthèse des deux entrevues et est proposé comme le récit de sa pratique, lui est soumis pour approbation en vue de sa publication. Cependant, comme il ne s'agit pas d'une autobiographie, son approbation formelle ne porte que sur la partie descriptive ou biographique du récit, la dimension analyse et théorisation demeurant la responsabilité ultime des chercheurs. L'analyse transversale des 12 récits de pratique menant à la publication d'un rapport final de recherche sera de nature non nominative et de portée générale.

Au niveau de la présentation du texte, outre les sous-titres de liaison facilitant la progression, la mise en forme comporte des énoncés présentés sous forme d'encadrés et de commentaires (en texte ombragé) visant à faire ressortir certains traits singuliers ou saillants de la pratique racontée et des réflexions apportés en regard de chacun des thèmes.

Le choix des intervenants-narrateurs

Le nombre de 12 répondants représente un minimum pour refléter l'état actuel des pratiques d'intervention collective, selon notre connaissance de la diversité et de l'hétérogénéité des champs de pratique. Suivant la méthodologie de la théorie ancrée (Glaser, 1992), nous aurions pu fixer ce nombre d'après l'atteinte de l'effet de saturation des données produit à travers la démarche progressive de cueillette; mais s'agissant d'un premier exercice du genre, mené à titre exploratoire, nous considérons justifié de procéder non pas par souci d'exhaustivité et représentativité des pratiques possibles, mais par exploration de pratiques exemplaires, au sens de significatives par la durée, l'ampleur et l'originalité. Ces pratiques ont été choisies d'après les critères suivants : équilibre homme-femme, diversification géographique, importance relative des champs de pratique selon leur diversité et importance connues (organisation communautaire en CSSS, agents de développement rural en CLD, etc.). Nous avons établi une liste de candidats potentiels que nous avons complété après consultation de quelques têtes de réseaux de l'intervention collective au Québec. Des dizaines d'autres personnes auraient pu se qualifier par la qualité de leur pratique professionnelle, mais nos ressources limitées nous ont obligé à des choix déchirants. Ce projet a été réalisé avec le support financier de la Fondation Lucie et André Chagnon que nous remercions.

Des contributions importantes et appréciées

Nous tenons enfin à souligner l'énorme contribution des personnes qui acceptent de partager leur vécu d'intervenants collectifs ainsi que leurs réflexions sur cette pratique exigeante qu'ils ou elles ont élaborée à travers des parcours très diversifiés, mais où une constante demeure : une pratique engagée, fondée sur des choix de valeurs démocratiques, coconstruite avec des acteurs collectifs et fondée sur la croyance en la capacité des individus et des collectivités à prendre en mains leur

devenir. La collaboration à ce projet leur a demandé beaucoup de temps et d'énergie en recherche, relecture et rédaction, leur permettant de se livrer à un bilan de leur pratique professionnelle et de l'état de la pratique d'intervention collective en général.

Leur désir de laisser des traces permettant aux intervenants actuels et futurs de mieux se guider dans cette pratique, rendue encore plus difficile actuellement, a soutenu l'effort qui leur a été demandé, permettant le résultat appréciable pour lequel nous tenons à les remercier chaleureusement.

Références

Bertaux, D. (2005). *Le récit de vie*, Armand Colin, Paris.

Blondin, M., Comeau, Y., Provencher, Y. (2012). *Innovier pour mobiliser* (L'actualité de l'expérience de Michel Blondin, Québec), Presses de l'Université du Québec.

Desmarais, D. (2009). « L'approche biographique », (chap. 14), dans Gauthier, B. (dir.), *Recherche sociale, de la problématique à la collecte des données*, Presses de l'Université du Québec.

Glaser, B.G. (1992). *Basics of Grounded Theory Analysis*, Mill Valley (California), Sociology Press.

Guay, C., Thibault, M. (2012). « Libérer les mots : pour une utilisation éthique de l'approche biographique en contexte autochtone », *Revue Éthique publique*, vol. 14, n° 1 (Peuples autochtones et enjeux d'éthique publique).

Jeannot, G. (2011). *Les métiers flous. Travail et action publique*, Octarès Éditions, Toulouse.

Kramer, R., Specht, H. (1983). *Readings in Community Practice Organization*, États-Unis, Prentice Hall, pp. 2-23.

Lachapelle, R. (2017). *Être passeur. La fonction de liaison en organisation communautaire*, Presses de l'Université du Québec.

Mayer, R., Ouellet, F., et al. (2000). *Méthodes de recherche en intervention sociale*, Gaétan Morin éditeur.

INTRODUCTION

À PROPOS DE MARC DE KONINCK
ORGANISATEUR COMMUNAUTAIRE EN CLSC-CSSS



Marc De Koninck est depuis 1989 organisateur communautaire (OC) dans un établissement public de services sociaux et de santé désigné alors comme le centre local de santé communautaire (CLSC) de Limoilou, à Québec. Il y avait d'abord été embauché en 1985, comme premier emploi professionnel, dans une fonction d'auxiliaire familial et social en services à domicile auprès de personnes en perte d'autonomie. Lors de la fusion en 2004 des CLSC et des centres d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD) du territoire de la Ville de Québec au sein du Centre de santé et services sociaux (CSSS) de la Vieille-Capitale, il sera intégré à la grande équipe d'action communautaire. Celle-ci regroupe les équipes des 8 CLSC de la région de Québec, devenue le territoire de la nouvelle Ville de Québec par la fusion des banlieues immédiates avec l'ancienne Ville-centre. Depuis 2015, avec la fusion de tous les établissements publics de santé et services sociaux de Québec et des régions connexes de Portneuf et de Charlevoix (sauf le Centre hospitalier universitaire de Québec), au sein du Centre intégré universitaire de santé et services sociaux de la Capitale-Nationale, cette équipe compte quelque 32 OC répartis sur ce territoire vaste et très diversifié. Il a continué à desservir en priorité le territoire du quartier Limoilou maintenant devenu composante de l'arrondissement La Cité-Limoilou tout en assumant des mandats à l'échelle de la Ville-région de Québec, et même de tout le Québec, à travers notamment son implication continue à compter de 1995 au Comité de développement social de Centraide-Québec et Chaudière-Appalaches, dont il assume la présidence du conseil d'administration depuis 2017.

Son grand-père Charles, théologien et philosophe reconnu, à immigré de Belgique en 1934 comme professeur à l'Université Laval, où il a contribué à fonder la Faculté de philosophie qu'il a longtemps dirigé. Il a grandi dans le contexte d'une grande famille élargie (son père était l'aîné de 11 enfants) où la formation universitaire de niveau doctoral était dominante, et où on favorisait le développement de la réflexion critique et de la curiosité scientifique. Il sera ainsi initié à l'ouverture sur le monde et à l'humanisme comme philosophie. Il en retiendra une posture intellectuelle de doute méthodique et de rigueur dans l'analyse et dans le débat permettant la définition des problèmes et la préparation de l'action. Attitudes qui seront confortées par la formation en géographie humaine qu'il mènera jusqu'à la scolarité de maîtrise, et qui le prépareront tout naturellement à exercer la pratique de l'organisation communautaire, après avoir découvert son attrait et ses aptitudes pour le travail direct pour et avec les personnes qu'il a expérimenté comme auxiliaire familial et social. Il abordera cette pratique d'organisation communautaire à la façon d'un acteur engagé dans la mobilisation locale, dans une posture d'apprentissage continu, en vue du

développement de ressources collectives inscrites dans le vaste champ de l'économie sociale et de la lutte contre la pauvreté.

Il livre dans la première partie de ce texte la description et l'analyse de son cheminement personnel et de son parcours professionnel sur plus de vingt-cinq ans de pratique comme organisateur communautaire. La deuxième partie du texte porte sur un certain nombre de thèmes choisis par les co-auteurs chercheurs pour illustrer certaines dimensions clé de la pratique d'intervention collective en développement territorial. Il y présente son expérience et ses réflexions quant aux enjeux et aux défis qui ont confronté sa pratique dans un contexte d'établissement public local.

MOMENTS ET VOLETS CLES DU CHEMINEMENT DE MARC DE KONINCK

1961-1978 : Il grandit dans une famille de 3 garçons dont il est l'aîné, où son père Thomas mènera sur plus de 55 ans une carrière d'enseignement et de recherche en philosophie, principalement à l'Université Laval. Très tôt, comme membre de la famille De Koninck qui l'expose au débat et à la réflexion critique, il est plongé dans un univers culturel lui permettant de développer une posture de rigueur méthodologique et de curiosité intellectuelle appuyée sur des valeurs et attitudes d'ouverture et respect de la dignité humaine.

1978-1989 : Il réalise des études secondaires et collégiales influencées par l'histoire et la géographie, qui le mèneront au baccalauréat et à la scolarité de maîtrise en géographie à l'Université Laval, avec spécialisation en géographie humaine. Après une expérience d'intervention comme étudiant avec des personnes handicapées en camp de vacances spécialisé, et ensuite comme préposé aux bénéficiaires, il prend une pause de ses études et devient le seul auxiliaire familial et social masculin au CLSC Limoilou au moment où le CLSC et l'équipe de services à domicile s'implantaient. Sa personnalité dynamique lui permet d'y assumer un rôle actif.

1989-2018 : Tout en poursuivant à temps partiel la formation du Baccalauréat en travail social, il intègre l'équipe de santé mentale en voie de constitution à son CLSC comme organisateur communautaire. La formation théorique en travail social et les acquis de l'expérience d'auxiliaire familial et social lui permettront d'y intégrer une posture de savoir-faire d'aide individualisée aux personnes, tout en adaptant ses aptitudes personnelles et ses acquis de la géographie dans une pratique OC principalement de type développement local des communautés. Celle-ci portera sur un grand nombre de champs d'action, notamment au-niveau du logement social, du développement de ressources pour personnes handicapées, en crédit communautaire et les dernières années, en services aux personnes toxicomanes.

Il assume très tôt des responsabilités syndicales à l'échelle de son CLSC, dont il retiendra des acquis de formation citoyenne et politique, et sera aussi très présent durant les années 1990 au Regroupement québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire en CSSS (RQIIAC), qui lui permettra de côtoyer des vétérans de la pratique OC dont certains deviendront pour lui des mentors.

Durant tout son parcours de plus de 28 ans comme OC, il s'impliquera sur une base militante autant que professionnelle dans des actions de mobilisation au niveau national et régional sur des enjeux inscrits dans le prolongement des dossiers et projets qu'il porte dans son CLSC. Il sera notamment

présent aux Comités aviseurs du Chantier de l'économie sociale et du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) sur le développement initial des projets en aide domestique et au Comité de développement social de Centraide-Québec et Chaudière-Appalaches, où il s'est investi depuis plus de 23 ans, dans la fonction de président depuis 1998, et à travers quelque 45 conférences et interventions média dispensées à travers le Québec portant sur la lutte contre les préjugés sur la pauvreté et les inégalités sociales. Il assume en outre depuis juin 2017 la fonction de président du conseil d'administration (CA) de cet organisme.

Il a été en 2018 décoré de l'Ordre du Mérite coopératif (Conseil québécois de la coopération et de la mutualité) pour son soutien aux coopératives d'habitation ainsi qu'à la Coopérative de services à domicile de Québec, et pour avoir aussi aidé certaines coopératives à traverser des difficultés et se sortir d'impasses en les guidant dans les fonctions de gouvernance.

I. PARCOURS PERSONNEL, ACADEMIQUE ET PROFESSIONNEL

1.1 HISTOIRE PERSONNELLE ET PARCOURS ACADEMIQUE

Je suis né en 1961, à Sainte-Foy, alors banlieue de Québec où l'Université Laval a exercé une grande influence, dans une famille qui y a été très présente. L'origine du nom de famille De Koninck est flamande, belge. Mon grand-père Charles est arrivé au Québec en 1934 comme professeur de philosophie et de théologie, pour enseigner pendant un an à l'Université Laval. Parce qu'il avait aimé l'expérience, il a décidé de rester lorsque l'université lui a demandé de la poursuivre, avec sa femme également flamande, et mon père Thomas, âgé d'environ 3 mois, qui deviendra l'aîné de 11 enfants.

Ainsi, la famille De Koninck, dont plusieurs ont eu un long parcours académique, est solidement établie à Québec depuis longtemps. Famille bourgeoise certes, mais pas fortunée, le statut de professeur universitaire n'étant pas le même qu'aujourd'hui. Nombreuse, la famille De Koninck vivait correctement, sans plus. Des 11 enfants, 7 possèdent un doctorat : mon père, Thomas, en philosophie, Maria en sociologie, Rodolphe en géographie, Joseph-Marie en psychologie, Jean-Marie en mathématiques, Godelieve en enseignement et Zita en langue. Marie-Charlotte détient une maîtrise en histoire de l'art et les trois autres ont suivi des parcours complètement différents. Ils ont grandi dans le Vieux-Québec où, à l'époque, l'Université était installée avant de devenir le Petit Séminaire de Québec. Plus tard, une plaque honorifique a été apposée à la demeure familiale pour souligner sa valeur historique, notamment en raison du séjour de Saint-Exupéry dans les années 1940. On se rappellera qu'à ce moment, le milieu intellectuel de Québec était assez dynamique. Mon grand-père Charles était un acteur important dans le rayonnement de l'Université Laval, car il était l'un des premiers professeurs étrangers à s'installer dans la région.

En plus d'être philosophe, mon grand-père Charles était également reconnu comme théologien. Il était très progressiste pour son temps au sein de l'Église catholique. Entre autres, il a travaillé sur les questions de la séparation de l'État et de l'Église à une époque où ces préoccupations n'étaient pas du tout à la mode et durant laquelle le Québec était sous une emprise catholique imposante. Bien entendu, il était très croyant, mais il insistait également sur le respect des autres confessions religieuses. Il a beaucoup travaillé sur la question du bien commun. D'ailleurs, j'ai relu certains de ses vieux écrits récemment et j'y ai retrouvé des valeurs de fond qui rejoignent les miennes, celles de mes parents et de ma famille, et celles propres à l'organisation communautaire; des valeurs de respect, d'ouverture et de dignité humaine qui se sont inscrites naturellement très tôt dans mon parcours de vie. En fait, mon souvenir de lui est assez ténu. Même si je ne l'ai pratiquement pas connu - il est décédé en 1965-, j'ai beaucoup entendu parler de lui. Par contre, j'ai longtemps été très proche de ma grand-mère qui a vécu jusqu'à 95 ans et, j'ai même fait des séjours prolongés chez elle. Comme plusieurs autres membres de la famille, j'ai pris soin d'elle au cours de ses dernières années.

Évidemment, j'ai grandi à travers ce vaste réseau, dans un univers d'esprit de famille, mais aussi d'ouverture sur le monde. Mon père, qui a lui aussi été professeur universitaire de philosophie, en plus d'agir comme doyen de la faculté de philosophie, pendant quelques années, a été longtemps

responsable de l'accueil des professeurs étrangers. Durant mon enfance, nous accueillions régulièrement des gens venus de partout dans le monde qui venaient souper à la maison. J'exagèrerais en disant que ma famille était cosmopolite, mais j'ai été exposé très tôt à un monde d'ouverture. Il n'est donc pas étonnant que j'aie étudié en géographie au début étant depuis toujours très intéressé par ce qui se passe dans le monde. Aussi, très tôt dans ma vie, j'ai voyagé avec ma famille. Même si nous allions surtout en Europe, les voyages nous sortaient des horizons connus.

Au niveau de la famille immédiate, mon père, immigrant de première génération, est d'abord et avant tout québécois. Il a été élevé ici. Ma mère, d'origine française, a vécu en France jusqu'à l'âge de 24 ans. Elle a rencontré mon père vers la fin des années 1950, en Grande-Bretagne, alors que celui-ci y était étudiant et qu'elle y séjournait pour faire l'apprentissage de l'anglais. Mon père a pris sa retraite de l'enseignement universitaire récemment, à 81 ans, alors que de son côté, ma mère a élevé ses enfants à la maison dans les années 1960 et 1970. Elle n'était pas sur le marché du travail et est restée au foyer toute sa vie, mais elle a toujours été curieuse et ouverte à tout.



Les « jeunes » Thomas et Christine De Koninck, sur la Terrasse Dufferin du Château Frontenac.

Pour ma part, je suis l'aîné de trois garçons. Durant notre enfance, nous avons habité avec mes parents à proximité de l'université qui, à ce moment, était déménagée à Sainte-Foy. Faisant partie de la classe moyenne, nous résidions en banlieue favorisée. En même temps, mes parents ont toujours eu un mode de vie relativement modeste. Pendant 7 ans, nous n'avions pas d'auto parce qu'ils jugeaient que ce n'était pas nécessaire. De ce fait, ils nous ont toujours inculqué des valeurs qui nous encourageaient à être raisonnables par rapport à ces questions. Aujourd'hui, mes frères (Yves et Paul) sont chercheurs à l'Institut universitaire en santé mentale de Québec. Ils ont un parcours académique typiquement De Koninck : biologistes de formation, ils se sont spécialisés en neurophysiologie, l'étude du cerveau. Les deux dirigent chacun une équipe de recherche et Yves vient d'être nommé directeur de la recherche pour le CIUSSS de la Capitale-Nationale, qui, en relation étroite avec l'Université Laval, occupe maintenant tout le domaine de la recherche en santé mentale pour la grande région de Québec.

Une famille unie ou un clan?

Il est vrai que la grande famille De Koninck est tricotée serrée et très solidaire. Par ailleurs, elle

est aussi très réfractaire à être associée à la notion de clan. Le problème vient d'abord du nom de famille, de consonance rare au Québec. Par exemple, bien que la famille Pouliot soit très liée à l'Université, on n'associe pas nécessairement à Adrien ceux et celles qui portent le même nom, alors que les De Koninck, nous sommes immédiatement associés. C'est une famille très solidaire, mais ses membres ne sont pas sectaires.

À la limite, pour revenir à ce qui sera abordé plus tard aussi, au-delà de la question de l'ouverture et de la tolérance, il y a aussi une posture intellectuelle qui m'a été inculquée très tôt, notamment celle de toujours douter, d'être prêt à questionner, à discuter, à débattre, à ne pas être complaisant, etc.



Les trois frères De Koninck (fils de Thomas) en bas âge : Marc, 8 ans, Paul, 2 ans, Yves, 5 ans.



La grande famille de Thomas et Christine De Koninck à Noël 2012.

Lorsqu'ils se rencontrent, les De Koninck peuvent argumenter longtemps entre eux sur des questions de fond : la question nationale au Québec, notamment, a donné lieu à des débats colorés. Et aussi la question de la religion et de la laïcité. Il y a plusieurs de mes oncles et tantes qui, avec un grand respect pour leurs parents, ont pris des distances par rapport à l'Église. Moi-même, j'ai pris des distances par rapport à ces questions. Toutefois, le mot clan entraîne la perception d'une pensée unique derrière l'image. Cette image ne correspond pas à la réalité et les membres de la famille sont réfractaires à cette vision réductrice.

Au plan personnel, j'ai rencontré ma conjointe Julie au CLSC. Elle a fait de l'organisation communautaire pendant une dizaine d'années jusqu'à ce que nous ayons des enfants, que nous avons adoptés de Chine. Après, elle a eu l'occasion de postuler à un poste de travailleuse sociale, qu'elle occupe maintenant. Elle aussi avait au départ un statut hybride : elle avait commencé au CLSC comme hygiéniste dentaire. Puis, dans la foulée du Rapport Brunet (Rapport du comité de réflexion et d'analyse des services dispensés par les CLSC, Gouvernement du Québec, 1987), il y a eu des coupures, et comme pour d'autres, on lui a permis de réaliser des études en travail social afin de se requalifier, qui lui ont permis d'obtenir un poste en organisation communautaire. Ensuite, elle s'est dirigée vers le travail social clinique.

L'organisation communautaire et les CLSC¹

L'organisation communautaire a dès le départ (1972) été un élément clé du développement de la nouvelle entité locale, le centre local de services communautaires (CLSC), promue dans la réforme majeure du réseau sociosanitaire issue de la Commission Castonguay-Nepveu². Cette instance devait devenir la porte d'entrée du réseau et la base des services de première ligne intégrant les services sociaux et de santé dans des approches et stratégies d'intervention globales faisant une large place à la prévention et au développement communautaire. L'ensemble du mandat particulier du CLSC a été abordé en prenant en compte la perspective territoriale des problématiques sociales et de santé, dans la jonction des dimensions individuelles et collectives, de l'approche curative et préventive, du médical et du social, ainsi que des liens entre l'économique et le social.

Au fil de l'évolution du réseau sociosanitaire québécois durant les années 1970-1980, dominée par la résistance massive du corps médical à y participer et le faible support apporté par le ministère responsable, cette orientation globale a cédé le pas à la pression lourde exercée sur les pratiques par les modèles médical et curatif. Cela a mené à recentrer davantage la mission des CLSC autour de programmes moins nombreux, mais plus reconnus et mieux financés. Les CLSC avaient au départ une assez grande latitude dans le choix des programmes (sociaux et de santé), en fonction de la lecture des besoins et ressources de leur milieu défini comme territoire d'appartenance. En 1987, le Comité Brunet, mandaté pour revoir l'organisation des CLSC, a recommandé de limiter leurs options à des programmes de base obligatoires pour tous les CLSC et à un programme « optionnel » que chacun peut offrir. Il estimait que l'organisation communautaire devait « privilégier dorénavant les groupes à risques

¹ Pour une définition plus détaillée de l'organisation communautaire comme pratique, voir l'Annexe 1, extraits du Modèle de profil de compétences en organisation communautaire en CSSS, RQIIAC (2011), et l'Annexe 2, tirée de Bourque et Lachapelle (2010).

² La Commission d'enquête sur la santé et les services sociaux, mise sur pied en 1966, entraînera à partir de 1970 la reconfiguration complète et l'étatisation des établissements de santé et services sociaux jusque-là gérées en grande partie par des institutions contrôlées par l'Église. Pour un aperçu plus élaboré du développement des CLSC, voir l'Annexe 2.

retenus par les CLSC » et « ne (pas) se substituer aux divers agents de développement socioéconomique (création d'emplois, formation de coopérative, radio communautaire...) ».

Un intérêt pour la géographie dès le niveau collégial

J'ai commencé par étudier en géographie parce que j'ai toujours été fasciné par cette discipline. Au milieu du secondaire, la géographie et l'histoire étaient déjà des domaines d'intérêt. Au Petit Séminaire de Québec³, j'ai suivi tous les cours optionnels liés à la géographie à l'intérieur d'un cursus préuniversitaire en sciences humaines. Naturellement, je me dirigeais dans cette direction pour poursuivre à l'université. J'ai axé davantage mes études vers la géographie humaine, mais le baccalauréat à l'Université Laval comprend tout de même, dans le tronc commun, une dimension de géographie physique. Je me suis plutôt dirigé vers une majeure en géographie humaine et culturelle. J'étais aussi très intéressé par tout ce qui touchait la cartographie. Mon oncle, Rodolphe De Koninck, a eu une certaine influence dans mes choix. Très jeune, il venait à la maison et je le suivais. Il est spécialiste de l'Asie du Sud-Est et extrêmement curieux. Il est aussi un personnage coloré et passionné; dans la famille, il fait partie des têtes fortes et des esprits critiques, ce qui me le rend très attachant. Toutefois, j'ai fait ce choix académique de façon autonome, sans le consulter. En fait, en géographie, ce qui me fascinait particulièrement était la vision globale du monde. Dans un sens, il y a un lien entre l'organisation communautaire et la géographie qui, dans sa perspective des relations



À 20 ans, au Camp Papillon, camp de vacances pour enfants handicapés, avec un jeune garçon handicapé (10 ans) dans les bras.

entre l'homme et le territoire, rejoint la sociologie, l'économie, la politique, les sciences physiques, etc. Pour moi, la relation de l'humain à l'espace revêtait un caractère intuitif, une sorte de continuité dans l'ouverture vers le monde.

En fait, la géographie est aussi une science de la curiosité. J'ai un penchant touche-à-tout qui a toujours été présent en moi et que je retrouve dans la géographie. En vérité, s'il est bien documenté, il n'y a pratiquement aucun sujet qui ne finit pas par m'intéresser. Cette facette rejoint également l'organisation communautaire, car à partir d'une situation, il y a toutes sortes de composantes à prendre en compte. Par exemple, lorsqu'on participe à un projet, on réfléchit notamment aux finances, aux gens présents et aux enjeux politiques. Ainsi, même si j'ai peu étudié dans ce domaine, la dimension très analytique de l'organisation communautaire rejoint mes études en géographie.

³ Établissement privé de niveau secondaire et collégial, maintenant devenu le Collège François-de-Laval, entièrement de niveau secondaire depuis 1999.

De l'apprentissage académique à l'intervention de préposé et d'auxiliaire en soins : continuité d'intérêt pour l'humain

Au terme du baccalauréat, j'avais commencé une scolarité de maîtrise plutôt orientée vers la cartographie. Comme d'autres étudiants qui n'habitent plus chez leurs parents, j'avais besoin de travailler parallèlement à mes études. Vers la fin du Cégep et le début de l'université, j'avais travaillé avec des personnes handicapées en camp de vacances spécialisé. J'ai particulièrement apprécié cette expérience de proximité auprès de personnes avec des limitations. Puisque j'étais déjà exubérant et dynamique, j'étais confortable dans cet environnement. Aussi, j'ai découvert que j'étais très à l'aise dans le rapport de proximité avec des gens en situation de souffrance, avec des personnes qui vivent des difficultés. Comme moniteurs, nous avons également à donner des soins (levés, couchés, hygiène). En fait, nous posons les mêmes gestes que les auxiliaires.

Après mes étés au camp, pendant mes études, j'ai travaillé comme préposé aux bénéficiaires au Centre Cardinal-Villeneuve, l'équivalent du Centre de réadaptation Lucie-Bruneau à Montréal, mais dédié aux jeunes. Justement, dans le cadre de mes études en géographie, je trouvais intéressant d'analyser les enjeux liés à l'accessibilité au niveau du territoire. J'ai commencé à questionner des gens et à rencontrer des chercheurs, eux-mêmes des personnes handicapées. Sachant que j'avais également de l'expérience dans les services, Mario Bolduc, un ancien fonctionnaire, lui-même handicapé, aujourd'hui décédé, m'a proposé de lui donner des services à domicile, ce que j'ai accepté et cela nous a permis de développer un lien qui a continué par la suite.

Mario Bolduc, militant des droits des personnes handicapées

Mario Bolduc (1950-1997) était un militant de la première heure dans le mouvement de défense des droits des personnes qui ont des incapacités. Il a laissé une marque importante. Il a contribué au développement d'une société québécoise plus ouverte et adaptée aux besoins de ces personnes en tant que professionnel au ministère de la Santé et des Services sociaux, directeur de la Corporation Habitations Plus, gestionnaire au Centre François-Charon, mais aussi à titre personnel et bénévole au sein d'organismes communautaires. Il a été un membre fondateur du Réseau international sur le Processus de production du handicap.

Parallèlement, en 1985, le CLSC de Limoilou⁴, un CLSC de deuxième génération,⁵ n'avait pas beaucoup d'auxiliaires familiales et sociales. En plus, un homme occupant cette fonction avait eu un

⁴ Le CLSC Limoilou couvre le secteur du même nom de la Ville de Québec. Limoilou est situé dans l'arrondissement La Cité – Limoilou, dans la basse-Ville de Québec, lequel est divisé en trois quartiers depuis 2002, Lairet, Maizerets et le Vieux-Limoilou. La population est de 45 000 personnes sur un territoire de près de 10 km². Les trois quartiers sont depuis longtemps très touchés par la défavorisation et les inégalités. Limoilou connaît toutefois un nouvel engouement depuis quelques années auprès des nouvelles familles. On y trouve une vie communautaire riche. De plus le secteur est de plus en plus animé et branché (nombreux événements familiaux, terrasses de ses restaurants, cafés et bars), ce qui fait dire à plusieurs que le secteur est à risque de gentrification.

⁵ Après une première vague de créations de CLSC dans les communautés pas ou mal desservies en services de santé de première ligne, qui portera leur nombre à 65 entre 1972 et 1974, il y eut un quasi-moratoire, avec la création de quelque 20 nouveaux CLSC entre 1974 et 1977, suivi d'un moratoire total jusqu'en 1981. Le réseau sera à partir de là graduellement parachevé, portant le nombre de CLSC à 160 en 1989, alors que le dernier CLSC a été créé. (Source : État de situation des CLSC et des Centres de santé, données au 31 mars 1991, MSSS, novembre 1991.) Ce sont ces CLSC créés après 1981 qu'on qualifie de deuxième génération, où les services psycho-sociaux et les fonctions de soins et services à

accident et il y avait un besoin urgent de le remplacer. À l'époque, on n'exigeait pas de formation pour ce poste. Sur référence de Mario Bolduc, bien connu des gens du CLSC, on m'a offert un contrat d'auxiliaire familial à temps partiel, que j'ai accepté. Ma scolarité de maîtrise était terminée et j'avais du temps disponible. J'ai alors mis mes études en veilleuse, afin d'être sur le terrain et de faire un peu d'argent. Rapidement, j'ai travaillé à temps plein au CLSC comme auxiliaire. J'étais un auxiliaire atypique, plus jeune que la moyenne et le seul auxiliaire masculin dans l'équipe. Je suis arrivé au moment où le CLSC s'implantait littéralement. Conséquemment, il y avait toute la structuration de l'équipe d'auxiliaires familiales et sociales à envisager.

Rapidement, ma patronne m'a sollicité sur des comités afin de réfléchir sur le rôle des auxiliaires familiales et sociales. J'étais dans la vingtaine, j'avais envie d'être sur le terrain. Je m'y sentais bien et j'étais valorisé, surtout par la rétroaction directe des gens et le sentiment d'être utile. Aussi, on m'a rapidement confié diverses responsabilités, dont la gestion des horaires des auxiliaires. Finalement, je suis demeuré auxiliaire pendant 4 ans, à temps plein en pensant qu'un jour je reviendrais à la géographie.

Dans ce milieu, je côtoyais des travailleurs sociaux avec qui j'échangeais beaucoup. Je me rendais compte que j'aimais beaucoup le service aux personnes. Dans cet esprit, j'ai commencé à suivre des cours en travail social à temps partiel, sans jamais finir un baccalauréat. À partir de 1989-1990, suite à la désinstitutionnalisation, une équipe en santé mentale a été créée au CLSC, mais il n'y avait pas suffisamment de ressources en organisation communautaire. Aussi, il y avait une volonté de développer la dimension communautaire dans ce secteur. Plutôt que d'aller recruter à l'extérieur, le gestionnaire a remarqué mon potentiel. Par conséquent, on m'a confié un poste de travailleur communautaire. J'étais jumelé avec Michel Bédard qui travaillait déjà au CLSC à titre d'organisateur communautaire. J'ai beaucoup appris au fur à mesure, principalement au début avec des organismes qui œuvraient auprès de clientèles adultes en santé mentale. La pratique de travailleur communautaire n'exigeait qu'une technique. Étant donné qu'il n'y avait pas de diplôme technique spécifique en travail communautaire, mon diplôme de Cégep a suffi.

La désinstitutionnalisation : le virage de l'asile à la communauté en santé mentale⁶

« Le mouvement de désinstitutionnalisation s'appuie avant tout sur une philosophie qui met l'accent sur les droits et libertés des individus et elle vise à humaniser les soins de santé mentale. De ce point de vue, la désinstitutionnalisation repose sur un principe qui tend « à inverser les influences déshumanisantes considérées comme étant partie intégrante de l'organisation traditionnelle des soins de santé mentale. » (Garant, 1985, p.6) Dans le contexte des conditions marquant le système d'intervention auprès de la maladie mentale avant les années 1960, cette philosophie s'est exprimée sous deux formes principales : l'abandon progressif de l'asile comme modèle d'intervention auprès des personnes malades mentales et le recours limité à l'hospitalisation.

domicile seront graduellement renforcées à partir des effectifs des centres de services sociaux et des départements de santé communautaire. Pour plus de détails, voir l'Annexe 2.

⁶ Dorvil et Guttman (1999).

En tant que processus, la désinstitutionnalisation comporte trois composantes qui s'expriment par des faits permettant d'évaluer l'état de la situation : déshospitalisation, non-institutionnalisation et réorganisation du système de soins.

La première composante, la déshospitalisation, renvoie à une sortie des hôpitaux psychiatriques des personnes diagnostiquées. Ce mouvement d'éviction s'accompagne, dans les faits, d'une diminution des lits dans les hôpitaux psychiatriques.

La seconde composante concerne la non-institutionnalisation de personnes présentant des problèmes d'ordre psychiatrique. Il s'agit ici d'éviter, autant que possible, de recourir à l'hospitalisation pour traiter les personnes ayant des troubles mentaux. Ce mouvement s'exprime, dans les faits, par une diminution de la durée des séjours en milieu hospitalier.

La troisième composante, une réorganisation du système de soins, représente les conditions de réussite du mouvement de sortie des patients des hôpitaux psychiatriques et de non-institutionnalisation des patients. Elle a trait au déploiement de services de soins dans la communauté et de services de soutien à la réintégration sociale. » (p.112)

« Au Québec, quatre événements conjugués vont contribuer à remettre en question l'asile comme système d'intervention à l'égard de la maladie mentale : l'arrivée dans le système psychiatrique d'une nouvelle petite bourgeoisie (les psychiatres «modernistes»); une nouvelle conception de la maladie mentale; la sensibilisation du public à l'égard des conditions de vie à l'asile suite à la parution du livre choc de Jean-Charles Pagé (ex-patient de Saint-Jean-de-Dieu); la nomination d'une commission d'enquête sur les hôpitaux psychiatriques, qui sera ensuite chargée d'appliquer ses propres recommandations. » (p.117)

De travailleur communautaire à organisateur communautaire

Assez rapidement, à travers la fonction de travailleur communautaire, je me suis mis à remplir des fonctions d'organisateur communautaire. De ce fait, mon collègue répétait régulièrement au patron que je faisais le même travail que lui. Effectivement, nous ne nous répartissions pas les dossiers en fonctions de nos titres. Alors que Michel était parti en congé maladie pendant un certain temps, je l'ai remplacé dans ses dossiers. Au début des années 1990, nous étions encore dans de petits environnements de travail et nous étions représentés par de petits syndicats. À l'époque, il y avait une clause qui permettait, d'un commun accord entre le syndicat et l'employeur, de faire une transformation de poste, c'est-à-dire de passer d'un poste de technicien à un poste de professionnel, dans la mesure où l'employé avait la formation nécessaire. Or, dans la convention collective, l'organisation communautaire nécessitait une formation en sciences humaines, ce que je détenais. Il y a donc eu une entente qui aurait pu être prise plus tôt, mais comme j'assurais aussi des tâches syndicales, je ne voulais pas me mettre en conflit d'intérêts. Aussi, j'ai attendu de me retirer du syndicat avant d'entreprendre cette démarche de transformation de poste. Puis, je suis devenu organisateur communautaire.

À ce moment, la question du parcours académique s'est posée : j'avais accumulé l'équivalent de 60 crédits en travail social, mais la « majeure » en travail social n'existait pas. Finalement, j'ai pris la décision, relativement réfléchie, d'abandonner l'idée de finir mon baccalauréat en travail social. J'avoue que j'étais plutôt déçu par la formation en travail social. J'avais l'impression de stagner. En fait, il me restait la dimension pratique à compléter, mais à l'époque, il n'était pas possible d'effectuer des stages rémunérés. J'aurais eu à prendre congé pendant un an, ce que je n'avais pas

les moyens et l'envie de faire. J'exerçais un travail que j'aimais et dans lequel j'étais investi. Sur le sujet, un de mes bons amis, un travailleur social qui a commencé au CLSC en même temps que moi, m'a déjà demandé pourquoi je ne terminais pas mon baccalauréat qui me permettrait un jour, le cas échéant, de devenir travailleur social. Je lui ai répondu, un peu à la blague, que la raison pour laquelle je ne finissais pas ma formation était justement que je ne voulais pas pouvoir devenir travailleur social. Au début, je le disais en boutade, mais cette pensée est restée et je crois qu'il y a un fond de vérité. Même si j'ai beaucoup de respect pour l'intervention individuelle et que j'ai appris énormément dans mon travail d'auxiliaire familial et social, dans mes échanges avec les travailleurs sociaux et dans l'équipe santé mentale, je veux rester organisateur communautaire. Le travail social individuel ne m'attirait pas et ce que je voulais faire, j'étais capable de le faire. À partir de cette prise de conscience, je me suis décidé à arrêter la formation en travail social.

Travailleur et organisateur communautaires

Au début de l'implantation des CLSC, les premiers intervenants en action communautaire sont souvent issus des rangs des militants des groupes communautaires et populaires. Ils déploieront parfois leurs services dans le cadre de l'action de ces groupes, dans une pratique d'intervention collective basée sur la participation active des personnes concernées. Se développe aussi dans les CLSC une tendance – qui s'accroîtra par la suite – à favoriser une pratique de développement de services ou encore de développement local et des communautés. Dans la première tendance, la formation académique n'est pas plus importante que l'expérience acquise par le militantisme, alors que dans la seconde la qualification universitaire deviendra un critère déterminant.

C'est ainsi qu'en 1976, les conventions collectives du réseau de la santé et des services sociaux (Alliance du personnel professionnel et technique de la santé et des services sociaux, 2016, p. 34) reconnaîtront 2 types d'intervenants communautaires : le travailleur communautaire dont la fonction est du niveau de l'exécution technique, soit de « participer à l'identification des besoins de la population et mettre en application les différents programmes d'action communautaire au moyen de techniques appropriées », pour qui la formation exigée est de niveau collégial dans une discipline appropriée, avec ou sans expérience; alors que l'organisateur communautaire a une reconnaissance de niveau professionnel, il « fait l'identification et l'analyse des besoins de la population avec des groupes concernés, et conçoit, coordonne et actualise des programmes d'organisation communautaire afin de répondre aux besoins du milieu et de promouvoir son développement communautaire. » La formation exigée est un « premier diplôme universitaire terminal en sciences humaines ». Comme dans plusieurs disciplines pratiques comportant les niveaux de formation collégiale et universitaire, la différence entre les deux fonctions en termes de compétences et de tâches effectives peut dans les faits s'amenuiser avec l'expérience acquise et la formation continue.

La part des dispositions personnelles et l'apprentissage par les pairs dans le travail d'OC?

Je pense qu'il y a une part d'aptitudes naturelles qui m'ont prédisposé au travail d'OC, mais aussi une part liée aux valeurs qui m'ont été inculquées très tôt et qui ont toujours été importantes pour moi. À la limite, si l'on voulait faire de l'introspection, le rapport à l'autre a toujours été présent. En d'autres mots, aider les gens en difficulté a toujours été important pour moi. Ainsi, il y avait une forme de continuité qui s'inscrivait dans une pratique très concrète. Par rapport au savoir-faire d'auxiliaire familial et social, je ne sentais pas le besoin d'avoir plus de formation puisque j'avais tout de même été formé comme préposé dans les habiletés de base. Néanmoins, je me suis dit que si je voulais évoluer et aller plus loin, je devais en savoir plus. Intuitivement, les cours en travail social

m'apparaissent pouvoir m'en apprendre un peu plus dans le geste professionnel, dans le savoir-faire d'aide à la personne, au-delà de l'aide physique. Lorsque j'étais travailleur communautaire en CLSC dans de petites équipes, j'avais la chance d'être invité à chacune des rencontres. L'équipe se réunissait une fois par semaine pendant une demi-journée pour discuter des « caseloads » et faire des études de cas. J'ai aussi fait beaucoup d'observation. Encore aujourd'hui, j'applique des principes inspirés de mes collègues alors qu'ils discutaient de situations, d'implications éthiques ou de savoir-faire. Par exemple, des notions importantes, comme celle de ne pas prêter d'intentions aux gens, de présumer de leur bonne foi, de respecter le regard qu'ils portent plutôt que de porter un jugement d'entrée de jeu.

Bref, il y avait une combinaison d'aptitudes, mais d'un point de vue académique, quand l'occasion d'obtenir le poste d'organisateur communautaire s'est présentée, sans prétention, je n'avais pas l'impression d'avoir besoin de plus de formation à cette étape de ma carrière. J'ai ressenti ce besoin plus tard, comme d'autres collègues, ce qui m'a dirigé vers le microprogramme en organisation communautaire⁷. Objectivement, je ne pense pas que j'aurais obtenu beaucoup plus en organisation communautaire avec le baccalauréat en travail social que le bagage que j'avais avec mes crédits accumulés. D'ailleurs, ces apprentissages ne m'ont pas été inutiles non plus. J'ai quand même retenu des notions, entre autres par le biais des cours en organisation communautaire avec Gérald Doré, Yves Hurtubise et Denis Fortin⁸. J'ai beaucoup appris et retenu de ces gens. Enfin, je dois admettre que je suis arrivé à un bon moment, à une époque où il était possible de le faire. Comme d'autres collègues avant moi qui sont devenus organisateurs communautaires avec des diplômes en d'autres disciplines, j'en ai profité. Aujourd'hui, le contexte est différent.



Colette Lavoie, OC engagée depuis 1985 au CLSC Basse-Ville d'abord, ensuite Vieille Capitale et maintenant coordonnatrice de la grande équipe OC du CIUSSS de la Capitale Nationale.

Dans le même sens, la dimension analytique est naturelle chez moi. J'ai également, au cours de ma carrière, supervisé des stagiaires. Il y a quelque chose en moi qui relève davantage d'un savoir acquis dans le temps et d'une part d'intuition, ce qui ne m'empêche pas d'être rigoureux, systématique, exhaustif.

Étant dans un CLSC de deuxième génération, le passé militant était moins clairement inscrit dans le parcours que ce que l'on pouvait observer dans les premiers CLSC. En même temps, je me suis impliqué syndicalement très tôt. Selon moi, le syndicalisme est une bonne école; j'ai vécu cette expérience comme une formation continue. La période la plus active a probablement été entre 1992 et 1997. Puis, en 2000, j'ai laissé ma place à d'autres. Je suis tout de même resté un membre actif au sein de mon syndicat : je participe aux assemblées et je donne mon avis. Par

⁷ Programme court (9 crédits) de 2e cycle offert par l'École de service social de l'Université Laval en 2003, visant le perfectionnement des organisateurs et organisatrices communautaires, en particulier des CLSC du Québec.

⁸ Alors professeurs en organisation communautaire à l'École de service social de l'Université Laval.

ailleurs, il y a encore des collègues qui me consultent sur certains sujets, et ce, même si je ne suis plus actif dans les instances.

J'ai aussi eu la chance de travailler avec des vétérans de l'organisation communautaire. Je ne l'ai pas assez mentionné. Au-delà de la notion de passeur décrite par René Lachapelle⁹, il y a aussi une dimension de mentorat qui a été très précieuse et qui m'a permis de m'impliquer dans des dossiers en bénéficiant de la complicité de collègues plus expérimentés. Aussi, il est important de mentionner que je me suis impliqué très tôt au Regroupement québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire en CSSS. J'ai siégé sur le CA de 1996 à 2000 où j'ai eu la chance de côtoyer des vétérans comme Pierre Legros, Gilles Beauchamp, Jacques Fournier et d'autres.

D'ailleurs, j'ai toujours cherché à apprendre des autres, notamment des citoyens. Cette caractéristique fait partie de mes valeurs depuis que je suis très jeune. Avant sa retraite, à 81 ans, mon père disait qu'il continuait d'enseigner parce qu'il continuait d'apprendre au contact des jeunes. Il n'enseigne plus de façon formelle, mais continue quand même de donner des conférences, même si sa santé est moins bonne. Cette vision d'être constamment en posture d'apprentissage m'a beaucoup marquée. Il est certain que tu te rends compte, à un moment, que les gens te regardent et qu'ils ont des attentes envers toi. Ce regard, parfois subtil, s'installe avec le temps. Pour ma part, je suis devenu un des deux « seniors » au sein de l'équipe OC, avec ma collègue Colette Lavoie. Je suis un des passeurs, autrement dit un mentor, mais je continue d'apprendre. Faute de meilleur terme, appelons cette caractéristique « éponge », que certains développent plus naturellement que d'autres.

L'implication bénévole et militante : prolongement du travail professionnel

J'inclus mes implications communautaires, particulièrement auprès de Centraide Québec-Chaudières-Appalaches, dans la sphère professionnelle. En fait, l'organisation avait mis sur pied un comité aviseur – une sorte de « think tank ». Hector Ouellet¹⁰ était président du Comité de développement social qui avait comme mandat, à la demande du CA, de réfléchir à des questions de fond. Avec le temps, le mandat s'est transformé en prise de parole publique. À partir de 1995, j'ai été recruté pour siéger sur ce comité et j'ai contribué à quelques-uns des travaux. Après le départ d'Hector, un autre président a pris la relève, mais il a dû quitter pour des raisons de santé. Comme

⁹ René Lachapelle détient un Ph.D. en Service social de l'Université Laval et a été stagiaire postdoctoral à la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (UQO). Il a publié en 2017 *Être passeur. La fonction de liaison en organisation communautaire* (Presses de l'Université du Québec), livre tiré de sa thèse de doctorat. Il a été organisateur communautaire au CLSC du Havre puis CSSS Pierre-DeSaurel (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 a cosigné avec Denis Bourque en 2010 un ouvrage aux Presses de l'Université du Québec dont le titre est : *Service public, participation et citoyenneté, L'organisation communautaire en CSSS*. Il a aussi collaboré à la rédaction de *Pratiques d'organisation communautaire en CSSS. Cadre de référence du RQIIAC (2010)* publié aux Presses de l'Université du Québec.

¹⁰ Professeur retraité de l'École de service social de l'Université Laval, Hector Ouellet détient un Ph.D. en sociologie de Cornell University, NY, USA. Après avoir enseigné au Département de service social de l'Université de Sherbrooke de 1969 à 1978, il a travaillé pour la Fédération des CLSC pendant 12 ans, au cours desquels il a aidé à développer les systèmes d'information des CLSC et occupé le poste de Directeur de la recherche. Avec le support des anciennes Fédérations des CLSC et des Centres de services sociaux, il a fondé le Centre de recherche sur les services communautaires à la Faculté des sciences sociales de l'Université Laval, et en a été directeur de 1990 à 1995. Il a siégé au conseil d'administration du Conseil canadien de développement social de 1996 à 2003, dont il a été président de 2000 à 2002.

j'y étais depuis quelques années on m'a demandé de le remplacer en 1998. D'autres organisateurs communautaires ont également participé à ce comité : Yolande Lépine¹¹, qui est géographe aussi; Éric Lemieux, du CLSC de Beauce; Jacques Vandal, du CLSC Arthur-Caux, un des premiers CLSC, qui est à la retraite aujourd'hui, etc. En fait, j'ai été plus visible, car je suis devenu le porte-parole du comité.

Ce comité relève de Centraide, mais pas dans sa fonction plus connue de « bailleur de fonds ». Centraide porte aussi un regard critique sur sa société, réfléchit et sensibilise. L'organisation a produit un certain nombre de documents qui rejoignent des réflexions très proches de ce que nous faisons valoir dans le travail d'organisation communautaire. Depuis 1995, Centraide Québec-Chaudières-Appalaches a fait de la lutte contre la pauvreté sa priorité. À vrai dire, l'implication à ce comité s'inscrivait dans la continuité de mon travail. Dans les mêmes années au CLSC, cet enjeu était très présent, notamment avec la Table de concertation pauvreté Limoilou que je coordonnais.

Pour moi, il existe plusieurs types de bénévolat. Par exemple, j'ai fait du bénévolat à la radio communautaire (CKRL) parce que je suis un amateur de musique et un grand consommateur de culture. Dans ce contexte, je sortais complètement de mon univers professionnel. Au contraire, avec Centraide, bien que je m'engageais bénévolement dans le sens que je ne le faisais pas sur mon horaire de travail, ce que j'y faisais s'approchait de l'organisation communautaire. Certes, je donne du temps par choix, mais il y a une part d'engagement également. Pour



Avec Pierre Métivier, directeur général de Centraide-Québec-Chaudière-Appalaches, pour le lancement le 30 novembre 2011 du document du Comité de développement social sur les préjugés.

certain, le terme militantisme ne colle pas à l'image que l'on se fait de Centraide, mais le Comité de développement social revêt un caractère qui y correspond. En effet, un peu partout au Québec, les relations entre Centraide et le monde communautaire ont parfois été ambiguës. Pourtant, à Québec, depuis 1995, l'engagement public de Centraide a beaucoup contribué à assainir les relations. Son discours peut être plus modéré que celui de certains groupes, mais demeure fort.

Dans cette foulée, Centraide Québec-Chaudières-Appalaches a commencé à organiser des dîners-conférences regroupant des gens d'un peu partout, qui sont devenus un lieu permettant de réfléchir,

¹¹ Voir à son sujet : Lépine, Y., Mercier, C., Bourque D., (2015). Yolande Lépine, organisatrice communautaire et artisanne de la participation citoyenne avec les communautés rurales, Cahier de la CRCOC-UQO no15-02, 88 p.

de prendre la parole et donc de faire de la formation sur des enjeux de société sans trop de complaisance. Quand Centraide a commencé à recevoir des demandes spécifiques pour que je donne des conférences et des formations, j'en ai informé l'établissement, qui a donné son accord pour qu'une partie puisse se faire sur le temps de travail. Entretemps, j'avais moi-même participé à des activités de formation avec des collègues sur la question des préjugés. Ainsi, j'ai établi une entente avec Centraide, principalement depuis la production d'un document qui porte notamment sur les préjugés et dans lequel nous avons développé un contenu assez intéressant. Certains volets relèvent donc du bénévolat pur, mais il y a également une part de soutien de la part de mon employeur. Par contre, mon implication en tant que membre du CA de Centraide s'effectue bénévolement. En ce sens, je peux dire aussi que le bénévolat est devenu une forme d'extension de mon travail. D'autant plus que j'occupe, encore aujourd'hui, le poste de président du Comité de développement social qui me demande du temps. Justement, nous sommes en train de compléter une nouvelle production portant sur les inégalités.

La contribution à des publications

En ce qui concerne les publications auxquelles j'ai contribué, celles de Centraide sont toutes des coproductions. Par ailleurs, j'ai co-rédigé des documents au CSSS/CIUSSS, dont la politique sur le développement des communautés et le cadre de référence dans le développement du logement social. J'ai aussi produit un certain nombre de documents d'établissement, notamment en rapport aux services d'injections supervisées, dont je suis le principal auteur. Toutefois, ce sont toutes des coproductions et non des publications en mon nom, à l'exception de quelques articles sur l'économie sociale que j'ai signés dans le bulletin du RQIIAC, Interaction communautaire.¹²

Le contexte familial immédiat de Marc De Koninck favorise certes une appartenance forte à son milieu de vie immédiat, mais aussi par les liens avec les origines européennes de sa mère et de son grand-père, de même que par les contacts fréquents avec des intellectuels étrangers accueillis par son père, lui permet très jeune et de façon continue de « sortir des horizons connus » et de s'initier tout naturellement à l'ouverture à l'autre et au « différent ».

Sa socialisation première dans un milieu aussi riche et vivant que la grande famille De Koninck, certes par le nombre, qu'on pourrait sans exagérer associer à l'élite intellectuelle de Québec, l'a exposé à des mouvements d'idées diversifiées, des attitudes et valeurs d'ouverture à la réflexion critique, au doute méthodique, au débat, à la diversité culturelle, idéologique et religieuse. Il y acquerra tout naturellement une posture d'ouverture critique, de méthode d'analyse et de curiosité intellectuelle sur les enjeux sociétaux et philosophiques.

Son intérêt pour la géographie comme champ d'études, mis en œuvre dès le collégial et poursuivi jusqu'à la maîtrise, répond à son besoin de se donner une vision du monde et des outils de compréhension globale d'un milieu de vie. Ce choix d'études pouvait sans doute être motivé et orienté par ce qu'il nomme comme le « parcours De Koninck », fortement porté vers les études du plus haut niveau dans le champ des sciences humaines et de l'humanisme comme approche philosophique. Mais son intérêt pour l'humain et le désir d'aider les autres en difficultés, qu'il découvre à travers ses emplois étudiants et son premier travail d'auxiliaire social et familial, et pour lesquels il se découvre de l'intérêt et des dispositions naturelles, l'amèneront à délaisser le profil du travail intellectuel pour privilégier l'action terrain au quotidien avec des personnes.

Le contexte de travail dans un projet de CLSC en développement lui fournira des opportunités où son sens de l'initiative et ses talents de leader naturel extraverti et intuitif pourront se déployer et être reconnus. Ses acquis

¹² Voir la liste des publications réalisées seul ou en coproduction à l'Annexe 3.

personnels, familiaux et académiques antérieurs et son univers de valeurs lui permettront de démontrer des aptitudes naturelles pour l'approche d'intervention communautaire de type développement local valorisée dans ce CLSC. Ils le prédisposeront à adhérer aux valeurs, principes et, méthodes générales de l'organisation communautaire comme pratique professionnelle engagée socialement, à garder en constant questionnement et en mode d'apprentissage sans cesse à parfaire. Cet engagement se traduira par une capacité à développer des pratiques innovantes dans la communauté locale desservie, mais aussi, par son prolongement militant dans le Comité de développement social de Centraide-Québec, l'amène à occuper un rôle plus politique dans la promotion active de nouvelles stratégies et actions de lutte contre la pauvreté.

Par son parcours, Marc De Koninck démontre que la pratique d'organisation communautaire repose sur des savoirs et savoir-faire intégrés que la formation académique permet d'acquérir dans des disciplines appropriées. Mais elle exige aussi un savoir-être qu'on peut améliorer certes par la formation et l'expérience, mais qui suppose au préalable une personnalité, des attitudes, des valeurs et la capacité de se mettre en apprentissage continu à travers les rapports avec les pairs aussi bien qu'avec les personnes avec qui et pour qui on agit. Sans la qualifier de vocation, on peut l'associer à un certain engagement professionnel, et à ce que certains auteurs appellent aussi une pratique réflexive.

1.2 LES PROJETS STRUCTURANTS

1.2.1 LA DÉMARCHE MENANT À LA CONSOLIDATION D'AIDE COMMUNAUTAIRE LIMOILLOU COMME ENTREPRISE D'ÉCONOMIE SOCIALE

Aide communautaire Limoilou (ACL) est un organisme mis sur pied en 1988, suite aux compressions budgétaires dans des services d'aide à domicile dispensés par les auxiliaires familiales de CLSC, qui reprend sous forme d'organisme à but non lucratif (OBNL) des services d'hygiène et d'aide domestique pour personnes âgées à faibles revenus avec une faible tarification. ACL est créé avec le support technique du CLSC Limoilou dans la mouvance du développement des programmes d'employabilité visant l'intégration à l'emploi des personnes assistées sociales aptes au travail (EXTRA et PAIE). Après une première phase de recours aux programmes gouvernementaux permettant l'embauche d'auxiliaires pour une période limitée, ACL réussit en 1994 à se faire financer comme projet-pilote sur 3 ans lui permettant de procurer des emplois durables et de qualité aux auxiliaires, ce qui lui permettra d'être reconnu comme entreprise d'économie sociale d'aide domestique lors de la mise sur pied de ce programme en 1997. Amorcé par Michel Bédard appuyé de Marc De Koninck qui l'assume complètement à partir de 1996, le soutien des OC du CLSC fut déterminant de la longue et laborieuse démarche de construction de ce projet communautaire devenu un acteur majeur à Québec dans le champ des services à domicile. Elle deviendra en 1998 la Coopérative de solidarité Avantages, qui pouvait accueillir comme membres des utilisateurs, des travailleurs et des partenaires tels que les CLSC et les Caisses Desjardins et fusionnera plus tard avec le Centre d'aide communautaire de Charlesbourg, sous le nom de Coopérative de solidarité de services à domicile de Québec. Marc De Koninck témoigne du parcours de cette démarche et du rôle que les OC y ont joué.

Je tiens à mentionner d'emblée que certains autres dossiers auxquels j'ai participé par la suite sont, en partie, l'héritage du travail que j'ai mené avec Aide communautaire Limoilou (ACL), réalisé à une période qui a été à la fois stimulante, mais aussi, rétroactivement, difficile. Au départ, ce projet m'a interpellé dans mon passé d'auxiliaire familial. J'avais d'ailleurs commencé à siéger sur le CA alors que j'occupais encore ce poste. À titre de repère, c'est d'abord un dossier de mon collègue Michel Bédard dont j'ai pris le relais peu avant sa retraite. ACL est en fait la naissance des entreprises d'économie sociale en aide domestique. L'organisme a été créé en 1988, dans les mêmes années que le Rapport Brunet, mais également dans un contexte où certains CLSC, particulièrement ceux de la deuxième génération, ont dû se recentrer au niveau des services aux personnes, en mettant l'accent

sur les activités de la vie quotidienne plutôt que les activités de la vie domestique. Dans le langage formel, les activités de la vie quotidienne, c'est-à-dire les services directs à la personne, l'aide à l'alimentation et les services d'hygiène, étaient données par les auxiliaires familiales. Alors, les CLSC ont délaissé les activités de la vie domestique, principalement l'entretien ménager et le répit-gardiennage. À partir de la fin des années 1980, ils ont annoncé qu'ils n'avaient plus les ressources pour le faire. Dans le fond, il y avait donc en quelque sorte un service qui n'était plus offert dans le domaine du soutien à domicile.

Parallèlement, à la même époque, partout sur le territoire québécois, c'était la période « glorieuse » des programmes d'employabilité de type Expérience de travail (EXTRA). Par conséquent, des organismes communautaires ont créé une masse de travail à partir de ces mesures. Rappelons-nous, EXTRA s'adressait à la personne bénéficiaire de l'aide sociale : elle recevait une rémunération supplémentaire de 200.00 \$ par mois en échange de 20 heures de travail par semaine, et ce, pendant six (6) mois. Par contre, au terme de ce délai, si elle n'avait pas trouvé un emploi sur le marché du travail, le programme se terminait et la personne n'avait rien d'autre. Cette période a été déchirante pour le mouvement communautaire en entier qui dénonçait ces programmes et leur courte vue, mais avaient besoin de main d'œuvre. Les groupes communautaires ont embauché; ils sont devenus une sorte de puits de ressources humaines. Dans le cas du soutien à domicile, et particulièrement de l'aide domestique, la situation était d'autant plus difficile parce qu'il n'y avait plus rien, à part quelques ressources bénévoles, qui acceptaient d'aller à domicile. Sinon, il y avait le marché noir qui commençait à se développer de façon importante. À un certain moment, les programmes ont été bonifiés. Ils ont été transformés en Programmes d'aide à l'intégration en emploi (PAIE), qui s'échelonnaient sur un an à raison de 35 heures par semaine. Encore une fois, il n'y avait pas plus de garantie d'emploi à la fin.

Alors, ACL, une organisation à but non lucratif, s'est créée dans cette mouvance. L'organisme avait voulu développer un service parce qu'il était situé dans Limoilou, un quartier vieillissant habité par des personnes âgées à faible revenu et avec des besoins importants. Toutefois, dès le départ, l'organisme avait décidé d'offrir de meilleures conditions en chargeant un modeste tarif aux usagers. Dans un premier temps, elle a même été hébergée au CLSC. D'ailleurs, certains intervenants du CLSC siégeaient sur le CA, dont moi, comme je l'ai mentionné. Avec le temps, le marché s'est consolidé, mais lorsque je suis arrivé dans le dossier, au milieu des années 1990, le désengagement des CLSC au regard des activités de la vie domestique était déjà consacré depuis un bon moment. Dans les faits, il y avait une réelle urgence à offrir des services à des personnes, mais ACL, plus que d'autres ressources bénévoles, faisait partie de celles qui étaient très critiques par rapport aux programmes d'employabilité. Elle revendiquait de façon régulière la nécessité de les bonifier et témoignait de la qualité du travail que les gens faisaient au sein de l'organisme. Elle allait même jusqu'à dire qu'idéalement, si elle en avait les moyens, elle les garderait à son embauche en augmentant leur salaire. L'expérience des premières années d'ACL a contribué à démontrer que des bénéficiaires de l'aide sociale avaient peu de formation, mais qu'avec un encadrement et un accompagnement, ils avaient le potentiel de faire ce travail de proximité. Ce discours a d'ailleurs été relayé, sous une

forme différente, par la Fédération des femmes du Québec dans le contexte de la Marche des femmes¹³.

Par la suite, ACL, avec l'aide du Cégep et du CLSC, a mis de l'avant un projet-pilote qui s'est appelé « Le rêve de Diane et les besoins d'Albertine ». En réalité, cette appellation parle de vraies personnes. Premièrement, Diane, une femme de 41 ans, peu scolarisée, bénéficiant de l'aide sociale et qui a envie de travailler. Déjà, cette description faisait taire le discours prétextant que les personnes sur l'aide sociale ne veulent rien faire. Bien qu'elle ait peu d'expérience, elle a beaucoup de talents et elle est aimée des personnes âgées. Donc, d'un côté, il y a Diane qui aspire à travailler et, de l'autre, il y a Albertine, une personne âgée avec des besoins.

Essentiellement, le projet proposait que la personne âgée en besoins paie un petit tarif, que l'aide sociale, à travers les programmes EXTRA devenus PAIE, en finance une partie et que l'organisation aille chercher du soutien financier supplémentaire, notamment auprès du Conseil régional de développement, de la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre et d'autres sources publiques. Sur la base d'un tel montage financier ACL serait en mesure de maintenir ses participantes et participants en emploi. Puis, lorsque le dossier a été soumis au Conseil régional de développement en 1994, l'OC Michel Bédard et ses collaborateurs ont tellement été convaincants, en faisant la démonstration qu'il était possible de transformer ces programmes d'employabilité en véritables emplois de qualité, que le projet a obtenu la cote la plus haute des 24 projets analysés. Par conséquent, ACL a réussi à obtenir un financement sur 3 ans de 1994 à 1997. Tout de suite, lorsque nous avons eu le financement, Michel s'est mis en mode vision à long terme pour s'assurer qu'il y ait autre chose au bout de 3 ans. À ce moment, il n'y avait pas encore eu le Sommet socioéconomique de 1996¹⁴. Alors, nous avons cogné à toutes les portes, à gauche et à droite, et nous avons réussi à embaucher 22 préposés à temps plein avec un salaire au-dessus du salaire minimum.

Dans le fond, le montage organisationnel reposait sur un tricotage, c'est-à-dire que nous acceptions de porter le statut, malgré les critiques, de Corporation intermédiaire de travail. De ce fait, nous acceptions, sous forme de mesures d'employabilité, le financement d'Emploi-Québec que nous venions bonifier par la suite avec des subventions. Très tôt, comme je le mentionnais, ACL a pris conscience du problème des subventions, à savoir la non-récurrence.

Puis, à cette époque, il y a eu toute la réflexion portée par les groupes de femmes, et par d'autres, sur l'économie sociale. Il y a eu aussi des débats dans le milieu communautaire parce que, pour plusieurs, l'économie sociale supposait une tarification de l'utilisateur, ce qui était vu comme un recul comme programme social. Néanmoins, beaucoup de gens y voyaient quelque chose de porteur. Le monde syndical, entre autres, donnait l'exemple des centres de la petite enfance (CPE). Donc, nous étions dans cette mouvance, avec notamment le Sommet sur l'économie et l'emploi, en 1996. À partir de 1996, Michel a dû s'absenter pour des raisons de santé. J'ai pris le relais à une période où

¹³ Voir l'encadré sur La Marche du Pain et des Roses.

¹⁴ Lors de la Conférence sur le devenir social et économique du Québec, en mars 1996, le gouvernement Bouchard met sur pied le Groupe de travail sur l'économie sociale, dont la principale mission est d'identifier des stratégies de création d'emploi dans le secteur de l'économie sociale. Le rapport *Osons la solidarité!* est reçu favorablement par le gouvernement et ses partenaires sociaux lors du Sommet sur l'économie et l'emploi de l'automne 1996.

des rendez-vous majeurs étaient à saisir. ACL était nommé comme l'un des rares exemples au Québec d'une entreprise qui avait fait le choix de dire : « Nous ne nous croyons pas dans l'employabilité, mais plutôt dans la création d'emplois! »

Ailleurs au Québec, il y avait d'autres courants portés par des projets, soutenus par des organisateurs communautaires, appelés les Projets Défi-Autonomie. Ils faisaient en sorte que les programmes d'employabilité passent à deux ans, en sous-entendant qu'après ce délai, avec un revenu relativement décent et beaucoup de formation, on équiperait suffisamment les gens pour qu'ils puissent aller sur le marché du travail. Il y avait ce courant, qui s'inscrivait plus dans la tendance Emploi-Québec, et le courant ACL, plutôt seul, qui proposait de bonifier et trouver une façon de subventionner l'utilisateur pour qu'une partie de l'heure de service soit subventionnée.

En vue du Sommet socioéconomique de 1996, le gouvernement du Québec avait interpellé ses différents ministères. Il devait, lui aussi, assumer sa part de responsabilités par la création d'un nouveau Chantier sur l'économie sociale. C'est dans cette foulée que la politique familiale a été mise de l'avant par le ministère de la Famille et que le ministère de la Santé et des Services sociaux s'est attardé au dossier de l'aide domestique. Nous étions au bon endroit au bon moment et, même, un peu en avance sur d'autres. Par ailleurs, le Chantier sur l'économie sociale avait créé un comité aviseur sur l'aide domestique. Ils sont venus me chercher avec d'autres organisateurs communautaires, dont Sylvain Larouche, Pierre Pineau et François Soucisse, si je me rappelle bien.

Parallèlement, le ministère de la Santé et Services sociaux, qui avait son propre comité aviseur pour définir quelle forme cet enjeu pouvait prendre, voulait un gars de terrain. Heureusement, j'avais des contacts avec Jean-Pierre Bélanger, décédé depuis, qui défendait beaucoup notre projet. De mon côté, j'avais déjà fait une présentation sur toutes ces questions lors d'un colloque du RQIIAC en 1996, à Jonquière. Encore une fois, il y avait une bonne conjoncture, et le ministère m'a demandé de siéger aussi à son comité aviseur.

Jean-Pierre Bélanger (1947-2000)

Sociologue de formation, Jean-Pierre Bélanger a d'abord été chercheur-militant à la Fédération des ACEF (Association coopérative d'économie familiale) du Québec, pour laquelle il a réalisé des études sur les impacts du crédit à la consommation dans les années 1970 (*Les assoiffés du crédit* (1972), *De l'illusion de l'abondance à la réalité de l'endettement* (1974)). Il joindra en 1976 le cabinet de son ancien patron, Pierre Marois, devenu ministre d'État au Développement social dans le gouvernement du Parti québécois, et poursuivra par la suite au sein du ministère de la Santé et Services sociaux une carrière de consultant-chercheur, principalement dans le champ de la santé publique et de l'économie sociale. Il a publié seul ou en collaboration plusieurs articles et livres sur le développement des services sociaux publics, notamment les CLSC, dont en copublication, *Capital social, développement communautaire et santé publique : réflexions pour l'amélioration de la santé et du bien-être de la population* (2000). Décédé en 2000, il a été très actif dans la mise sur pied de l'Association pour la santé publique du Québec, dont la mission est de « favoriser un regard critique sur les enjeux de santé publique au Québec en constituant un regroupement volontaire, autonome, multidisciplinaire et multisectoriel de personnes et d'organisations provenant des milieux tant institutionnels et professionnels que communautaires. », et qui a donné son nom à un Prix reconnaissance visant l'excellence et l'innovation en promotion de la santé.

À ACL, nous¹⁵ avons travaillé fort à ouvrir toutes les portes afin d'exposer notre projet, même s'il n'était pas un modèle d'employabilité. Finalement, nous avons réussi à avoir gain de cause parce que le ministère a accepté de créer un programme qui s'apparente à la logique des CPE : l'utilisateur payera un petit montant et l'État déboursera un autre montant. Le montant demandé par l'entreprise sera inférieur au tarif au noir pour encourager les utilisateurs à se tourner vers cette dernière. La différence par rapport au CPE est que, dépendamment de sa capacité à payer, le montant que l'utilisateur de services aura à déboursier sera modulé. Par exemple, une personne de la classe moyenne devra payer 10 \$/heure alors que celle à faible revenu devra payer 4 \$/heure, pour atteindre, avec la subvention du MSSS un montant total de 15 \$, ce qui a donné naissance au Programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique (PEFSAD).

Pendant que les pourparlers avaient cours, le financement du projet-pilote d'ACL se terminait le 31 mars 1997 alors que le PEFSAD a été annoncé par le ministre de la Santé, Jean Rochon, le 15 mai 1997. Nous avons poussé très fort sur le ministère pour qu'il en soit autrement, car nous n'avions rien après le 31 mars. Néanmoins, nous avons un peu d'argent de côté, ce qui nous a permis de survivre jusqu'à ce que le programme soit officiellement ouvert et nous avons même réussi à faire accélérer le processus de traitement de la demande d'ACL. En fait, le programme était conçu dans l'esprit de permettre à de nouvelles entreprises de voir le jour, mais ACL revendiquait son besoin d'être entendue tout de suite. Finalement, ACL a réussi et a été la première entreprise accréditée au Québec. Durant cette période, mon rôle a été de me positionner au Chantier sur l'économie sociale ainsi qu'au ministère et d'exercer de l'influence au meilleur de mes capacités.

En 1995, le premier ministre Jacques Parizeau avait visité le Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais. Il avait trouvé l'idée très intéressante et s'en était fait le promoteur. Comme nous avons l'avantage, à Québec, d'être à proximité des ministres, je voulais m'inspirer de cet exemple pour inciter Jean Rochon et Louise Harel, respectivement ministres de la Santé et de l'Emploi à l'époque, à venir visiter ACL.

ACL a réussi à faire sa marque, et ses préoccupations ont été prises en compte parce que le programme était moins généreux que le montage financier idéal que nous avons travaillé. Il y avait des compromis à faire. Cette période a tout de même été difficile puisqu'il y avait des sentiments très contradictoires par rapport à la naissance de ces entreprises, notamment à travers le débat sur la qualité des emplois. D'un côté, la Marche Du Pain et des Roses de 1995 ralliant les groupes de femmes demandait un salaire de 8.30 \$, alors que le montage proposé par le ministère permettait à peine d'avoir 7.00 \$ ou 7.50 \$, ce qui était quand même supérieur au salaire minimum. ACL doit-elle accepter cette entente ou pas? Si elle ne l'accepte pas, l'entreprise fermera et d'autres organismes vont éventuellement se créer.

¹⁵ À noter ici que ce « nous » inclut certes les OC comme porteurs de certains volets particuliers du projet, mais aussi l'ensemble des parties concernées au conseil d'administration, où participaient des travailleuses et des bénéficiaires. Ces acteurs contribuaient à la définition du projet et en cautionnaient l'orientation, mais il demeure que les OC en étaient les principaux concepteurs, rédacteurs et même à l'occasion les « démarcheurs » auprès des éventuels bailleurs de fonds et des instances politiques concernées. C'est en ce sens qu'il faut interpréter le « nous » qui revient à plusieurs reprises dans la description des 2 projets structurants.

La Marche Du Pain et des Roses

En 1995, le mouvement des femmes s'est remobilisé à travers la Marche des femmes contre la pauvreté, « Du pain et des roses », qui a connu un succès retentissant, rassemblant autour d'une cause commune les forces vives de la majorité des secteurs de l'action communautaire et de plusieurs mouvements sociaux. Pendant dix jours, plus de 800 marcheuses québécoises parties de Montréal, Longueuil et Rivière-du-Loup convergent vers la Ville de Québec afin de « lutter contre la pauvreté » qui les afflige au lendemain d'une profonde récession économique. Ce fut l'occasion d'exposer leurs revendications faisant appel à l'économie sociale comme mode de lutte contre la pauvreté par l'accès à l'emploi et à l'offre de services adaptés à la condition des femmes.

La loi sur l'équité salariale votée en 1996 répondra à la demande pour la reconnaissance du « salaire égal à travail égal ». La Marche des femmes de 1995 a insufflé un souffle nouveau à l'économie sociale par la formulation de diverses revendications touchant notamment la mise en place d'« infrastructures communautaires » créatrices d'emplois. En réponse à cette demande, le gouvernement québécois a décidé, en vue du Sommet sur l'économie et l'emploi d'octobre 1996, de mettre sur pied un groupe de travail sur l'économie sociale qui deviendra permanent, le Chantier sur l'économie sociale, avec le mandat de poursuivre les activités de promotion et d'analyse amorcées en vue du sommet de 1996.

Au même moment, il y avait également le débat sur la substitution d'emplois qui était très virulent. C'était l'époque du virage ambulatoire, du déficit zéro et du début des fusions entre les CLSC¹⁶. La Confédération des syndicats nationaux (CSN) avait alors organisé un congrès spécial sur l'avenir des CLSC. Comme organisateurs communautaires, nous avons passé un mauvais quart d'heure sur le plancher du congrès. Pendant que Gérald Larose animait, quelqu'un avait dit que les organisateurs communautaires contribuaient à voler des emplois. J'avais répliqué : « Jusqu'à preuve du contraire, permettre à quelqu'un qui est à l'aide sociale, qui n'a que 200 \$ à raison de 20 heures par semaine pendant six mois sans aucune garantie de transformer cette mesure en emploi, améliorer ses conditions de travail devrait plutôt être considéré comme un progrès ». Ces services n'étaient plus donnés, depuis des années, par les auxiliaires familiales.

Par ailleurs, en termes de partage, le ministère s'était protégé en mettant des règles assez claires pour la définition des tâches dans le PEFSAD. Le Chantier de l'économie sociale avait exigé qu'il n'y ait pas de chevauchements avec d'autres types de tâches. C'était un compromis. Avec le temps, les choses ont changé un peu et une partie de cette entente a été perdue¹⁷. Autant le fait de développer des CPE était, à l'époque, très vertueux, autant développer des entreprises d'économie sociale était plus controversé, surtout qu'en même temps, le PEFSAD exigeait aussi des ententes bipartites entre

¹⁶ Parallèlement à la stratégie gouvernementale favorisant la réduction des temps de soins hospitaliers et le virage vers les soins dans la communauté, les CLSC, CHSLD et les centres hospitaliers de moins de 50 lits, qu'on retrouve surtout dans les milieux ruraux, seront incités par la loi 116 (1996) à se fusionner, ce qui graduellement accentuera aussi un regroupement de CLSC dans les milieux urbains. Cette orientation connaîtra son aboutissement avec la loi 85 de 2004, alors qu'on généralisera de tels regroupements à la grandeur du Québec dans le cadre de 95 centres de santé et services sociaux (CSSS). En 2014, le gouvernement libéral obligera le réseau de la santé et des services sociaux de toutes catégories, à l'exception des centres hospitaliers universitaires et quelques établissements super-spécialisés d'envergure nationale, à s'intégrer sur une base régionale dans quelque 13 centres intégrés de santé et de services sociaux (CIUSSS) et 9 centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux (CIUSSS).

¹⁷ Globalement, le Chantier de l'économie sociale souhaitait se concentrer sur les activités de la vie domestique (entretien ménager, etc.) plutôt que de la vie quotidienne c'est-à-dire les services directs à la personne, l'aide à l'alimentation et les services d'hygiène, qui devaient être réservées aux auxiliaires familiales des CLSC.

l'organisme de services et le CLSC par la suite. Cette relation n'était pas si simple. Certes, nous avons un CLSC fortement engagé dans le soutien de ces projets, mais quand est venu le temps de formaliser le tout dans une entente, il y avait quand même deux parties en cause. En plus, nous étions à l'époque des fusions entre les CLSC. Conséquemment, mon employeur, le CLSC de Limoilou qui avait largement défendu ce projet, fusionnait avec le CLSC de la Basse-Ville, qui avait moins travaillé sur ces questions. De plus, la direction du CLSC issu de la fusion était assumée par la direction du CLSC de la Basse-Ville. Il y avait donc tout cet environnement, à la fois de controverses, mais aussi de reconnaissance portée par beaucoup de gens dans le milieu communautaire, notamment par des groupes de femmes. Une reconnaissance qu'on ne peut pas se limiter à un débat théorique, mais qu'on doit également proposer des projets concrets pour s'assurer que des personnes, auxquelles on reconnaît à leur juste valeur le potentiel et les compétences, aient accès à quelque chose de plus valorisant que des programmes d'employabilité ne menant nulle part.

D'OBNL marginal à coopérative de solidarité leader en services à domicile

Par après, alors que j'y étais toujours impliqué, l'organisation s'est transformée en coopérative de solidarité, nommée la Coopérative Avantages. J'ai d'ailleurs fait un bout de chemin dans l'accompagnement de cette transition. Puis, elle a fusionné à une autre entreprise d'économie sociale de Charlesbourg. Elle est désormais la Coopérative de solidarité de services à domicile de Québec, la plus grosse entreprise d'économie sociale en aide domestique dans la région. Avec le temps, comme Aide communautaire Limoilou a été la première entreprise dans la région à être accréditée, on peut dire qu'elle est devenue le projet phare dans la région de Québec. De ce fait, j'ai aussi été sollicité par les autres entreprises pour des conseils ou de l'accompagnement.

À une certaine époque, les CLSC géraient le maintien à domicile chacun un peu à sa façon. À l'époque, il n'y avait pas beaucoup de projets de type régional. Plusieurs années plus tard, une fois que l'ensemble des CLSC de la région ont signé des ententes avec des entreprises, il y a eu des accros. Il y avait des situations compliquées; à titre d'exemple, une entreprise sur deux territoires de CLSC ou, dans certains cas, deux entreprises sur un même territoire. Les entreprises ont alors demandé de se concerter entre elles et, comme j'étais l'organisateur communautaire qui avait le plus travaillé sur ces projets, elles m'ont demandé de les aider. J'étais prêt à le faire, dans la mesure où elles se dotaient d'un espace de concertation plus formel. J'ai donc contribué à la mise en place de la « Table des huit », soit la rencontre des 8 entreprises d'économie sociale, travaillant désormais dans une approche plus concertée.

Le projet initial d'ACL était local, dans le quartier Limoilou. À cet effet, je voudrais ajouter une information qui n'est pas anodine. À cette époque, comme organisateur communautaire, je n'étais pas rattaché au programme soutien à domicile, mais plutôt au Programme Adultes. En fait, dès le départ, le CLSC de Limoilou, contrairement à d'autres CLSC, avait décidé de ne pas réduire ce dossier uniquement à la seule perspective des services à domicile, mais également à celle de la création d'emplois, ce qui n'était pas pris en considération dans tous les CLSC. Dans cet esprit, je remarque aujourd'hui à quel point le langage évolue avec le temps.

Depuis quelques années, il y a une mode autour du développement des communautés et de la réduction des inégalités, ce qu'on appelle les déterminants sociaux de la santé. L'emploi est un des déterminants sociaux importants; or nous intervenons peu sur la question de l'emploi.

Rétroactivement, dans ces années, on ne nous parlait pas de déterminants sociaux de la santé, mais aujourd'hui, nous serions dans le mille avec ce projet. Le message que nous portions était celui de l'amélioration des conditions de vie et, par conséquent, l'amélioration de la santé, notamment par l'emploi. Il y avait quelque chose d'important de la part du CLSC de Limoilou et de sa direction dans le fait de reconnaître que le CLSC ne s'engageait pas dans ce dossier uniquement pour donner des services à domicile, mais aussi pour créer de l'emploi et, bien sûr, de l'emploi local, de l'emploi pour les personnes prestataires de l'aide sociale dans le quartier.

Du concept à son opérationnalisation : un apprentissage collectif

En ce qui concerne la dimension organisationnelle et technique, dès les débuts de l'organisme en 1988, une permanente, Lise Fournier, a été embauchée. Elle est restée jusqu'en 1998. Elle aussi a appris avec la pratique. En fait, nous avons appris conjointement. Comme pour plusieurs projets, la gestion devenait de plus en plus un travail d'équipe. Certains administrateurs et certains employés qui siégeaient au CA ont défini le rôle de chacun au fur à mesure que l'organisation se complexifiait dans son offre de services et dans son modèle organisationnel. Pour ma part, la dimension financière n'était pas ma force. Avec les budgets que nous avons dans le projet-pilote, nous avons recruté Paul Ouellet, un ancien des groupes de ressources techniques (GRT) qui était fort en analyse financière, comme président du CA. Il était gestionnaire à la Caisse d'économie solidaire à l'époque. ACL est aussi allé chercher un agent de développement qui avait des aptitudes dans le domaine. Du côté du démarchage politique, il n'y avait pas nécessairement de personne dédiée dans ce conseil. J'ai occupé beaucoup de place à ce niveau, notamment dans l'aspect de promotion et de mise en valeur ainsi que dans le développement de l'argumentaire.

J'ai également participé à l'organisation des séances de consultation avec les travailleuses, majoritairement des femmes. Dès le départ, nous avons essayé de les impliquer et de faire d'elles des porte-paroles du projet. Par exemple, lorsque je mentionnais que nous avions invité Jean Rochon et Louise Harel à venir visiter Aide communautaire, nous ne les avons pas réunis dans un petit bureau à quatre. Nous avons plutôt convoqué tout le personnel. Nous avons avisé les clients qu'il n'y aurait pas de services ce matin-là, et libéré les employés pour qu'ils soient présents. Nous avons invité quelques usagers et nous avons créé ces espaces de rencontres. J'ai toujours été à l'aise pour assumer ce genre de responsabilités, particulièrement l'animation.

En fait, il y a un rôle qui n'apparaît dans aucun texte sur l'organisation communautaire et que je nommerais le « motivologue ». En fait, c'est une forme de leadership. Il est nécessaire d'avoir quelqu'un qui croit au projet, qui est sûr que nous y arriverons et qui encourage tout le monde. J'ai souvent joué ce rôle et, d'ailleurs, dans plusieurs projets sur lesquels j'ai travaillé par la suite, j'ai toujours cru bon que les gens impliqués restent solidaires dans un parcours qui peut s'annoncer compliqué et rempli d'obstacles, et d'autant plus dans certains cas où la voie n'est pas entièrement tracée. Aujourd'hui, la voie serait relativement tracée pour mettre sur pied une nouvelle entreprise d'économie sociale, mais à l'époque, il n'y avait rien. Nous défrichions. Tant Michel que moi, comme organisateurs communautaires, nous nous devons d'être présents dans les moments où nous travaillions en équipe, notamment pour le partage des tâches. Si nous n'avions pas les compétences pour telle fonction, comme pour le montage financier, nous acceptions d'aller chercher des gens

dans la communauté qui pouvaient nous donner un coup de main. Aussi, dans certains cas tels que la formation des travailleurs, j'ai contacté des intervenants du CLSC qui ont accepté de la donner.

Pour préciser, je devrais peut-être dire rassembleur plutôt que motivologue. Et aussi entrepreneur et innovateur, pour reprendre des termes à la mode. Parfois, dans des dossiers complexes, au-delà de la responsabilité professionnelle, il y a la nécessité de maintenir le cap et d'aller de l'avant. Dans les faits, comme professionnels, nous avons quelque chose à livrer. Une des choses que j'ai trouvée particulièrement difficile, mais qui a aussi été la partie la plus motivante de mon travail, c'est le contact avec les femmes travailleuses, avec leurs aspirations et les attentes qui en découlaient. J'ai été très marqué par l'engagement de mon collègue Michel pour les personnes auprès desquelles il travaillait. Il sentait qu'il avait un devoir à leur endroit. Il en faisait presque une affaire personnelle. Michel trouvait important de dire : « Nous avons réussi à convaincre ces femmes et à leur donner un emploi. Puisque nous leur avons dit que nous les accompagnerions pour que le projet se réalise et persiste à long terme, nous ne pouvons pas les abandonner! » Effectivement, ces travailleuses sont devenues une sorte de famille élargie. Dans les rencontres d'employés et les activités sociales, nous nous étions rendu compte à quel point elles nous témoignaient de la reconnaissance.

Ainsi, il y avait le rôle de motivologue, mais aussi la nécessité de livrer la marchandise. Au bout du compte, j'aurais toujours un emploi alors qu'elles n'avaient rien si le projet ne fonctionnait pas. En ce sens, il y a une anecdote qui l'exprime bien : les employés avaient été libérés pour une rencontre d'équipe afin de les informer des développements entourant le PEFSAD. Bien sûr, j'avais beaucoup de pression pour que nous soyons capables, à la fin, de créer un montage financier qui permettrait d'avoir un salaire décent. Le chiffre que nous avions toujours avancé était 8.30 \$, celui préconisé par la Marche des femmes. Pourtant, quand nous analysions les données, nous nous rendions compte, sur la base du montage financier proposé par le MSSS, qu'il serait difficile de dépasser 7.00 \$ – 7.50 \$, et ce, même si le programme n'était pas encore finalisé. Alors que j'expliquais la situation, une femme s'est levée. Elle m'a dit : « Marc, 8.30 \$, tant mieux, mais ne nous fais pas perdre notre emploi parce que ce ne serait que 7.50 \$ à la fin. » Elles aimaient mieux un emploi à 7.50 \$ plutôt que pas d'emploi. Cette discussion a été une grande leçon d'humilité pour le syndicaliste en moi. Je l'ai toujours retenue. Je n'ai jamais abandonné et j'ai continué à défendre le projet de société vers un salaire décent et équitable, mais je me suis aussi rappelé de faire attention de ne pas confondre cible à atteindre et chemin à parcourir pour y arriver.

Le sujet m'amène au débat de fond auquel le milieu communautaire est confronté. En fait, nous défendons un idéal, mais en même temps, il y a des acquis importants qui, déjà, sont une forme de progrès. Il faut être capable de reconnaître ces acquis et, ultimement dans une négociation, se dire que nous allons franchir les étapes une à une. Je sais aujourd'hui, presque 20 ans plus tard, que les entreprises d'économie sociale sont capables, dans certains cas, d'offrir un salaire qui commence à s'apparenter à un salaire décent. Cette avancée a pris du temps, mais je retiens quand même que c'est parce que nous n'avons pas échappé le projet à l'époque en limitant la progression du salaire.

Aide communautaire Limoilou constitue un projet comportant un niveau de complexité, d'engagement et de risque élevé pour des organisateurs communautaires, d'autant plus qu'il a été amorcé et s'est développé dans un contexte d'incertitudes et de risques pour les personnes concernées, surtout les travailleuses, et même de controverses en regard des stratégies et mesures par lesquelles on le réalisait. On peut certes lui reconnaître le mérite d'avoir contribué à la coconstruction d'un programme public aujourd'hui reconnu dans un champ (l'économie sociale) et une approche (développement local communautaire) bien établies comme pratiques d'organisation communautaire; mais il faut aussi se rappeler qu'à son origine, il fallait faire preuve d'audace, de créativité et d'engagement militant pour se lancer dans la conception et le soutien d'une telle démarche dont le terrain était en quelque sorte en friche et les outils peu développés et accessibles pour le mettre en valeur.

Une telle démarche comporte des défis au niveau de la « gestion de projet », portant sur les nombreux volets internes, techniques et humains, de l'organisation à mettre sur pied et à faire se déployer dans le temps et dans l'espace, tant dans l'OBNL elle-même qu'avec les instances du CLSC complice et demandeur de la démarche. Défis d'autant plus grands qu'elle s'inscrivait autant dans la dimension, peu reconnue dans les mandats CLSC, de la création d'emplois pour personnes assistées sociales, en l'occurrence des femmes, que du renouvellement du mandat plus classique de l'offre de services publics de soutien à domicile. Ce qui les amenait aussi à intervenir sur des dimensions externes beaucoup plus politiques et stratégiques présents dans les programmes publics et à travers les acteurs des mouvements sociaux, syndicaux et gouvernementaux. C'est sur ces 2 niveaux que l'intervention a porté, ce qui impliquait qu'on les aborde avec une vision globale innovatrice pour la pratique d'OC, qu'on reconnaîtra par la suite comme étant le développement des communautés et la « nouvelle santé publique¹⁸» caractérisée notamment par une plus grande prise en compte des déterminants sociaux.

La description de ce projet et l'analyse que Marc De Koninck en fait illustrent également le caractère complexe, risqué et lourd émotivement que peut prendre le rôle de l'OC dans un telle démarche. Nous y reviendrons, mais il importe d'en retenir déjà la diversité de termes par lesquels il qualifie ce rôle, soit d'entrepreneur social, de motivologue, de rassembleur, d'animateur-médiateur dans un contexte de pratique d'empowerment par le recours à la fonction encore centrale de l'emploi qualifiant. On peut aussi au global y voir des dimensions de « coconstruction » en action, associables à un *processus coopératif de transformation de points de vue sur la réalité, reposant sur une mise en forme d'interactions entre des acteurs afin que ceux-ci élaborent au fil de leurs interactions des accords visant à partager et rendre compatibles leurs visions de la réalité et de mettre ensemble leurs capacités de transformer celle-ci* (inspiré de Foudriat, 2014).

On peut aussi noter que, dans une telle approche de « développeur local », se pose aussi le défi de la délicate distinction et l'équilibre entre le leadership exercé par l'OC dans le développement d'un projet de cette nature, en raison des compétences techniques et du rôle stratégique requis, et la maîtrise de cette action collective par les acteurs premiers concernés. Pour assurer que la démarche demeure non seulement « pour » mais aussi « avec » et « par », il faut l'aborder dans une posture intellectuelle et éthique et une approche d'intervention permettant une prise réelle des concernés sur la définition de ses finalités et le choix de ses orientations et stratégies de réalisation. Ce sur quoi Marc De Koninck revient dans la section 1.3.

¹⁸ C'est ainsi que s'est défini le mouvement à l'origine et en prolongement de la *Charte d'Ottawa pour la promotion de la santé* de 1986, notamment par l'accent mis sur l'empowerment individuel et collectif et l'amélioration des conditions et milieux de vie qui y était véhiculée, en se distinguant de l'approche traditionnelle priorisant les habitudes de vie et les comportements individuels. Voir O'Neill et al. (dir.) (2006). *Promotion de la santé au Canada et au Québec, perspectives critiques*, Presses de l'Université Laval.

1.2.2 DOMAINE DU PARC SAVARD

Il s'agit d'un projet initié au début des années 2000 d'abord sous l'angle du logement social dans le quartier Vanier¹⁹, un quartier populaire ouvrier touché de façon importante par la défavorisation. Il a connu sur une période (5 ans) une évolution l'amenant à s'élargir à une démarche de développement d'une ressource structurante et intégrée sous plusieurs volets au service de ce territoire en déclin. En plus du logement social et des services à domicile légers pour personnes âgées relativement autonomes et des personnes handicapées jeunes et adultes, dans 3 bâtiments sis sur un terrain fourni par une communauté religieuse, on y retrouvera en bout de ligne un CPE, un organisme famille et des locaux accessibles à la communauté.

Marc De Koninck a initié et soutenu ce projet en collaboration avec des collègues OC, mais aussi avec la complicité et même le leadership de la direction de son établissement, dans une longue et laborieuse démarche de mobilisation de citoyens, usagers et gestionnaires. Il nous en décrit la progression dans ses étapes et aussi à travers les multiples composantes qu'ils ont dû mobiliser et relier, en se mesurant avant le temps à la pratique maintenant valorisée de la concertation intersectorielle et de l'acceptabilité sociale pour des programmes « top down ».

Je suis très fier de ce dossier. Nous travaillons, bien sûr, avec une équipe et surtout avec des citoyens, mais il y a aussi un peu de nous dans des réalisations collectives. Ma collègue Ginette Buist-Olivier, aujourd'hui retraitée, a travaillé étroitement avec moi dans ce projet. Le Domaine du Parc Savard est un gros projet de logement social. Encore une fois, dans la foulée du Rapport Brunet, nous avons laissé de côté les projets de logements, mais à partir des années 2000, nous avons recommencé à nous y impliquer un peu. Je dois mentionner que le Domaine du Parc Savard s'est développé dans la foulée d'un autre projet sur lequel j'avais travaillé avant, avec ma collègue Colette Lavoie : Habitations Vivre chez soi, dans le quartier Saint-Sauveur²⁰. Je présente succinctement ce projet ci-dessous afin de montrer comment il a influencé celui du Domaine du Parc Savard.

Au départ, il y avait un besoin. L'objectif derrière Habitations Vivre chez soi était de répondre à un manque dans l'offre de service en termes d'habitations pour les personnes âgées sur le territoire du CSSS de la Vieille-Capitale, particulièrement dans le quartier Saint-Sauveur. D'un côté, il y a l'hébergement, de l'autre le domicile avec des programmes de soutien. Ces derniers permettent d'offrir des services à domicile jusqu'à une certaine hauteur; si les gens ont une perte d'autonomie trop importante, ils doivent se diriger vers d'autres ressources. En fait, il y a un entre-deux qui n'existe pas de façon formelle, à savoir des personnes qui demeurent chez elles, mais avec une offre de services beaucoup plus intense que ce que les programmes de soutien à domicile permettent d'obtenir.

¹⁹ Vanier, jusqu'en 2002 était une petite municipalité autonome (11 000 habitants) enclavée au cœur de Québec. Depuis les fusions municipales, c'est maintenant un des 35 quartiers de la Ville de Québec, et un des trois qui sont situés dans l'arrondissement Les Rivières. C'est un quartier aux fonctions industrielles, commerciales et résidentielles. La population actuelle est de près de 14 000 personnes. Le quartier est fortement touché par la défavorisation et les inégalités et jusqu'à récemment n'a pas bénéficié des mêmes investissements en matière de développement social et de revitalisation.

²⁰ Le quartier Saint-Sauveur est situé dans l'arrondissement La Cité – Limoilou, dans la basse-Ville de Québec. Quartier habité à l'origine et pendant longtemps par les familles de travailleurs des chantiers navals, du commerce du bois, et des commerces et industries du quartier voisin, Saint-Roch, c'est encore aujourd'hui un des quartiers les plus touchés par la défavorisation et les inégalités à Québec. On y trouve une vie communautaire très dynamique, marqué par la présence de très nombreux organismes communautaires. La population est de 16 000 habitants sur un territoire de 4 km².

Puis, des gens de la Fondation du CSSS, qui voulaient développer un projet pour les personnes touchées, ont interpellé ma collègue Colette Lavoie. Au début, ces personnes issues du milieu des affaires avaient imaginé un projet dans le privé, comme une résidence optimale, mais rapidement, Colette leur a montré que cette option n'était pas viable parce qu'on en viendrait à générer des coûts trop importants. En plus, dans le contexte des quartiers centraux de Québec, avec des personnes âgées à faible revenu, l'avenue du logement social était plus intéressante. Ils ont accepté cette proposition. Puis, Colette est venue me chercher étant donné mon expérience en soutien à domicile, me demandant de développer avec elle un projet de logement social. Le défi était de l'articuler de façon particulière puisque, normalement, les projets Accès-Logis ne permettent pas d'accueillir des personnes âgées en plus grande perte d'autonomie. Il fallait aussi avoir l'engagement du réseau de la santé d'offrir des services sur place, mais toujours dans une logique de logement contrairement à un milieu d'hébergement en résidence. En d'autres mots, nous voulions développer un projet de logement social avec une offre de services plus intensive.

Rapidement, nous avons fait valoir aux premiers administrateurs l'intérêt de faire évoluer le projet pour lui donner une portée plus grande parce que nous avons accès à un terrain qui permettait de développer plus de logements. Dans le quartier Saint-Sauveur, il y avait également des besoins pour les familles, ce qui a permis de développer une formule de mixité qui rendait le projet encore plus structurant. Habitations Vivre chez soi a finalement été construit en 2008, les premières ébauches datant de 2003. D'ailleurs, le dossier Habitations Vivre chez soi a fait école. Entre autres, le Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales a réalisé une monographie sur le sujet. Enfin, par le biais de ce projet, le CSSS reconnaissait que le logement est un déterminant important, et qu'il n'était peut-être pas assez impliqué à ce niveau. De plus, la Ville était satisfaite parce que la communauté religieuse des Augustines avait, pour ce projet, cédé un terrain offrant un bon potentiel de développement. Le projet faisait du sens en lien avec sa mission, le soin des malades. D'ailleurs, elles étaient impliquées avec leur siège au CA.

Les éléments à retenir du Projet Habitations Vivre chez soi sont le logement social et la reconnaissance, par le réseau de la santé, de l'importance de donner plus de services à domicile pour éviter l'hébergement et l'importance de la mixité. En ce sens, le réseau de la santé et le réseau de l'habitation (la Société d'habitation du Québec (SHQ) ont contribué en dépassant leurs limites respectives, mais dans un cadre municipal puisqu'à Québec, le mandataire pour la SHQ est la Ville. De plus, nous avons mis en commun nos préoccupations de santé et avons travaillé avec un groupe de ressources techniques²¹. Le résultat a donné un beau projet : 92 logements, dont 50 pour des personnes âgées, incluant 24 pour des personnes en grande perte d'autonomie. Dans le cas de ces dernières, si elles n'étaient pas à Habitations vivre chez soi elles auraient dû être soit à domicile dans des conditions très précaires, soit en hébergement. Les 42 autres logements sont occupés par des familles avec enfants ou des personnes seules de moins de 65 ans.

²¹ Les groupes de ressources techniques, nés des grands mouvements de revitalisation des quartiers des années 1970, fournissent depuis plus de 35 ans du soutien et de l'expertise aux groupes de personnes qui désirent mettre sur pied une coopérative ou un organisme à but non lucratif en habitation. Au nombre de 24 au Québec et financés par la Société d'habitation du Québec, ils offrent des services d'accompagnement, de formation et de support technique et administratif aux projets immobiliers communautaires.

Une stratégie Top down ou hybride?

Le Domaine du Parc Savard est, à la limite, une forme de « top-down » ou une commande qu'on aurait transformée. En 2008, notre directeur général, fier du projet Habitations Vivre chez soi, nous a abordés, ma collègue Ginette et moi, avec un autre problème. Les dirigeants de l'Agence de santé et services sociaux de Québec étaient préoccupés par le nombre important de personnes handicapées adultes, installées dans des ressources d'hébergement, les CHSLD. Faute de ressources adéquates, elles se retrouvaient en CHSLD dans un milieu qui n'est pas du tout idéal pour elles. Il y avait même des cas de jeunes âgés de seulement 25 ans! Par ailleurs, on ne m'a pas approché pour rien dans ce dossier. J'avais travaillé dans plusieurs projets avec des personnes handicapées, notamment auprès des groupes de défense de droits, ainsi que sur la mise sur pied de services. Je connaissais bien cette réalité.

Avec la direction, nous étions en mode de réflexions partagées quant aux possibilités d'élargir le projet initial. La direction voulait savoir si nous pouvions créer une trentaine de logements, avec une offre de services et un montage qui s'apparenteraient à Habitations Vivre chez soi. Aussi, on nous avait informés qu'il y avait une entente de principe avec le MSSS pour la cession d'un terrain dans le secteur Vanier, en arrière du Centre d'hébergement Christ-Roi. Ginette et moi avions l'avantage d'être des organisateurs communautaires d'expérience qui avons connu du succès, et une certaine crédibilité. Ainsi, nous avons pu donner au projet une portée plus grande que celle envisagée au départ par la direction. Avant les fusions municipales, le secteur Vanier était un petit village gaulois, c'est-à-dire une petite ville à part, isolée. Il s'agissait d'un des secteurs les plus défavorisés de la Ville de Québec. Il y avait très peu d'investissements dans le logement social avant les fusions municipales. Le terrain disponible se situait dans un secteur relativement dévalorisé, où il y avait des besoins importants pour les familles. Ainsi, nous avons eu l'audace de proposer le développement d'un projet d'une plus grande envergure. À la limite, un projet exclusivement dédié à des personnes âgées pouvait se concevoir puisqu'il y a un souci de quiétude compréhensible et une question d'appartenance dans le fait d'être dans un même édifice. À l'opposé, il n'était pas souhaitable, en 2008, de développer un projet de 30 logements exclusivement dédiés à des personnes handicapées.

Heureusement, la direction a admis l'idée et nous avons très rapidement repositionné le tout. Nous acceptons la « commande » (top-down), dans la mesure où on avait l'accord de la bonifier. Par la suite, nous avons dû, à plusieurs étapes de l'évolution du dossier, revenir à la charge pour en faire un projet plus inclusif malgré certaines pressions. Rapidement, nous nous sommes assis avec le groupe de ressources techniques de Québec (Action-Habitation) pour évaluer le potentiel du terrain qui, en réalité, permettait de construire jusqu'à 100-130 logements. De son côté, ma collègue Ginette a aussi fait valoir que Vanier était un secteur où il n'y avait pas eu beaucoup d'investissements dans des ressources communautaires et que certains groupes étaient installés dans des locaux tout à fait inadéquats. De plus, des projets d'ajout de place en CPE avaient avorté depuis un certain temps dans le même quartier, alors qu'il y avait un besoin réel d'en développer. Justement, il y avait un CPE, bien réputé dans le secteur, qui avait développé des services pour des personnes avec des limitations. Par ailleurs, notre établissement voulait de nouvelles places pour ses employés. Je dresse un topo rapide, mais, en tenant compte de tous ces éléments de conjoncture, nous avons finalement articulé un projet qui est devenu, à partir d'une demande d'origine de 30 logements, un

projet de 130 logements, avec mixité sociale, des locaux communautaires pour un organisme famille qui offrait des services dans le milieu et, aussi, un espace pour une nouvelle installation en CPE avec 62 places.

L'idée derrière cette mise en commun était de créer un milieu de vie qui devenait beaucoup plus stimulant. Dans un esprit de développement local, le Domaine du Parc Savard constituait un apport significatif et structurant pour le milieu. Au départ le Domaine du Parc Savard s'est inscrit dans une logique « top-down » puisque la commande venait d'en haut. La participation des citoyens y occupait peu de place, mais nous avons clairement fait valoir à notre direction l'importance d'impliquer les citoyens dans le développement du projet. Dans les faits, avec notre réseau et nos contacts, Ginette et moi avons approché plusieurs personnes pour constituer le premier CA formé de gens engagés qui représentaient la dualité du projet : des personnes handicapées impliquées dans le milieu communautaire depuis longtemps, ainsi que des résidents et résidentes de Vanier, impliqués dans le quartier et souhaitant contribuer au développement de leur milieu. Par conséquent, un CA hybride a été créé, avec un rapport équitable : 3 personnes handicapées, 6 personnes de Vanier. Très tôt, le milieu a été encouragé à s'impliquer pour aider à développer un argumentaire afin que ce projet dépasse de loin la simple livraison d'un édifice de 30 logements avec services à domicile pour des personnes handicapées.



Marc De Koninck et sa collègue Ginette Buist-Olivier (à droite), avec les membres du premier conseil d'administration du Domaine du Parc Savard, des citoyens de Vanier et des personnes handicapées provenant du monde associatif.

Le projet a été extrêmement complexe et il a généré des coûts importants. Un des éléments de complexité concerne les services à domicile sur place. Sans entrer dans les détails techniques, les services aux personnes handicapées ne sont pas offerts par le CLSC, mais plutôt à travers les Programmes d'allocation directe, à savoir le « chèque emploi-service²² ». Ainsi, pour le projet du

²² « Le chèque emploi-service est un outil qui permet le traitement des opérations liées à la paie de la personne qui vous offre de l'aide à domicile dans le cadre du Programme d'allocation directe. Le chèque emploi-service gère les montants à

Domaine du Parc Savard, les services étaient assurés par une entreprise d'économie sociale. En ce sens, il fallait imaginer un montage financier dans lequel les résidents accepteraient que leur budget ne soit plus autogéré mais bien mis en commun pour permettre de financer une équipe permanente sur place.

Évidemment, au début, le CSSS suggérait que les personnes handicapées soient toutes dans le même édifice puisqu'elles auraient des besoins intensifs de services. À ce sujet, je voyais déjà que ce plan ne fonctionnerait pas. Nous avons donc organisé des focus groups avec des personnes handicapées et nous avons aussi invité nos gestionnaires à y assister. Nous voulions entendre les personnes sur leurs besoins de services et leurs besoins en termes de type d'habitations. Puis, nous leur avons exposé certaines des hypothèses et la grande majorité se sont montrés franchement favorables à un projet où elles seraient sécurisées, avec une garantie de services et de qualité de logement ainsi qu'un coût de loyer raisonnable. Toutefois, elles ont précisé qu'elles ne viendraient pas habiter au Domaine du Parc Savard si elles étaient toutes placées dans le même bâtiment. Elles ont clairement fait valoir que ce type de concentration ne correspondait pas à leur vision d'un projet inclusif.

Le programme Accès-Logis

Selon le site Internet de la Société d'habitation du Québec, « Accès-Logis Québec est un programme d'aide financière qui encourage le regroupement des ressources publiques, communautaires et privées. Il vise à favoriser la réalisation de logements sociaux et communautaires pour les ménages à revenu faible ou modeste, ou encore pour des clientèles qui ont des besoins particuliers en habitation. (...) les coopératives d'habitation, les offices d'habitation et les organismes ou les sociétés acheteuses à but non lucratif peuvent réaliser des projets d'habitation sociale et communautaire avec une contribution de leur milieu (...), ils peuvent compter sur l'expertise d'un groupe de ressources techniques ou d'un autre organisme reconnu par la SHQ. »

Il comporte trois volets :

- 1 : logements standards et permanents pour les familles, les personnes seules ou les personnes âgées autonomes.
- 2 : logements avec services pour les personnes âgées en légère perte d'autonomie.
- 3 : logements pour les personnes ayant des besoins particuliers en habitation.

Le volet 3 vise la mise en place de logements permanents ou temporaires où l'on offre des services d'assistance personnelle sur place, en vue de favoriser la réinsertion sociale des personnes concernées et de leur permettre de retrouver ou d'acquérir progressivement un degré d'autonomie compatible avec leurs capacités physiques et intellectuelles. Le projet Domaine du Parc Savard relevait des volets 1 et 3.

Conséquemment, nous avons dû accepter de construire des logements adaptés dans chacun des 3 édifices et sur des étages différents. Pour ce faire, il a fallu en convaincre plusieurs. L'établissement a approuvé rapidement. Puis, nous nous sommes tournés vers la Ville, car cela faisait augmenter les coûts de réalisation. En effet, les normes d'Accès-Logis exigeaient une volumétrie plus grande dans un logement adapté. Or si l'on regroupait les personnes handicapées dans le même édifice, la

payer à cette personne et agit comme agent payeur pour le CSSS. Ce service concerne les heures allouées inscrites dans votre plan d'intervention. Il est gratuit. » (Les services d'aide à domicile et le chèque emploi-service, MSSS, 2009)

conception architecturale en aurait été considérablement simplifiée. Toutefois, nous avons approché la Ville en appuyant sur le fait qu'elle ne voudrait pas contribuer à créer un projet qui contribuerait à stigmatiser une clientèle qui a des limitations fonctionnelles.

Néanmoins, quoique le projet ait pris quelques années à se construire, le CA a tout de même réussi à le mener à terme, et ce, avec d'autres défis qui se sont ajoutés. Ma collègue Ginette a pris sa retraite en cours de route, mais elle a laissé sa marque dans le projet.

Dès le début, le volet CPE avait été inclus dans l'élaboration du projet et les plans avaient été conçus en fonction de cette réalité. Par contre, le permis de CPE n'avait pas encore été émis alors que nous avions l'accord de la SHQ pour construire. Il a fallu prendre une décision; soit nous abandonnions le projet de CPE et faisons quelques logements supplémentaires, soit nous persistions tout en convainquant la SHQ que nous obtiendrions le permis.

Dans les faits, il a fallu être convaincant pour rassurer la Ville et la SHQ. Nous sommes allés chercher des accords de principe et nous avons, encore une fois, fait du démarchage politique avec le député afin de lui expliquer que nous pensions l'obtenir et que nous avions déjà une entente pour avoir les places en CPE. Ainsi, les logements ont été construits même si le permis de CPE n'était toujours pas émis. Entretemps, il y a eu un changement de gouvernement. Honnêtement, j'avoue que nous avons passé à un cheveu de ne pas être en mesure de développer l'installation CPE. Cela représentait l'équivalent d'un million dans un projet global de 23 millions. Je ferai grâce de tous les détails, de toutes les stratégies que nous avons utilisées parce que ce n'est pas le propos, mais il a fallu tricoter très fort. Finalement, nous avons eu gain de cause : nous avons convaincu le ministère de la Famille. D'ailleurs, ce CPE est l'un des derniers au Québec à avoir obtenu des places à cette époque. Ainsi, des familles peuvent habiter sur le site, faire garder leurs enfants au même endroit, utiliser les services de l'organisme famille Ressources Parents Vanier. Il y a aussi des services à domicile sur place et une salle communautaire, dans un des 3 édifices, qui permet de faire des activités collectives. Bref, un projet ambitieux pour un quartier et une population qui le méritaient bien.

Des stratégies délicates et difficiles à déployer

Une nuance a dû être établie, dès le départ, avec l'Agence régionale de Santé et Services sociaux de Québec. Nous avons négocié avec notre direction afin de ne pas développer un projet pour « sortir » des résidents des CHSLD. La Ville ne nous aurait pas accompagnés et la SHQ n'aurait pas accepté. Il était clair que nous ne pouvions pas créer de l'hébergement déguisé. Nous comprenions qu'il y avait des personnes en hébergement qui ne devaient pas y être, mais nous devions plutôt travailler afin d'éviter que des nouvelles personnes risquent de s'y retrouver. En ce sens, une bonne partie des locataires sont de jeunes personnes handicapées, avec de multiples limitations fonctionnelles, qui habitaient chez leurs parents, dans certains cas vieillissants. Objectivement, si ce projet ne s'était pas réalisé, un bon nombre de personnes handicapées qui habitent au Domaine du Parc Savard seraient soit chez leurs parents vieillissants ou en hébergement public.

Je voulais également me servir de cet exemple pour démystifier les approches « top-down » et « bottom-up ». Nous n'échappons jamais complètement à une part de « top-down ». Comme organisateur communautaire, il y a une relation importante à entretenir à la fois avec l'établissement et le réseau de la santé, afin d'obtenir la complicité de la direction, sans perdre de

vue la nécessité de rejoindre tous les acteurs du milieu et les citoyens. Il y a une crédibilité à construire qui nous permet d'amener des projets ailleurs que la demande initiale. C'est ce que nous avons fait avec le Domaine du Parc Savard. Nous avons annoncé nos intentions d'impliquer davantage la communauté et de consulter plus avant les personnes concernées. Dès le début du projet, nous avons développé un argumentaire rigoureux pour convaincre la Ville de nous accorder les unités. Afin de démontrer que la proposition était valable, nous avons aussi fait une bonne analyse des besoins dans le quartier. Par ailleurs, il y a une dimension « advocacy », associée au travail social, qui est parfois oubliée, mais que j'utiliserais pour illustrer que, même si nous cherchons à mettre en valeur les besoins et les préoccupations des citoyens, un projet comme celui-ci est aussi porté par nous.

Un des épisodes difficiles de ce dossier s'est manifesté dans le partenariat. Nous avons eu de très bonnes collaborations de la part de notre établissement et de la Ville de Québec. En plus, le projet permettait à la Ville d'avoir accès à un terrain qui, depuis longtemps, appartenait au réseau de la santé. C'était une terre en friche, mais il y avait tout de même un potentiel de développement important. Ça n'a pas empêché que la Ville a dû faire des compromis parce que le projet était beaucoup plus complexe qu'elle ne l'aurait souhaité. Le partenaire décevant a plutôt été le ministère de la Santé et des Services sociaux. Nous avons dû négocier la cessation de terrain sous forme de bail emphytéotique de 52 ans. À partir de ce moment, nous avons rencontré des obstacles absolument incroyables. Dans les faits, nous avons vécu de l'obstruction, particulièrement du côté de la direction des immobilisations au ministère. Entre autres, elle se questionnait sur la confiance à accorder à des citoyens bénévoles, membres du CA et voulait des garanties pour s'assurer que les logements construits resteraient loués par des personnes handicapées en grande perte d'autonomie. D'un autre côté, le programme Accès-Logis ne permettait pas à un établissement public d'administrer un OBNL en habitation. En fin de compte, dans la rédaction du document de cessation, le ministère s'était assuré de fixer un certain nombre d'exigences alors que la SHQ avait d'autres demandes de son côté. En fin de compte, sans ce manque de collaboration du MSSS, probablement que les logements auraient été disponibles un an plus tôt. Nous avons dû travailler fort pour que ces partenaires acceptent de se faire un peu plus confiance. Toutefois, pour influencer les très hautes sphères, nous avons dû alimenter, d'un côté notre direction, parce que nous n'étions pas invités aux rencontres avec le ministère, et de l'autre, le GRT, parce que la SHQ ne voulait pas discuter directement avec le groupe promoteur. Bref, j'avais davantage à faire du coaching et de l'accompagnement. Heureusement, après bien des tergiversations, un compromis a finalement été convenu et la construction a pu être complétée en juin 2013.

Une transversalité difficile à articuler au local

Pour ce dossier, nous travaillions dans la transversalité pure (MSSS, ministère de la Famille, SHQ, Ville de Québec, organismes de promotion des droits des personnes handicapées) alors que, dans la vraie vie, ces différents acteurs sont positionnés en silos et ne se parlent que très peu. Pourtant, à la lecture du projet, chacun était en parfait accord pour sortir de son silo, mais la réalité est tout autre lorsque vient le temps de passer à l'action. Notre argumentation a été appuyée sur cette mise en valeur de la transversalité, qu'il a fallu défendre auprès de nombreux élus, ministres et fonctionnaires. Bien entendu, le partenariat est la partie difficile du travail, car ce n'est jamais blanc ou noir. En arrière-fond, il peut y avoir une préoccupation compréhensible et légitime, mais il y a

aussi un manque de confiance vis-à-vis l'autre. Par exemple, le MSSS n'avait pas tort de vouloir des garanties; il cède un terrain d'une valeur de 1,4 million et veut s'assurer qu'au bout de 10 ans ces logements ne soient pas loués à n'importe qui. De son côté, le programme de la SHQ mentionne que le projet ne doit pas être un milieu institutionnel. Elle n'a pas tort non plus. Chacun doit apprendre à se faire confiance pour se rencontrer à un certain point.

Par ailleurs, pour le volet CPE, tous les signaux pointaient vers l'échec : la directrice, l'agent de développement du GRT et même le CA étaient tous prêts à baisser les bras. Pourtant, un bon jour, je me suis dit qu'il y avait quelque chose qui n'avait pas été essayé. En fait, il fallait convaincre la Ville que nous aurions le permis et que nous serions capables de faire face financièrement aux délais s'il y avait un retard par rapport à l'attribution du permis. La Ville nous supportait si nous pouvions assumer les pertes financières pour un ou deux ans. J'ai alors interpellé mon patron et je lui ai dit qu'il devait s'engager, quitte à louer ces locaux pour une période indéterminée jusqu'à ce que nous puissions développer un projet alternatif dans cet espace si jamais nous n'arrivions pas à avoir le CPE. Avec ces revenus pendant un certain temps, nous pourrions assurer un minimum de viabilité financière au projet. J'ai réussi, *in extremis*, à obtenir l'engagement de mon établissement à déboursier jusqu'à la hauteur de 100 000 \$ pour une année.

Évidemment, il y avait un certain risque à travers cette démarche, mais il était calculé. En fait, il y avait une alternative : le CIUSSS aurait récupéré cet espace pour en faire un centre de jour pour personnes âgées. J'étais toutefois convaincu que le projet débloquerait et que nous n'allions pas nous rendre jusque-là. Pour préciser, je n'ai pas manqué de transparence sur les enjeux, mais j'ai un peu « bluffé » sur mon optimisme. En réalité, j'ai convaincu mes patrons qu'il y avait un risque, mais pas un grand risque. Je me suis assuré que mon argumentation soit solide. Dans une posture d'organisateur communautaire, mes comptes à rendre sont à mon établissement et aux administrateurs bénévoles qui sont impliqués dans le dossier, et non au ministère ou aux autres partenaires institutionnels.

Le retour que fait Marc De Koninck sur ce projet permet d'illustrer une pratique d'organisation communautaire qui nous semble traduire une réelle volonté et capacité d'un établissement public de s'abouter aux autres institutions et acteurs concernés et s'adapter aux besoins de sa communauté, dans une interprétation de ses mandats de programmes socio-sanitaires qu'on pourrait qualifier de « leçon 101 d'approche populationnelle ». En soi, intervenir en logement social pouvait en effet, selon la lecture du Rapport Brunet, sembler déborder les mandats de CLSC, mais en l'arrimant au départ à la problématique du manque de ressources adaptées aux besoins de logement et de services à domicile des personnes âgées en perte relative d'autonomie, de façon à réduire le recours éventuel à l'hébergement institutionnel, on ancrerait le projet dans la vocation CLSC.

Pour les OC impliqués, le défi était élevé en raison de la diversité d'expertises qu'un tel dossier exige et du danger de pré-formatage du design de projet que la commande de la direction pouvait entraîner. Il fallait donc avoir une vision claire et partagée des valeurs, principes et stratégies d'organisation communautaire, que l'approche promue par le RQIAAC (2010) leur fournissait; ils étaient ainsi capables d'adapter la démarche aux réalités du milieu et de mobiliser les acteurs citoyens, usagers et gestionnaires dans la définition graduelle du projet et la gestion de son cheminement menant vers un projet intégré porteur de développement structurant pour la communauté. C'est ce qui nous semble aussi refléter la notion d'acceptabilité sociale maintenant mise en valeur dans les dossiers importants de développement conséquents pour la santé et la qualité de l'environnement.

La complicité entre les gestionnaires et les OC est un autre facteur déterminant à relever de la réussite du projet, qui s'explique par les relations de confiance établies sur un long terme, mais aussi dans un contexte de proximité entre les acteurs internes et avec la communauté que permettent la taille « humaine » de l'organisation et sa capacité à se voir d'abord comme un acteur partenaire de la communauté, et non seulement comme une succursale de l'État. C'est en quelque sorte la démonstration qu'un établissement de santé, de services sociaux ou d'éducation n'est pas d'abord et seulement un système technique dispensateur de services, mais aussi « instrument de développement collectif » (Divay, 2009a-b), ou contributeur de « public value ²³». Il s'inscrit alors dans une posture qui, par les dimensions de production de « biens collectifs intangibles » de second degré (ex. service de collecte de matières résiduelles comme contribution à la santé publique et à la qualité de l'environnement) liés au sort de la collectivité et à la capacité des citoyens d'y contribuer, situe les institutions de services publics comme composantes de la dynamique territoriale, dans un rapport d'appui à la prise en main par la population locale de son sort collectif.

Marc De Koninck souligne aussi les défis de l'intersectorialité vécue au plan local, contrainte par les systèmes de normes imposées par les programmes nationaux et par l'imputabilité verticale des acteurs gestionnaires de ces programmes au plan de l'appareil gouvernemental. On voit alors les contraintes que cette « logique top down » des programmes gouvernementaux peut générer face à l'hybridation requise entre les deux logiques, ascendante et descendante (Bourque, 2008), pour la formulation de la vision globale et intégrée d'un projet porteur de développement local et la réalisation de la coconstruction de l'action intersectorielle locale.

1.3 LE RÔLE DE L'OC DANS DE TELLES DÉMARCHES

En conclusion à cette première partie, Marc De Koninck dégage de ces projets, mais aussi de l'ensemble de son expérience, l'approche personnelle qu'il a graduellement développée dans son rôle d'organisateur communautaire en CLSC.

Un des « blues » de l'organisateur communautaire, et même des intervenants sociaux, est qu'ultimement, la marque de notre intervention ne reste pas. Par exemple, la directrice actuelle d'Aide communautaire Limoilou sait qui est Marc De Koninck et le rôle qu'il a joué, mais les employés de la coopérative n'en ont aucune idée. De même, les gestionnaires qui négocient des ententes avec la Coopérative de solidarité de services à domicile de Québec ne savent pas qui je suis. Aujourd'hui, je continue de soutenir le CA du Domaine du Parc Savard, mais je sais très bien que dans 5 ou 6 ans, la situation sera différente. Dans cet esprit, les administrateurs d'Habitations vivre chez soi voient mon nom dans les documents, ceux qui étaient présents mentionnent que j'ai été impliqué, mais dans 10 ans, je n'y serai plus. Je n'ai pas de regret. En même temps, ce ne sont pas « nos » projets. Notre visibilité s'exerce auprès de ceux que nous accompagnons et qui y sont au début. Malgré tout, j'ai le sentiment d'avoir fait œuvre utile. Nous sommes très exposés dans certaines phases, notamment au départ parce que notre nom est associé au projet, mais avec le temps, cet effet est atténué. Au final, nous acceptons que le projet soit plus important, beaucoup plus

²³ Le « Public Value Management » se présente comme un nouveau paradigme de gouvernance publique qui mise sur l'éthos du service public faisant appel à la participation des « parties prenantes » à la conception et la production des « biens publics ». Ceux-ci ne sont alors plus arbitrés par le marché et une vision technocratique de gérance des services humains (contrairement au paradigme du « New Public Management » dominant actuellement dans l'organisation du réseau sociosanitaire), mais par de nouvelles formes et espaces d'institutionnalisation ouverte à la délibération et à l'expérimentation (Lévesque, 2012), dans des modes de gouvernance permettant de combiner la démocratie participative et délibérative avec la démocratie représentative, dans des régimes de « gouvernance partagée » de régulation au plan central (vertical) et de coordination au plan local (horizontal).

important que nous. Faire œuvre utile pour la communauté est plus important que la reconnaissance que nous pourrions en tirer.

Une autre facette du travail - et leçon d'humilité- est qu'à un certain moment, il faut accepter que le projet soit imparfait, avec des améliorations à apporter et des éléments qui, s'ils étaient à refaire, seraient différents. Néanmoins, il faut qu'un projet avance. Parfois, il faut aussi assumer qu'il y a une part de responsabilités qui n'est pas la nôtre. Je reviens, par exemple, aux entreprises d'économie sociale en aide domestique. Le cadre de référence d'origine est plutôt tombé dans l'oubli dans l'appareil bureaucratique ministériel, au point qu'on tente de le renégocier en des termes contraires.

Et l'arrivée de nouveaux gestionnaires fait oublier dans notre établissement les bases sur lesquelles le PEFSAD a été constitué. Celles et ceux qui arrivent n'ont pas toujours l'histoire, et celle-ci s'oublie. À leur défense, la conjoncture peut avoir changé. Bref, il y a des choses qui ne m'appartiennent pas. Même le CA du Domaine du Parc Savard, sur certaines questions, fait des choix qui sont différents de ceux que je ferais peut-être, mais ils ont une responsabilité qui n'est pas la mienne et je me dois de le respecter.



Deux hommes se sont particulièrement investis dans ce projet : Réjean Boilard, agent de développement chez Action Habitat (Groupe de ressources techniques reconnu par la Société d'habitation du Québec), et Marc De Koninck, organisateur communautaire au Centre de santé et de services sociaux de la Vieille Capitale. Marc De Koninck et Réjean Boilard se félicitent de l'audace dont ils ont fait montre et qui a permis aux personnes handicapées d'être dispersées dans les trois immeubles du Domaine, plutôt que d'être regroupées. Extrait du journal Le Soleil, Patrice Laroche, 28 septembre 2013.

Un ami professeur en psychoéducation m'avait demandé de venir parler de la pratique d'organisation communautaire à ses étudiants. Comme organisateurs communautaires, nous comprenons bien notre littérature, mais elle a tout de même sa part de langue de bois. J'avais donc essayé de leur imaginer l'organisation communautaire. Celle-ci demeure - et mon parcours l'illustre

aussi- une pratique relativement peu codifiée, ce qui est étrangement une partie de sa force. En fait, selon moi, et c'est ma raison d'être principale, les organisateurs et les organisatrices communautaires sont essentiellement des hommes et des femmes à tout faire de l'action collective dédiés au mieux-être des communautés et des personnes qui la composent, avec un parti-pris clair pour celles et ceux qui sont le plus touchés par les inégalités. D'un côté, si nous prenons 10 travailleurs sociaux d'un même établissement, ils vont tous pratiquer de façon différente, mais somme toute, ils feront essentiellement la même chose. Alors que si nous prenons 10 organisateurs communautaires, ils feront des choses possiblement très différentes.

Par exemple, j'ai une grande gueule; je le sais, les autres me le disent, je m'assume. Je pense aussi être un bon communicateur et j'ai un certain talent pédagogique, de sorte que je suis souvent à l'avant et que je prends beaucoup la parole. Cette facette de ma personnalité peut être instrumentale par moment, et être utile. D'autres sont moins confortables dans ce rôle mais ont d'autres forces. Ainsi, il y a quelque chose dans le travail d'OC, dans le rapport individuel aux gens et dans la relation de confiance à construire, qui s'apparente au travail social individuel. Le type d'écoute que j'ai, qui me vient de mon expérience d'auxiliaire, permet que parfois, au gré de l'évolution d'un projet, je peux cerner les forces de chacun et aider à leur réalisation.

Parfois, nous nous retrouvons dans des champs d'intervention que nous ne maîtrisons pas du tout. Par exemple, en ce moment, je travaille à la mise en place de services d'injection supervisée à Québec, alors que je ne suis pas du tout expert en toxicomanie. Mon patron a eu l'intuition de retenir les services d'un organisateur communautaire dans ce dossier parce qu'il percevait un potentiel de conflit et un besoin de médiation, et il me l'a confié parce que la gestion de conflit et la médiation sont des forces chez moi. Voilà un exemple de ce que je veux dire en parlant d'hommes et de femmes à tout faire de l'action collective. Évidemment, certains développent des compétences dans un sens plus que dans l'autre, mais en fait, l'organisateur communautaire incarne la vision globale dans un projet : il incarne la perspective globale, « tout est important, tout est pertinent ». Il y a une dimension « chargé de projet » dans l'organisation communautaire qui reflète bien ce que je pense : un chargé de projet doit s'assurer que tout se fasse sans pour autant maîtriser une compétence spécifique. Bien sûr, dans d'autres cas nous ne sommes pas « en charge »; il arrive que nous ne soyons impliqués qu'en soutien dans un projet.

Par exemple, j'ai été interpellé par les promoteurs d'un nouveau projet. Un organisme, Droit de cité, voulait développer une clinique d'accompagnement juridique, notamment pour les gens qui subissent du profilage, des itinérants qui reçoivent des contraventions à répétitions, etc. Un service s'est mis sur pied, à partir du modèle de Montréal. Des intervenants vont accompagner des personnes plus désorganisées auprès de la police afin de négocier des ententes. Droit de Cité a demandé l'aide d'un organisateur communautaire pour un aspect très technique : constitution de la personne morale, rédaction de règlements généraux, etc. Évidemment, c'est leur projet, les membres sont bien engagés, ils maîtrisent bien le sens du projet, mais souvent, lorsque que je leur demandais s'ils avaient pensé à tel élément, la réponse était non, c'est pourquoi en plus de l'aide technique demandée, je ne me suis pas empêché de les amener à pousser plus loin leur réflexion sur des questions de fond. Il faut toujours voir un projet dans ses perspectives plus globales.

Une capacité de vision globale à acquérir en formation ou par la pratique?

Tous ces savoirs ne s'enseignent pas. Avec la pratique, je suis devenu solide dans certains domaines, comme la rédaction de règlements généraux, la dimension juridique ainsi que la présidence et les procédures d'assemblée. En fait, très tôt dans la formation d'organisation communautaire, il faudrait que ces dimensions soient abordées. On devrait surtout enseigner que, lorsqu'on s'implique dans un projet, tout est important! Il faut être curieux, aller au-devant et toujours anticiper si tel ou tel aspect peut nuire ou être utile au développement du projet.

Quand vient le temps de travailler sur le terrain avec des acteurs en cause, j'essaie toujours, dans la mesure du possible, de créer des alliances pour tenter de trouver un terrain d'entente. L'objectif ultime est le mieux-être des communautés et des personnes. Dans une vision de transformation sociale collective, le citoyen militant en moi est capable d'argumenter de façon très dure, mais l'intervenant sent quand même l'obligation qu'il y ait, à la fin, quelque chose de meilleur pour celles et ceux avec qui je travaille. Je ne veux pas dire qu'il faut toujours faire des compromis, mais il faut demeurer pragmatique et s'assurer d'avancer.

Enfin, je me reconnais dans le rôle d'agent de liaison, avec du mordant. Dans le travail, je me rends compte qu'il y a deux catégories de gens : ceux pour qui l'important c'est d'avoir raison et ceux pour qui l'important c'est d'avancer. Je me considère dans la deuxième catégorie. L'image est un peu caricaturale, mais ultimement, l'important c'est d'avancer. À la limite, c'est une métaphore du problème d'une certaine gauche pour qui l'important est surtout d'avoir raison, quitte à ne pas avancer. Parfois, dans le monde communautaire, nous rencontrons ce genre de façon de voir.

Une capacité d'analyse alimentée par l'apprentissage continue dans l'action... collective

En fait, lorsque je donne une conférence sur les inégalités sociales ou sur l'intervention avec les citoyens et la contribution des groupes communautaires, j'aime bien faire une petite parenthèse pour parler de mon père, âgé de 83 ans. Il a pris sa retraite de manière « prématurée » à l'âge de 81 ans, après seulement 55 ans d'enseignement universitaire! Lorsque mes frères et moi l'encourageons à le faire plus tôt, il nous répondait qu'il enseignait toujours parce qu'il continuait d'apprendre au contact des étudiants. Cette façon de voir m'a beaucoup marqué et je l'évoque pour illustrer une posture fondamentale du professionnel. Il doit toujours être en position d'apprentissage. Il faut chercher à apprendre et ne pas se contenter de savoir. Chez les professionnels et les experts, il y a un danger à se camper dans un savoir figé, académique, scientifique ou expérientiel, en oubliant que chaque occasion d'échanger avec d'autres est une occasion d'apprendre.

Le fils de philosophe que je suis reconnaît la valeur du doute. Socrate se plaisait à dire qu'il ne savait rien. Lewis Thomas, un célèbre scientifique, avançait que la plus grande découverte scientifique du XX^e siècle est celle de notre ignorance. L'apprentissage est l'une des plus grandes richesses du travail communautaire. À travers le travail collectif et collaboratif, nous apprenons ensemble.

Généralement, nous commençons un projet en prévoyant la destination, mais nous aboutissons souvent ailleurs. Dans l'élaboration d'un projet, une posture m'apparaît essentielle : assumer que l'idée que nous proposons se bonifiera parce que d'autres personnes y apporteront leur savoir et leur expérience vécue. Il est essentiel de la partager et d'accepter qu'elle s'enrichisse. Nous ne

pouvons pas l'imposer. D'où l'importance de la valeur du doute. Comme plusieurs, je peux être prétentieux ou orgueilleux par moment. Toutefois, je réalise que j'ai davantage de plaisir qu'avant à découvrir que je n'avais pas raison. De ce fait, j'ai plus de satisfaction à amener une idée à la table, à la défendre et à la voir se transformer grâce à l'apport des autres. Je suis satisfait, même si le résultat n'est pas celui que j'avais anticipé. Plutôt que de simplement appliquer ma proposition, les gens l'ont bonifiée ensemble. Au final, nous serons plus forts. Ainsi, adopter une position d'apprentissage constant a un impact sur l'évolution d'un projet, mais également sur la mobilisation. Naturellement, les personnes sont beaucoup plus mobilisées lorsqu'elles contribuent au processus.

Cette posture fondamentale s'inscrit notamment dans l'action, mais également à d'autres étapes, notamment lors de l'analyse. Les groupes communautaires défendent l'image du « par et du pour ». Le Collectif pour un Québec sans pauvreté aborde le point de vue du travail « avec ». Pour ma part, le principe porté par le mouvement des personnes handicapées résonne particulièrement : « Ne faites rien pour moi sans moi²⁴ ». Au-delà de l'implication citoyenne, cette phrase renvoie à l'idée que le



Jacques Laverdière, OC engagé dans les débuts du CLSC Basse-Ville, lors du 11^{ème} colloque du RQIIAC à Québec en 2008, qu'il présidait depuis 2006.

citoyen détient un savoir à partager. En fait, nous avons tous des connaissances que les autres ignorent. Ensemble, nous arrivons à construire un savoir qui surpasse notre savoir individuel. De ce fait, il y a un travail de conscientisation à effectuer. À titre d'exemple, lors d'une conférence sur la santé, les inégalités et la contribution des groupes communautaires, je me suis permis de dire à des étudiants en médecine que pour devenir de bons médecins, s'ils ne devaient retenir qu'une chose de mon allocution, je souhaiterais que ce soit : « chaque fois qu'une personne entre dans votre bureau, elle a quelque chose à vous apprendre et, si vous adoptez cette posture, vous la soignerez mieux que si vous conservez une posture d'expert absolu ».

L'OC est aussi un agent développeur/entrepreneur

Le rôle de développeur/entrepreneur était l'une des très grandes forces de mon ex-collègue Jacques Laverdière²⁵. Il défendait fermement l'esprit d'entrepreneur, et était

²⁴ Souvent utilisée par des organisations et mouvements de lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale (ex. ATD QuartMonde), cette phrase attribuée à Gandhi, et reprise par Nelson Mandela, est à son origine plus négative dans sa formulation (« Tout ce qui est fait pour moi, sans moi, vous le faites contre moi ») et on la présente aussi parfois plus simplement (Rien pour moi sans moi). Dans la formulation plus positive que retient Marc De Koninck, on la relie toujours à la participation des personnes en situation de pauvreté, et aussi de handicaps, à la définition et la mise en place des lois, mesures et actions les concernant.

²⁵ Jacques Laverdière est un OC ayant débuté sa carrière au CLSC de la Basse-Ville dans les années 1970. Il a complété celle-ci comme coordonnateur professionnel de l'équipe des OC du CSSS de la Vieille-Capitale. Il a été président du RQIIAC de 2006 à 2008, après avoir siégé au conseil d'administration depuis 2000. Parmi ses nombreuses réalisations, on se doit de mentionner le Centre communautaire et résidentiel Jacques-Cartier, un projet qui impliquait les jeunes et qui se caractérisait par une approche originale : un centre de services mais aussi un lieu éducatif axé sur le développement de projet de vie par les jeunes. Ce centre a fait école et a influencé de nombreux autres projets communautaires à Québec et au Québec.

d'abord et avant tout un développeur. Un lien peut certainement être établi avec la notion de leadership. En fait, un développeur est un individu positionné en avant-plan qui dirige à un moment précis. Dans un contexte d'organisation communautaire, le défi est d'être un développeur qui, constamment, écoute, apprend et amène le projet ailleurs qu'il ne l'avait envisagé au départ. Ainsi, il n'assume pas qu'un rôle d'animateur pour donner la parole lors de réunions, mais développe avec les gens une relation d'aidant qui les amène à découvrir de nouvelles réponses possibles à leurs besoins et demandes, en traduisant et projetant leurs besoins dans de nouvelles pistes de solutions. Son expertise lui vient alors de sa capacité d'écoute des volontés des gens en y relevant les éléments permettant ensuite d'aller plus loin.

À ce sujet, j'ai eu à présider une assemblée pour un projet résidentiel qui s'apparente au Domaine du Parc Savard, mais de moins grande envergure (en nombre d'unités) et qui s'adresse aux adultes présentant une déficience intellectuelle. La salle accueillait une cinquantaine de personnes et, durant la rencontre, certains adultes trisomiques se sont levés pour partager leur aspiration d'autonomie. Dans ce contexte, le rôle de développeur dépasse le fait d'avoir l'idée d'un projet. Il exige aussi d'écouter le citoyen – Carl, dans le cas qui nous concerne – qui prend la parole lors de cette assemblée pour nous parler de sa situation. En souhaitant vivement qu'il réalise ses aspirations un jour, je me suis rappelé à nouveau, lors de cette assemblée, que le sens de nos actions doit être puisé chez les citoyens. Dans le volet « advocacy », ces témoignages fournissent un contenu fort permettant de comprendre concrètement le besoin. Je lui ai répondu que j'avais apprécié l'entendre, car lorsque je serais devant un gestionnaire pour défendre sa demande, j'aurais le devoir de transmettre son message; parce qu'au-delà des contingences avec lesquelles nous devons composer, nous ne devons pas oublier Carl et ses aspirations. En ce sens, je reprends le discours d'un individu dont l'importance est multipliée en s'ajoutant à la parole de quarante autres. L'utilisation de la voix citoyenne est une méthode préconisée notamment par le Collectif pour un Québec sans pauvreté qui donne la parole à Yvette et à son vécu. On doit jouer un rôle d'interface entre l'établissement (les programmes, les institutions, etc.) et les concernés (des Carl, Yvette, des citoyens X ou Y). En réalité, par ce rôle d'interface, je tente de brancher l'institution sur les besoins des personnes, en liaison directe avec elles.

Le défi de la double allégeance

Parfois, des discours critiques découlent de cette dynamique de la double allégeance, en particulier des organisateurs communautaires, alors qu'en fait, l'institution n'a pas à être un adversaire. Je trouve le débat déplacé et je préfère référer à ma position d'interface abordée plus tôt. Par exemple, dans le dossier du Domaine du parc Savard, ma patronne avait l'impression que j'étais plus du bord du projet que de celui de mon employeur. Je n'avais pas la même vision. Si je suis embauché pour travailler au mieux-être des communautés, c'est que mon employeur y croit. Peut-être que la stratégie ou l'analyse pour atteindre cet objectif ne sont pas les mêmes, surtout que les contingences avec lesquelles le patron doit composer sont différentes des miennes.

Par conséquent, mon travail est de lui rappeler qu'on me paie pour atteindre un but précis. Je ne suis pas en conflit d'allégeance avec mon employeur. Je lui dis simplement que si j'applique ce qu'il me demande, je n'atteindrai pas l'objectif pour lequel on m'engage. On peut également transposer cette situation en intervention individuelle entre un client et l'intervenant : l'employeur impose un

certain nombre de règles, mais si elles vont à l'encontre de l'intérêt du client, comme intervenant, on a l'obligation de rappeler au patron de ne pas oublier le travail pour lequel on paie l'intervenant, la finalité de l'intervention.

Double allégeance - ou conflits d'allégeance- des OC en CISSS/CIUSSS

Dans le cas des OC exerçant en établissements publics, la double allégeance réfère d'une part à leur engagement professionnel et imputabilité envers un groupe, un organisme ou une communauté, en conformité d'un mandat convenu selon les valeurs, principes et types d'intervention reconnue à la fonction d'OC qui agit en soutien à l'action collective; et d'autre part à la relation institutionnelle avec l'établissement public de qui relève leur mandat de service public, et qui détermine leurs conditions de pratique et leurs marges de manœuvre, notamment par ses orientations, politiques et programmes, notamment en développement des communautés.

Cette double allégeance peut donner lieu à des situations de conflits d'allégeance, dont certaines ont été balisées dans le cadre de référence du RQIIAC(2010 : 78-79): « Un OC, comme tout autre professionnel ou gestionnaire, peut représenter le CSSS au sein d'une concertation ou au conseil d'administration d'un organisme lorsqu'il en reçoit le mandat explicite (...) et il intervient alors de plein droit dans cette instance comme porte-parole du CSSS; il ne peut alors au même moment exercer une fonction d'OC en soutien à l'organisme ou à la concertation en question. » (...) « Un OC, normalement, ne siège pas au conseil d'administration d'un organisme, ce qui le conduirait à outrepasser ses fonctions et à se placer en situation d'ingérence. Cependant, un organisateur communautaire peut être invité, à l'occasion et pour une durée limitée, à participer à un conseil d'administration dans la perspective du meilleur intérêt de l'organisme afin de le faire profiter de son expertise ou de collaborer à la réalisation d'un mandat particulier et de nature transitoire. » (...)« Un OC peut aussi, conformément à son expertise professionnelle, aider les organismes et les tables de concertation avec lesquels il travaille, à préparer un plaidoyer pour faire valoir leurs positions. Il est alors associé à des actions de nature publique même s'il n'a pas de rôle ni de mandat officiel de représentation de la part du CSSS. »

Certains cadres de références locaux en organisation communautaire font référence à une triple imputabilité : « Dans leurs fonctions les OC interviennent en général en soutien à un organisme ou à une concertation du milieu en fonction des caractéristiques de la communauté et à titre d'employés du CSSS. Cette triple référence entraîne des exigences de loyauté à l'établissement, de fidélité à la communauté de référence et, excluant tout favoritisme, un parti-pris pour l'organisme ou le regroupement soutenu. L'organisation communautaire se pratique donc en situations complexes où des conflits de rôles ou d'allégeance risquent de survenir. En principe, les OC n'interviennent pas à titre de représentant ou porte-parole d'un organisme communautaire ou d'une instance de concertation puisque leur intervention vise la prise en charge autonome par les gens du milieu et aussi parce que cela peut entraîner un conflit d'allégeance avec le CSSS ou avec d'autres partenaires. Certaines situations toutefois commandent ce type d'implication. C'est le cas, par exemple, lorsque la représentation est nécessaire pour augmenter la capacité de prise en charge d'un organisme ou lorsque la représentation nécessaire comporte trop d'obstacles pour ceux-là même qui ont besoin de se faire entendre. Dans un tel regroupement ou concertation, la représentation au nom du groupe peut constituer une tâche ponctuelle d'OC. » (CSSS du Lac-des-Deux-Montagnes, 2013 : 5)

Au fond, mon allégeance est dirigée vers le mieux-être des communautés, comme je l'ai déjà mentionné. En général, en parlant de double allégeance, on réfère à l'organisme communautaire en opposition au réseau de Santé et services sociaux. Dans les faits, nous défendons les groupes communautaires dans la mesure où les conditions qu'on leur impose sont insuffisantes par rapport

au mandat qui leur est confié. L'inverse peut arriver, lorsque des groupes communautaires démontrent le réseau public, nous avons aussi l'obligation de leur expliquer que ce réseau n'est pas un adversaire. Par contre, il a des obligations et des règles et des contingences à respecter qu'un organisme communautaire n'a pas. De ce fait, le groupe communautaire qui travaille au mieux-être des citoyens doit aussi amener ceux-ci à comprendre les contingences du réseau et à composer avec elles. Si chacun travaille de son côté, le citoyen est perdant. Il est donc nécessaire de trouver un terrain d'entente pour l'intérêt des citoyens.

Précisément, le partenariat devient une condition de succès, un moyen indispensable plutôt qu'une fin, pour travailler au mieux-être. Ainsi, l'institution doit être au service de la communauté, ce qui suppose une réelle compréhension de ce qu'est le travail collaboratif. Pour ma part, j'essaie de faire valoir à mes patrons que le travail collaboratif est au cœur de la pratique d'organisation communautaire. Nous avons le devoir de rappeler à nos patrons qu'il est important, pour la réussite de notre mandat, qu'ils entendent ce que nous leur transmettons, particulièrement s'ils veulent un meilleur partenariat avec les groupes communautaires. Il ne suffit pas, pour le réseau de la santé, d'énoncer des attentes et d'octroyer des budgets. Il faut s'ouvrir à la réalité des organismes pour comprendre qu'ils ne peuvent pas travailler avec les personnes de la même manière. En ce sens, le travail collaboratif implique d'accepter le doute et la remise en question de nos méthodes parce que l'autre travaille différemment. On peut-être quelque chose à apprendre l'un de l'autre.

Dans le contexte actuel (de la réforme Barrette), le dialogue avec l'institution m'apparaît plus difficile, car l'appareil est beaucoup plus lourd. Bien qu'on serait tenté de blâmer le ministère, il n'est que le porte-étendard d'une vision centralisatrice « top-down ». Selon moi, le fait que l'imputabilité s'éloigne de plus en plus du terrain représente un des problèmes majeurs de la réforme actuelle. En effet, dans tout système d'organisation de services (éducation, santé, etc.), plus l'imputabilité est près de la personne qui reçoit le service, plus les chances que le service soit donné avec qualité sont bonnes. Ce n'est pas seulement une question de proximité, parce que l'intervenant peut l'être, mais l'imputabilité qu'on lui donnera sera limitée, sans oublier que le corolaire est l'autonomie de l'intervenant. Actuellement, l'imputabilité est complètement en haut, ce qui signifie que chaque décision ou changement doit être transmis au niveau supérieur, qui le relayera au-dessus, et ainsi de suite jusqu'en haut. Mon expérience témoigne de sensibilité, d'ouverture et d'un véritable appétit à offrir de meilleurs services de la part des gens de la haute direction. Par contre, ils ne comprennent pas toujours facilement qu'un assouplissement des règles et une plus grande confiance à l'endroit des intervenants soient nécessaires pour y arriver. Bien entendu, ils sont soumis à leurs propres règles d'imputabilité. Ils vivent des tensions dans les relations de travail qui ont tendance à se complexifier davantage dans de grosses organisations, rendant difficile l'accès à des espaces de dialogue.

En fait, dans nos milieux de travail, cette capacité à assouplir le fonctionnement pour que l'autonomie et l'imputabilité se rapprochent du terrain se complexifie, parce qu'il est difficile de combiner les discussions sur les relations de travail et celles sur l'amélioration des services. Ces deux conversations ont beaucoup de misère à se faire simultanément. Le défi est de mener une discussion franche avec les organisations syndicales : est-ce possible de se fixer un objectif commun d'amélioration des services pour les citoyens et citoyennes sans tout de suite se retrouver dans nos

réflexes de corporatisme et de relations de travail? Pour préciser ma pensée, je plaide fortement en faveur de bonnes discussions sur les relations de travail, mais je sens que ces sujets restent trop souvent parallèles. Ils demeurent difficilement superposables parce qu'on glisse rapidement sur les heures de travail, les remplacements ou les compétences, des débats qui ne sont pas simples. Par conséquent, je peux affirmer objectivement que la situation est plus ardue aujourd'hui. Bien que je n'en sois pas à ma première réforme, je dois avouer que la présente n'est pas facilement appréhendable.

En 2004-2005, le CLSC Basse-Ville-Limoilou est devenu le CSSS de la Vieille-Capitale; les missions ont été fusionnées. Ensuite, le CIUSSS de la région de la Capitale-Nationale a regroupé 4 CSSS. Aujourd'hui, le territoire est beaucoup plus vaste (de la municipalité régionale de comté [MRC] de Portneuf à celle de Charlevoix). Effectivement, des facteurs liés à la taille et à la complexité de l'appareil expliquent en partie la nouvelle dynamique, mais cela étant, une des caractéristiques répétée et dénoncée est cette vision très centralisatrice du MSSS. Cette logique s'installait déjà au temps des CSSS, mais on sentait que les établissements avaient encore une marge de manœuvre tandis qu'actuellement, on ne la sent pratiquement plus. Au CIUSSS de la Capitale-Nationale, la latitude est restreinte, mais de bonnes idées sont déployées; il y a encore de la place pour l'innovation, mais on ne sent pas qu'elle est aussi nourrie que par le passé.

Toujours sur le thème de l'imputabilité au sommet, les gens du « bas » qui ont des idées novatrices n'ont pas l'impression d'avoir un canal pour les faire monter. Peut-être qu'en haut, les gens seraient prêts à les entendre, mais il y a une rupture. Les organisateurs communautaires représentent l'exception, notamment parce que nous avons des contacts et une bonne complicité avec la direction. Je pense que la direction réalise, plus que jamais, qu'elle n'a plus beaucoup d'antennes dans le milieu. Par conséquent, nos communications sont relativement positives, du moins en ce qui concerne notre établissement. Nous relevons du président-directeur général adjoint. Néanmoins, bien que les communications soient bonnes, lorsque vient le temps de faire bouger la machine, le processus est lourd. Les patrons ont des exigences à rencontrer qui sont d'ordre budgétaire (compressions) avec des règles médicosanitaires. On peut aussi ajouter une non-reconnaissance de la contribution du milieu communautaire à sa pleine valeur qui est davantage perçue comme un instrument. En fait, il n'y a plus vraiment de débat instrumentalisation/autonomie. De ce fait, certaines personnes du milieu communautaire sont très critiques et démontrent à tout vent le réseau de la santé. Elles ont en partie raison, mais cette posture contribue également à rendre les relations tendues.

Questions de méthode ou d'approche

À vrai dire, au niveau de la méthodologie, je ne suis pas un grand théoricien. Je me conforme plutôt à un certain nombre de règles et de principes personnels. J'apprends à me faire confiance dans des projets et j'ai développé des réflexes, notamment de toujours prendre le temps de réfléchir et de parler avec plusieurs personnes pour éviter de me faire une idée trop rapidement. De ce fait, j'accepte de faire des allers-retours, de douter et de toujours remettre en question l'idée de départ, sans toutefois oublier pourquoi et pour qui je travaille. Ainsi, la combinaison de ces éléments forme une ligne directrice guidée également par une grande curiosité pour rester à l'affût.

Ainsi, je ne peux pas nommer de cadre théorique précis que j'applique autre que ma méthode personnelle mais, à certains moments, j'ai aussi besoin de réfléchir, de rechercher, de m'informer. En fait, je suis curieux d'en savoir plus que pas assez. Le risque est l'accumulation de ce savoir qui peut immobiliser, c'est-à-dire de se questionner constamment pour affiner notre analyse. Il faut aussi être capable de prendre des risques et plonger. Et, pour revenir sur la question des valeurs, je crois beaucoup au pouvoir du sens. Effectivement, à partir du moment où l'on saisit le sens (le pourquoi) d'une action, il devient la motivation pour foncer et créer du mouvement, parfois par essais-erreurs, sans jamais fermer complètement de portes. Comme je le mentionnais, ce fonctionnement relève du réflexe; il y a beaucoup d'intuition dans ma pratique. Souvent, on me le reflète, parfois on me le reproche. Par contre, je n'ai pas d'adversaire, mais plutôt des gens avec lesquels je suis en désaccord. Dans cette optique, j'évite les lectures trop manichéennes (bien/mal; blanc/noir), ce qui rejoint la notion de reconnaissance des alliances et du réseau.

À titre d'illustration, je travaille actuellement sur l'implantation de services d'injection supervisée. Même s'il y a davantage de gens qui y sont favorables qu'on peut le penser, il y a clairement des gens qui résistent à ce genre de projets controversés, mais je ne les considère pas comme des adversaires. Je n'exclus pas de prendre le téléphone pour leur parler, pour les rencontrer et travailler ensemble. À ce niveau, je me démarque de certaines approches en développement communautaire, car je n'utilise pas vraiment la confrontation. Elle peut avoir sa place, particulièrement sur des enjeux politiques de fond, mais je ne vois pas beaucoup d'avantages à prendre une posture d'affrontement. J'ai peut-être plus de facilité que d'autres au compromis, un trait de caractère que j'ai déjà mentionné : pour moi, l'important n'est pas d'avoir raison, mais d'avancer. Il y a une nuance à apporter, car le mot compromis peut être interprété comme l'affaiblissement du projet ou de la complaisance. En fait, le compromis que je fais est de reconnaître le problème de l'autre et tenter de le résoudre sans, justement, compromettre le projet. Par conséquent, je prends le temps pour m'ouvrir à l'autre, reconnaître son point de vue et m'assurer de répondre à son inquiétude.

Un autre exemple est le débat actuel sur la notion d'acceptabilité sociale parfois galvaudée. En réalité, l'acceptabilité sociale, c'est prendre le temps de travailler avec ceux qui ont des réserves – et peut-être qu'ils n'en auront plus – plutôt que de se battre. De manière un peu sentencieuse, je dirais que les intérêts supérieurs priment sur les intérêts particuliers. Prenons le temps d'écouter les points de vue et tentons de satisfaire le plus grand nombre. Il va de soi qu'il n'y a pas de compromis à faire sur les intérêts supérieurs, mais on peut en faire sur notre orgueil et nos sensibilités respectives. Par exemple, tant que les intérêts supérieurs sont atteints, il n'y a pas de mal à permettre à un individu de s'impliquer dans un projet qui lui fournira une visibilité qu'il pourra récupérer politiquement pour ses intérêts personnels. Il faut trouver l'équilibre, le compromis, sans toutefois tomber dans la complaisance et la compromission.

Je n'ai jamais eu de formations spécifiques sur les techniques de médiation, mais j'en ai développé. À travers les années, dans certaines de mes interventions, j'ai eu à faire assez régulièrement de la gestion de crise et de la médiation dans certains groupes. À un point tel que mes collègues m'ont même demandé de leur donner une formation, principalement basée sur l'expérience et sur ma vision de la médiation. Une des notions importantes en médiation est de ne pas travailler pour aboutir avec un gagnant et un perdant, sans quoi elle perd son essence. Au final, la cause doit gagner

et non pas les personnes, d'où la nécessité de ramener l'enjeu vers l'intérêt supérieur, le bien commun.

Ne faites rien pour moi sans moi. C'est ce message central inspiré des stratégies de l'action non-violente (et de la désobéissance civile), dont Gandhi fut un précurseur (Muller, 1981, 2011) et interprété dans son sens plus proactif, qui nous semble caractériser les réflexions de Marc De Koninck sur le rôle qu'il se voit comme organisateur communautaire. C'est une pratique peu codifiée, avance-t-il, qui oblige à se définir dans une approche pragmatique « d'agent à tout faire » (chargé de projet, développeur, entrepreneur, médiateur, expert, agent de liaison...), non définie par un cadre théorique, un modèle formel ou une technologie pré-formatée; elle est plutôt à moduler dans une posture qu'il associe à un travail collaboratif orienté et déterminé par un parti-pris pour les exclus et marginalisés dans la recherche du mieux-être de la communauté, selon les besoins et situations à décoder dans les réalités particulières qu'elle présente. C'est donc une pratique qui, dans le respect - et la connaissance à renouveler constamment- de ses dispositions personnelles (aptitudes, forces, limites...), repose sur des choix de valeurs et de principes, prenant appui sur le sens de l'action fourni par les citoyens. Le rôle de l'OC devient alors de soutenir le processus permettant d'en définir et bonifier le contenu et la finalité, et de favoriser la mobilisation pour y arriver.

On pourrait associer cette pratique à une « praxis », dans la mesure où elle s'alimente à une vision et à un comportement structuré visant à transformer le monde, et en même temps en fait la promotion; elle s'apparente aussi à une « pratique réflexive » (Saint-Arnaud, 1992), dans la mesure où ses acteurs opèrent selon une posture d'apprentissage continu alimenté par l'action, inspirée de leurs échanges avec les « aidés », et même critique de leurs propres agirs.

Sur le plan méthodologique, au sens global, elle repose sur une posture intellectuelle qui permet une approche méthodique d'analyse d'une situation-problème et la formulation de plans d'action dans une démarche systématique ou dans un processus de résolution de problèmes, qui sert dans la recherche scientifique et l'analyse théorique, mais qui est aussi valable comme méthodologie d'intervention. La façon dont Marc De Koninck décrit sa « méthode » correspond bien à la relation qu'ont fait Mayer et Ouellet (1991) entre la recherche et l'intervention en situant la démarche et les étapes de l'un et de l'autre dans un processus commun.

Il déplore enfin que le contexte organisationnel de la réforme Barrette apporte des contraintes majeures à cette pratique, compte tenu de la centralisation et standardisation sur le modèle hospitalier qu'elle oblige, mais il est intéressant de noter que le lien rapproché maintenu avec la direction du nouvel établissement permet d'espérer que, dans leur rôle et distribution sur le territoire, les OC permettent à son CIUSSS de garder le lien avec les communautés locales.



Avec Mario Gagnon, directeur général de Point de repères, sur les ondes de Radio-Canada (Québec), pour parler des sites d'injection supervisée, juillet 2018.



Marc De Koninck, avec des membres de l'Alliance pour la Solidarité et Inclusion sociale de la MRC de Rivière-du-Loup, alors qu'il inaugurerait par deux conférences, le 17 mars 2015, la campagne régionale visant par la bande dessinée à défaire les fausses croyances véhiculées à propos de la pauvreté.

Source : www.infodimanche.com/actualite/215610/des-linges-a-vaisselle-pour-defaire-les-prejuges-contre-la-pauvrete, Hugues Albert, Journaliste



En conférence lors d'un colloque organisé par le Regroupement des organismes communautaires québécois de lutte au décrochage au printemps 2013.



Marc De Koninck animant le Forum citoyen sur la mixité sociale dans le Quartier Saint-Roch, 2010.

II. REGARD SUR LES GRANDS ENJEUX ET DEFIS DE L'INTERVENTION COLLECTIVE

Cette seconde partie permet à Marc De Koninck, à partir de son expérience d'organisateur communautaire en CLSC et CSSS, de faire un retour sur l'ensemble de sa pratique et de présenter son analyse des conditions générales de l'intervention collective territoriale, tout en faisant le lien avec les contenus précédents, sous l'angle des thèmes transversaux que nous avons identifiés au départ.

2.1 LA PARTICIPATION CITOYENNE ET LE RAPPORT AVEC LES PREMIERS CONCERNÉS PAR L'ORGANISATION COMMUNAUTAIRE

Il présente sa vision de cette notion qui lui apparaît comme le fondement de la pratique d'organisation communautaire tout en la contextualisant et la relativisant en fonction de la réalité de projets de développement qui commandent un recours à des modes adaptés et modulés de participation selon leur cheminement et dans le respect des expertises des différents acteurs impliqués.

Lorsqu'il est question de participation citoyenne, mon premier réflexe est de revenir à la notion de par et pour. On réfère notamment à l'organisateur communautaire en tant qu'agent de développement, mais ce n'est pas toujours simple de concilier les impératifs de développement avec la participation pleine et entière des personnes concernées par ce développement. Évidemment, le processus est important pour donner de la légitimité, de la valeur à un projet. Il faut toutefois éviter de tomber dans le processus pour le processus. La participation ne doit pas être factice. Pour ma part, je crois beaucoup au « avec »; nous travaillons d'abord et avant tout pour des citoyennes et des citoyens touchés-es par l'exclusion et qui, de ce fait, doivent être au centre de nos préoccupations. Certains de mes collègues sont particulièrement talentueux lorsque vient le temps d'établir des rapports de proximité avec des citoyens et de les mettre en confiance. Pour certains types de projets, c'est fondamental de le faire. Néanmoins, comme développeur, le par ne signifie pas nécessairement d'être uniquement avec, car le projet doit aussi avancer.

Pour illustrer mon propos, je reprends l'anecdote déjà mentionnée d'une rencontre avec les participantes d'Aide communautaire Limoilou durant laquelle elles avaient ébranlé mes convictions sur la question des salaires. Elles avaient des attentes envers moi pour que le projet avance et se réalise, quitte à faire des compromis quant à un certain idéal. Parfois, on peut penser qu'en étant sur le terrain, nous sommes près des gens et bien ancrés dans le milieu. Pour bien des projets, on est appelé à négocier et transiger avec des partenaires d'organisations très diverses ou avec les pouvoirs publics. Il est parfois essentiel d'être au front et d'être stratégique. Les allers-retours avec les participants peuvent être difficiles à ajuster avec les impératifs d'avancement de projet. En ce sens, il y a donc une recherche d'équilibre à atteindre entre avancement et participation qui n'est pas toujours simple ou facile. Pour avoir été impliqué dans plusieurs projets complexes, il y a une petite partie de moi déçue de ne pas avoir passé autant de temps avec des citoyens que j'ai pu le faire dans d'autres projets. Ainsi une rencontre que j'ai tenue avec des adultes ayant une déficience intellectuelle et leurs parents m'avait énormément nourri pour un nouveau projet résidentiel. Les participants étaient déçus parce que nous attendions un terrain depuis 2 ans; je leur avais dit que

nous le trouverions et nous le cherchions toujours. Ce genre de démarche (recherche de terrain) ne se règle pas par la « participation », mais plutôt par des jeux de négociations délicats. Même si je m'étais présenté avec 40 personnes, je n'aurai pas eu plus de terrain.

Naturellement, il faut croire à la participation citoyenne et, le plus souvent possible, il est important de faire le point avec les premiers concernés. On le fait souvent dans la phase d'analyse des réalités et des besoins : aller vers les gens, les écouter, les entendre parler de leurs aspirations, tenir des « focus groups », etc. Tôt dans un projet ou une intervention (en médiation, par exemple), il faut être prêts à réévaluer les idées préconçues qu'on avait au début. Il est nécessaire d'avoir de vrais moments planifiés pour écouter. Je ne suis pas friand des grosses opérations de consultation citoyenne où, par exemple, la Ville rassemble 100 citoyens dans une même salle, pour un temps limité. Un grand nombre n'arrive pas à s'exprimer. Il faut être conscients que les plus « bavards » prennent plus de place. Il faut trouver des alternatives. Pour moi, l'idéal est de former de petits groupes de consultation réunissant 5 ou 6 personnes. Par exemple, pour les services d'injection supervisés, nous avons organisé 3 « focus groups », on a rencontré en tout 22 personnes qui utilisent des drogues par injection et qui ont des histoires de vie assez différentes. Il n'est pas nécessaire d'en rencontrer des milliers; il faut aussi se mettre en mouvement et avancer. Il n'en demeure pas moins que cette étape est incontournable.

Dans cet exercice, nous avons posé des questions ouvertes pour assurer la qualité du matériel que nous voulions recueillir. Certains participants ont même réagi fortement, car ils avaient l'impression que nous ne connaissions pas le sujet et qu'ils devaient tout nous dire. J'ai accompagné une médecin de santé publique qui avait construit les grilles de questions pour ces rencontres; elle m'a beaucoup impressionné dans sa capacité à donner toute la place aux participants quitte à donner l'impression de ne pas en savoir beaucoup. Nous avons aussi rencontré des gens de la police et d'autres professionnels du réseau pour faire un retour sur ces « focus groups ». Ils se sont montrés très intéressés par les résultats.

Ces moments sont essentiels, mais il y a un problème si on aborde la participation citoyenne uniquement comme un passage obligé. Dans ces circonstances, on retrouve le « citoyen de service » que nous ne rencontrons que pour la forme.

Je reviens sur la posture de recherche d'apprentissage constant qui doit nous animer. La participation citoyenne n'a de sens que si notre grille d'analyse s'appuie sur le principe que les citoyens ont nécessairement quelque chose à nous apprendre. Le danger est de rester collé à une grille rigide dans laquelle on coche lorsque des éléments prédéfinis sont mentionnés. Ce qui est dommage, c'est qu'on rencontre ce genre de pratique, pas nécessairement en organisation communautaire; des situations où on invoque la « participation citoyenne », mais dans lesquelles on attend que soit dit ce que l'on veut entendre sans retenir les commentaires qui ne cadrent pas avec nos aprioris.

Des expertises différentes à reconnaître et valoriser...

En fait, il y a, selon moi, toute une réflexion à entamer sur la vision de la démocratie. Il s'agit de consulter en essayant de dégager tous les points de vue et pas seulement l'avis de la majorité. Il faut reconnaître qu'il n'y a pas qu'une direction à suivre, mais bien une multitude de possibilités.

Certaines peuvent être plus urgentes, mais il est primordial d'éviter de concevoir la participation ou la consultation uniquement comme une façon de discriminer les choix que nous avons à faire ultérieurement. Parfois, nous devons ajouter d'autres choix et d'autres possibilités et revoir au besoin la conception du projet collectif et le démarchage qui en découle.

Dans la « gouvernance » – pas seulement au sens de conseil d'administration ou de l'assemblée générale –, il y a toujours des moments clés où il faut décider et faire des choix. La gouvernance ne doit pas être exercée uniquement par ceux qui ont de l'expertise formelle (professionnels). L'engagement des citoyens pour un projet est une grande expertise. Vivre un problème est une grande expertise. Cela dit, dans la pratique, ce n'est pas toujours aussi simple; moi le premier, je reconnais que je dois toujours me mettre en garde contre ma propre « expertise ». On attribue beaucoup d'expertise soit au comptable, à l'architecte, à l'ingénieur ou à l'intervenant, et le citoyen n'a pas d'expertise spécifique. Il faut pourtant toujours aller chercher l'expertise citoyenne (celle du sens) pour que le groupe qui porte le projet soit fort. Dans la démarche du projet du Domaine du parc Savard, nous avons consulté les citoyens en leur demandant : Est-ce qu'il est valable notre projet? « Oui » ont-ils répondu, mais ils ne voulaient pas aller y vivre si on concentrait tous les logements adaptés dans un seul des trois édifices. En fait, j'ai l'expertise d'un intervenant qui pense savoir ce qui est bien. Mais les personnes concernées (les citoyens) ont l'expertise du vécu et de l'engagement. Pour cette raison, elle doit être entendue, même si elle oblige des remises en question. À certains moments, nous devons nous réunir entre intervenants pour échanger, mais nous devons aussi aller au-devant des citoyens pour enrichir l'échange.

Dans les concertations, notamment les fameuses approches territoriales intégrées (ATI), la situation est autre : 40 intervenants sont réunis autour de la table, alors qu'il y a seulement une dizaine de citoyens. Dans ce cas, soit la voix citoyenne est noyée ou, à l'inverse, les intervenants ne vont pas au bout de leur pensée pour ne pas blesser les citoyens. Dans l'esprit de faire avancer un projet, il faut se donner des stratégies pour que l'exercice de concertation soit significatif. Ainsi, il peut être préférable de regrouper les citoyens et les intervenants séparément. Dans d'autres contextes, comme les projets de logement, les règlements exigent la présence d'un pourcentage défini de locataires qui participent au CA Ils font donc partie intégrante de la gouvernance et des comités de sélection de locataires. Nous devons donc les amener à développer un savoir et des habiletés pour leur permettre de fonctionner dans un cadre organisé et nommé.

L'approche territoriale intégrée (ATI)

L'ATI a d'abord été reconnue comme stratégie innovatrice et efficace issue de mobilisations locales de lutte à la pauvreté faisant appel à la concertation intersectorielle déployée dans des communautés géographiques « d'appartenance ». Cette stratégie réalisée à travers des tables de concertation de partenaires de différents secteurs d'intervention - jeunes, santé mentale, sécurité alimentaire, etc. - et provenant de divers réseaux - communautaire, municipal, scolaire, etc. - a été reconnue comme approche porteuse par des bailleurs de fonds publics et privés de soutien au développement social et à

la lutte à la pauvreté, dont les plans de lutte à la pauvreté du Gouvernement du Québec et l'Initiative montréalaise de soutien au développement social local (IMSDSL)²⁶.

L'ATI « représente une réflexion collective et stratégique devant mener à des interventions (projets) intersectorielles qui visent, en premier lieu, l'amélioration de la situation des individus démunis d'une communauté ou d'une collectivité ainsi que l'augmentation de la capacité d'agir des collectivités et des personnes. » (Giasson, 2007) Elle implique des politiques nationales « qui favorisent la décentralisation, l'harmonisation des politiques avec les besoins des milieux, la synergie entre les paliers d'intervention », et s'appuie « sur la concertation des acteurs plutôt que sur la mise en place de programmes normés, rigides et prescriptifs s'appliquant à l'ensemble des régions (le « mur à mur ») ». (Réseau québécois de développement social, 2006, p.9)²⁷

Suite à une longue et vaste mobilisation suscitée et encadrée par le Collectif pour un Québec sans pauvreté, le gouvernement du Québec a adopté en 2002 la Loi visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale (Loi 112) obligeant notamment l'État à se doter d'un plan d'action en cette matière. C'est dans le cadre du premier plan (2004-2009) que les régions du Québec ont été appelées à miser sur l'ATI définie comme « une concertation des intervenants, une intervention intersectorielle qui place l'amélioration de la situation des membres de la communauté au centre d'une action globale et qui améliore la capacité d'agir tant des collectivités que des individus qui les composent. Elle contribue à une meilleure synergie entre le développement économique local et le développement social, et un meilleur arrimage des différentes stratégies sectorielles visant l'amélioration des conditions de vie des milieux défavorisés. » (Québec, 2004 : 69).

Cet apprentissage est possible, mais demeure difficile à transmettre. À titre d'illustration, une de mes collègues m'a un jour consulté par rapport à son rôle de parent membre du conseil d'établissement (CE) de l'école de ses enfants aux prises avec un dossier qui créait des déchirements au sein du conseil. Elle éprouvait des difficultés comme citoyenne dans une décision que le CE devait prendre sur l'implantation de l'anglais intensif. Un parent très convaincant, mais apparemment uniquement préoccupé par la situation de son propre enfant, était en train de faire pencher la décision. La question à se poser est : cet individu qui siège au CE comme citoyen et parent, travaille-t-il pour son fils ou pour tous les enfants de l'école? Le passage, entre l'intérêt personnel et l'intérêt collectif, n'est pas toujours simple lorsqu'on implique le citoyen dans la gouvernance ou dans les processus décisionnels. Par conséquent, la position de l'intervenant est également importante puisqu'il a intégré un bagage, en l'occurrence une vision globale des enjeux. La recherche de l'intérêt supérieur (bien commun) doit surpasser celle de l'intérêt particulier. Bref, le vécu citoyen est essentiel, car il ajoute de la légitimité à l'action, mais le rôle de l'intervenant est de ne pas perdre de vue ce qui est dans le plus grand intérêt et le respect de toutes les personnes concernées.

²⁶ Mise en place en 2006, l'IMSDSL est un programme conjoint de Centraide du Grand Montréal, de la Ville de Montréal et de la Direction de la santé publique de Montréal. La Coalition montréalaise des tables de quartiers, qui regroupe les 30 tables locales de concertation en développement social (les tables de quartier) situées sur le territoire de l'Île de Montréal, est également partenaire de l'initiative. La Coalition montréalaise des tables de quartiers a, de par ses origines, misé sur le quartier comme lieu d'appartenance, de socialisation et d'entraide, en se préoccupant toujours de promouvoir la participation citoyenne.

²⁷ Pour une description plus élaborée, voir à l'Annexe 6 des extraits du site Internet de la Coalition montréalaise des tables de quartier.

On retrouve un exemple concret de cette situation délicate au sein du CA des coopératives d'habitation ou d'OBNL : une fois par année, on vote une augmentation de loyer. Individuellement, on préfère qu'il n'augmente pas, mais collectivement, pour que le projet perdure, l'augmentation est nécessaire. Comme citoyen, nous devons oublier notre intérêt personnel au profit de l'intérêt de l'ensemble. Ce principe est plus facile à illustrer avec l'exemple du logement. Dans d'autres situations, ce n'est pas aussi évident. Par exemple, lorsqu'on mobilise des citoyens pour la protection d'une école de quartier, notre travail peut aller dans toutes les directions. Il est normal que le parent puise sa motivation dans l'avenir de son enfant, mais à un certain point dans la mobilisation, il ne peut pas simplement y avoir 200 parents qui réfléchissent individuellement à l'avenir de leur propre enfant. Il faut dégager des intérêts supérieurs.

En matière de participation citoyenne, je salue la contribution du Collectif pour un Québec sans pauvreté qui, selon moi, est un modèle à suivre quant à la réussite d'une vision inclusive. Cette capacité qu'ils ont eue de mobiliser des gens, principalement des personnes en situation de pauvreté, dans une recherche de bien commun est remarquable. Ils ont recueilli tout ce savoir de personnes en situation de pauvreté, et lui ont donné un sens qui dépasse le bien-être de chacune et chacun individuellement. En ce sens, la démarche a permis l'émergence d'un nouveau leadership appuyé sur un savoir issu du vécu et donc nouveau et plus efficace par rapport aux problématiques actuelles de pauvreté.

Le Collectif pour un Québec sans pauvreté

« Le *Collectif pour un Québec sans pauvreté* est à la fois un mouvement et un espace citoyen qui vise à générer de façon pluraliste et non partisane, avec les personnes en situation de pauvreté et toute personne ou organisation qui veut y contribuer, les conditions nécessaires pour établir les bases permanentes d'un Québec sans pauvreté. »²⁸ Constitué au départ, en 1996, comme projet de mobilisation citoyenne locale initié par le Carrefour d'animation et de pastorale en monde ouvrier de Québec- le Quartier Saint-Roch, un projet soutenu par la Fondation Béati, il deviendra le *Collectif pour une loi sur l'élimination de la pauvreté* qui assumera au plan national de 1998 à 2000 le leadership d'une vaste démarche de sensibilisation et consultation ayant mené à élaborer une proposition innovatrice pour une loi sur l'élimination de la pauvreté, rédigée dans les formes d'une vraie loi. « Cette proposition a été le fruit du travail de milliers de personnes provenant de centaines d'organisations, incluant des personnes en situation de pauvreté. Un travail politique et public s'est alors intensifié, ce qui a permis de déposer une pétition de 215 307 signatures à l'Assemblée nationale réclamant une loi sur la base de la proposition, recueillant l'appui de plus de 1 800 organisations de toutes sortes à la grandeur du Québec » (idem). Après une première version de projet de loi gouvernemental ayant donné lieu à une participation citoyenne massive en commission parlementaire, l'Assemblée nationale du Québec a adopté à l'unanimité en 2002 la *Loi visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale*. C'est de cette loi que sont issus les plans d'action quinquennaux de lutte contre la pauvreté que l'État doit élaborer en consultation.

L'organisation incorporée en OBNL continuera par la suite sous le nom actuel (2003) son action de promotion de l'élimination de la pauvreté, en s'appuyant sur les valeurs, principes et stratégies initiales. Il regroupe 37 organisations nationales québécoises, populaires, communautaires, syndicales,

²⁸ Site Internet du Collectif pour un Québec sans pauvreté, avril 2018

religieuses, féministes, étudiantes, coopératives ainsi que des collectifs régionaux dans la plupart des régions du Québec. À noter qu'outre l'immense mobilisation sociale et politique qu'il a ainsi générée, permettant une conscientisation collective majeure sur la problématique de la pauvreté, le Collectif a développé des stratégies innovatrices de mobilisation des personnes démunies favorisant leur prise de parole dans l'expression individuelle et collective des préjugés et des vécus de pauvreté, permettant de prioriser le « avec » dans leur analyse et la formulation des revendications.

Un des éléments qu'on ne nomme pas assez souvent rejoint la posture d'apprentissage constant. En fait, l'apprentissage constant ne signifie pas une accumulation (augmentation) de savoir, mais plutôt son renouvellement. Il faut assumer que ce qui était vrai hier ne le sera plus nécessairement demain. De ce fait, un des défis que soulève la participation citoyenne, notamment pour des gens qui sont là depuis longtemps comme moi, c'est que les luttes ou les batailles sont constamment à refaire. Les Carrés Rouges²⁹ nous l'ont bien rappelé. Dans plusieurs groupes communautaires, on entend souvent que tel dossier a déjà été réglé dans les dernières années. Prenons l'exemple du syndicalisme et des nouveaux membres qui posent des questions. Souvent on leur répond que ces dossiers sont réglés, que ces batailles sont gagnées. Ce faisant, on répond rapidement à un individu rempli d'aspirations que ses questionnements ne sont pas bons, en le référant à la documentation sur les anciennes luttes pour l'action d'aujourd'hui. Pour formuler autrement ce besoin de renouvellement constant j'aime bien cette phrase d'Alexis de Tocqueville : « Dans les démocraties, chaque génération est un peuple nouveau ».

Pour ma part, je crois que nous devons accepter qu'une véritable démarche de participation citoyenne prenne son temps et qu'elle ait sa part de lenteur. Sans revenir complètement en arrière, chaque fois que de nouveaux citoyens se présentent, on ne peut pas seulement regarder en avant. Ces citoyens ont besoin de sentir qu'ils ont encore de la place pour poser des questions. En étant à l'écoute des personnes, en se mettant en posture de questionnement continu sur les stratégies, on se permet d'être ouvert au renouvellement des pratiques de mobilisation citoyenne en fonction du vécu des premiers concernés par notre action.

Dans le paysage politique, je me définis davantage à gauche puisque la recherche du bien commun est, pour moi, une valeur fondamentale. Pourtant, un des problèmes de la gauche est qu'elle est parfois trop dogmatique. Il faut se protéger d'un savoir absolu, certains diraient la tyrannie du savoir. En fait, depuis le début, cette réflexion nous ramène à la philosophie : la recherche de vérité définitive est une fausse quête. Les gens de demain ne sont pas ceux d'hier. La vérité des gens de demain sera peut-être différente de celle des gens d'hier. Par contre, on ne doit pas glisser dans le travers inverse en croyant que les gens d'hier n'ont pas un savoir à transmettre aux gens

²⁹ De morceau de ruban gommé rouge à l'origine à un carré de tissu épinglé à la boutonnière, le Carré rouge deviendra le symbole de la grève étudiante de 2012 contre la hausse des frais de scolarité, et désignera aussi bien les grévistes que leurs supporteurs lors des différentes manifestations du « printemps érable », ainsi nommé par analogie avec les révoltes du monde arabe de l'année précédente. Il est cependant apparu plus tôt au Québec, alors que le Collectif pour un Québec sans pauvreté l'utilise pour la première fois en octobre 2004 dans sa campagne contre le projet de loi 57 sur la réforme de l'aide sociale. Il est ensuite adopté durant la grève étudiante de 2005, en l'associant au slogan « Carrément dans le rouge ». (inspiré de Wikipédia, avril 2018)

d'aujourd'hui. Il n'y a pas de substitut à l'expérience, elle doit nous éclairer sans pour autant définir nos choix de demain.

La participation citoyenne vaut la peine d'être réfléchie de manière approfondie et surtout doit être pleinement assumée pour éviter d'en faire une expression béquille. L'apport principal de la participation citoyenne est de reconnaître que le parcours de vie et l'expérience des citoyens sont essentiels. Par contre, le risque est qu'elle devienne la seule parole pertinente et valable au détriment d'une parole d'intervenant dont l'expérience compte aussi. Le risque est particulièrement présent si la parole citoyenne ne reflète que la pensée des « forts en gueule » au détriment des « sans voix ». De son côté, l'intervenant, qu'il soit travailleur social ou organisateur communautaire, acquiert un vécu expérientiel énorme à travers ses rencontres, ses accompagnements et ses partages avec des gens en situation de vulnérabilité. De ce fait, il doit être entendu et écouté lorsqu'il se prononce sur des préoccupations citoyennes. Il faut éviter d'opposer sa parole à celle du citoyen. Par exemple, l'enseignant qui prend la parole ne témoigne pas qu'avec son savoir d'enseignant, mais avec ses observations des élèves. Il est évident que les parents doivent être entendus lors des assemblées scolaires, ce qui ne signifie pas que leur parole est plus importante que celle des enseignants qui ont une perspective différente.

Parfois, les journalistes ont tendance à chercher des histoires de vie de citoyens, surtout en lien avec les services de santé, afin de les comparer aux propos d'un intervenant. Or, en raison de diverses contraintes, notamment la confidentialité à laquelle ce dernier est soumis, les journalistes restent avec l'impression que l'intervenant ne dit pas la vérité. Ainsi parfois les médias, par une conception réductrice de la parole citoyenne, peuvent parfois biaiser l'information. Arriver à la conclusion que la parole citoyenne a toujours préséance sur celle des intervenants est un raccourci un peu simpliste. Quoi qu'il en soit, je crois en ce que les citoyens ont à dire et à nous apprendre, mais il faut rester attentif aux nuances. De plus, une attention particulière doit être portée pour les exclus qui ont moins d'occasions de se faire entendre dans l'espace public. À ce compte, les intervenants et les permanents des groupes communautaires sont généralement de bons témoins de cette parole effacée, car ils l'entendent.

À travers le travail sur les préjugés que j'ai effectué avec Centraide, on remarque que tous et chacun ont des préjugés sur la pauvreté. Avant de publier notre document³⁰, nous avons évidemment organisé des « focus groups » avec des personnes en situation de pauvreté, en plus de rencontrer des gens de tous les horizons. Dans une réflexion sur les préjugés, il est clair que ceux qui en subissent les conséquences sont principalement les personnes en situation de pauvreté. En ce sens, il faut entendre cette voix. Par contre, si l'action contre les préjugés ne fait en sorte que de culpabiliser ceux qui en ont, nous passons à côté de la cible. Derrière les préjugés, il n'y a pas toujours de mauvaise intention ou de mauvaise foi. Étrangement, il peut même y avoir une intention positive de mettre les gens en action, mais de manière malhabile, ce qui est le cas de plusieurs intervenants.

³⁰ Voir les publications du Comité de développement social de Centraide-Québec à l'Annexe 3.

Bons pauvres, mauvais pauvres

« Le président du Comité de développement social du bureau de Centraide de Québec, Marc De Koninck, déposait cette semaine un rapport sur les préjugés envers les pauvres intitulé « Un préjugé, c'est coller une étiquette. (...) »

Marc De Koninck, est convaincu que l'image négative des pauvres et en particulier des assistés sociaux freine les efforts de lutte contre la pauvreté. Un document de réflexion lancé cette semaine aborde le problème de front.

Extrait d'un article d'Isabelle Porter, Le Devoir du 3 décembre 2011³¹



Lors d'une discussion avec des médecins dans le cadre d'un « focus group » pour un autre document de Centraide, un des constats qui se dégageait était que les médecins ont eux-mêmes des idées reçues, et des préjugés, mais l'intention, quant au mieux-être de la personne en situation de pauvreté demeure le plus souvent très sincère. Par conséquent, il est aussi nécessaire d'entendre ces points de vue pour s'assurer que les actions que nous poserons pour lutter contre les préjugés prendront en considération autant les conséquences que vivent les personnes en situation de pauvreté que les partis-pris, parfois positifs, des personnes qui ont des préjugés. Dit autrement, la cible est le message plutôt que le messager. Il faut travailler sur les idées reçues et surtout leurs impacts, sans nécessairement et systématiquement attaquer les personnes.

Il y a donc une espèce de négociation collective à mener. Pour amener quelqu'un à reconnaître ses préjugés et à changer, il faut le respecter et faire l'effort de comprendre sur quoi il appuie sa perception. Une des valeurs majeures pour moi est l'inclusion. Je crois fermement en un « nous tous » qui ne se crée pas dans l'opposition, mais bien dans des moments d'échanges, dans une approche plus pédagogique que de jugement et même de confrontation.

Si Marc De Koninck voit dans la participation des concernés par son action d'agent de développement « à tout faire » le fondement du sens et de la finalité de son rôle, il en reconnaît les difficiles défis : notamment ceux de la conciliation des exigences des rapports « avec » les exclus et marginalisés dans la recherche du mieux-être de la communauté, permettant la reconnaissance et la valorisation de « l'expertise citoyenne », avec celles de l'obligation de résultats attendus dans son rôle d'interface et d'expert de leur accès aux ressources recherchées. Il nous met aussi en garde contre les dangers et les limites d'une certaine pratique réduisant parfois la participation citoyenne à un rôle de « citoyen de service » peu habilité à exercer un pouvoir réel dans les processus décisionnels auxquels on les invite à contribuer. Les temps forts de l'assemblée publique, où les plus « forts en gueule » et la loi de la majorité dominant souvent les échanges au risque de négliger les minorités, ne lui apparaissent pas nécessairement comme les seules et meilleures formes d'expression de la démocratie et de la participation citoyenne. Il se voit plutôt la rechercher et coconstruire à travers une diversité de moyens respectueux d'une expertise « usagère et citoyenne » à reconnaître certes en principe, mais surtout en pratique à favoriser et développer par la formation aux exigences de l'action citoyenne organisée. On peut ainsi mieux la respecter et la favoriser par des mécanismes plus adaptés aux problématiques émergentes, aux citoyens plus marginalisés, et se mettre à leur écoute et à la recherche de solutions innovantes, plus adaptées à ces nouveaux « vécus ». Son

³¹ Pour une version complète de l'article, voir l'Annexe 4

recours à la formule des « focus group », qui s'apparente à des modes de recherche-action ou conscientisante déployés en recherche qualitative (Deslauriers, 1991, Mayer et Ouellet, 1991), est intéressant en ce sens comme stratégie de connaissance mais aussi de mobilisation permettant la rencontre et la reconnaissance des expertises de « vécu » citoyen et de processus d'intervention. Il en est de même, dans les tables de concertation, où il faut selon lui respecter la différence et la spécificité des expertises entre citoyens, gestionnaires et professionnels, en leur permettant de se déployer dans leur légitimité et spécificité à travers des modes et moments adaptés à leurs réalités spécifiques et leurs modes d'expression. On voit là une application concrète de ce qu'il appelle une posture d'apprentissage continu des intervenants envers les savoirs citoyens, qu'ils devraient pouvoir et vouloir aider à s'exprimer et à se faire reconnaître dans l'espace public.

2.2 LE TERRITOIRE VÉCU COMME CADRE DU SUPPORT À LA MOBILISATION

Pour ce géographe/organisateur communautaire, le territoire vécu, soit celui auquel on éprouve un sentiment d'appartenance et qui nous est proche par les services au quotidien (ou de proximité) constitue la matrice autour de laquelle peuvent se décoder les besoins et se structurer l'action. À Québec, l'expérience des Conseils de quartier a représenté un lieu et un levier importants de rencontre et de médiation entre citoyens et élus sur leurs réalités terrain. De même, les tables de concertation intersectorielle de quartier sont des outils clé pour favoriser les mobilisations locales sur des enjeux partagés. L'usage qu'on a fait de ces mécanismes de gouvernance territoriale est-il à la hauteur des attentes et possibilités qu'on peut avoir à leur égard? Marc De Koninck a un point de vue assez critique sur ces questions.

Dans notre nouveau plan d'organisation, les organisateurs communautaires suivent les travaux des conseils de quartiers; dans la région de la Capitale-Nationale, nous sommes environ 32 organisatrices et organisateurs communautaires au CIUSSS. À l'époque du CSSS de la Vieille-Capitale, nous avons commencé à implanter ce que nous appelons la formule de « répondants de quartier ». Sans travailler uniquement dans un secteur particulier, nous faisons en sorte que chaque quartier ait un organisateur communautaire attribué, afin d'être à l'affût de ce qui s'y passe. L'intervenant suit de plus près les activités de son conseil de quartier, sans nécessairement y être toujours présent. Certains quartiers sont plus prenants, mais d'entrée de jeu, nous avons un « préjugé » favorable aux conseils de quartier. Mis en place sous l'administration du maire l'Allier, ils visaient à stimuler la participation citoyenne. L'idée était de créer un lieu où les citoyens pouvaient être entendus par d'autres citoyens élus au conseil de quartier, ceux-ci faisant ensuite remonter les messages vers les élus municipaux. Cette initiative témoigne du besoin d'avoir de réels moments dédiés à l'écoute de la voix citoyenne, mais également de l'importance de croire à celle-ci. Malheureusement, j'ai l'impression qu'ils ne reçoivent pas autant d'écoute qu'avant et qu'il y a un décalage entre les citoyens présents, qui y croient, et l'administration municipale qui ne semble plus y croire autant.

Le maire L'Allier, le Rassemblement populaire de Québec et les conseils de quartier

Jean-Paul L'Allier³² (1938-2016) a été maire de Québec comme chef du Rassemblement populaire, un parti municipal populaire réformiste existant depuis 1977, devenu par la suite le Renouveau municipal de

³² Avocat de formation, Jean-Paul L'Allier a commencé sa carrière politique en 1970 comme député et ministre du gouvernement libéral de Robert Bourassa. Défait en 1976, il retourne à la pratique du droit avant d'être nommé en 1981, par le gouvernement du Parti Québécois, délégué général du Québec en Belgique. Après 1984, il revient dans le secteur privé comme conseiller en affaires publiques. Élu chef du Rassemblement populaire de Québec, il devient maire de Québec en 1989, poste qu'il assumera jusqu'en 2005, suite à sa décision de quitter la politique municipale. Il laissera le souvenir

Québec lors des fusions de 2001. Le Rassemblement populaire - un cousin du Rassemblement des citoyens de Montréal- visait au départ « à défendre les intérêts des résidents de la Ville de Québec qui sont laissés pour compte au profit du capital immobilier et des grandes chaînes hôtelières nationales et internationales. Un des éléments fondamentaux de son programme est de redonner aux résidents des quartiers de Québec des pouvoirs de décision et de consultation par la création de conseils de quartier. » (Racicot, 1980, p.129)³³. Il a émergé de l'action des comités de citoyens créés dans la foulée des grandes opérations de rénovation urbaine amorcées durant les années 60, en réponse au dépérissement du commerce au centre-ville, et qui amenèrent une transformation majeure de l'espace du Vieux-Québec par l'implantation de grandes chaînes hôtelières, la construction de tours à bureaux et de logements de luxe, et d'une autoroute qui entraîna la disparition de quartiers ouvriers du centre-ville.

Lors des élections municipales de 1977 et de 1981, le thème de la démocratie et la création des conseils de quartier constituaient les principaux enjeux des campagnes électorales. Avec ces thèmes, le Rassemblement populaire obtint 23 % des suffrages lors des élections de 1977 et 41 % des suffrages lors des élections de 1981, alors qu'il réussit à faire élire quatre conseillers. Avec l'élargissement graduel de sa plate-forme électorale et de son membership aux préoccupations des classes moyennes et des résidents des banlieues, et ensuite le recrutement d'une forte personnalité comme candidat à la mairie partageant les préoccupations pour la démocratisation et la revitalisation des quartiers appauvris, le Rassemblement populaire a pu conquérir la mairie en 1989 et faire élire 15 conseillers (sur 21).

À l'échelle du quartier, ce sont les conseils de quartiers qui constituent les interlocuteurs privilégiés entre la population et l'administration municipale en ce qui concerne principalement les enjeux d'aménagement, de développement communautaire et de sécurité. Ils sont appelés à donner leur avis sur différents projets, à la demande de la Ville. En fonction des particularités de chaque quartier, on peut également y traiter d'emploi, de développement économique, de services à la population, de patrimoine, de stationnement, de circulation, d'embellissement, d'habitation et de verdissement. Les conseils de quartier n'ont pas un mandat décisionnel, mais plutôt consultatif. Ils ont un statut OBNL ayant un CA composé de 9 membres élus tous les deux ans. Les membres sont élus par les citoyens lors d'une assemblée générale annuelle ouverte à toute la population du quartier. Les conseillers municipaux rattachés au quartier s'ajoutent à ces citoyens élus, sans droit de vote. Il existe actuellement 25 conseils de quartier dans la Ville de Québec.

L'administration municipale, comme plusieurs administrations publiques, est davantage dans une démarche qui va dans une seule direction, avec de la difficulté à faire de « petits pas de côté ». Cette situation est présente dans tous les gros appareils publics; ils ont la perception que la population attend seulement d'eux qu'ils avancent et qu'ils prennent des décisions. Bien sûr, il y a des moments où des décisions doivent être prises et, en ce sens, la participation (consultation) citoyenne ne doit pas devenir un prétexte pour ne pas avancer. Il doit y avoir une recherche d'équilibre entre la participation citoyenne et l'action. Par contre, la Ville (comme d'autres pouvoirs publics) a de la

d'un « honnête homme » en politique, passionné par le développement culturel et social de sa Ville qu'il a, avec son parti, métamorphosé au plan de l'habitat urbain en misant sur la revitalisation des anciens quartiers appauvris et le renouvellement de la démocratie municipale à travers la mise en place des conseils de quartiers.

³³ Voir aussi Favreau et Hurtubise (1991).

difficulté avec la consultation et la parole citoyenne. D'ailleurs, l'avenir des référendums municipaux est fortement remis en question. La formule des conseils de quartier est intéressante et l'intuition est bonne, mais l'expérience n'a jamais été à la hauteur des aspirations que nous aurions pu avoir. Elle a rarement généré les dialogues constructifs espérés entre les citoyens et les autorités municipales.

Ce que je vais dire peut paraître prétentieux, mais je crois que si les conseils de quartier étaient animés avec la posture que les organisatrices et organisateurs communautaires adoptent dans les assemblées et envers les groupes qu'ils animent, l'exercice aurait été beaucoup plus concluant. Dans les faits, l'animation des conseils de quartier est campée dans un cadre normé beaucoup trop technique et rigide. Autrement dit, j'ai l'intuition que l'expérience aurait été plus riche si les conseils de quartiers avaient été pensés sur le modèle de « focus groups » organisés avec des citoyens.

Au départ, 2 conseils expérimentaux ont été mis sur pied : Vieux-Limoilou et Saint-Jean-Baptiste. Avec le temps, de belles initiatives sont nées, dont la mise en valeur des ruelles dans le Vieux-Limoilou. Celles-ci sont dans une sorte de vide juridique, n'appartenant ni à la Ville, ni aux résidents. Conséquemment, des citoyens du Vieux-Limoilou ont rapidement amené cette préoccupation au conseil de quartier. Toujours dans le Vieux-Limoilou, il y a 2 ans, une mobilisation citoyenne a interpellé le conseil de quartier dans le dossier des poussières rouges³⁴.

Cela dit, à ce que je sache, il n'y a pas eu tant de grandes mobilisations émanant des conseils de quartier. Certains conseils de quartier ont été davantage en contact avec les démarches ATI que d'autres. Dans certains conseils, plus mobilisés, les citoyens sont des leaders naturels et consacrent beaucoup de temps et d'énergie. Dans d'autres conseils, l'engagement est plus fragile. N'oublions pas que cet engagement citoyen est en majeure partie bénévole et que les conseils ont relativement peu de moyens (leviers) à leur disposition. Aussi, la participation dépend des conseillers municipaux rattachés au quartier et de leur disponibilité au regard de leurs autres fonctions au Conseil municipal.

En ce qui concerne la notion du territoire comme espace d'expression de la citoyenneté, une des intuitions intéressantes derrière les conseils de quartier était d'identifier des territoires significatifs pour les citoyens. Par contre, je n'ai pas l'impression que le défi d'augmenter le sentiment d'appartenance ou de conscience collective des citoyens d'un quartier à leur territoire spécifique a été atteint.

³⁴ « La controverse des poussières à Limoilou concerne le Port de Québec, la compagnie Arrimage du Saint-Laurent et des citoyens de Québec qui considèrent que la qualité de leur environnement, et éventuellement celle de leur santé, est dégradée par les poussières issues du transbordement de minerai qui se fait au port. L'élément déclencheur est l'observation, en octobre 2012, de poussière rouge recouvrant une partie du quartier du Vieux-Limoilou. Arrimage du Saint-Laurent, une compagnie locataire des terrains du port, reconnaît sa responsabilité pour cet épisode de poussière. Après avoir documenté d'autres épisodes, des citoyens ont intenté deux recours collectifs contre le port de Québec et Arrimage du Saint-Laurent. » (Wikipédia, avril 2018).

Le territoire vécu, les tables de quartiers et l'approche territoriale intégrée (ATI)

Pour soutenir le développement des communautés, l'équipe d'organisation communautaire du CIUSSS a produit des portraits de défavorisation³⁵ sur tout le territoire. Nous avons redécoupé les quartiers en plus petits secteurs que nous avons définis comme communautés locales. Dans certains cas, celles-ci correspondaient aux anciens découpages paroissiaux. Malgré son imperfection, l'exercice était intéressant à réaliser. Avec mon bagage en géographie, à la demande de l'équipe, j'avais produit un texte sur la notion de communauté, expliquant en quoi celle-ci doit avoir un sens³⁶. Certes, la lecture des portraits de défavorisation des quartiers était juste, au sens où elle identifiait et localisait les phénomènes sur le territoire, mais je ne suis pas convaincu que les gens qui habitent ces quartiers se reconnaissent toujours dans la « communauté » qu'on leur attribuait. Ceci étant dit, cette notion de communauté vécue et de communauté locale ne signifie pas que tout doit se réfléchir uniquement en fonction de ces territoires spécifiques. Par contre elle permet bien d'illustrer que la réalité n'est pas la même partout. En raison des réalités spécifiques, on ne peut pas nécessairement intervenir de la même façon sur tout le territoire du CIUSSS.

Pour illustrer avec un exemple d'actualité, prenons le projet de services d'injection supervisée. Nous sommes en réflexion sur le lieu d'implantation. Nous travaillerons différemment selon le milieu choisi, que ce soit Saint-Roch, Vieux-Limoilou ou Saint-Sauveur. Une attention particulière doit être apportée, à ce que le lieu réponde bien aux besoins de ceux que nous voulons desservir (les personnes utilisatrices de drogue par injection). Mais nous devons également tenir compte du fait que l'impact de l'implantation des services ne sera pas le même dans chacun des quartiers.

Cette sensibilité au local est nécessaire, mais n'est pas un absolu. Le « local » ne correspond pas toujours au quartier tel que défini administrativement, mais davantage à un territoire vécu qui est différent du quartier. D'ailleurs, dans la Ville de Québec, dans les vieux arrondissements les découpages paroissiaux correspondent de près à ce qu'on qualifie de territoire vécu. C'est une référence significative pour plusieurs. Chaque paroisse avait un nom et, au-delà de l'église, il y avait une école, une Caisse populaire, etc.

Nous avons dans certains quartiers de Québec des tables de quartier, qui sont un peu un héritage des interventions liées à l'approche territoriale intégrée, par exemple la Table de quartier Vanier, relativement nouvelle. Je suis moins impliqué là-dedans, mais j'ai des collègues qui sont présents à ces tables où se passe des choses très intéressantes. Ces tables sont basées sur la concertation intersectorielle rejoignant surtout des groupes communautaires, principalement en éducation.

³⁵ Des indices de défavorisation ont été développés par des chercheurs de l'Institut national de santé publique (Pompalon et Raymond) pour mieux identifier les situations de pauvreté relative des communautés locales, à l'échelle des plus petites unités démographiques valables au point de vue des données statistiques du recensement fédéral. Ces indices sont de 2 ordres, matériel et social, composés des 6 indicateurs suivants : proportion de personnes de 15 ans et plus n'ayant aucun certificat ou diplôme d'études secondaires; proportion de personnes de 15 ans et plus occupant un emploi; revenu moyen des personnes de 15 ans et plus recevant un revenu de différentes sources; proportion des personnes de 15 ans et plus vivant seules dans leur ménage; proportion de personnes de 15 ans et plus dont l'état matrimonial légal est soit séparé, divorcé ou veuf, et la proportion de familles monoparentales.

³⁶ Voir à l'Annexe 5 la définition proposée par Marc De Koninck en 2007, incluse dans la Politique en développement des communautés adoptée par le CSSS de la Vieille-Capitale en 2012.

Il faudrait faire un bilan de chacune des tables, mais la question des jeunes et des familles est souvent centrale, en plus des enjeux liés à l'immigration. Puisque Québec est en train de changer de visage, l'arrivée des immigrants a créé tout un lot de préoccupations sur la manière d'accueillir et d'intégrer les gens. Jusqu'à récemment, la grande région de Québec était moins touchée par l'impact de l'immigration que d'autres régions, mais la situation a changé surtout en ce qui concerne l'arrivée de réfugiés. Il y a de l'intérêt pour une réflexion sur l'intervention de proximité. Je n'ai pas l'impression que cette nouvelle réalité a modifié nos valeurs d'intervention, mais elle a insufflé une prise de conscience qu'il y a, dans ces communautés, une réalité particulière et un type d'exclusion différent. C'est donc une réalité que nous intégrons graduellement. Au niveau de la concertation, les groupes qui travaillent en immigration ne sont pas des organismes avec lesquels il est toujours facile de collaborer. Pour des raisons qu'on peut comprendre, ils sont davantage centrés sur les besoins spécifiques des citoyens qu'ils représentent et défendent.

Dans ce contexte, le local n'est pas qu'une question d'identité, mais aussi un prétexte pour créer des espaces de plus grande proximité. Les gens qui s'impliquent sont plus proches. Il faudrait toutefois, dans certains cas, associer davantage de gens d'affaires (commerces de proximité). Il y a un grand foisonnement à certaines tables, notamment à Vanier et à Duberger-Les Saules, un quartier qui compte 25 000 habitants. Il y a des initiatives extrêmement intéressantes qui émergent d'un sentiment mitigé; ainsi dans des communautés, on se regroupe parce qu'on se sent négligés, oublié ou à l'écart. À Saint-Roch, il y a la Table de quartier l'EnGrEnAgE, un OBNL joint à une table, qui mobilise à la fois des citoyens, des gens d'affaires, des groupes communautaires.

Malheureusement, de belles initiatives nées pendant nos années de CLSC se sont perdues dans la transition vers les CSSS. Au début des années 1990, j'avais participé au démarrage de la « Table de concertation Pauvreté Limoilou ». Tous les organismes présents y participaient sur une base volontaire. Nous n'étions pas encore dans la mode des tables de concertation formatées et normées (TAPJ, ATI, Québec en forme, etc.). Présentement, l'intérêt à recréer des espaces de concertation plus locale et « volontaire » refait surface. La plupart du temps, les organisateurs communautaires y sont associés; nous ne sommes pas toujours le moteur de ses initiatives, mais dans plusieurs cas, nous jouons un rôle central. Pendant une période, il y avait des concertations sur toutes sortes de thématiques. On s'y perdait un peu. Denis Bourque a d'ailleurs réfléchi et travaillé sur la question de l'hyperconcertation (2008, chap. 4). Les échos que je reçois de plusieurs de mes collègues témoignent d'un sentiment plus positif vis-à-vis les nouvelles tables de quartier. Le modèle de Montréal a servi d'inspiration.

Cette notion de territoire vu comme ancrage, non pas uniquement de l'identité historique associée à une institution intégratrice du genre des anciennes paroisses, mais aussi de cadre physique de proximité pour par exemple, accueillir et intégrer les immigrants, est intéressante par l'actualisation de la dimension fonctionnelle que Marc De Koninck attribue à la communauté d'appartenance. L'entretien, la réparation ou l'amélioration de ce cadre (la recherche du mieux-être de la communauté) devient en soi objet ou cible de l'établissement dont les mandats institutionnels sont supposément définis par l'approche populationnelle telle qu'on le véhicule dans la nouvelle santé publique, et dont l'organisation communautaire représente une composante majeure. Ce qui ne semble guère être l'interprétation qu'on fait des missions des actuels CISSS et CIUSSS...

À partir de cette vision, on peut aussi mieux comprendre sa réflexion critique à l'égard de l'animation des conseils de quartier, qu'il voit trop orientée vers la gestion technique des mandats municipaux et pas assez branchée sur le

vécu citoyen, ce que pourraient permettre des modes permettant l'interface entre les divers vécus citoyens (organisés, intégrés et marginalisés...) qui se déploient et se reconnaissent par des liens de proximité dans un territoire commun.

2.3 LES RAPPORTS AVEC LES ÉLUS

Marc De Koninck présente sa vision du rapport à entretenir avec les élus, aussi bien au local qu'au national, qu'il voit comme des partenaires légitimes à mobiliser plus qu'à confronter, et qu'il souhaiterait pouvoir intégrer à des espaces-temps structurés et neutres de rencontres favorisant un climat appelant à une certaine gouvernance partagée de proximité.

Lorsqu'il est question du rapport aux élus, une première distinction doit être apportée : la différence entre les élus et le pouvoir politique. Nous nous devons de travailler avec les élus en tant que personnes, conseillers municipaux, députés ou ministres. Ils représentent un rouage important dans l'appareil public afin que des décisions soient prises dans un sens ou dans l'autre. Par conséquent, on ne peut pas que les confronter; nous devons prendre le temps de nous asseoir avec eux et, bien souvent, ce travail est utile. Malgré ce que plusieurs en pensent, selon moi, la grande majorité des élus sont en politique pour les bonnes raisons, soit servir. Bien sûr, une distance se crée en raison de leur posture et du fonctionnement parlementaire, centrés sur la logique partisane qui limite les nuances personnelles quand vient le temps de légiférer. Sur le terrain, la situation est différente; il y a plus d'ouverture. On oublie que le rôle des élus n'est pas que législatif; une de leurs responsabilités est d'aider les citoyens ou les organisations à cheminer dans l'appareil public. Sur ce plan, ils sont appelés à jouer un rôle utile et, dans certains cas, incontournable. Dans cet esprit, il est nécessaire de provoquer des occasions d'échange avec eux afin de les sensibiliser.

Par exemple, dans le projet du Domaine du parc Savard, le député libéral de Vanier, Patrick Huot, a joué un rôle très aidant, même s'il ne représente pas nécessairement un parti avec lequel j'ai des affinités. En toute objectivité, il a été impeccable, particulièrement lorsqu'est venu le temps de défendre les gains que le projet pouvait avoir pour les citoyens de son comté. Il était entièrement impliqué et a facilité le processus. Il ne sert à rien de réduire les élus à un parti politique ou à un autre. C'est la même chose avec les élus municipaux.

En organisation communautaire, notre rapport au politique et au législatif est ambigu. Notre travail ne nous permet pas nécessairement d'aller au bout de ce que l'on souhaiterait. Dans le réseau de la santé, l'action sociale demeure encore le parent pauvre des champs d'action de l'organisation communautaire. Cela ne suffit pas de se contenter d'échanges « pédagogiques » entre les milieux et le politique si cela se termine par une fin de non-recevoir, et qu'on ne rejoint pas les décideurs. Je crois que nous devrions être en mesure d'entrer dans le jeu plus politique et exercer de la pression sur le pouvoir et, ce faisant, soutenir aussi les groupes de défense de droits et surtout les personnes les plus touchées par les inégalités. Il faut être en mesure de demander des comptes.

À Québec, nous avons l'avantage d'être une petite société; les gens de la Capitale-Nationale ont un avantage très concret, celui de la proximité physique avec les élus provinciaux. Le défi est de créer des espaces de rencontre où la classe politique est en contact avec les groupes citoyens. Il faut accepter de risquer de jouer ce jeu. J'ai participé à l'organisation de rencontres avec des ministres,

des députés et des groupes de citoyens dans un espace confidentiel. Cela rend possible d'exposer des élus à un vécu de citoyens et tenter de réfléchir avec eux. Bien sûr, cet exercice est beaucoup plus accessible dans la réalisation de projets spécifiques que dans le cadre de l'exercice législatif. Lorsque l'objectif est d'influencer ou de moduler des projets de loi, la tâche demeure ardue. Qu'on le veuille ou non, la classe politique est très sensible aux lobbys économiques des gens d'affaires qui sont entendus beaucoup plus facilement que les citoyens et particulièrement ceux marginalisés.

Au niveau municipal, les relations avec un gouvernement de « proximité » devraient être meilleures, mais ce n'est pas toujours le cas. La Ville prend souvent ses distances par rapport aux groupes et aux citoyens. Malgré tout, j'ai vécu des expériences intéressantes avec le maire de Québec. Il y a quelques années, j'ai été sollicité par Centraide pour animer des tournées d'autobus dans les quartiers centraux afin de sensibiliser les gens d'affaires à la contribution des groupes communautaires. Je cherchais, dans ces visites, à démontrer qu'on oublie souvent de mentionner qu'au-delà d'une offre de services, la présence même des organismes dans une communauté donnée a du sens. Une fois par année, le maire participe à l'une de ces tournées et il apprécie cet exercice. De son propre aveu, cela lui a permis d'entrer en contact avec des groupes qui l'avaient déjà confronté sur la place publique mais qui dans le cadre de cette tournée ont plutôt profité de l'occasion pour s'ouvrir à un dialogue. Pour une fois, le maire les rencontrait dans un espace où il n'y avait pas d'agenda précis.

À mon avis, lorsqu'il est question de la saine communication entre une population et ses élus, un des problèmes qui se présente est que les expériences vécues par les élus sont souvent associées à un litige précis. Dans ces circonstances, on demande à la population si elle est en faveur ou en défaveur d'un projet ou d'une mesure. Si l'un ou l'autre est controversé, la consultation citoyenne est très souvent associée à de la résistance, voire à un blocage de projet.

Pour des espaces « neutres » d'échanges « libres »

Selon moi, comme organisateurs communautaires, nous pourrions faciliter la création d'espaces de dialogue entre les citoyens et la classe politique, mais pas seulement sur des projets; aussi inviter les élus à échanger pour comprendre simplement une réalité et un milieu dans une perspective de partage de vision globale et dans une atmosphère plus positive. Comme pour l'exemple de la tournée d'autobus, au final, les élus n'ont pas à prendre de décision ou à se prononcer. Pour ce faire, nous devons aussi, stratégiquement, amener certains comités de citoyens à accepter de sortir de la seule logique de représentation.

Une de mes collègues a travaillé sur un très beau projet dans le secteur Claude-Martin dans le quartier Vanier. On tente de faciliter l'implantation d'une expérience d'intervention de proximité dans un secteur où il y a de grosses conciergeries anonymes et peu de ressources communautaires. Un local a été aménagé dans lequel des services communautaires se sont installés. Les gens qui demeurent dans ce secteur sont invités à visiter le local et à venir y chercher des services. Les élus ont été invités à visiter le local. Ils ont apprécié l'expérience et la Ville a contribué.

On doit créer de plus en plus de ces espaces, pour susciter des moments d'échanges. Dans ces espaces de jassettes, la finalité serait d'obtenir un projet commun, un peu à l'image des Agendas 21³⁷, ou de faire le point sur l'état du milieu, ses besoins, ses ressources, ou identifier des pistes d'avenir exprimant la communauté rêvée qu'on souhaiterait avoir dans X temps. Ça peut donner une vision partagée, parfois utopique, pour ensuite identifier les zones sur lesquelles travailler pour y arriver. C'est un idéal, mais il y a toujours une petite part d'utopie, qui ne doit pas être réduit à un espace de revendications. Dans ces rencontres, l'élu peut avoir de la difficulté à comprendre qu'il n'a pas à se justifier ou à défendre un agenda, mais simplement d'être à l'écoute des témoignages.

Voilà pourquoi la méthodologie générale de la démarche devient importante, si ça fait partie d'un principe directeur ou de stratégie globale de développement d'un milieu, avec la finalité d'influencer le développement et de mobiliser du monde. Dans une vision de développement local, l'élu devient un partenaire parmi d'autres, avec ses rôles spécifiques; en même temps, il en est le moteur puisqu'il est incontournable comme décideur, mais en se situant dans une perspective de gouvernance partagée et dans une culture politique participative. Et il écoute et accepte de se placer dans une posture d'humilité (comme nous devons également le faire en organisation communautaire), dans une démarche de coconstruction.

Il y aurait quelque chose à creuser dans la façon de faire anglo-saxonne. J'ai l'impression que cette culture du « brainstorming » de groupe y est davantage un acquis dans les communautés locales. Au Québec, nous n'avons pas autant ce réflexe. Pourtant nos rapports de proximité sont relativement faciles au Québec. Les conditions seraient idéales pour le faire. Doit-on voir là l'influence de la culture républicaine française dans laquelle on est baigné, bien qu'on ne s'en rende pas trop compte, surtout depuis la Révolution tranquille? Ici, on a un gouvernement qui doit agir alors que chez les Américains et les Anglo-saxons, la communauté locale est plus impliquée dans la détermination de ses besoins.

2.4 LES RAPPORTS AVEC LES AUTRES AGENTS DE DÉVELOPPEMENT ET LES MULTIPLES FONCTIONS EN ORGANISATION COMMUNAUTAIRE.

Marc De Koninck a déjà évoqué au passage les liens vécus avec d'autres agents de développement et la tendance lourde vers des activités dites de concertation locale dirigées par en haut ou de façon sectorielle. Revenant à ces acteurs qu'il voit comme des partenaires incontournables, il les aborde sous l'angle des approches qui les différencient souvent des OC par la souplesse et l'étendue plus limitées de leurs rôles. Ces distinctions s'appuient sur les mandats issus de la *Loi sur les services de santé et les services sociaux* (LSSS) et de la vision globale de développement associée à la fonction de l'organisation communautaire telle qu'on l'a définie au Québec, notamment à travers le cadre de référence du RQIIAC de 2008 et la fonction de liaison définie par Lachapelle (2017), à laquelle il s'identifie pleinement.

³⁷ Le modèle de l'Agenda 21 local est issu de la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement, adoptée lors du Sommet de la Terre à Rio en 1992, qui a été à l'origine de l'Agenda 21 prévoyant des plans d'action mondiaux sur la réduction des gaz à effets de serre et les changements climatiques. Ce vaste programme international pour le 21e siècle comporte un chapitre consacré aux démarches au niveau local, désignées comme Agenda 21 local. Il s'agit d'« un processus multisectoriel et participatif destiné à atteindre les buts de l'Agenda 21 au niveau local et au moyen de la préparation et de la mise en œuvre d'un plan stratégique d'action sur le long terme, plan qui traite des enjeux locaux et prioritaires de développement durable ». (Voir Christiane Gagnon, sur le site <http://a21.qc.ca>)

J'ai davantage côtoyé les agents de la corporation de développement économique communautaire, des GRT, du centre local de développement et les conseillers en développement de la Ville. Ces réseaux sont incontournables. Toutefois, ce qui différencie les organisateurs communautaires des autres agents de développement, c'est que nos perspectives de développement sont moins restrictives (ceux-ci diraient par contre qu'elles sont moins précises ou codifiées). Selon moi, c'est un avantage et nous devons le protéger, mais je ne suis pas certain que dans le réseau de la santé, on est conscient de cet avantage. Dans les faits, on est beaucoup moins limité dans ce que l'on peut ou ne peut pas faire en matière de développement des communautés. Par exemple, quand on travaille avec nos vis-à-vis à la Ville, on sent qu'ils peuvent accompagner les citoyens ou les organismes, mais seulement jusqu'à un certain point déterminé par l'interprétation parfois restreinte ou très normée des mandats municipaux. Les organisateurs communautaires du CIUSSS ont une plus grande marge de manœuvre. Si le projet ou l'initiative exige un accompagnement plus particulier, il est possible de convaincre nos patrons d'être libéré pour le faire. Conséquemment, en raison de cadres plus normés ou restrictifs qu'ils ont à respecter, nos relations avec d'autres agents de développement peuvent être un peu frustrantes. Dans leur cas, leurs actions sont souvent associées à des agendas précis politiques ou administratifs, alors que les organisateurs communautaires travaillent dans le secteur de la santé qui englobe beaucoup de dimensions, pourvu qu'on les aborde sous l'angle des déterminants de la santé.

Inégalités de santé et développement des communautés : des mandats issus de la LSSS

En fait, la notion de développement des communautés a toujours été au cœur de la pratique d'organisation communautaire, mais le concept est revenu à l'avant-scène en 2003-2004, au moment où la Santé publique l'a en quelque sorte rapatrié, défini et légitimé. De ce fait, en identifiant l'importance accordée aux déterminants sociaux de la santé, elle a ouvert une porte immense. C'est l'une des façons significatives de réduire les inégalités de santé qui concorde avec une vision très globale de la santé. Celle-ci est enchâssée dans l'article 1 de la LSSS³⁸. Je la cite régulièrement. Selon la définition que nous avons au Québec, la santé est « la capacité physique, psychique et sociale des personnes d'agir dans leur milieu et d'accomplir les rôles qu'elles entendent assumer de manière acceptable pour elles-mêmes et les groupes dont elles font partie. » La santé est la combinaison de tous ces éléments. En fait, cette définition inscrite dans la LSSS renvoie à l'idée d'interactions physiques, psychiques et sociales : c'est un tout. De manière un peu succincte, on pourrait dire que les organisateurs communautaires sont à peu près les seuls agents de développement qui portent une vision aussi globale (le fameux « tout est dans tout »). Les agents de développement économique, de Québec en Forme, de la Ville ou du centre local de

³⁸ *Loi sur les services de santé et les services sociaux*, chapitre S-4.2, 2018. « Article 1 : Le régime de services de santé et de services sociaux institué par la présente loi a pour but le maintien et l'amélioration de la capacité physique, psychique et sociale des personnes d'agir dans leur milieu et d'accomplir les rôles qu'elles entendent assumer d'une manière acceptable pour elles-mêmes et pour les groupes dont elles font partie. Il vise plus particulièrement à : 1° réduire la mortalité due aux maladies et aux traumatismes ainsi que la morbidité, les incapacités physiques et les handicaps; 2° agir sur les facteurs déterminants pour la santé et le bien-être et rendre les personnes, les familles et les communautés plus responsables à cet égard par des actions de prévention et de promotion; 3° favoriser le recouvrement de la santé et du bien-être des personnes; 4° favoriser la protection de la santé publique; 5° favoriser l'adaptation ou la réadaptation des personnes, leur intégration ou leur réintégration sociale; 6° diminuer l'impact des problèmes qui compromettent l'équilibre, l'épanouissement et l'autonomie des personnes; 7° atteindre des niveaux comparables de santé et de bien-être au sein des différentes couches de la population et des différentes régions. »

développement s'inscrivent moins, selon moi, dans cette vision globale. Je suis toutefois conscient de mon biais, leur vision des choses différeraient probablement.

Le développement des communautés

Le concept de développement des communautés trouve son origine aux États-Unis, où le « community development » (Christenson et al. 1989) fut utilisé par les pouvoirs publics locaux et par les mouvements associatifs comme stratégie économique de lutte contre la pauvreté, en particulier par la revitalisation des centres urbains des cités nord-américaines. Le développement des communautés a aussi constitué une stratégie de participation des populations de pays en développement à certains programmes de développement social et économique mis en œuvre par des organisations internationales après la Deuxième Guerre mondiale (Doucet et Favreau, 1991).

Au Québec, l'approche tire ses origines de l'organisation communautaire, particulièrement de son modèle de développement local de type communautaire qui se caractérise par la transformation des problèmes collectifs en projets collectifs en misant sur la mobilisation des communautés locales, en partenariat avec les principaux acteurs des différents secteurs (santé et services sociaux, éducation, emploi, économie, municipalités, etc.). Elle s'appuie sur les quatre composantes suivantes, indissociables et interdépendantes l'une de l'autre (Mercier, Bourque et St-Germain, 2009, p.23-24) :

- Reconnaître, et renforcer lorsque requis, la capacité d'agir des communautés, par des activités collectives qui favorisent notamment l'empowerment individuel, organisationnel et communautaire par lequel les personnes, groupes et communautés, en particulier les plus démunis, peuvent devenir acteurs dans des initiatives favorisant leur propre développement et celui de leur milieu;
- Favoriser la participation des citoyens et citoyennes, en valorisant et développant la démocratie participative, de façon à permettre aux personnes, groupes et organismes de la communauté de prendre part aux décisions qui les concernent;
- Susciter des partenariats à l'intérieur des lieux de concertation volontaire, dans des stratégies et mécanismes permettant une vision globale et intégrée (intersectorialité et transversalité) des problèmes reconnus et le rassemblement des acteurs dans la recherche des solutions faisant consensus;
- Créer un climat propice à l'action, dans un processus mettant les citoyens en mouvement dans des initiatives concrètes permettant l'atteinte de résultats, dans un processus suscitant la collaboration et l'apprentissage du pouvoir d'agir.

Outre ces dimensions, le développement des communautés s'appuie sur la recherche de réduction des inégalités sociales et économiques qui sont souvent à la base des problèmes sociaux et de santé, en prenant en compte l'amélioration des conditions de vie, de la cohésion sociale de la communauté et du « capital humain », lequel est produit par l'action combinée des 4 types de capital : économique, écologique, social et culturel (inspiré de Hancock, 1999). L'harmonisation et la promotion des politiques publiques favorables au développement social sont les compléments externes indispensables à l'intervention de développement des communautés, en favorisant notamment la participation citoyenne, qui à son tour peut influencer l'implantation des politiques publiques.

Dans la grande famille des agents de développement des communautés, j'ai la conviction que ce sont les organisateurs communautaires en CLSC qui ont le mandat le plus global. Selon moi, cette façon de concevoir notre rôle peut parfois irriter nos partenaires, agacés de nous voir légitimer notre présence partout. Dans nos relations, il faut donc faire attention de ne pas être perçus comme

faisant la leçon aux autres. Ils demeurent des partenaires essentiels et privilégiés dans toute démarche de développement des communautés et ils ont un bagage que nous n'avons pas.

La fonction de liaison, l'articulation des différentes fonctions et des multiples imputabilités.

Je me reconnais beaucoup dans la fonction de liaison de Lachapelle (2017) et aussi dans les dimensions qu'il y associe : connaître le milieu en se situant par rapport à un système local d'action, avec la communauté comme focus plutôt qu'un programme ou un cadre, mobiliser les acteurs, faire avec, garantir la cohésion, tisser les liens comme entremetteur, et aussi démocratiser les rapports au pouvoir, rendre accessible les ressources, avoir un sens stratégique, politique, mobiliser les ressources locales.

La fonction de liaison en organisation communautaire par René Lachapelle (2017)

La liaison comme fonction en organisation communautaire se présente, en pratique, comme un ensemble de cinq actions permettant de mettre en lien des acteurs et d'accroître leur capacité collective d'agir et de produire des résultats : connaître le milieu, mobiliser les acteurs, garantir la cohésion, démocratiser les rapports au pouvoir et rendre accessibles les ressources.

CONNAÎTRE LE MILIEU passe bien sûr par les compétences attendues des intervenants collectifs pour utiliser les données statistiques et les profils de territoire, mais c'est leur capacité de présence que l'on apprécie davantage. Cette connaissance relationnelle et dynamique est le fruit de l'expérience, donc de la durée de présence dans le milieu et de la carte de relations établie par l'intervenant. Connaître le milieu se traduit par l'expression « ÊTRE PROCHE ».

MOBILISER LES ACTEURS c'est d'abord établir des liens avec eux et entre eux et les accompagner dans une démarche d'action – réflexion – action de façon à développer des leaders et une intelligence collective au service du milieu et de ses projets. Mobiliser, c'est miser sur les forces du milieu pour lui permettre de développer son autonomie d'action. Cela se traduit bien dans l'expression « FAIRE AVEC ».

GARANTIR LA COHÉSION c'est mettre à contribution tout ce qui peut tisser et renforcer les liens entre les acteurs, élargir leurs réseaux de relations et les rendre conscients de leurs forces. Cela exige d'assurer la transparence et la circulation de l'information et d'entretenir entre les acteurs les conditions du dialogue y compris dans les situations de conflit, en posant au besoin des gestes de médiation. Garantir la cohésion c'est « ÊTRE FIABLE ».

DÉMOCRATISER LES RAPPORTS AU POUVOIR c'est favoriser la participation des citoyens et citoyennes, y compris ceux et celles qui sont sans pouvoir. Pour y arriver, il faut développer des démarches inclusives, mais aussi la capacité d'agir des gens et accepter de vivre les rapports de force par lesquels passe le renforcement de la capacité démocratique. Pour y arriver il faut « AVOIR UN SENS POLITIQUE ».

RENDRE ACCESSIBLES LES RESSOURCES c'est mobiliser les ressources locales et donner accès aux ressources externes requises pour que se réalisent les projets. C'est finalement le test de la fonction de liaison : amener l'action collective à produire des résultats. L'intervenant collectif doit « ÊTRE EFFICACE ».

Mettre en œuvre la fonction de liaison c'est être proche, faire avec, être fiable, avoir un sens politique et être efficace. Exercer la fonction de liaison c'est assumer un leadership de processus au service à la fois

des leaderships de pouvoir, institutionnel et politique, et des leaderships de participation, citoyen et communautaire.

Derrière cette approche de l'organisation communautaire, il y a une démarche constructive de mieux-être collectif et non seulement de rapports de force. Ce n'est pas qu'il ne faut pas défendre les droits ou travailler sur les rapports de force, mais pour moi, il y a un idéal à atteindre où chacun à sa part d'aspirations et de responsabilités. Comme agent de liaison, nous avons un rôle significatif pour mettre en rapport tous ces acteurs les uns avec les autres et les mobiliser autour d'un intérêt supérieur. Je crois que la grande majorité des OC adhèrent à cet idéal, mais ils ne sentent pas tous qu'ils ont le pouvoir d'agir à ce niveau. Il y a peut-être un facteur générationnel, notamment chez les organisateurs communautaires qui sont arrivés dans un réseau de la santé où la marge de manœuvre paraît plus réduite et où la reddition de comptes est beaucoup plus stricte. Pour ma part, je vois énormément de talent chez mes « jeunes » collègues, mais je ne sens pas qu'ils réalisent pleinement jusqu'où ils pourraient aller s'ils saisissaient toutes les opportunités.

Dans le cours que Lachapelle a donné dans le microprogramme³⁹ que j'ai suivi, nous avons eu une discussion sur la relation que l'organisateur communautaire, comme professionnel, a avec son propre engagement social ou sa propre militance. À la base, il y a un savoir-faire professionnel. Selon moi, celui-ci prend de l'ampleur si on lui ajoute une dimension d'engagement (militance?) ou une ambition de projet de société. En pratiquant ce métier, il faut saisir l'opportunité d'utiliser nos savoirs, nos marges de manœuvre et les occasions qui nous sont offertes, justement à travers la mission de santé globale qu'assume nos établissements, pour donner plus d'impact à notre travail. Nos valeurs doivent nous amener à nous dépasser!

Je n'ai pas vécu beaucoup de conflits éthiques dans le rapport à ma pratique, bien que pour moi, la question des valeurs est très importante. Je les ai constamment placées très haut dans mes choix. Par conséquent, je me suis assuré que mes façons de faire correspondaient à mes valeurs et j'ai toujours été très à l'aise à défendre cette position auprès de mon employeur le cas échéant. Traditionnellement, en travail social, cette dimension s'exprime par le rôle d'agent de transformation sociale. En ce sens, il faut trouver un équilibre entre cette aspiration et le professionnel que l'on est. Puisqu'il y a tellement de travail à faire pour le mieux-être des communautés par rapport à notre capacité réelle, mon principal inconfort est de ne pas arriver au bout de ce que je souhaiterais accomplir. Il faut apprendre à mieux vivre avec cette réalité : porter des aspirations qui transcendent nos obligations tout en acceptant de lâcher prise lorsqu'on atteint notre limite de capacité d'agir.

En fait, il faut être capable de revenir à notre énergie et nos limites respectives. On ne peut pas tout faire, et ce, même si on voudrait faire beaucoup plus. Je pense que ce « blues » est vécu par tout intervenant en relation d'aide : on veut toujours plus et mieux pour la personne qu'on accompagne, que ce soit un individu, un groupe ou une communauté. Cet état que vivent beaucoup de gens dans nos établissements peut devenir une source d'épuisement et peut se traduire par une forme de

³⁹ *Méthodologie d'intervention en organisation communautaire*, cours du Microprogramme de 2ème cycle en organisation communautaire de l'Université Laval, printemps 2004

cynisme. Pour ma part, je crois avoir réussi à me protéger d'un cynisme qui tendrait à projeter chez les autres mes incapacités ou mes limites. L'inconfort, avec lequel je tente de composer, relève de la recherche d'équilibre entre idéalisme et pragmatisme. Dans l'action, même si mes valeurs sont fortes, je me définis d'abord comme un pragmatique. Parfois, en cours de route, on rencontre des gens qui sont davantage dogmatiques et qui nous écorchent. Dans ces situations, on aurait envie de retourner les coups mais, au final, c'est plutôt vain, et on n'avance pas. L'important n'est pas d'avoir raison, mais bien d'avancer. C'est parfois dur pour l'orgueil, mais rappelons-nous que c'est ce que les communautés et les personnes pour qui on travaille attendent de nous, les aider à avancer...

2.5 EN GUISE DE CONCLUSION : UN RETOUR SUR LES VALEURS DE L'OC

Dans les cinq valeurs propres à l'organisation communautaire (RQIIAC, 2010), qu'on pense à la démocratie, la justice sociale, l'autonomie ou la solidarité, celle sur laquelle on se penche le moins est probablement celle du respect. Pourtant, tout commence par le respect. Être capable de respecter, jusqu'au bout, que d'autres aient des visions différentes qui entraîneront des désaccords est une posture essentielle. On le pratique, mais on ne le réfléchit pas autant en fonction de ce que cela implique réellement sur le plan éthique. Le respect est une valeur de fond sans laquelle les autres valeurs perdent leur sens. Il en va ainsi de la démocratie. En soi, la démocratie ne doit pas être réduite à la pensée de la majorité, mais bien à la somme des pensées, des identités et des aspirations. En ce sens, faire preuve de respect, c'est reconnaître que les aspirations de l'un ont la même valeur tant qu'elles ne se réalisent pas au détriment des aspirations de l'autre.

Les hasards de la vie font qu'alors que je révisé le présent récit de pratique se déroule au même moment des activités d'information publique sur le projet d'implantation de services d'injection supervisé dans le quartier Saint-Roch à Québec. C'est une période intense, la couverture et la pression médiatique est assez forte. On peut s'y attendre, le projet ne fait pas l'unanimité. Beaucoup de gens y sont favorables, mais il y en a également plusieurs qui expriment leurs réserves, voire leur opposition complète. Le fait de réviser le présent récit me rappelle à quel point il est important de ne pas déroger à ses valeurs. Il faut faire la part des choses entre l'opposition de certains groupes d'intérêt et les inquiétudes compréhensibles et légitimes de citoyens qui demandent à mieux comprendre; c'est là que le respect entre en jeu. En même temps il faut se rappeler que la parole citoyenne, c'est aussi celle des personnes les plus marginalisées qui sont affectées par la dépendance aux drogues. Ce sont elles aussi des citoyennes et citoyens à part entière qui méritent le respect, et il ne devrait pas y avoir d'hésitation à défendre l'implantation de services essentiels à l'amélioration de leur santé, à plus forte raison qu'il y a également des bénéfices pour la communauté. En plus de nos valeurs, il ne faut jamais perdre de vue le sens de ce que l'on essaie d'accomplir.

Ultimement, la quête de sens devrait être le moteur pour avancer, mais elle est plus difficile à percevoir que par le passé dans nos organisations publiques. Pour moi, le sens c'est d'abord de se rappeler que nous faisons tous partie d'un grand projet collectif. Ce projet, il s'appelle vivre en société. Nous sommes tributaires les uns des autres, redevables, à celles et à ceux qui nous entourent et qui nous ont précédé, de la majeure partie de ce que nous sommes et de ce que nous possédons. Aristote l'a évoqué il y a fort longtemps; nous sommes des créatures sociales et pour

réussir notre vie, nous avons besoin de nous associer, de converser et de socialiser avec les autres, qu'ils soient autour de nous ou ailleurs. Cette vie en société ne peut s'enrichir que si l'on croit que toutes et tous sont égaux en valeur et en dignité, que toutes et tous ont du potentiel. Malheureusement, notre société ne permet actuellement pas à tous ses membres de réaliser ce potentiel. Et si tous et toutes sont égaux en dignité comment se fait-il qu'on tolère tant d'inégalités?

Ma tante Maria⁴⁰, sociologue, aime bien dire que « l'indicateur le plus puissant du développement humain est la possibilité d'avoir des projets, de se projeter dans l'avenir »; or le plus grand drame des inégalités est justement d'empêcher un trop grand nombre de citoyens de se projeter dans l'avenir et de réaliser leurs aspirations.

Si on fait tous partie d'un grand projet collectif, quoi de mieux que l'action collective pour s'assurer que chacune et chacun puisse exercer sa voix, avoir droit de cité et se projeter dans l'avenir. Comme organisateur communautaire, je réitère humblement que j'essaie simplement de faire œuvre utile comme « homme à tout faire de l'action collective dédié au mieux-être des communautés et des personnes qui la composent (vivre en société), avec un parti-pris clair pour celles et ceux qui sont le plus touchés par les inégalités ». Il y a là suffisamment de sens, selon moi, pour encourager qui le veut à s'engager dans cette merveilleuse pratique qu'est l'organisation communautaire.

⁴⁰ Docteure (Ph. D.) en sociologie, Maria De Koninck, a été professeure à la Faculté de médecine de l'Université Laval de 1988 à 2010. Nommée professeure émérite en 2012, elle a contribué au développement du Département de médecine sociale et préventive, où elle a, entre autres, dirigé le programme de maîtrise en santé communautaire et participé à la création, puis à la gestion du doctorat en santé communautaire. Première titulaire de la Chaire d'étude sur la condition des femmes de l'Université Laval (1988-1992), elle a également cofondé et présidé le Réseau québécois de chercheuses féministes. Ses travaux de recherche ont d'abord porté sur la santé des femmes avant d'adopter une perspective plus large et de s'intéresser aux inégalités sociales de santé. Elle a été au cœur des développements de la recherche en ce domaine au Québec et au Canada à titre de chercheuse principale d'un regroupement multidisciplinaire et multi-institutionnel sur les inégalités sociales de santé, la pauvreté et l'exclusion (1999-2010). Elle a également participé au Réseau de recherche en santé des populations du Québec, assumant la responsabilité de l'axe sur les inégalités sociales, ce qui l'a amenée à présider, en 2008, la Rencontre francophone internationale sur les inégalités sociales de santé. (Source : Université Laval)

III. FAITS SAILLANTS ET MISE EN PERSPECTIVES DE LA PRATIQUE DE MARC DE KONINCK

Marc De Koninck a assumé depuis le début de sa carrière d'OC en 1990, à des degrés variables selon les époques, les différentes dimensions de cette pratique telle que promue par la communauté de pratiques du RQIIAC⁴¹. Cependant, le portrait qu'il nous en présente à travers les projets retenus et ses réflexions sur les thèmes transversaux de la partie 2 en illustre davantage un volet particulier, très présent dans les pratiques d'organisation communautaire de CLSC durant les années 1970 et 1980 : celui du « développeur et d'entrepreneur collectif », qui a cédé du terrain au fil des années au profit du volet « d'accompagnement des groupes » et des communautés. On pourrait même lui reconnaître un profil d'OC engagé en développement des communautés avant que cette approche et les notions de déterminants sociaux et de promotion de la santé qui lui sont associées deviennent valorisées dans le réseau sociosanitaire.

Il qualifie lui-même son rôle comme « agent à tout faire » que permettait le contexte du caractère flou de la programmation de son établissement alors naissant, marqué par la complexité et la variété des problématiques et l'incertitude dans la planification des actions. Il se voit aussi comme le « motivologue » en chef, le rassembleur, l'animateur-médiateur dans les actions collectives supportées au nom de l'établissement et des organisations mobilisées, mais ce qui nous semble caractériser son rôle de façon centrale est celui « d'entrepreneur social » sur le terrain des problématiques de pauvreté et d'exclusion sociale. Cette perspective transversale, qu'on pourrait aussi associer à celle d'agent de développement (Robitaille, 2016), se réalise à travers une stratégie d'empowerment individuel, organisationnel et communautaire (Ninacs, 2008), notamment en misant sur l'emploi qualifiant dans le secteur des services à domicile; elle se traduit aussi en des pratiques innovatrices d'intervention sur son territoire dans la création de ressources communautaires favorisant son développement endogène, aussi bien dans le champ sociosanitaire directement lié au mandat premier de son CLSC qu'en regard des problématiques plus globales et intégrées de développement du territoire. Elle est aussi enfin présente dans ses implications beaucoup plus larges à Centraide-Québec l'amenant à intervenir sur un territoire élargi- la région et au-delà -, dans l'action publique de lutte contre les préjugés sur la pauvreté et les inégalités sociales.

Un tel rôle s'articule à certains moments dans un leadership très affirmé de compétence technique et de stratégie politique par rapport à des projets novateurs, qui l'amène comme OC - de même que ses collègues et jusqu'à un certain point l'établissement lui-même - à s'y identifier comme porteurs engagés autant que les groupes et les individus qui en sont les premiers concernés. C'est ainsi que le « nous » utilisé par Marc De Koninck pour décrire les démarches retenues est certes inclusif de l'ensemble des « parties prenantes » à ces projets, dont au premier chef les travailleuses et les bénéficiaires, mais où aussi il se voyait assumer une responsabilité première quant à certaines dimensions stratégiques et politiques des résultats recherchés. (Il pouvait d'ailleurs se sentir lui-

⁴¹ Voir à l'Annexe 1 l'extrait du Modèle de profil de compétence en organisation communautaire en CSSS du RQIIAC (2011).

même d'autant plus sensible et motivé face aux projets supportés en raison de ses origines professionnelles premières d'auxiliaire familial et social.) Tout en comportant le risque de l'accaparement de la maîtrise des projets par l'OC, qu'il faut savoir gérer par des règles éthiques bien définies, une telle posture professionnelle illustre le défi de l'équilibre à maintenir entre l'intervenant et le sujet de son action dans la « relation empathique » développée à son endroit. Cette posture est alimentée par un engagement réel, presque fusionnel et même militant, envers la cause des concernés en même temps que guidée et tempérée par le souci d'assurer leur maîtrise de la démarche.

Le défi est d'autant plus élevé que, contrairement à des professions plus formelles et institutionnalisées selon des modèles de pratiques standardisées, l'organisation communautaire a été et demeure une pratique peu codifiée, que Marc De Koninck aborde dans une approche pragmatique, à concevoir et orienter à partir des besoins identifiés et des ressources disponibles (chargé de projet, développeur, entrepreneur, médiateur, expert, agent de liaison...) sur des terrains par ailleurs non balisés. Non définie par un cadre théorique, un modèle formel ou une technologie pré-formatée, elle est pour lui à moduler dans une approche associée à un « travail collaboratif orienté et déterminé par un parti-pris pour les exclus et marginalisés dans la recherche du mieux-être de la communauté », selon les besoins et situations à décoder dans les réalités particulières qu'elle présente.

C'est donc une pratique qui, dans le respect - et la connaissance à renouveler et questionner constamment- de ses dispositions personnelles (aptitudes, motivations, forces, limites...), repose au départ sur des choix de valeurs et de principes. Ces choix axiologiques sont aussi bien inspirés par ses acquis personnels et sa formation en géographie que par le cadre de référence que lui fournissent ses collègues immédiats et la communauté de pratiques à laquelle il s'identifie, mais prend appui et orientations pour sa gouverne immédiate et continue sur le sens de l'action fourni par les citoyens. Le rôle de l'OC devient alors de soutenir le processus permettant de définir et bonifier le contenu et la finalité de l'action, et par sa capacité d'écoute et de décodage des volontés des concernés, de favoriser la traduction de celles-ci en orientations et pistes d'action souvent différentes de ce qu'il pouvait anticiper au départ selon ses propres perceptions de l'évolution de la démarche. Cet accent sur le « processus » favorisant l'exercice du « par » et du « avec » les concernés, ne diminue pas par l'importance accordée aux « résultats » recherchés, qui justifie le leadership déterminant exercé en regard du pour des concernés, comme démarcheur et promoteur à certains moments, dont il se voit mandaté en raison de la complexité et du degré d'expertise requis par la nature des interventions et l'évolution des démarches.

Cette approche entrepreneuriale de soutien au processus de l'action collective de type empowerment est facilitée chez Marc De Koninck par la posture intellectuelle du doute méthodique et de la réflexion critique, qui l'a mené à un réflexe d'ouverture à l'apprentissage continu du métier dans l'action. Sans qu'il en fasse un modèle de référence, on pourrait comparer cette posture comme intervenant à une pratique intuitive du genre de la praxéologie (Saint-Arnaud et al., 2002), soit de chercher à développer son expertise à partir de la pratique sur laquelle il est en constant questionnement autant qu'en s'appuyant sur des savoirs formels par lesquels il peut mieux s'approprier celle-ci. Cette posture lui a peut-être aussi permis d'aborder intuitivement la pratique

avec une méthodologie personnelle combinant la « méthode » du chercheur et la démarche d'intervention (où il est le principal outil) dans un même processus ordonné et collectif de « résolution de problèmes » ou de recherche-action (Mayer et Ouellet, 1991). Une telle démarche, qu'il nomme travail collaboratif, permet de chercher à dégager de façon continue le sens des actions à porter avec et pour les citoyens concernés, et aussi à s'inscrire en mode interactif de partage d'expertises avec l'ensemble des parties prenantes, dont les collègues et partenaires du terrain, y compris les gestionnaires et les élus.

Par ailleurs, l'insertion dans la pratique d'auxiliaire social et familial au sortir de sa formation en géographie ne constituait certes pas un parcours recherché, ni même prévisible, celle-ci le destinant sans doute davantage à la recherche académique ou appliquée. Mais le concours de circonstances qui l'y a mené est devenu l'opportunité lui ayant permis de se découvrir intérêt et aptitudes pour un « métier » dont il s'est approprié graduellement les composantes à la façon de l'artisan en apprentissage sur le tas, dans un rapport de « compagnonnage » ou de « codéveloppement » avec les mentors et les usagers qui contribueront à sa formation continue. La « non expertise » préalable - aussi bien comme auxiliaire social et familial que comme OC- a peut-être été pour lui, considérant sa personnalité et ses acquis intellectuels antérieurs, un atout permettant de développer et mettre en valeur le style de praticien lui correspondant le mieux, à la façon du compagnon-artisan devenant entrepreneur - ou « maître »- par l'évolution normale de son cheminement professionnel aussi bien que personnel. La curiosité intellectuelle pour le sens des choses à toujours remettre en question (qui alimente l'esprit critique face aux idées reçues), le respect de l'autre dans son savoir et son vécu, la capacité et le goût de fonctionner dans un mode d'incertitude et un contexte de risque, sont des attitudes qui, avec son sens de l'initiative et ses talents de leader naturel combinés aux valeurs de base de l'OC, sont les éléments-clé de ce volet entrepreneurial mis au service du développement social, qui nous semble bien refléter le récit de Marc De Koninck.

À propos des savoir-faire et savoir-être dans le rôle d'agent de développement territorial

« L'agent de développement serait aujourd'hui un intervenant généraliste en mesure de comprendre et d'analyser la réalité territoriale tant au plan économique, politique et culturel, de l'interpréter et d'anticiper les changements. Sur cette base, et avec l'aide de son organisation, il veille à faire bénéficier la collectivité de sa capacité à créer les conditions de mobilisation et de concertation et à développer des initiatives visant la participation citoyenne et le développement durable de son territoire.

Force est d'admettre cependant qu'au-delà du savoir-faire que ces compétences génériques sous-tendent, il est essentiel de considérer chez les agents de développement un savoir-être qui nécessite des qualités spécifiques, afin de pouvoir répondre aux exigences d'une intervention axée principalement sur l'interaction humaine. Ainsi, les habiletés communicationnelles et un certain entregent permettront de maximiser les efforts de maillage associés au travail de développeur. Une attitude favorable au travail d'équipe dans un contexte obligé d'échanges constants avec la communauté et les collègues de travail devient un préalable incontournable. Enfin, mentionnons deux autres savoir-être fréquemment soulevés par nos personnes interviewées, soit le leadership et l'autonomie au travail, des qualités particulièrement recherchées par les gestionnaires des structures de développement. »

Source : Robitaille, Martin (2006). La transformation des métiers du développement territorial au Québec, *Recherches sociographiques*, vol. 47, no° 3, p. 573-595.

Il peut être enfin intéressant de comparer ces descriptifs avec le rôle de l'intervention en développement territorial ou collectif tel que décrit par Robitaille (2006), à partir de ce que ce dernier a identifié comme les compétences génériques requises dans les métiers du développement, qu'il regroupe sous 4 volets : l'analyse des territoires, l'animation des territoires, une certaine expertise technique et l'accompagnement des collectivités.

3.1 DES CONDITIONS DE RÉALISATION À RETENIR

Ce récit nous amène aussi à retenir des éléments-clé en termes de conditions de réalisation de la pratique d'OC, particulièrement en soutien au développement des communautés territoriales.

Un style d'intervention à moduler à partir de soi en situation d'apprentissage continu

À l'instar de toute pratique de « service à l'humain », comme le souligne Robitaille (2016), celle de soutien au développement collectif repose pour beaucoup sur la personne en situation d'intervention marquée par la complexité et l'incertitude. La personne intervenante devient son « principal outil » de pratique, qui prend bien sûr forme selon sa personnalité, son système de valeurs, ses aptitudes personnelles et méthodologiques acquises ou développées à travers son expérience et son parcours de formation préalable. Celui-ci peut provenir d'une diversité de disciplines, pourvu que celles-ci contiennent et favorisent le développement des fondements théoriques, méthodologiques et normatifs de cette pratique⁴²; au global, ces disciplines doivent favoriser la nécessaire posture intellectuelle démontrée par Marc De Koninck permettant d'intégrer les compétences issues des savoirs, savoir-faire, savoir-être, et même savoir-dire, dans un agir professionnel et personnel orienté par les valeurs (« value based ») et les principes d'action de l'OC, qui donnent tout le sens et la direction à la pratique.

Si les compétences requises dans les professions peu codifiées du soutien à l'action collective sont multiples, par-delà cette multiplicité, c'est l'intégration de ces compétences qui compte dans un « agir professionnel » les combinant dans des situations demandant une bonne dose d'autonomie et une capacité d'analyse de contexte permettant de faire des liens et de porter un jugement sur l'état de la situation en cause; en somme de gérer les situations d'intervention en intégrant les savoirs conventionnels dans une perspective large et dynamique, soit, en nous inspirant de Le Boterf (2002) :

- Savoir agir et réagir avec pertinence (savoir quoi faire; aller au-delà du prescrit; choisir dans l'urgence; arbitrer, négocier, trancher; enchaîner des actions selon une finalité et en fonction d'une stratégie déterminée);
- Savoir combiner des ressources et les mobiliser dans un contexte de pratique;
- Savoir transposer (utiliser des méta-connaissances pour interpréter, modéliser et créer des conditions de transposition);
- Savoir apprendre et apprendre à apprendre (savoir réfléchir sur son action, la transformer en expérience);

⁴² De façon non exhaustive, on peut citer comme discipline présentant le plus souvent ces éléments dans des options, ou dans un cheminement communautaire, le travail social, la sociologie, la géographie, la psychologie, l'administration.

- Savoir s'engager (engager sa subjectivité, prendre des risques, entreprendre, faire preuve d'éthique).

Enfin, considérant cette multiplicité des compétences requises et la diversité des situations d'intervention, la formation en emploi semble d'autant plus nécessaire considérant d'autre part qu'aucune formation de base de premier ou même de 2e cycle dans le champ des sciences humaines ne peut y préparer complètement et adéquatement. Il faut prendre acte que la maîtrise de la « polyvalence comme spécialité », caractéristique de cette pratique, ne s'obtient qu'à travers la pratique qui vient avec la durée dans le poste, avec le support professionnel et le mentorat de « seniors » en place dans les établissements et dans un cadre d'éducation continue par les pairs, comme peut l'être le RQIIAC. Le parcours de Marc De Koninck démontre bien que chaque intervenant-e, à partir de ce qu'il-elle est comme personne et possède comme bagage théorique et pratique, est appelé-e à se « construire » dans la pratique, en découvrant graduellement le « style » personnel d'intervention qui lui convient et qu'il-elle alimente par sa posture d'apprentissage continu.

Des organisations proches de leur communauté d'appartenance, en complicité avec les OC

Le contexte organisationnel dans lequel Marc De Koninck a amorcé sa pratique, comme auxiliaire social et familial et ensuite comme OC, présentait des conditions internes favorables au développement de son « style » d'intervention en OC. Il y a celles déjà notées quant au mentorat de pairs avec qui il a pu apprendre le métier dans une relation d'apprentissage des savoirs spécifiques à une pratique d'OC modulée sur les besoins du terrain; c'est ce qui lui fait dire à plusieurs reprises qu'il n'a pas inventé ni reproduit un modèle formel de pratiques, mais s'est plutôt approprié avec aisance le modèle OC déjà pratiqué et reconnu dans son CLSC. On peut supposer que cette forme d'insertion à la fonction dans un rapport d'apprenti-compagnon correspondait à une pratique assumée comme organisation dont la fondation récente et la taille restreinte permettaient des rapports de gestion de type « familial » et permettaient une relation de complicité et même de solidarité avec l'approche et les interventions des OC. Pour paraphraser encore Le Boterf (2002), si le savoir-agir issu de l'intégration des multiples compétences détermine le « vouloir agir » de l'intervenant professionnel responsable et engagé, un contexte organisationnel favorable en permettra le « pouvoir agir ».

Par ailleurs, on peut imputer à cet établissement une capacité ou à tout le moins une volonté de s'identifier à son territoire alors défini comme milieu naturel d'appartenance; ces comportements organisationnels supposent la présence de gestionnaires vivant une relation de proximité avec leur milieu et sensibles au type de pratique OC. Sans vouloir l'idéaliser, on peut avancer qu'un tel type de fonctionnement organisationnel est en quelque sorte la démonstration qu'un établissement de santé, de services sociaux ou d'éducation n'est pas d'abord et seulement un système technique dispensateur de services, mais aussi « instrument de développement collectif » (Divay, 2009b), ou à la différence des impératifs de la Nouvelle gestion publique et des modes de gestion centrée sur la mesure comptable, de contributeur de « public value ». Il s'inscrit alors dans un rôle qui, par les dimensions de production de « biens collectifs intangibles » de second degré (ex. service de collecte de matières résiduelles comme contribution à la santé publique et à la qualité de l'environnement) liés au sort de la collectivité et à la capacité des citoyens d'y contribuer, situe les institutions de

services publics comme composantes de la dynamique territoriale. C'est ce qu'affirme le RQIIAC dans son cadre de références de 2010 (p.19) pour contextualiser la pratique OC :

Comme pratique professionnelle, l'organisation communautaire en CSSS se caractérise par une dualité : être fidèle à un milieu tout en étant redevable à un établissement. Il n'y a pas là contradiction puisque les CSSS font partie de la communauté et sont des institutions de services responsables de la population d'un territoire et, de ce fait, redevables eux aussi à cette communauté.

Les fusions qui ont graduellement élargi le territoire au-delà des milieux de vie et accru et même alourdi le cadre organisationnel et les règles de gestion des établissements impliqués dans ce récit ont permis jusqu'ici à la fonction OC de conserver une relative autonomie professionnelle et maintenir des orientations respectueuses des stratégies inspirées par le développement des communautés et les déterminants sociaux promus par la nouvelle santé publique. Les OC sont maintenant regroupés à l'échelle de la grande région administrative de Québec, dans une équipe de quelque trente OC rattachée administrativement à la direction générale et leur déploiement est déterminé en partie par leur lien continu avec des territoires naturels. Ce cadre de gestion de l'OC permet à Marc De Koninck d'estimer encore que, malgré les contraintes générées par l'extrême centralisation et standardisation de la gouvernance déterminée par le modèle hospitalier au sein du super-établissement créé par la réforme Barrette, il soit possible que la fonction OC permette toujours à l'établissement de garder les liens avec les communautés locales. C'est par leur capacité à opérer une réelle décentralisation de la gouvernance sur la base des territoires d'appartenance qu'on peut encore espérer que de tels établissements, quelle que soit leur taille et leur design organisationnel, pourront aspirer à devenir plus « performants » comme instrument de développement collectif.

La communauté de pratiques du RQIIAC : acteur de définition d'une identité professionnelle

Si le mentorat interne à l'établissement et son cadre organisationnel semblent bien avoir été déterminants de l'insertion professionnelle et de la construction identitaire réussies de Marc De Koninck, tout aussi important a été l'apport de la communauté de pratiques qu'est devenu le RQIIAC, créé à peu près au même moment où il amorçait son parcours d'OC⁴³. Ce n'est pas le lieu pour établir le rôle historique de cette organisation, mais on peut certes en retenir l'influence significative qu'elle a exercée depuis maintenant trente ans dans la définition et la structuration de l'identité professionnelle de l'OC au Québec. Le regroupement identitaire qu'ont constitué les OC au sein du réseau sociosanitaire a occupé la place d'un groupe intermédiaire exerçant à plusieurs égards les

⁴³ Le RQIIAC a été constitué en 1988 suite à une recherche-inventaire de la pratique alors existante, menée conjointement par des universitaires et des OC (Hurtubise et al, 1989). Les résultats ont été présentés à un premier colloque scientifique, dont la reproduction sur une base biennale – au nombre de 17 à ce jour- est devenue par la suite un événement-phare favorisant la mise à jour continue des pratiques. Tout en gardant une distance par rapport à une reconnaissance formelle selon les règles et critères du Code des professions, le RQIIAC a dès les débuts développé- en collaboration avec des universitaires, avec le regroupement des CLSC et le MSSS - des outils et des occasions d'information et de formation qui ont alimenté et encadré de façon continue une conscience professionnelle et des conditions de pratique typiquement OC dans tout le réseau des CLSC et ensuite des CSSS. C'est ce qui a permis à ces « acteurs professionnels », non définis par un acte réservé, d'y occuper une place distincte et reconnue, et une influence certaine, sans commune mesure avec leur nombre et leur statut professionnel. (Voir le site Internet : www.rqiiac.qc.ca)

rôles dévolus à un ordre professionnel. Selon Grenier, Bourque et Boucher (2018, p. 10), les travailleuses sociales au Québec auraient besoin d'un regroupement comme le RQIIAC afin de leur permettre de participer au renouvellement des pratiques sociales : « Le travail de longue haleine mené par le Regroupement québécois des intervenantes et intervenants en action communautaire (RQIIAC) en CSSS, qui a publié un cadre de référence (RQIIAC, 2010) sur les pratiques d'organisation communautaire en CSSS, peut servir d'exemple à la réflexion autour du renouvellement de la pratique individuelle. »

L'influence du RQIIAC a été d'autant plus grande qu'outre sa dimension « politique » de représentation sur les enjeux professionnels aussi bien que sociopolitiques, il est devenu rapidement une « communauté de pratiques » dans la définition, la promotion et le partage des « bonnes pratiques ». Elle s'est manifesté sous plusieurs volets : dans la production d'un bulletin d'informations (Interaction communautaire) alimenté de leurs écrits faisant état de réalisations d'OC et de leurs réflexions sur l'état de la pratique, aussi bien en établissement que dans les groupes supportés et les communautés locales desservies; par l'organisation dans et par les différentes régions du colloque scientifique biennal ayant fait l'objet de plusieurs publications et qui a été complété par une activité – entre les colloques- dite de « journée d'échange »; par la production de documents d'orientations de la pratique, qui ont généré en 2003 (Lachapelle, 2003) le cadre référence de l'OC en CLSC, mis à jour en 2010 suite aux fusions ayant intégré les CLSC aux CSSS.

Marc De Koninck a été actif à plusieurs moments et niveaux du développement du RQIIAC, dont il a retiré des savoirs théoriques et pratiques tout aussi pertinents pour la construction progressive de son agir professionnel que ceux qui peuvent être acquis dans la formation universitaire en travail social. Mais on peut aussi y voir les manifestations de la formation globale à l'identité professionnelle que le RQIIAC lui a permis à travers les rapports d'entraide et de partage avec des OC exerçant des rôles « d'intellectuels organiques » de la « discipline pratique » qu'ils ont contribué à définir et structurer.

3.2 DES PISTES SUR LES RAPPORTS AUX ÉLUS ET À LA PARTICIPATION CITOYENNE

Sur un plan plus général, les réflexions de Marc De Koninck nous amènent sur des pistes à explorer sur les rapports entre les élus et les citoyens organisés, et à l'inverse sur les défis de la participation citoyenne pour les populations marginalisées, vivant l'exclusion sociale et jusqu'à un certain point une forme de non-citoyenneté.

Des espaces et temps de rencontre élus-citoyens autour du territoire commun

Il propose la création d'espaces-temps plus ou moins formels de rencontre des élus avec les organismes et les citoyens qui pourraient prendre diverses formes à développer dans les communautés locales pour favoriser des relations plus directes entre élus et citoyens, soit des événements ou des lieux symboliques, ex. fêtes commémoratives, visites systématiques de territoires ou de lieux communautaires significatifs, etc. Sans rechercher un modèle standard et un cadre formel, il invite à créer ou profiter des occasions permettant de faire connaître aux élus la réalité et les ressources de leur territoire, visant à créer un climat de délibération ouverte et de confiance réciproque présumée dans la recherche du mieux-être de la communauté. Cela pourrait

favoriser l'exercice de la démocratie participative en dehors des situations de crise ou liés à des projets précis ou revendications particulières demandant une décision politique. Pour Marc De Koninck, ce type d'exercices ne pourrait remplacer la nécessaire action sociale et les mobilisations citoyennes sur des enjeux spécifiques. Il pourrait cependant ajouter à la communauté un cadre neutre et institué permettant aux élus aussi bien qu'à leurs « électeurs » et partenaires institutionnels de se retrouver comme citoyens de la même communauté et aussi d'échanger de l'information sur leurs réalités réciproques.

Dans ses formes plus élaborées, avec un cadre de référence explicite comme l'Agenda 21 local par exemple, cette piste peut permettre l'amorce de démarches plus institutionnalisées de planification concertée plus ou moins globale sur la base du mieux-être du territoire commun « rêvé ». Ce genre de forums institutionnalisés a existé dans certaines communautés mobilisées autour de « projets de territoire », comme on l'a expérimenté en Haute-Matawinie⁴⁴, à travers des démarches liées à une planification stratégique de territoire inspirée par les principes du développement durable et le processus de l'Agenda 21 local. Au niveau d'un territoire, de tels mécanismes ont l'avantage de concilier les 3 logiques d'action qui sont à la base de la gouvernance territoriale locale :

« 1) La logique d'action publique qui est celle des organisations et qui se veut une logique administrative, de planification, de programmation et de mandats.

2) La logique d'action politique qui est celle des éluEs souvent fondée sur les enjeux de pouvoir, le court terme, la stratégie électorale.

3) La logique de participation des citoyenNEs qui s'inscrit dans l'action concrète, l'exercice de la citoyenneté et l'entraide. » (Forest et St-Germain, 2010, p. 97)

Misant sur une vision des motivations des acteurs de l'action politique et de l'action publique considérées comme positives en général, cette piste s'inscrit aussi dans l'approche véhiculée dans les stratégies de concertation intersectorielles locales, ex. les tables de quartiers, où les parties prenantes sont mobilisées à partir de leur identité spécifique dans la recherche d'un « bien commun » à définir et promouvoir sur la base de leur attachement ou identification personnelle et/ou organisationnelle au territoire. Sans nier les intérêts divergents liés aux rapports de classes ou aux liens organisationnels extraterritoriaux, cette vision inspirée de la planification « délibérative, collaborative ou même intégrée »⁴⁵ s'inscrit elle-même dans la tradition du paradigme de « l'agir communicationnel » développé par Habermas (1987), dont s'inspire en

⁴⁴Voir les publications de la CRCOC sur l'expérience de Lanaudière : Mercier, C. et Bourque, D. (2012) *Approches et modèles de pratiques en développement des communautés, L'approche d'animation territoriale dans une perspective de développement durable (Lanaudière)*, ainsi que Bourque, D., Mercier, C. (2014). « Une approche innovante en développement intégré : l'animation territoriale dans une perspective de développement durable (ATDD) de Lanaudière », *Nouvelles pratiques sociales*, Vol. 26, no 1, p 182-196.

⁴⁵ Approche de planification urbaine développée aux États-Unis dans les projets de rénovation urbaine cherchant à impliquer les citoyens concernés dès les phases préliminaires de détermination des buts et cibles, plutôt qu'à les mobiliser dans des opérations de consultation visant leur adhésion aux orientations et cibles déjà arrêtées par les décideurs de ces projets. (Voir Cloutier, (2009), *Les représentations du quartier en évolution: le programme de revitalisation urbaine intégrée dans Sainte-Marie à Montréal*, Thèse de doctorat, programme d'études urbaines, INRS-UQAM.)

sociologie l'approche de la « transaction sociale ». Celle-ci amène à considérer le « monde vécu » comme étant en grande partie produit par le jeu « interactionniste » de la sociabilité consciente et volontaire des acteurs. Elle se présente comme paradigme méthodologique qui s'intéresse aux compromis formels et informels par lesquels se réalisent les échanges sociaux au quotidien et se définissent les règles et conditions du vivre ensemble⁴⁶. Pour incarner cette vision menant à un projet collectif de territoire négocié, l'approche de la transaction sociale suppose un processus de validation par « apprentissage procédural » des échanges-transactions. Cet apprentissage doit s'actualiser dans un système de normes et de processus éthiques et politiques de gouvernance partagée (Lévesque, 2014), qui devraient remplacer les codes et règles administratives et souvent marchandes de la gestion publique locale actuelle.

Bien sûr, une telle approche comporte ses limites et soulève réserves et critiques. L'échelle locale permet certes une certaine prise sur le quotidien des acteurs, mais elle demeure dépendante des rapports politiques aux niveaux supérieurs. De la même façon, l'approche transactionnelle peut entraîner à limiter l'interaction des acteurs aux enjeux personnels à l'encontre des enjeux collectifs. Mais la plus grande limite demeure les rapports d'inégalité entre les acteurs, déterminés au plan opératoire par la panoplie de leurs ressources disponibles et relevant en partie des rapports sociaux de la structure sociale en place dans une société donnée :

une approche s'appuyant sur l'interaction entre acteurs aux atouts variables risquerait de favoriser les acteurs déjà puissants, confiants et maîtrisant les rouages de la négociation ou de la parole en public : «The power of words on the power of the speakers» (Fainstein, 2000 : 458). Du même coup, ces processus de traitement des enjeux par la communication donneraient l'avantage aux élites expertes, qui maîtrisent le langage et la connaissance. (Cloutier, 2009, p.25)

D'où les enjeux éthiques à rendre clairs et assumés, notamment en regard de la participation citoyenne. Celle-ci peut naturellement, si on n'y prend garde, se concentrer chez les plus « intégrés socialement et habilités stratégiquement », des personnes conscientisées ou politisées, davantage « qualifiées », compétentes, qui occupent souvent les places citoyennes dans les conseils de quartier et les tables de concertation.

La participation citoyenne des exclus et... des non-citoyens : des expertises émergentes à reconnaître autrement

C'est avec cette réserve sur les limites de l'action citoyenne organisée que Marc De Koninck aborde la participation citoyenne à partir de son expérience-terrain. Attention, nous dit-il, à confiner les premiers concernés dans une dynamique de « citoyen de service » dans les lieux et formes traditionnelles de la démocratie participative (assemblée publique délibérative, règle de la majorité, etc.), où on est souvent peu à l'écoute (ou capable de l'être) des nouveaux vécus de ce que certains chercheurs ont appelé la non-citoyenneté (pauvreté, analphabétisme, jeunes, nouveaux immigrés, itinérants, exclus...) (Lamoureux, 2001), dont l'expertise spécifique n'est pas connue - et reconnue - par les moyens classiques de participation. Pour contrer ces obstacles, il propose d'ajouter à la boîte

⁴⁶ Ce qui amène à concevoir le « quartier » comme un coconstruit entre les acteurs qui habitent un territoire commun, et l'intervention territoriale intégrée comme une production issue des transactions des acteurs en délibération et action concertée à la recherche « d'un idéal de territoire », à travers ce qu'on a déjà identifié comme un « système local d'action ».

à outils des OC - et autres agents de développement- une plus grande diversité de moyens, plus respectueux de l'expression et du développement de « l'expertise citoyenne et usagère », comme l'a démontré le Collectif pour un Québec sans pauvreté, à travers des « focus group » et aussi par des moments et cadres différenciés d'expression dans les tables de concertation.

Ces modes et d'autres développés en recherche-action et recherche conscientisante, permettent de favoriser des processus d'empowerment individuel plus adaptés à l'idée de la participation dans une optique de lutte contre la pauvreté qui déplace la perspective d'une analyse en fonction des revenus (approche utilitariste) vers une analyse en fonction des « capacités »⁴⁷ c'est-à-dire des moyens réels dont disposent les individus pour exercer leur liberté, jouir du bien-être selon leurs propres valeurs et leurs conceptions du bien-être. Le principal enjeu devient alors d'identifier et de dépasser les obstacles vécus, et pour ce faire, de mieux connaître et comprendre la définition et le vécu de la citoyenneté et de la participation citoyenne selon les catégories sociales ou groupes « d'exclus », en lien avec la condition socioéconomique, le genre, l'âge, l'ethnie, etc., dont les effets simultanés en termes de domination et d'exclusion doivent pris en compte avec l'apport de « l'intersectionnalité ».

Ces remarques de Marc De Koninck nous amènent à demeurer sur nos gardes et ne pas prendre pour acquis que les pratiques connues et valorisées de participation citoyenne sauvent le projet démocratique de nos sociétés. Il faut constamment questionner leur logique d'inclusion, leur logique d'éducation, trouver les modalités de participation pour tous et toutes, se questionner sur les conditions d'exercice et de mise en place de ces modalités en vue d'éviter la reproduction du modèle dominant de participation.

⁴⁷ Concept développé par Amartya Sen dont les travaux sur la grande pauvreté -notamment au Bangladesh et en Inde- l'ont amené à s'interroger sur les rapports entre les libertés individuelles et l'accès à l'égalité sociale, compte tenu de la capacité réelle des exclus d'accéder aux droits et participer au développement économique. (voir *l'Économie est une science morale*, 2003, Éditions Découverte)

BIBLIOGRAPHIE

Alary, J., Lesemann, F. (1975). *Les Centres locaux de services communautaires, Opération Bilan*, Rapport de l'équipe bilan, Étude des dimensions sociales et communautaires, Montréal, 98 p.

Alliance du personnel professionnel et technique de la santé et des services sociaux (2016). *Nomenclature des titres d'emploi, des libellés, des taux et des échelles de salaires du réseau de la santé et des services sociaux – Catégorie 4*, Québec, 195 p.

Belley, S. (2014). « La notion de "système régulateur spatialisé". Une notion opératoire féconde pour analyser et comparer la gouvernance et la transformation des territoires », dans Robitaille, M. et Proulx, M-U., *Sciences et territoire, Tome 2, Défis méthodologiques*, Presses de l'Université du Québec, pp.120-139.

Bourque, D., Mercier, C. (2014). « Une approche innovante en développement intégré : l'animation territoriale dans une perspective de développement durable (ATDD) de Lanaudière », *Nouvelles pratiques sociales*, Vol. 26, no 1, pp. 182-196.

Bourque, D., Lachapelle, R. (2010). *Service public, participation et citoyenneté, L'organisation communautaire en CSSS*, Presses de l'Université du Québec.

Bourque, D. (2008). *Concertation et partenariat*, Presses de l'Université du Québec.

Bourque, D., Comeau, Y., Favreau, L., Fréchette, L. (dir.) (2007). *Organisation communautaire, fondements, approches et champs de pratique*, Presses de l'Université du Québec.

Bourque, D., Lachapelle, R. (2010). *Service public, participation et citoyenneté : L'organisation communautaire en CSSS*, Presses de l'Université du Québec.

Bourque, G.L. (2000). *Le modèle québécois de développement, de l'émergence au renouvellement*, Presses de l'Université du Québec.

Blondin, M., Comeau, Y., Provencher, Y. (2012). *Innover pour mobiliser, L'actualité de l'expérience de Michel Blondin*, Presses de l'Université du Québec.

Champoux, L. et al. (1975). *Rapport du groupe d'étude sur le fonctionnement des Centres locaux de services communautaires au Québec*, Montréal, 25 juin, 109 p.

Charest, J. (1998). *Monographie de l'organisme Aide communautaire Limoilou*, Les Cahiers du CRISES, Collection Études de cas d'entreprises d'économie sociale (ES9805).

Christenson, J. et J.W. Robinson (1989). *Community development in perspective*, Ames : Iowa State University Press, 398 pages.

Cloutier, G. (2009). *Les représentations du quartier en évolution : le programme de revitalisation urbaine intégrée dans Sainte-Marie à Montréal*, Thèse de doctorat, programme d'études urbaines, INRS-UQAM.

Comeau, Y. et al. (2008). *L'organisation communautaire en mutation, Étude sur la structuration d'une profession du social*, Presses de l'Université Laval.

Conseil de la santé et du bien-être (1998). *Forum sur le développement social*, Rapport remis au Ministre de la santé et des services sociaux.

CSSS du Lac-des-Deux-Montagnes (2013). *Cadre de pratique en organisation communautaire*, septembre 2013.

De Robertis C., Pascal, H. (1987). *Méthodologie de l'intervention collective en travail social*, Paris, Le Centurion.

Decoster, D.-P. (dir.) (2002). *Gouvernance locale, développement local et participation citoyenne*, Université libre de Bruxelles, Charleroi.

Deslauriers, J. P. (1991). *Recherche qualitative : guide pratique*, Chenelière.

Divay, G. (2009a). « Exercer le partenariat pour générer du leadership. Un défi pour les gestionnaires publics », *Colloque leadership 2009*, 19-20 octobre, 14 p.

Divay, G. (2009b). « La réingénierie civique des services décentralisés dans un État stratège », in Côté, L., Benoit, L., Morneau, G. (dir.), *État stratège et participation citoyenne*, Presses de l'Université du Québec, pp. 165-205.

Doré, G. (1985). « L'organisation communautaire : définition et paradigme », dans *Service social*, Vol.34, no 2-3, pp. 210-230.

Dorvil, H., Guttman, H., (dir.)(1999). *35 ans de désinstitutionnalisation au Québec, 1961-1996*, Annexe 1 du Rapport du Comité de la santé mentale du Québec : Défis de la reconfiguration des services de santé mentale – Pour une réponse efficace et efficiente aux besoins des personnes atteintes de troubles mentaux graves, Gouvernement du Québec.

Doucet, L., Favreau, L. (dir.) (1991). *Théorie et pratiques en organisation communautaire*, Presses de l'Université du Québec.

Dufresne, C. (2012). *Une communauté apprenante, innovante et solidaire : un modèle porteur de développement rural*, Rapport du laboratoire rural de Saint-Camille.

Favreau, L. (1988). « L'action communautaire 1972-1988 : enjeux, tendances et perspectives » dans Yves Hurtubise et Pierre Paré (dir.), *Pratiques d'action communautaire en C.L.S.C.*, Actes du colloque sur l'action communautaire en CLSC, Centre de recherche sur les services communautaires, Université Laval, Janvier 1989, pp. 24-44.

Favreau, L., Hurtubise, Y. (1991). « L'action politiques locale : une autre forme d'organisation communautaire », dans Doucet, L., Favreau, L. (dir.), *Théorie et pratiques en organisation communautaire*, Presses de l'Université du Québec, pp. 119-146.

Favreau, L., Hurtubise, Y. (1993). *CLSC et communautés locales : la contribution de l'organisation communautaire*, Presses de l'Université du Québec, 211 p.

Forest D., St-Germain, L. (2010). *La participation citoyenne (Le point de vue des citoyennes et citoyens du Nord de Lanaudière sur leur participation aux démarches d'animation territoriale en développement durable)*, Centre de recherche sociale appliquée – Rapport de recherche, Centre de services sociaux du nord de Lanaudière.

Foudriat, M. (2014). « La co-construction : une option managériale pour les chefs de service », dans Delanoy, Foudriat, Noble, (dir.), *Le management des chefs de service dans le secteur social et médico-social*, Dunod.

Giasson, M.P. (2007). « L'approche territoriale intégrée dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale », *Revue Développement social*, Vol. 8, no 2.

Grenier, Bourque, Boucher (2018). « Défis pour les travailleuses sociales : participer au renouvellement des pratiques sociales dans un contexte de performance au travail », *Revue Intervention*, no 147, pp. 3-14.

Gouvernement du Québec (1987). *Rapport du comité de réflexion et d'analyse des services dispensés par les CLSC*, Québec, (Rapport Brunet), Ministère de la santé et des services sociaux.

Gouvernement du Québec (1991). *État de situation des CLSC et des Centres de santé, données au 31 mars 1991*, Ministère de la santé et des services sociaux.

Gouvernement du Québec (1999). *Défis de la reconfiguration des services de santé mentale – Pour une réponse efficace et efficiente aux besoins des personnes atteintes de troubles mentaux graves*, Rapport du Comité de la santé mentale du Québec.

Gouvernement du Québec (2004). *Concilier liberté et justice sociale : un défi pour l'avenir, Plan d'action gouvernemental en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale*, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

Gouvernement du Québec (2010). *Le Québec mobilisé contre la pauvreté, Plan d'action gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale (2010-2015)*, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

Gouvernement du Québec (2010). *Des communautés à revitaliser. Un défi collectif pour le Québec*, Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire.

Habermas, J. (1987). *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris, Fayard.

Hancock, T. (1999). *Des gens en santé dans des communautés en santé dans un monde en santé : un défi pour la santé publique au 21e siècle*, Conférence présentée pour la session des Journées annuelles de santé publique, Québec.

Hurtubise, Y., Beauchamp, G., Favreau, L., Fournier, D. (1989). *Pratiques d'organisation et de travail communautaires en CLSC*, Québec, RQIIAC.

Hurtubise, Y. (1989). « L'action communautaire en C.L.S.C. : problèmes et enjeux », *Intervention*, no 83, pp. 51-57.

Hurtubise, Y. (1991). « L'organisation communautaire en CLSC » dans Doucet, L., Favreau, L. (dir.), *Théorie et pratiques en organisation communautaire*, Presses de l'Université du Québec, pp. 201-212.

Jobin, M. (1986). *L'action communautaire dans les CLSC, État de la question*, Fédération des CLSC.

Lachapelle, R. (dir.) (2003). *L'organisation communautaire en CLSC. Cadre de référence et pratiques, Regroupement québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire en CLSC*, Presses de l'Université Laval.

Lachapelle, R. (2017). *Être passeur. La fonction de liaison en organisation communautaire*, Presses de l'Université du Québec.

Lamoureux, J. (2001). « Marge et citoyenneté », *Sociologie et sociétés*, Vol. 23 no 2, pp. 29-47.

Lavoie, J., Panet-Raymond, J. (dir.) (2014). *La pratique de l'action communautaire*, Presses de l'Université du Québec.

Le Boterf, G. (2002). *Développer la compétence des professionnels*, Éditions d'organisation, 4e édition.

Lépine, Y., Mercier, C., Bourque, D. (2015). *Yolande Lépine, organisatrice communautaire et artisanne de la participation citoyenne avec les communautés rurales*, Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (CRCOC), Université du Québec en Outaouais, Cahier 15-02.

Lesemann, F. (1977). « CLSC, dix ans de réforme socio-sanitaire au Québec », *International Review of Community Development*, Rome, pp. 37-38.

Lesemann, F. (1979). « La prise en charge communautaire de la santé au Québec », *International Review of Community Development*, Rome, no 1, pp. 5-15.

Lévesque, B. (2007). *Une gouvernance partagée et un partenariat institutionnalisé pour la prise en charge des services d'intérêt général*, CRISES, Collection études théoriques Cahier 0701.

Lévesque, B. (2012). « La nouvelle valeur publique, une alternative à la nouvelle gestion publique? », *Revue Vie économique*, Vol. 4, no. 2.

Lévesque, B. (2014). « Une gouvernance partagée et un partenariat institutionnalisé pour la prise en charge des services d'intérêt général », dans Lévesque, B., Fontan, J.-M., Klein, J.-L. (dir.), *L'innovation*

sociale. Les marches d'une construction théorique et pratique, Presses de l'Université du Québec, pp.333-350.

Loi sur les services de santé et les services sociaux, ch. S-4.2, Publication Québec.

Mayer, R., Ouellet, F., et al. (2000). *Méthodes de recherche en intervention sociale*, Gaétan Morin éditeur.

Mayer, R., Ouellet, F. (1991). *Méthodologie de recherche pour intervenants sociaux*, Gaétan Morin éditeur.

Mercier, C., Mercier, C., Bourque, D. (2015). *Carole Mercier, ADR, Intervenante généraliste en développement territorial*, Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (CRCOC), Université du Québec en Outaouais, Cahier 15-06.

Mercier, C. et Bourque, D. (2012). *Approches et modèles de pratiques en développement des communautés, Approches de développement intégré*, Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (CRCOC), Université du Québec en Outaouais, Cahier no. 12-07.

Mercier, C. et Bourque, D. (2012). *Approches et modèles de pratiques en développement des communautés, L'approche d'animation territoriale dans une perspective de développement durable (Lanaudière)*, Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (CRCOC), Université du Québec en Outaouais, Cahier no 12-06.

Mercier, C. (direction de Bourque, D., collaboration de St-Germain, L.) (2009). *Participation citoyenne et développement des communautés au Québec : enjeux, défis et conditions d'actualisation*. ARUC-ISDC, Cahier no. 8, Série Documentation et diffusion.

Mercier, C., Métivier, A. (2003). *Action intersectorielle et développement local à Sherbrooke : impacts et perspectives pour l'action communautaire*, Moisson-Estrie-Université de Sherbrooke.

Ninacs, W.A. (2008). *Empowerment et intervention : développement de la capacité d'agir et de la solidarité*, Presses de l'Université Laval.

Muller, J.M. (1981). *Stratégie de l'action non-violente*, Seuil, Coll. Points Politique

Muller, J.M. (2011). *L'impératif de désobéissance. Fondements philosophiques et stratégiques de la désobéissance civile*, Éditions Le passager clandestin, Lyon.

O'Neill et al. (dir.) (2006). *Promotion de la santé au Canada et au Québec, perspectives critiques*, Presses de l'Université Laval.

Parenteau, F. (1986). *Historique, actualité et avenir des centres locaux de services communautaires (CLSC)*, Mémoire présenté à la Commission d'enquête sur les services de santé et les services sociaux (Commission Rochon), Direction des services communautaires du Ministère de la Santé et des Services sociaux.

Proulx, P-P. (2002). « Le modèle québécois : origines, définition, fondements et adaptation au nouveau contexte économique et social », *Revue Interventions économiques*, [En ligne].

Racicot, P. (1980). « Le Rassemblement populaire de Québec et les Comités de citoyens », *International Review of Community Development*, no 4.

Réseau québécois de développement social (2006). *Un petit guide, L'action territoriale intégrée*.

Robitaille, M. (2016). *Les métiers du développement territorial au Québec. Être un agent de développement aujourd'hui*, Presses de l'Université du Québec.

Robitaille, Martin (2006). « La transformation des métiers du développement territorial au Québec », *Recherches sociographiques*, vol. 47, no° 3, p. 573-595.

Rothman, J. (1970). « Three Models of Community Organization Practice », in Cox, F. M., Erlich, J. L., Rothman J., Tropman, J. E. (dir.), *Strategies of Community Organization*, Itasca (IL), F. E. Peacock Publishers.

RQIIAC, (2011). *Modèle de profil de compétences en organisation communautaire en CSSS*.

RQIIAC, avec la collaboration de Lachapelle, R. (2010). *Pratiques d'organisation communautaire en CSSS, Cadre de référence du RQIIAC*, Presses de l'université du Québec.

Saint-Arnaud, Y., Mandeville, L. et Bellemare, C. (2002). La praxéologie, revue *Interactions*, Université de Sherbrooke, Vol. 6, no. 1.

Saint-Arnaud, Y. (1992). *Connaître par l'action*, Presses de l'Université de Montréal.

Sen, A. (2003). *L'Économie est une science morale*, Éditions Découverte.

St-Louis M-P., St-Germain, L. (2013). *Regard croisé sur trois initiatives de revitalisation intégrée*, Réseau québécois de revitalisation intégrée et Centre de recherche sociale appliquée.

Table de concertation des organismes communautaires de la MRC L'Assomption (2009). *Rapport d'évaluation sur la concertation dans la MRC de l'Assomption*, CRÉ Lanaudière.

Vachon, B. (1993). *Le développement local, théorie et pratique*, Gaétan Morin Éditeur.

Warren, J.P. (2007). *Ils voulaient changer le monde. Le militantisme marxiste-léniniste au Québec*. VLB éditeur.

ANNEXE 1

Modèle de profil de compétences en organisation communautaire en CSSS - RQIIAC, 2011

Définition de l'organisation communautaire en CSSS :

- une intervention de soutien professionnel et d'influence dans une communauté donnée qu'elle soit territoriale, d'identité ou d'intérêt ;
- s'adressant prioritairement aux communautés affectées par les inégalités, la dépendance, la marginalité, l'exclusion et l'appauvrissement, dans une perspective de justice sociale;
- pratiquée en soutien au processus planifié d'action communautaire par lequel la communauté identifie ses besoins, mobilise ses ressources et développe une action pour y répondre;
- et orientée vers le changement social par le renforcement de l'autonomie de la communauté, de la solidarité de ses membres et de leur participation sociale dans le cadre de pratiques démocratiques.

Types d'intervention et actes professionnels en organisation communautaire

(Savoir, savoir-faire, savoir-être)

À partir des concepts reconnus en organisation communautaire dans les cadres de référence du MSSS et du RQIIAC et de la pratique dans les CSSS, six types d'intervention en organisation communautaire peuvent être dégagés : analyse du milieu, sensibilisation et conscientisation, soutien aux ressources existantes, création de nouvelles ressources, concertation et mobilisation des ressources, action politique. Cette typologie identifie en fait le caractère dominant d'une intervention. Afin d'être en mesure de répondre aux différents mandats qui leur sont confiés, à la grande variété de demandes issues de la communauté, les organisatrices et organisateurs communautaires se doivent de posséder des connaissances multiples, liées à la fois au territoire d'intervention, aux types de dossiers ou au CSSS directement. Dans ce profil de compétences, elles sont nommées *savoirs*.

La pratique d'organisation communautaire demande également une grande polyvalence, faisant appel à des compétences variées afin d'exercer plusieurs rôles et types d'actions déterminées par la nature de la demande, la dynamique du milieu, le choix des approches, les types d'interventions à réaliser et les personnes visées par celles-ci. Chaque type d'intervention pourra faire appel à différents actes professionnels spécifiques qui sont bien définis dans le « Cadre de référence et pratiques de l'organisation communautaire en CSSS ». Nous les reprenons ici en précisant les compétences requises pour chacun d'eux : les savoir-faire (capacités, habiletés, etc.) et les savoir-être nécessaires (attitudes, habiletés sociales, valeurs, etc.).

Savoirs

- Connaissance fine du CSSS, des enjeux du territoire, des acteurs et de la dynamique des milieux
- Connaissance des principaux enjeux sanitaires, sociaux, économiques et politiques tant au niveau local, régional, national qu'international.
- Connaissance des approches en organisation communautaire et des axes de l'offre de service, dont le concept de développement des communautés
- Méthodologie de recherche sociale
- La 3e partie de la loi des compagnies

- Connaissance des procédures d'assemblées
- Connaissance des différents modes de gouvernance démocratique et de leurs structures de fonctionnement
- Connaissance en gestion financière, en recherche de financement, en gestion des ressources humaines
- Maîtrise du français

Qualités qui transcendent tous les actes de notre pratique

- Autonomie, initiative, conceptualisation, travail d'équipe, gestion concomitante de plusieurs dossiers, tolérance à l'ambiguïté, créativité, engagement, flexibilité, rigueur.

Savoir-faire et savoir-être : huit actes professionnels

Analyse-évaluation

Ensemble d'actions réalisées avec un groupe ou une organisation, soit pour établir la pertinence d'une demande de service en organisation communautaire, soit pour faire le point sur leur situation en vue d'élaborer un plan d'intervention, soit pour orienter les actions découlant des résultats d'analyses du milieu à la suite d'activités ou d'événements.

Animation

Ensemble d'actions visant à stimuler, coordonner ou soutenir le travail d'un groupe, d'une activité, etc.

Information-référence

Ensemble d'actions visant la transmission à des personnes ou à des groupes, des données relatives aux ressources disponibles, dans les divers services du CSSS, les groupes du milieu et la société en général

Formation

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

Accompagnement consultation-conseil

Ensemble d'actions en soutien à un groupe ou une organisation en regard de sa mission, de son développement, de ses modes de fonctionnement, de sa vie associative et de ses processus d'action communautaire. Cet accompagnement peut s'effectuer auprès du conseil d'administration, de l'équipe de travail ou de la coordination

Organisation

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

Rédaction

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

Liaison

Ensemble d'actions de prise de contact, de rencontres et d'autres démarches visant à établir des relations avec ou entre des acteurs du milieu, de la communauté et du CSSS.

ANNEXE 2

Les CLSC : un projet de services de première ligne novateur de la première réforme socio-sanitaire au Québec (Castonguay-Nepveu).

La création des premiers CLSC en 1972 s'enracinait dans un double processus : le mouvement populaire des années soixante-dix (Hurtubise, 1991) et l'émergence de nouvelles perspectives de planification sociale (Lesemann, 1977, 1979). Leur création est le résultat de la poussée participationniste suscitée et soutenue par les animateurs sociaux, d'une part et d'autre part, de la promotion par la génération de planificateurs associée à la Révolution tranquille d'une conception de la santé qui met l'accent sur les déterminants sociaux de la santé. Les CLSC ont ainsi innové dans le réseau des affaires sociales en donnant un statut à l'organisation communautaire et un soutien actif au développement d'organismes communautaires. Les organisateurs et organisatrices communautaires (OC) recrutés par les CLSC sont issus de la communauté aussi bien que du travail social et désignés comme « intervenants et intervenantes en action communautaire ». Ils « avaient été formés en référence à l'animation sociale et avaient été influencés par les pratiques d'animation dans les comités de citoyens et les groupes populaires » (Hurtubise, 1989, p. 52). En recrutant en-dehors des rangs professionnels, les CLSC contribuent à un déplacement significatif de l'axe professionnel et fournissent à l'organisation communautaire « un nouveau contexte organisationnel échappant au contrôle de la profession, et où sa reconnaissance institutionnelle comme titre d'emploi est assortie de critères d'embauche qui ne font plus de la formation en service social une obligation pour les détenteurs et détentrices des postes. » (Doré, 1985, p. 213) Dès 1976, c'est par le biais des conventions collectives que s'établit le statut des OC. La convention FAS-CSN décrit ainsi les fonctions de l'organisateur communautaire en CLSC :

Personne qui fait l'identification et l'analyse des besoins de la population avec des groupes concernés. Conçoit, coordonne et actualise des programmes d'organisation communautaire afin de répondre aux besoins du milieu et de promouvoir son développement. Agit comme personne-ressource auprès des groupes. Doit détenir un premier diplôme universitaire terminal en sciences humaines.

Cependant, l'arrivée de l'organisation communautaire dans le secteur public ne fait pas l'unanimité parmi les animateurs sociaux de l'époque dont plusieurs considéraient qu'il était impossible de mener une action sociale signifiante dans une institution étatique qui, de surcroît, récupérait l'animation sociale. L'organisation communautaire de la première génération des CLSC, « est sur la ligne des conflits potentiels entre l'institution, l'État et les groupes de citoyens » (Hurtubise, 1989, p. 52). Dans les Orientations générales en santé communautaire d'octobre 1973, le Ministère des Affaires sociales voulait effectivement que « les CLSC privilégient (...) l'action communautaire pour amener la population à participer à l'élaboration et à la solution des problèmes de santé ou des problèmes sociaux du milieu » (Parenteau, 1986, p. 9). Cette approche communautaire expose les CLSC aux tensions sociales. De là les discussions vigoureuses sur le rôle social des CLSC et la tentation d'encadrer fermement « des pratiques "à hauts risques politiques" » (Hurtubise, 1989, p. 53). En permettant à de nouveaux leaders de se manifester, les CLSC assument au plan local un rôle

politique qui leur vaut une solide méfiance des leaders traditionnels et des remises en question répétées. Les OC sont aux premières loges de cette identification au milieu et des conflits qui en résultent (Hurtubise, 1989). En assurant le maintien de l'alliance entre la communauté et les intervenants des CLSC, l'organisation communautaire permettait une programmation fortement marquée par la situation locale au point que certains CLSC pouvaient « se considérer comme des centres de services appartenant aux communautés locales elles-mêmes » (Favreau, 1988, p. 29).

En 1975, les CLSC qui ne sont au nombre de 70 au Québec, font l'objet d'un premier bilan à la demande du ministre. Le rapport majoritaire du comité de travail⁴⁸ présidé par Louis Champoux déplore que certains CLSC soient axés sur le communautaire en fonction d'une idéologie anti-services et recommande qu'on pratique plutôt une approche mixte de services et d'action communautaire (Champoux et al., 1975). À l'été 1976, les CLSC apprennent que leur budget est gelé : trois années de croissance zéro et une limite de quinze nouveaux établissements dans les trois années subséquentes sur les 140 prévus pour compléter le réseau des 210 CLSC. Cette période d'austérité se poursuit sous le gouvernement Lévesque élu en novembre 1976, période au cours de laquelle le Ministère des Affaires sociales tente d'imposer un modèle d'organisation plus médical (MAS, 1976). La Fédération des CLSC résiste et obtient l'adoption de Rôles et fonctions des centres locaux de services communautaires (MAS-FCLSCQ, 1977) qui consacre les acquis sociocommunautaires, mais qui a aussi pour effet de maintenir les CLSC à la marge du réseau public de santé et de services sociaux.

Le réseau de CLSC sera de fait complété qu'en 1986 à la faveur d'un vaste programme de transfert d'effectifs des Centres de services sociaux et des Départements de santé communautaire vers les CLSC dont le nombre est fixé à 145. De 1972 à 1986, la part de budget du Ministère qui revient aux CLSC passe de moins de deux (1) pour cent à près de six (6) pour cent (Parenteau, 1986, Annexe 1, p.4). L'organisation communautaire occupe significativement moins de place dans les CLSC implantés après 1980 qui comptent en moyenne 1,3 postes d'OC, que dans ceux qui furent implantés avant cette date où la moyenne est de 3,1 postes (Jobin, 1986). La ministre Thérèse Lavoie-Roux commande, à l'été 1986, une nouvelle opération-bilan sur les CLSC à un groupe de travail présidé par le docteur Jacques Brunet, directeur général du Centre hospitalier de l'Université Laval. Lors du colloque sur le développement communautaire à VictoriaVille en octobre 1986, un groupe d'OC exprime des appréhensions quant aux conclusions attendues du comité. C'est l'occasion de s'organiser par la mise sur pied en 1988 du regroupement provincial des organisateurs et organisatrices communautaires, le RQIAC, devenu une communauté de pratiques se donnant des moyens organisationnels et opérationnels pour développer des pratiques réflexives permettant de participer à la modification du contexte structurel de la pratique (Comeau et al., 2008).

Références

Alary, J. et Lesemann, F., (1975), Les centres locaux de services communautaires, Opération Bilan, Rapport de l'équipe bilan, Étude des dimensions sociales et communautaires, Montréal, 98 p.

⁴⁸ Deux membres du comité (Alary et Lesemann) ont présenté un rapport minoritaire prônant le maintien de la mission des CLSC comme « institutions de développement social et communautaire », où l'organisation communautaire a son champ d'action propre.

Champoux, L. et al. (1975). Rapport du groupe d'étude sur le fonctionnement des Centres locaux de services communautaires au Québec, Montréal, 25 juin, 109 pages.

Comeau, Y. et al. (2008). *L'organisation communautaire en mutation, Étude sur la structuration d'une profession du social*, Presses de l'Université Laval, 194 pages.

Doré, G. (1985). « L'organisation communautaire : définition et paradigme », dans *Service social*, Vol.34, no°. 2-3, p. 210-230.

Favreau, L. (1988). « L'action communautaire 1972-1988 : enjeux, tendances et perspectives » dans Yves Hurtubise et Pierre Paré (dir.), *Pratiques d'action communautaire en C.L.S.C.*, Actes du colloque sur l'action communautaire en CLSC, tenu à l'Université Laval (Québec) les 12, 13 et 14 mai 1988, Centre de recherche sur les services communautaires, Université Laval, Janvier 1989, p. 24-44.

Hurtubise, Y. (1989). « L'action communautaire en C.L.S.C. : problèmes et enjeux » dans *Intervention*, n°83, p. 51-57.

Hurtubise, Y. (1991). « L'organisation communautaire en CLSC » dans Doucet, L. et L. Favreau (dir.), *Théorie et pratiques en organisation communautaire*, Presses de l'Université du Québec, p. 201-212.

Jobin, M. (1986). L'action communautaire dans les CLSC, État de la question, Fédération des CLSC, novembre, 18 pages.

Lesemann, F. (1977). "CLSC, dix ans de réforme socio-sanitaire au Québec", *International Review of Community Development*, no 37-38, Rome.

Lesemann, F., (1979). La prise en charge communautaire de la santé au Québec, *International Review of Community Development*, no 1, p. 5-15

MAS (1976). Perspectives à l'égard des centres locaux de services communautaires, Québec.

MAS-FCLSCQ (1977). Rôles et fonctions des centres locaux de services communautaires, FCLSCQ, 9 pages.

Parenteau, F. (1986). Historique, actualité et avenir des centres locaux de services communautaires (CLSC), Mémoire présenté à la Commission d'enquête sur les services de santé et les services sociaux (Commission Rochon), Direction des services communautaires du Ministère de la Santé et des Services sociaux, Québec, 3 octobre 1986, 111 pages

ANNEXE 3

Publications de Marc De Koninck réalisées seul ou en coproduction

Mémoires et rapports en corédaction

- 2004 : Chèque emploi service – Qu'en est-il de la dignité des personnes? Mémoire déposé au Ministre de la santé et des vices sociaux par 5 organismes provinciaux de défense des droits des personnes handicapées.
- 2005 : Mémoire présenté par la Direction de santé publique et le CSSS de la Vieille-Capitale à la Commission scolaire de la Capitale concernant le maintien ou la fermeture d'écoles primaires du Vieux-Limoilou.
- 2012 : Politique sur le développement des communautés du CSSS de la Vielle-Capitale.
- 2013 : Cadre de référence : L'implication du CSSS de la Vieille-Capitale dans le développement de logement social et communautaire sur son territoire.
- 2014 : Rapport sur la situation de la consommation de drogue par injection à Québec et sur la pertinence des services d'injection supervisée.

<http://www.csssvc.qc.ca/telechargement.php?id=1087>

Publications avec le Comité de développement social de Centraide Québec – Chaudières-Appalaches

- 1998 - Une société en déficit humain.
- <https://www.centraide-quebec.com/app/uploads/2015/06/une-societc-en-dcficit-humain.pdf>
- 2000 - Une société qui se tire dans le pied. Lettre ouverte aux personnes qui ne se sentent pas concernées par la pauvreté... et à toutes les autres.
- <https://www.centraide-quebec.com/app/uploads/2015/06/une-societc-qui-se-tire-dans-le-pied.pdf>
- 2003 - On n'est pas seuls au monde – Propos sur la responsabilité sociale et la pauvreté. <https://www.centraide-quebec.com/app/uploads/2015/06/on-n-est-pas-seuls-au-monde.pdf>
- 2011 - Un préjugé, c'est coller une étiquette – La lutte contre la pauvreté s'arrête là où commence nos préjugés.
- https://www.centraidequebec.com/app/uploads/2015/05/document_reflexion_4_2011.pdf

ANNEXE 4

Bons pauvres, mauvais pauvres

Le président du Comité de développement social du bureau de Centraide de Québec, Marc De Koninck, déposait cette semaine un rapport sur les préjugés envers les pauvres intitulé « Un préjugé, c'est coller une étiquette. »

[Isabelle Porter](#), Le Devoir, Le 3 décembre 2011

Selon l'organisateur communautaire Marc De Koninck, certaines réactions négatives suscitées par le mouvement des indignés seraient à l'image de l'affaiblissement de la lutte contre la pauvreté au Québec.

Québec — Le président du comité de développement social du bureau de Centraide de Québec, Marc De Koninck, est convaincu que l'image négative des pauvres et en particulier des assistés sociaux freine les efforts de lutte contre la pauvreté. Un document de réflexion lancé cette semaine aborde le problème de front.

En entrevue, M. De Koninck souligne à quel point les réactions au mouvement des indignés l'ont frappé. Certes, il y avait de la « naïveté » et une certaine « gaucherie » chez les occupants, mais beaucoup de gens réagissaient vis-à-vis d'eux comme s'ils leur avaient « enlevé quelque chose », note l'organisateur communautaire.

« Il y a un monsieur qui a écrit une lettre dans le journal pour dire qu'il avait hâte de profiter de Noël dans le quartier Saint-Roch avec son enfant, mais qu'il ne pouvait pas le faire tant que les indignés étaient là. Voyons donc! »

Intitulé *Un préjugé, c'est coller une étiquette*, le document de réflexion de Centraide souligne que de nos jours, « le travail est perçu comme l'instrument de mesure privilégié du mérite et de la réussite personnelle ». Or pendant qu'ils occupaient, les indignés ne travaillaient pas, justement.

La sortie de Centraide n'a pas manqué de susciter des réactions. « Il y a quelqu'un qui m'a demandé pourquoi ça ne me choquait pas que des gens sans travail soient allés camper avec les indignés alors que cette journée-là, ils auraient pu aller porter un C.V. ».

La question, dit-il, témoigne bien de la « pensée magique » qui fait croire que c'est facile pour les assistés sociaux de se remettre au travail. « Il y a beaucoup de mythes à défaire. Comme cette mentalité très forte du "Quand on veut, on peut". C'est pas juste une question de vouloir. Quand on travaille avec des personnes en situation de pauvreté, on se rend compte que la somme des défis au quotidien pour eux est tellement importante...

« Si on n'est pas capable de répondre aux besoins essentiels de ses enfants au quotidien, comment

on se mobilise avec succès dans une recherche d'emploi? », lance cet organisateur communautaire qui travaille depuis 26 ans en milieux défavorisés.

« Quand elle était ministre de la Solidarité sociale, Michelle Courchesne a déjà dit que c'était une minorité de gens sur l'aide sociale sans contrainte à l'emploi qui était capable de réintégrer le marché du travail sans un accompagnement significatif. »

Or la société tient un double discours : « On leur demande de se mobiliser, de se prendre en main et en même temps, on leur coupe l'herbe sous le pied en les traitant d'incompétents et en attaquant leur estime d'eux-mêmes. »

Ces perceptions négatives ne sont pas nouvelles, convient-il, mais elles lui semblent plus marquées par le courant actuel « d'individualisme » et seraient plus « virulentes » qu'auparavant.

Pour illustrer la force des préjugés, M. De Koninck, comme beaucoup de ses collègues, aime bien citer la chanson Les pauvres de Plume Latraverse. « Les pauvres ont pas d'argent, les pauvres sont malades tout l'temps / Les pauvres sont su'l Bien-être, les pauvres r'gardent par la f'nêtre / Les pauvres ont du vieux linge sale, les pauvres, ça s'habille ben mal / Y sentent la pauvreté, c'en est une vraie calamité. Les pauvres... Mais y ont tous la T.V. couleur ».

Tout est dans la dernière ligne. Le document de réflexion de Centraide souligne à ce propos la tendance que nous avons parfois à juger ceux à qui l'on donne.

« Les pauvres n'ont pas droit au plaisir, au beau, au divertissement. C'est presque à cette condition, semble-t-il, que l'on accepte de leur fournir une aide pécuniaire, peut-on lire. Du moment que nous payons, il semble que nous achetons du même coup le droit de juger l'autre, sans égard à ses besoins réels, et peut-être même de nous attendre à ce qu'il soit moins heureux que nous. »

D'emblée, déplore M. De Koninck, deux catégories s'imposent dans la pensée collective : le bon pauvre et le mauvais pauvre.

« Si les travailleurs de White Birch [une papetière de Québec menacée de fermeture] perdent leur emploi, les gens vont être pleins de sympathie pour les travailleurs qui risquent de se retrouver sur l'aide sociale, alors que quelqu'un qui est sur l'aide sociale depuis 30 ans et dont les parents étaient sur l'aide sociale... »

Pourtant assure-t-il, la plupart veulent s'en sortir. « Moi, ça fait 26 ans que je travaille en milieux défavorisés et il y a des centaines de groupes communautaires qui font la même chose. La description qu'on fait des pauvres à travers les préjugés, elle ne colle pas à la réalité! Les gens disent : "Moi j'ai pas de préjugés, mais j'en connais, des pauvres, qui fraudent le système." C'est sûr! Dans toutes les sphères de la société, il y en a qui profitent du système! »

Dans la population, M. De Koninck sent moins de sensibilité à la question de la pauvreté qu'à celles de l'environnement ou de la lutte contre le cancer, par exemple.

« La flamme n'est pas là. »

Alors qu'au début des années 2000, le Collectif pour l'élimination de la pauvreté avait réussi à rallier l'Assemblée nationale à un objectif ambitieux, M. De Koninck constate aujourd'hui de la « timidité » dans notre regard sur les solutions. On s'en tient, dit-il, « aux bonnes vieilles recettes, comme aider les gens à se retrouver un emploi ».

Pourquoi? Le rapport fournit des pistes. « Quand ton voisin est en difficulté, si tu n'as pas vraiment d'estime pour lui, as-tu envie de l'aider? »

D'emblée, dans l'hostilité envers les assistés sociaux, il se demande s'il n'y aurait pas d'abord « la peur », le « besoin de marquer qu'on est différent d'eux ». Bref, un sentiment opposé à celui de l'empathie.

Lorsqu'on lui fait remarquer que les gens sont quand même généreux et que la guignolée a eu cette semaine un bon succès, il rétorque que les résultats sont heureux, mais qu'il faut les prendre pour ce qu'ils sont.

« Ce n'est pas par nos dons qu'on va changer quelque chose de fondamental à la pauvreté. [...] Là où c'est inquiétant, c'est si on construit autour de cette image qu'on est vraiment une société solidaire qui se serre les coudes pendant les moments difficiles. Les moments difficiles, c'est 12 mois par an. »

ANNEXE 5

ESSAI DE CLARIFICATION DU CONCEPT DE COMMUNAUTÉ

Communauté

Un système « écologique » plus ou moins structuré constitué de personnes et de groupes occupant un territoire géographique défini, capables de s'identifier à cette communauté. En plus d'être située dans l'espace, la communauté est située dans le temps. Elle a une histoire qui permet de la comprendre. On y trouve des infrastructures et des institutions qui lui sont propres. On y trouve une certaine forme d'organisation sociale. Ses membres interagissent entre eux, ils ont des intérêts communs qui entraînent un certain degré de participation.

De façon plus précise les composantes sont :

Des personnes

- Des résidents
- Des travailleurs
- Un profil socio-démographique et socio-économique particulier avec ou sans homogénéité
- Migration d'une année à l'autre plus ou moins élevée
- Migration quotidienne plus ou moins élevée
- Une présence significative (ou pas) de groupes particuliers (minorités ethniques, marginalité, etc.)

Un territoire géographique défini

- Délimité par des frontières physiques (village, paroisse, quartier, district)
- L'échelle favorise les liens de proximité (milieu de vie)
- Des distances relativement courtes (« on est capable de marcher le territoire »)

Une identité

- Un nom connu et reconnu.
- Un territoire que les gens ont spontanément le sentiment d'habiter.
- Un sentiment d'appartenance chez ceux qui demeurent dans la communauté (mise en garde : appartenance n'égal pas attachement)

Une histoire

- Des événements précis ayant contribué à son développement (chantiers, fermetures, luttes citoyennes, etc.).

Une organisation physique

- Des parcs, des espaces verts, des cours d'eau, etc.

- Des services municipaux
- Une ou plusieurs formes d'habitations (maisons, condos, logement, coopératives, HLM, etc.)
- Rues, routes, trottoirs, flux de circulation, transport en commun, stationnement, éclairage, rues commerciales, centres commerciaux, parcs industriels, etc.

Une organisation sociale

- Des leaders (curés, élus municipaux, gens d'affaires, intervenants, etc.)
- Des lieux de regroupement favorisant les échanges (bons ou mauvais) et les interactions entre les membres (bonnes ou mauvaises).
- La participation des membres
 - Participation implicite ou passive : voisinage, faire ses courses, prendre l'autobus, envoyer son enfant à l'école, participer au culte, jouer dans les parcs, venir travailler, etc.
 - Participation active : Conseil de quartier, assemblées publique, conseil d'établissement de l'école, comité de pastorale, comités de citoyens, groupes de pressions, etc. (en lien avec des enjeux propres à la communauté)

Une culture

- Modes de vie
- Valeurs communes (parfois)

Des institutions propres

- Écoles, églises, bureau de poste, CLSC, cliniques médicales, organismes communautaires, commerces, etc.
- Rôle plus ou moins assumé de ces institutions dans la vie de la communauté.

Des fonctions particulières (en plus de la fonction résidentielle propre)

- Fonction commerciale, industrielle, touristique, administratives, etc.

Des intérêts « communs » et des enjeux de développement

- Vitalité, gentrification, qualité de l'air, sécurité urbaine, désordre, etc.

Note : bien sûr certaines de ces composantes sont présentes à des degrés variables, voire totalement absentes.

Marc De Koninck
 Organisateur communautaire
 CSSSVC
 (2007)

ANNEXE 6

Quelques principes essentiels qui balisent l'Approche Territoriale Intégrée (ATI) (selon la Coalition Montréalaise des tables de quartier - CMTQ)

Approche...

- Il s'agit d'une façon d'intervenir. - Axée sur la participation citoyenne. - Qui privilégie le collectif à l'individuel.- Avec l'objectif d'améliorer les conditions et le cadre de vie des populations. - Notamment ceux des personnes en situation de pauvreté.

Territoriale...

- Sur une portion d'un territoire donné. - Qui ne correspond pas à un découpage administratif. - Déterminé par l'histoire, la sociologie, la culture du milieu. - Qui se concrétise autour du sentiment d'appartenance à ce territoire.- À Montréal, on réfère au quartier mais c'est parfois une ancienne Ville de banlieue.

Intégrée...

- Prend en compte les dimensions sociales, environnementales, culturelles et économiques. - Selon une vision globale d'intervention, comprenant toutes ces dimensions. - Qui privilégie donc l'intersectoriel au sectoriel.- À partir d'une vision concertée de la situation et des priorités d'action retenues.- Et qui cherche à réunir l'ensemble des acteurs pour en maximiser les impacts.

Une approche qui n'est pas un programme

- L'ATI n'est pas un programme mais bien une démarche.
- Parce que l'ATI a été fortement associée, à Montréal, au développement du programme de soutien aux démarches de Revitalisation Urbaine Intégrée (RUI), les deux appellations ont été mises en symbiose. Il est donc important de se rappeler que l'ATI est une approche, alors que la RUI est un programme qui privilégie l'ATI comme approche.
- On peut fort bien, et c'est le cas dans plusieurs quartiers, travailler selon les principes de l'ATI et ne recevoir aucun financement dans le cadre du programme de RUI.

Une approche qui fonctionne en autant que la démarche est issue du milieu

- Les chances de succès de l'ATI dans un milieu donné sont compromises si celle-ci est imposée d'en haut. L'approche « top down », trop souvent déployée par les administrations publiques, n'est pas la voie à privilégier. L'ATI ne doit pas non plus être rattachée à des orientations prédéterminées par les élus.

- L'ATI n'est pas là pour servir les pouvoirs publics mais bien les communautés locales. Cela ne signifie pas que les pouvoirs publics ne peuvent pas s'impliquer localement, au contraire, mais dans le cadre consensuel dégagé par le milieu.

- En conséquence, l'ATI se doit d'être issue des communautés locales en fonction de leurs priorités.

Une approche axée sur la participation citoyenne

- L'ATI doit favoriser la participation citoyenne à la vie collective, au choix des priorités et à la concrétisation des actions.

- Une attention particulière doit être accordée aux personnes en situation de pauvreté. L'ATI doit leur permettre d'agir sur les changements souhaités.

Une approche qui privilégie le collectif à l'individuel

- L'ATI s'inscrit dans une perspective de développement du milieu misant sur le potentiel des personnes et des collectivités. L'ATI ne privilégie pas le soutien individuel mais bien un processus collectif qui permettra aux communautés locales de se réapproprier leur développement et de soutenir leur prise en charge de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale.

Une approche qui implique le plus d'acteurs possible du milieu

- L'ATI permet de développer des alliances stratégiques afin d'obtenir des gains quant à l'amélioration des conditions et du cadre de vie.

- L'ATI convie les acteurs du quartier (citoyens, particulièrement ceux en situation de pauvreté, organismes communautaires, institutions, bailleurs de fonds, élus, gens d'affaires) à travailler ensemble et à sortir de leur champ d'intervention traditionnel pour définir et atteindre des objectifs communs.

- La somme des efforts combinés des différents acteurs a un plus grand impact sur certains enjeux que les actions isolées.

- L'approche intersectorielle et multiréseaux, privilégiée par l'ATI, est complémentaire aux approches sectorielles ainsi qu'aux différentes stratégies de lutte contre la pauvreté.

Source : Site Internet (avril 2018) de la Coalition montréalaise des tables de quartier, L'approche territoriale intégrée, Par et pour les communautés locales.