

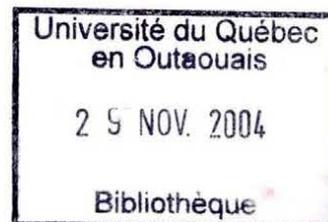
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS

L'ORGANISATION COMMUNAUTAIRE EN CLSC :
AU CARREFOUR DE LÉGITIMITÉS RENOUVELÉES

MÉMOIRE PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN TRAVAIL SOCIAL

PAR
DOMINIC FOISY

JUIN 2004



Remerciements

Tout projet qui nous amène à nous dépasser se réalise très souvent avec l'aide et l'appui de différentes personnes. C'est le cas pour ce travail, et il va de soi de souligner l'apport que certains et certaines ont eu, à un moment ou l'autre de ce long périple.

En premier lieu, je remercie l'ensemble des organisateurs communautaires qui ont participé de près ou de loin à ce mémoire. Tout d'abord, je suis reconnaissant aux intervenants, de l'Abitibi et de l'Outaouais, qui ont participé à la cueillette de données. Ensuite, je dois souligner la stimulation que m'a procurée ma participation au RQIIAC, et ce, tant au niveau régional que national. Avoir la chance de me retrouver au cœur d'un groupe de personnes soucieuses de réfléchir continuellement à leur pratique fut une inspiration immense. J'ai une pensée particulière pour Sylvain Larouche, Johanne Francoeur ainsi que René Lachapelle avec lesquels j'ai pu échanger régulièrement au cours de mon mandat au conseil d'administration du RQIIAC. Plus près de moi, je ne peux que remercier chaleureusement mes camarades de toujours Patrick Campeau et Marc Sarazin pour leurs encouragements continuels.

En second lieu, des remerciements particuliers s'adressent à mon directeur de mémoire Jean-Pierre Deslauriers qui a certes fait preuve d'une patience telle, qu'il ignorait lui-même probablement d'en être autant capable ! Il a surtout fait preuve d'un engagement et d'un respect inébranlables tout en me prodiguant de précieux conseils.

Enfin, je tiens à remercier mes filles Mathilde et Clémence qui, par leur curiosité constante face à la vie, me démontrent que la recherche fait partie intégrante de l'humain. Malgré l'appui de l'ensemble de ces personnes, ce mémoire n'aurait pu être possible sans l'appui indéfectible d'une femme qui incarne le courage et la détermination, ma mère Lyse, à qui je dédie ce travail.

RÉSUMÉ

Ce mémoire porte sur la pratique de l'organisation communautaire en CLSC. L'objectif était de recueillir le point de vue des intervenants sur la situation présente de leur pratique, sur les facteurs qui influençaient l'évolution de cette dernière et d'essayer de comprendre la trajectoire que semble prendre cette profession.

Depuis son insertion institutionnelle lors de la création des CLSC, la question de l'autonomie professionnelle a toujours été au cœur des préoccupations des organisateurs communautaires de CLSC et de l'évolution de leur pratique. Nous constatons que cette question se pose en regard du concept de légitimité.

La légitimité a différentes natures : démocratique, par compétence et institutionnelle. La légitimité est aussi le résultat d'interactions. C'est ainsi, que les organisateurs communautaires de CLSC partagent, au niveau local, leur légitimité avec d'autres acteurs. En l'occurrence, les intervenants rencontrés ont identifié leur institution, les groupes communautaires et les nouveaux acteurs de développement (CLD, CDEC, CDC, etc..). Avec chacun d'entre eux, les organisateurs communautaires tissent leur légitimité en fonction des différents types de légitimités.

Cette recherche est de nature qualitative. Nos données ont été recueillies à l'aide de groupes de discussions rassemblant des intervenants pratiquant l'organisation communautaire en CLSC. Les groupes ont été tenus dans les régions de l'Outaouais et de l'Abitibi-Témiscamingue-Nord du Québec.

Table des matières

REMERCIEMENTS	i
RÉSUMÉ	ii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I-PROBLÉMATIQUE	3
1.1. BREF HISTORIQUE DE L'ORGANISATION COMMUNAUTAIRE	3
1.2. REVUE DE LA LITTÉRATURE	10
1.3. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE	15
1.4. CADRE OPÉRATOIRE	15
1.4.1. <i>L'organisation communautaire</i>	15
1.4.2. <i>Le changement social</i>	17
1.4.3. <i>L'organisateur communautaire professionnel</i>	19
1.4.4. <i>Types d'intervention en organisation communautaire</i>	20
1.4.5. <i>Modèles d'intervention en organisation communautaire</i>	21
1.5. PROPOSITIONS DE LE RECHERCHE	24
CHAPITRE II-MÉTHODOLOGIE	26
2.1. JUSTIFICATION DE LA MÉTHODE QUALITATIVE	26
2.2. ÉCHANTILLON	27
2.3. INSTRUMENT DE CUEILLETTE DE DONNÉES	28
2.3.1. <i>Pertinence du groupe de discussion</i>	29
2.4. CUEILLETTE DES DONNÉES	31
2.5. TRAITEMENT DES DONNÉES	32
2.6. ANALYSE DES DONNÉES	33
2.7. CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES	35
2.8. LIMITES DE LA RECHERCHE	36

CHAPITRE III-ANALYSE DES DONNÉES	39
3.1. CONTEXTE DE LA PRATIQUE	39
3.1.1. <i>Société, problèmes sociaux et institutions gouvernementales</i>	40
3.1.2. <i>L'évolution de certains acteurs clés</i>	42
3.2. LES RELATIONS DES ORGANISATEURS COMMUNAUTAIRES AVEC CES ACTEURS	51
3.2.1. <i>Les CLSC</i>	52
3.2.2. <i>Les groupes communautaires</i>	59
3.2.3. <i>Les nouveaux acteurs locaux</i>	66
3.3. IMPACTS DES TRANSFORMATIONS SUR LA PRATIQUE DES ORGANISATEURS COMMUNAUTAIRES	73
3.3.1. <i>Situation de la pratique : redéfinition ou récupération ?</i>	73
3.3.1.1. <i>En redéfinition</i>	74
3.3.1.2. <i>En récupération</i>	77
3.3.2. <i>L'autonomie professionnelle</i>	79
3.4. LES PERSPECTIVES DE LA PRATIQUE EN CLSC SELON LES ORGANISATEURS COMMUNAUTAIRES	87
3.4.1. <i>Les perspectives organisationnelles</i>	87
3.4.2. <i>Les perspectives en terme de pratique</i>	88
CHAPITRE IV-ANALYSE ET DISCUSSION	92
4.1 CADRE D'ANALYSE	93
4.1.1. <i>La Légitimité</i>	93
4.1.1.1 <i>La légitimité démocratique</i>	94
4.1.1.2. <i>La légitimité institutionnelle</i>	95
4.1.1.3. <i>La légitimité par compétence</i>	97
4.1.2. <i>La légitimation</i>	98
4.1.3. <i>L'identification</i>	99
4.1.4. <i>Modèle d'analyse</i>	103
4.2. LA LÉGITIMITÉ DES ORGANISATEURS COMMUNAUTAIRES DE CLSC	105
4.2.1 <i>La légitimité auprès des institutions</i>	105
4.2.2 <i>La légitimité auprès des groupes communautaires</i>	110
4.2.3 <i>La légitimité auprès des nouveaux agents de développement</i>	114
4.2.4 <i>La légitimité des organisateurs communautaires de CLSC</i>	117
4.3. IMPACTS DE LA LÉGITIMITÉ SUR L'AVENIR DE L'ORGANISATION COMMUNAUTAIRE EN CLSC.	119
CONCLUSION	123
RÉFÉRENCES	126
APPENDICES	133

INTRODUCTION

L'organisation communautaire est une pratique sociale en constante évolution. Elle a été portée par plusieurs types d'intervenants, allant des animateurs sociaux aux organisateurs communautaires de CLSC. Elle se déploie encore aujourd'hui dans plusieurs lieux, tant en milieu communautaire qu'en milieu institutionnel. Bref, la pratique de l'organisation communautaire prend de multiples formes.

Parmi les intervenants qui ont fait avancer cette pratique, il y a les organisateurs communautaires de CLSC qui, sans en être les uniques porteurs, ont tout de même largement contribué à son essor et à son développement au Québec. Tout dernièrement d'ailleurs, à l'automne 2002, le Regroupement québécois des intervenantes et intervenants en action communautaire de CLSC publiait un cadre de référence démontrant l'apport de ces intervenants à cette pratique et ce, tant au plan théorique que pratique (Lachapelle, 2003).

Depuis leur arrivée, les organisateurs communautaires ont cherché à rester collés à la réalité et aux besoins des communautés plutôt que de s'enfermer dans un corpus de connaissances qui n'aurait que limité leur potentiel d'innovation. Comme le soulignait Bourque (1997), cette pratique s'adapte continuellement aux changements surgissant dans la pratique, au plan de ses conditions et de ses déterminants. C'est à partir de ce constat que nous avons envisagé d'amorcer une recherche qui présenterait certains traits de la pratique de l'organisation communautaire en CLSC.

Son évolution se réalise en parallèle, voire sous l'influence, des changements s'opérant actuellement dans la société québécoise et, plus précisément, dans l'intervention de l'État. Quelles sont les transformations qui traversent aujourd'hui ce type d'intervention en CLSC ? A-t-elle encore sa place dans le développement des communautés ? C'est dans ce cadre que nous voulons identifier les pistes de renouvellement de la pratique de l'organisation communautaire en CLSC.

Afin de parvenir à une tentative de réponse pour ces questions, nous vous présentons un document se divisant en quatre chapitres. Le premier présente, entre autres, la problématique et le cadre théorique. Le second contient la méthodologie ayant servi à la recherche. La présentation des données se retrouve à l'intérieur du troisième chapitre alors que la discussion des résultats se fait dans le quatrième.

CHAPITRE I

LA PROBLÉMATIQUE

L'organisation communautaire¹ est une profession qui est en constante évolution. Elle se moule à son environnement. Elle est perméable et influencée par un ensemble de facteurs qui font en sorte qu'elle s'est considérablement modifiée au fil du temps. Ceci admis, son histoire récente a été retracée par plusieurs auteurs et il est possible de dégager un fil conducteur. Nous nous concentrerons dans le cadre de cette partie du travail à circonscrire l'évolution de la pratique de l'organisation communautaire se pratiquant en CLSC.

1.1. Bref historique de l'organisation communautaire

Parmi les différents auteurs qui ont documenté la trajectoire de l'organisation communautaire, Bourque (1997) a écrit un texte spécifique sur celle ayant eu cours en CLSC. Cet auteur distingue quatre étapes dans l'évolution de l'organisation communautaire : l'animation sociale (1961-1971), l'institutionnalisation (1972-1980), la crise identitaire (1981-1987) et la consolidation de la profession (1988-1995)².

¹ Dans le cadre de ce travail, nous utiliserons sans distinction les termes organisation communautaire, intervention communautaire et action communautaire bien que Lamoureux, Lajoie, Mayer et Panet-Raymond (1996) avancent, dans leur dernier ouvrage, des distinctions.

² Différents auteurs ont retracé l'évolution de la pratique de l'organisation communautaire en proposant des découpages historiques différents de l'évolution de l'organisation communautaire : Doucet et Favreau (1991), Doré (1992) et Lamoureux et al. (1996). Notre choix s'est arrêté sur le découpage de Bourque puisqu'il est plus pertinent pour l'étude de la trajectoire de l'organisation communautaire en CLSC. Bourque se rendant jusqu'aux années 1990, nous compléterons par nos propres observations. En plus, il est à noter que Mayer (2002) a publié un ouvrage fort complet sur l'évolution de l'ensemble des pratiques relatives au service social. À l'intérieur de ce livre, nous retrouvons les racines profondes de la pratique de l'organisation communautaire.

L'animation sociale (1961-1970)

La pratique de l'organisation communautaire au Québec a débuté bien avant 1960³. À titre d'exemple, Doucet et Favreau (1991) identifient certaines interventions de cette nature dès la période 1930-1940. Ces activités sont mises en place par les institutions religieuses et sont orientées vers le développement de programmes et de coordination de services. Cependant, il est devenu coutume de faire remonter la date de son renouveau à partir des années 1960. En ce sens, nous reprenons les propos de Mercier (2000) :

L'émergence de l'organisation communautaire au Québec est généralement située au début des années 1960 (...) Cela occulte les pratiques sociales développées entre les années 1930 et 1960 au sein des institutions de développement social contrôlées par l'Église et dans le cadre des organisations communautaires, syndicales et coopératives (Mercier, 2000, p.178).

L'organisation communautaire est vraiment apparue au Québec dans les années 1960 sous la forme de ce qui s'est alors appelé l'animation sociale. Elle annonce une nouvelle approche en service social, « en prônant l'action collective comme stratégie de modification des conditions de vie, se démarquant ainsi du modèle traditionnel en service social, soit le service individualisé visant l'adaptation sociale. » (Bourque, 1997, p.60). À cette époque, des animateurs sociaux, stagiaires au Conseil des oeuvres de Montréal, orientés vers des stratégies d'action sociale, envahissent des quartiers défavorisés de la métropole et mobilisent les résidents en mettant sur pied des Comités de citoyens. Les actions menées par les comités et supportées par les animateurs sont de nature politique puisque « Les animateurs sociaux considèrent alors la population concentrée dans ces quartiers comme étant des victimes de l'industrialisation, des inaptes au changement et des laissés-pour-compte de la société » (Mayer, 2000, p.250).

³ Le lecteur désirant approfondir ses connaissances sur cette période menant à l'émergence de la pratique de l'organisation communautaire peut consulter Doucet et Favreau (1991: 38-41) ou encore les chapitres 4 et 5 de l'ouvrage de Mayer (2002).

À la même époque, en milieu rural cette fois, le Bureau d'aménagement de l'Est de Québec (BAEQ)⁴ lance une opération d'animation sociale dans le Bas-St-Laurent. Ce projet mis de l'avant par le gouvernement du Québec n'a pas eu les effets escomptés ; cependant, il aura permis aux animateurs sociaux « de constater l'ambiguïté de leur position et les limites des projets étatiques » (Mayer, 2002, p.250). Les deux expériences précédentes, tant en milieu urbain qu'en milieu rural, sont reconnues comme les premiers pas de l'organisation communautaire au Québec.

L'intervention des animateurs sociaux dans les quartiers de Montréal influencera l'histoire des services de santé et des services sociaux du Québec puisque comme le mentionne Doré : « Au terme de son processus d'intervention, l'organisation communautaire produit inévitablement de l'institution. » (1992, p.132). L'animation sociale, jointe à la mise sur pied de Comités de citoyens, conduit à la création de nouvelles structures, les Centres de santé communautaire. Ces derniers serviront ultimement de modèle à la création des Centres locaux de services communautaires, les CLSC, au début des années 1970.

La période de l'institutionnalisation (1972-1980)

Les animateurs sociaux de l'époque précédente sont intégrés aux premiers CLSC. La création de ce nouvel établissement, prévu dans la Loi sur les services de santé adoptée en 1971 (loi 65), était l'une des recommandations qu'étudiait la commission d'enquête sur la santé et le bien-être social (CESBES, 1972), présidée par Claude Castonguay. D'une certaine manière, cette nouvelle institution est la preuve de l'instauration d'un nouveau compromis social dans la société québécoise (Bélanger et Lévesque, 1992).

⁴ Concernant un historique plus exhaustif du développement de l'organisation communautaire au Québec, plusieurs ouvrages fort intéressants en traitent, notamment: Doré, 1985; Deslauriers, 1985; Doucet et Favreau, 1991; Favreau et Hurtubise, 1993; Doucet, 1999.

D'ailleurs, les CLSC reconnaissent et donnent naissance à une nouvelle occupation: l'organisation communautaire professionnelle en CLSC (Doré, 1992).

L'organisation communautaire professionnelle supporte alors le mouvement de participation des citoyens à la mise en place et à la gestion des services sociaux. Reliquat de la période précédente, les organisateurs communautaires sont fortement inspirés des stratégies d'action sociale. Ils interviennent dans de multiples champs : logement, aménagement du territoire, mise en place de garderies, etc.

D'ailleurs, Gulati et Guest (1990) démontrent bien comment l'esprit soutenant la pratique de l'époque a projeté l'organisation communautaire dans une crise de transition :

Community organization is a major interventive within CLSCs. In the early years, community organizers mobilized citizen groups around such issues as unemployment, unfair business practices, dilapidated housing, and pollution, and they used tactics that, over time, generated considerable hostility and opposition from established groups in the communities. There were heated discussions of the role of social action within CLSCs. The Ministry of Social Affairs (MAS) narrowed the mission of CLSCs by spelling out some of the mandate services that they were provide. (...) The radicals within CLSCs were silenced, and, in an effort to avoid controversy, social action as a major strategy was underplayed and replaced with what came to be called the community approach (Gulati et Guest, 1990, p.64).

Cette approche davantage conflictuelle a été influencée entre autres par des expériences semblables qui avaient cours durant les années 1960 aux États-Unis dans ce qui s'appelait la guerre à la pauvreté. Saul Alinski (1976) a largement influencé cette époque par son courant de pratique d'action non-violente.

Si l'organisation communautaire trouve une place en milieu institutionnel, cette place demeure ambiguë pour plusieurs. Doré et Larose (1979) parleront de l'institutionnalisation de l'action communautaire à la solde des hautes instances du Ministère des Affaires sociales. L'organisation communautaire est davantage associée

« à la détermination et à l'analyse des besoins, et aussi à la coordination et à la mise en œuvre de programmes particuliers » (Mayer, 2000, p.301).

La période de la crise identitaire (1981-1987)

La période suivante est marquée par une remise en question de l'organisation communautaire en CLSC. Le point saillant de cette remise en question est, sans aucun doute, la parution du Rapport Brunet en 1987. On y propose de circonscrire l'organisation communautaire autour des projets de support aux réseaux d'entraide auprès des clientèles à risques (Brunet, 1987). La pratique est orientée fortement vers le planning social et la mise sur pied de groupes de services.

À partir de là, mais non pas de manière uniforme à la grandeur du réseau des CLSC, les domaines d'intervention ont eu tendance à être très ciblés sur les populations à risques, avec pour conséquence une diminution des interventions d'action communautaire de prévention, une grande difficulté à conserver un regard global sur les réalités de la communauté et une nette diminution du support organisationnel offert aux groupes (Favreau et Hurtubise, 1993, p.81).

Malgré tout, il semble que l'organisation communautaire de cette époque réussit à maintenir un niveau d'autonomie suffisant pour présenter une diversité de pratiques présentant différents modèles d'intervention⁵ (Favreau et Hurtubise, 1993). Même si elle se heurte à la tendance néo-libérale qui commence à faire des ravages, les organisateurs communautaires non seulement consolident leur position mais font certains progrès.

La consolidation de la profession (1988-1995)

Cette décennie est marquée par la crise économique (Mayer, 2002) et le système sociosanitaire québécois est marqué par une crise profonde reliée à son financement (Constandriopoulos, 1994). Dans le cadre de l'ensemble des enjeux qui interpellent le réseau de services publics, les organisateurs communautaires ne sont pas épargnés. C'est

⁵ Les auteurs font ici référence aux modèles de Rothman : action sociale, *planning* social et développement local. Ces modèles seront présentés à l'intérieur de notre cadre conceptuel.

à cette époque que le Regroupement des intervenants et intervenantes en action communautaire (RQIIAC) est fondé en 1988.

Les organisateurs communautaires se dotent ainsi d'un lieu de ralliement, d'échange et de discussion, bref d'un outil leur permettant de prendre position, solidairement, sur les enjeux de leur profession. En guise d'exemple, par l'entremise de leur regroupement, ils négocient avec la Fédération des Centre locaux de services communautaires du Québec (FCLSCQ) une reconnaissance de l'intervention en organisation communautaire. Les comités conjoints de la FCLSCQ et du RQIIAC avaient pour mandat de baliser l'action communautaire en CLSC (FCLSCQ, 1991). Deux documents marquent formellement la reconnaissance de la pratique, les cadres de référence de 1991 et de 1994. Alors que la décennie précédente est marquée par de l'incertitude, on reconnaît l'apport de l'organisation communautaire :

Le projet de loi 120 stipule que notre régime de santé et de services sociaux doit « 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. » C'est notamment par son action communautaire que le CLSC pourra agir sur les déterminants qui influencent la santé de l'ensemble de sa clientèle tout en mettant l'accent sur l'intervention auprès des groupes à risques (FCLSCQ, 1991, p.4).

Si on reconnaît l'apport de l'organisation communautaire à la mission des CLSC, on note également une volonté de situer davantage les interventions auprès des groupes à risques tel que le recommandait le rapport Brunet (1987). Malgré cette volonté, l'étude de Favreau et de Hurtubise (1993) démontre la persistance de la pluralité de modèles et des champs d'intervention en organisation communautaire en CLSC à cette époque.

Dans les années 1990, la donne change sur le terrain : le contexte dans lequel évolue la pratique de l'organisation communautaire se modifie. La régionalisation amorcée par le gouvernement québécois a des conséquences directes sur la pratique des organisateurs

communautaires en CLSC : 1) de nouveaux agents de développement professionnels s'amènent dans le champ du développement local (CDC, CDEC, SADC, CLD, CLE, etc.)⁶; et 2) l'organisateur communautaire, occupant le haut du pavé dans ce champ d'intervention depuis une vingtaine d'années, doit négocier et justifier son rôle, ses stratégies et sa vision, auprès de ces nouveaux acteurs. Bref, le partenariat est à l'ordre du jour, il devient le *modus vivendi*, ce qui engendre un nouveau contexte pratique pour l'organisateur communautaire. Plus que jamais, il se retrouve à l'interface de plusieurs réseaux et organisations.

Les années 2000

La nouvelle conjoncture sociale, politique et économique qui a cours au Québec nous amène à croire que la pratique de l'organisation communautaire est appelée à vivre une nouvelle période de transition. Elle doit réactualiser ses mandats, ses stratégies et ses méthodes. Ces interventions s'orientent vers des approches territorialisées, misant sur les partenariats de nature intersectorielle et travaillant à une nouvelle combinaison de l'économique et du social (Favreau et Lévesque 1996, p.13).

À l'aube de l'an 2000, plusieurs organisateurs communautaires de CLSC s'interrogent sur l'orientation de leur profession⁷. Des débats sont en cours entre intervenants pratiquant l'action communautaire. À l'intérieur du bulletin de liaison des organisateurs communautaires, la revue *Interaction communautaire*, dans un numéro paru à l'hiver 1998, Jocelyn Vinet (1998), dans un article percutant, lançait ouvertement le débat sur la pertinence de l'organisation communautaire en CLSC :

⁶ Dans un souci d'alléger le texte, nous vous décrivons les sigles précédents à l'intérieur de cette note de bas de page. CDC: Corporation de développement communautaire; CDEC : Corporation de développement économique communautaire; SADC : Société d'aide au développement des collectivités; CLD : Centre local de développement; CLE : Centre local d'emploi.

⁷ À titre d'organisateur communautaire, je participe aux rencontres régionales du RQIIAC-Outaouais. Nous constatons un questionnement persistant chez la majorité des membres autour des enjeux de notre profession. À partir des comptes rendus de notre délégué régional à la table nationale du RQIIAC, nous

Alors que les CLSC occupaient une large partie du terrain de l'action communautaire dans les quartiers et localités, les zones d'émergence et de pratique de l'organisation communautaire ne cessent de se diversifier et, qui plus est, font de plus en plus office d'endroits plus propices à la pratique que ne le sont les CLSC des années 1995-2000. (Vinet, 1998, p.44)

La réplique n'a su tarder dans le numéro suivant où plusieurs intervenants ont consacré quelques lignes afin de répondre à Vinet. Certains diront que le contexte actuel invite simplement les intervenants en action communautaire à revoir leurs stratégies (Legros 1998; Beauchamp, 1998), leurs lieux d'intervention, notamment au niveau local (Cengrale, 1998) ou encore les problématiques priorisées (Larouche, 1998; Cengrale, 1998). Cette levée de boucliers démontrent d'une part, la volonté des organisateurs communautaires de se questionner sur leur pratique et, d'autre part, la pertinence de notre recherche sur le sujet.

Des études concernant l'organisation communautaire en CLSC ont déjà été réalisées et nous y jetterons d'ailleurs un coup d'œil à l'intérieur de notre cadre théorique. Celles-ci ont permis de répondre à certaines interrogations de leur époque et de tracer des perspectives quant aux enjeux futurs de la profession. Ces recherches ont posé des jalons dans l'étude de cette profession passablement récente au Québec. Depuis, de nombreux changements, engendrés par plusieurs réformes actualisées par l'État, ont incité les organisateurs communautaires à revoir leur pratique. Les études précédentes confirment l'intérêt pour le sujet et il convient de mettre à jour notre réflexion en regard du contexte actuel.

1.2. Revue de la littérature

Au plan québécois, l'organisation communautaire est un sujet d'étude assez bien documenté. Sur le plan théorique, plusieurs auteurs ont écrit sur les processus

remarquons que ce questionnement est le lot d'une grande partie des organisateurs communautaires en

d'intervention communautaire (Blanc et al., 1986; Marcotte, 1986; De Robertis et Pascal, 1987; Doucet et Favreau, 1991; Gingras, 1991; Lamoureux, Lavoie, Mayer et Panet-Raymond, 1996). D'un point de vue appliqué, de nombreux écrits illustrent certaines expériences d'organisation communautaire. Différentes revues⁸ ou divers actes des colloques organisés par le RQIIAC (Hurtubise et Paré, 1989; Favreau, Lachapelle et Chagnon, 1994; Plamondon et al., 1997) décrivent des études de cas en organisation communautaire. De plus, comme nous l'avons vu précédemment, nous pouvons aussi consulter les différents cadres de référence rédigés par des comités de travail de la FCLSCQ sur la pratique de l'action communautaire en CLSC, 1991 et 1994. Également, le RQIIAC a produit sur sa propre base un cadre de référence qui a été adopté en assemblée générale en juin 2002. Enfin, nous retrouvons différents textes concernant les CLSC (*Nouvelles pratiques sociales vol.1 no 1*, 1988; Bozzini, 1988).

Pourtant, peu de recherches portent spécifiquement sur la description et l'évolution de la pratique de l'organisation communautaire en CLSC. Nous avons recensé dans la littérature cinq études spécifiques sur le sujet : Doré et Larose (1979); Lafrance et Leseman (1980); FCLSCQ (1986); Hurtubise et al. (1989) et Favreau et Hurtubise (1993).

Doré et Larose ont réalisé à la fin des années 1970 une première étude sur la pratique de l'organisation communautaire. Leur recherche portait sur les organisateurs communautaires en CLSC mais aussi sur ceux des autres organisations. Les objectifs de leur recherche étaient notamment de permettre aux intervenants de briser l'isolement, de leur fournir un moment de recul afin de mieux définir leur pratique et de stimuler la réflexion concernant les enjeux organisationnels entourant leur emploi. L'une des conclusions de leur étude fut que :

Pour ceux dont l'emploi dépend des appareils de l'État, la pression à se conformer à une stratégie d'intégration sociale est et restera une composante de leur situation de travail, quelle que soit leur volonté de s'aligner sur les intérêts des bases sociales auprès desquelles ils interviennent. (...) cette contradiction se manifeste (...) surtout par le tiraillement continu entre l'assimilation de l'organisateur communautaire au groupe des gestionnaires des établissements et sa mise en disponibilité au service des groupes autonomes du milieu (Doré et Larose, 1979, p.94).

En 1980, un groupe d'étudiants de second cycle avec à leur tête les chercheurs Lafrance et Lesemann réalise un second ouvrage sur le sujet. Cette fois-ci, la population étudiée se limite aux organisateurs communautaires des vingt-trois (23) CLSC de la région de Montréal. Le but de la recherche est de préciser les modèles d'intervention rattachés à leur pratique. Parmi l'ensemble des résultats, en regard de notre recherche, deux retiennent particulièrement notre attention. Premièrement, dans quatre CLSC sur cinq (4/5), l'organisation communautaire semble pratiquée par d'autres professionnels que les organisateurs communautaires. Deuxièmement, parmi l'ensemble des intervenants rejoints, la moitié se réfère dans leur pratique à une idéologie d'intégration sociale tandis que la seconde moitié se réfère à une idéologie de transformation sociale.

En conclusion, les auteurs ont « La nette impression que le rôle de l'organisateur communautaire est mis en veilleuse au profit de la création d'un nouveau statut : celui de travailleur professionnel. (...) Un modèle d'organisation communautaire se profile derrière cette recherche : c'est celui de la planification et de la gestion des services » (Lafrance et Lesemann, 1980, pp.27 et 28). Les auteurs Lafrance et Lesemann rejoignent donc ainsi les conclusions de Doré et de Larose (1979): l'organisation communautaire se met de plus en plus au service des programmes du CLSC et se moule à l'approche communautaire. Cette observation confirme notre avancée, à l'intérieur de notre

⁸ *Interaction communautaire, Nouvelles pratiques sociales, Économie et solidarité, Service social, Intervention, Revue internationale d'intervention communautaire, Revue canadienne de service social*, pour n'en nommer que quelques-unes.

problématique, à savoir que dès 1980, les organisateurs communautaires de CLSC se sont orientés davantage vers des projets de nature du planning social.

La troisième étude est celle de Marie Jobin (1986). Cette dernière réalise, en 1986, une recherche pour le compte de la FCLSCQ. Cet ouvrage dresse un portrait de la profession d'organisateur communautaire en CLSC. Sa recherche porte sur l'ensemble des professionnels en titre du Québec. Parmi ses conclusions, nous remarquons, d'une part, que la chercheuse note que la profession, en terme de nombre d'effectifs, est en chute libre depuis le début des années 1980. D'autre part, elle soutient que les CLSC, contrairement à ce que plusieurs pensent, n'outrepassent pas leur mission puisque les mandats socio-économiques occupent une place limitée dans les dossiers des organisateurs communautaires.

Hurtubise et Paré (1989) réalisent une quatrième recherche sur l'organisation communautaire professionnelle. Elle traite entre autre de la notion d'autonomie professionnelle. Cette autonomie amène les organisateurs communautaires à se questionner sur l'allégeance qu'ils doivent choisir entre leurs deux "parents" : l'institution et la communauté. La recherche rejoint la quasi totalité des organisateurs communautaires de CLSC par voie de questionnaires. Les chercheurs en arrivent à la conclusion que les intervenants-es, somme toute, jouissent d'une marge de manœuvre assez importante dans le cadre de leur travail. En fin de recherche, les auteurs notent également que « la remise en question de l'action communautaire s'inscrit dans le contexte d'une définition de l'orientation communautaire des CLSC, d'un déclin des communautés locales et d'un éclatement idéologique qui touche tout l'Occident » (Lachapelle, 1997, p.55).

L'étude la plus récente provient des auteurs Favreau et Hurtubise (1993) qui ont effectué une recherche entre 1988 et 1992. Cette étude vise à présenter des perspectives globales de l'organisation communautaire à partir du contexte des années 1990. Leur but est de :

(...) proposer une compréhension de la dynamique de transformation de l'action communautaire en CLSC (et donc) d'identifier des pistes de renouvellement de cette pratique (...) dans un triple contexte, celui de l'évolution des collectivités locales, celui du questionnement de sa pratique professionnelle, celui enfin des transformations de l'État (Favreau et Hurtubise, 1988, pp. 7 et 12).

Selon eux, les intervenants devront orienter leur action à « l'intérieur de considérations globales des problèmes, des liens entre la santé et les déterminants socio-économiques, ainsi que le développement de la concertation » (Bourque, 1997, p.63). Nous croyons qu'ils avaient vu juste. Malgré les quinze années qui nous séparent du début de leur recherche, le point de départ de cette dernière demeure toujours d'actualité. « Les pratiques d'organisation communautaire en CLSC sont aujourd'hui en redéfinition; elles se situent dans de nouveaux champs d'action correspondant à de nouvelles sensibilités sociales » (Favreau et Hurtubise, 1993, p.10).

À la lumière de l'ensemble des études précédentes qui portent sur l'organisation communautaire, il nous semble que Bourque (1997) réussit bien à cerner certains facteurs importants aidant à comprendre l'évolution de cette pratique. Ce dernier en identifie trois : l'insertion institutionnelle de l'organisation communautaire, l'évolution des mouvements sociaux et des communautés, et l'évolution des politiques sociales

Selon Bourque (1997), ces trois facteurs sont intimement interreliés. Par exemple, l'évolution des institutions publiques « traditionnelles » est tributaire de l'évolution parallèle des organisations communautaires, des communautés et des politiques sociales. La même formule reprise à l'inverse est aussi vraie. C'est ainsi que ces trois facteurs s'interinfluencent de manière constante. Bourque (1997) spécifie que l'avenir de

l'organisation communautaire dépend des conditions organisationnelles (insertion institutionnelle) dans lesquelles cette profession évoluera au cours des prochaines années ainsi que des déterminants sociopolitiques (évolution des organisations communautaires et des politiques sociales) qui émergeront des prochaines réformes en voie d'implantation.

1.3. Objectifs de la recherche

Cette recherche poursuit deux objectifs. Tout d'abord, elle vise à connaître les opinions et les points de vue des organisateurs communautaires ayant trait 1) aux changements s'opérant dans leur pratique, 2) aux facteurs qui les engendrent, 3) ainsi qu'aux perspectives d'avenir de leur profession. Également, notre recherche vise à enrichir la connaissance concernant l'évolution de ce type d'intervention sociale en fournissant un temps de réflexion aux acteurs qui la pratiquent.

1.4. Cadre opératoire

Une pratique professionnelle se reconnaît par la présence « d'un corpus de connaissances, de modèles d'intervention et de méthodes de travail cohérent » (Bourque, 1997, p.62). Afin d'évaluer les changements et les perspectives de la pratique d'action communautaire en CLSC, nous mettrons en lumière dans la présente partie certaines notions clés permettant de mieux circonscrire notre objet de recherche. Nous définirons cinq concepts clés soit : l'organisation communautaire, le changement social, l'organisateur communautaire professionnel, les types d'intervention en organisation communautaire ainsi que les modèles d'intervention de cette pratique.

1.4.1. L'organisation communautaire

L'organisation communautaire est une pratique sociale se rattachant principalement à l'intervention sociale. Elle est une pratique passablement jeune. Plusieurs auteurs ont tenté de la définir (Ross, 1955; Lamoureux, Mayer, Panet-Raymond, 1984; De Robertis

et Pascal, 1987). Malgré ces efforts notables, on ne semble pas s'entendre sur une définition « universelle » reconnue par tous. Pourtant, à la lecture des multiples tentatives de définition, nous pouvons dégager des traits communs, des notions clés, que plusieurs auteurs répètent.

Certains auteurs, comme Lamoureux, Mayer et Panet-Raymond (1984), définissent l'organisation communautaire comme étant un processus qui vise principalement le changement social en faveur de la majorité, des plus démunis, des sans voix. Favreau et Doucet (1991) diront que l'organisation communautaire est une intervention sociale dont le but est de susciter l'organisation et la mobilisation de l'ensemble ou d'une partie des communautés locales afin d'augmenter leur force et leur pouvoir social. Selon Doré (1985), l'organisation communautaire est une pratique qui consiste à intervenir dans des collectivités, dans le but de susciter leur mobilisation et leur insertion dans des processus de réalisation de changements sociaux.

D'autres, dont Ross (1955), l'ont définie de manière plus exhaustive. Selon lui :

L'organisation communautaire (...) est un processus grâce auquel une communauté identifie ses besoins ou ses objectifs, leur donne un ordre de priorité, accroît sa confiance en elle et sa volonté de travailler à satisfaire ces besoins ou ces objectifs, trouve les ressources internes et/ou externes nécessaires à leur accomplissement ou à leur satisfaction, agit en fonction de ces besoins ou de ces objectifs, manifeste des attitudes et des pratiques de coopération et de collaboration dans la communauté (Ross, 1955, cité dans Salberg et Welsh-Bonnard, 1970, p.57).

Cette définition campe l'organisation communautaire comme une pratique axée sur le processus, sur la participation de la communauté et sur le développement de la prise en charge de la communauté par elle-même. Elle introduit, également, le principe à partir duquel une communauté peut faire appel à de l'aide externe pour la supporter dans ses démarches et dans l'actualisation des priorités d'action qu'elle a identifiées. À notre avis,

ce principe est l'ouverture à la légitimité de l'organisation communautaire professionnelle.

L'ensemble de ces auteurs semblent s'entendre autour de certaines notions communes à l'organisation communautaire. De manière générale, elle vise le changement social, la participation active des communautés et le respect de la volonté de la majorité.

L'ensemble de ces définitions nous amène à reprendre la définition proposée par les organisateurs communautaires eux-mêmes à l'intérieure du cadre de référence qu'ils se sont donnés en 2002.

Nous considérons l'organisation communautaire comme

- ~~est~~ une intervention professionnelle dans une communauté donnée qu'elle soit territoriale, d'identité ou d'intérêt;
- ~~est~~ s'adressant prioritairement aux communautés affectées par les inégalités, la dépendance, la marginalité, l'exclusion et l'appauvrissement, dans une perspective de justice sociale;
- ~~est~~ pratiquée en support au processus planifié d'action communautaire par lequel la communauté identifie ses besoins, mobilise ses ressources et développe une action pour y répondre;
- ~~est~~ 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 au moyen de pratiques démocratiques (Lachapelle, 2003, p.16).

1.4.2. Le changement social

La notion de changement social fait partie intégrante du vocabulaire quotidien des organisateurs communautaires. D'ailleurs, ce concept est utilisé constamment lorsque l'on tente de définir cette pratique d'intervention sociale. On semble prendre pour acquis que tous s'entendent sur la conception de ce terme. Mais qu'est-ce que le changement social ?

La littérature portant sur l'organisation communautaire contient rarement une définition de ce concept. Pour nous aider à y voir plus clair, nous devons nous référer à la

sociologie. Plus précisément, Guy Rocher affirme que le changement social est : « Toute transformation observable dans le temps, qui affecte d'une manière qui ne soit pas provisoire ou éphémère, la structure ou le fonctionnement de l'organisation sociale d'une collectivité donnée et modifie le cours de son histoire » (Rocher, 1969, p.326).

Retenons que le changement social n'est pas strictement limité au mouvement "progressiste", encore moins à l'organisation communautaire. Ce concept n'implique pas implicitement une évolution vers un idéal quelconque ; de ce point de vue, nous pouvons penser que le capitalisme informationnel pourrait ainsi réussir à influencer la société de façon plus durable que les mouvements sociaux. Bref, ce concept signifie simplement l'observation d'un changement permanent dans le fonctionnement et l'organisation d'une collectivité.

Par ailleurs, nous constatons que pour plusieurs personnes oeuvrant dans le domaine de l'organisation communautaire, le concept de changement social présuppose une orientation du changement vers une recherche d'une plus grande démocratie, de justice sociale et d'équité. Les changements engendrés par l'intervention en organisation communautaire seront de nature à diminuer, voire éliminer les inégalités sociales, à s'attaquer à la concentration du pouvoir, aux structures d'oppression et d'exploitation et à la discrimination (Doucet et Favreau, 1991).

En conclusion de ce point, retenons que l'organisation communautaire se définit tant par son objectif -le changement social- que par ses méthodes -au plan des relations humaines et de la technique. Doucet et Favreau (1991) parlent quant à eux de croyances et de savoir-faire. Notons que l'un ne va pas sans l'autre. Le changement social se construit graduellement, grâce à des méthodes appropriées, tandis que la visée de changement social transcende les méthodes. Ces dernières doivent favoriser l'empowerment des individus, des groupes et des communautés dans un but de changement social. Les

méthodes doivent correspondre, notamment, aux notions d'égalité et de respect dans la relation professionnel-client.

1.4.3. L'organisateur communautaire professionnel

L'organisateur communautaire de CLSC est, en quelque sorte, l'agent de changement qui accompagne des communautés, ou des groupes de cette communauté, dans leurs actions. De façon rapide et simple, nous pourrions dire que le titre d'organisateur communautaire est le propre « des personnes qui font de l'organisation communautaire l'activité principale dont ils tirent leurs moyens d'existence » (Bourque, 1997, p.60).

Au sens de la convention collective négociée à l'intérieur des CLSC, l'organisateur communautaire est une « 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 » (CSN, 1991, p.1.1.8). Cette définition plus formelle, axée sur la description de tâches et se retrouvant à l'intérieur de la convention collective, est telle que celle négociée par les parties patronale et syndicale.

Pourtant, nous devons soulever que l'organisateur communautaire en CLSC n'est pas l'unique détenteur du mandat de cette pratique. Nous croyons, tout comme Doré (1985), que l'organisation communautaire déborde largement de la simple intervention de CLSC⁹ :

L'organisation communautaire n'est évidemment pas l'apanage de ceux et celles qui la pratiquent sous le titre d'organiseurs ou organisatrices communautaires. Son existence est antérieure à son développement sous forme de spécialisation professionnelle et, aujourd'hui encore, elle se déploie

⁹ Le lecteur peut également se référer à ce que nous soulevions précédemment, à savoir que justement il se retrouve de plus en plus de nouveaux joueurs dans le champ du développement communautaire (local).

aussi bien au-dehors qu'au-dedans du cadre de la spécialisation professionnelle (Doré, 1985, p.211).

En plus de partager des mandats de développement local avec des partenaires du milieu, l'organisateur communautaire en CLSC partage des mandats avec d'autres professionnels du CLSC. Nous rejoignons ainsi un constat émis à l'intérieur des conclusions de l'étude de Lafrance et de Lesemann (1980) : la pratique de l'organisation communautaire en CLSC n'est pas le propre des organisateurs communautaires mais également d'autres professionnels.

En ce sens, la définition de l'action communautaire soumise par la FCLSCQ à ses membres lors de son assemblée générale annuelle de 1991 souligne cette réalité. L'action communautaire est « une forme de support organisationnel ou professionnel qui consiste à sensibiliser, à structurer et à organiser un milieu pour que celui-ci apporte une solution collective à un problème perçu lui-même comme collectif » (FCLSCQ, 1991a, p.3). Plus que par un titre, l'organisation communautaire se définit par la nature du travail. Ainsi, la définition proposée par la FCLSCQ ouvre la porte à ce que d'autres professionnels que les organisateurs communautaires réalisent des interventions de nature collective. Elles affirment que « Le plus grand nombre d'intervenants possible incluent dans leur boîte à outils ce mode d'intervention même si le CLSC fait appel à une équipe minimale d'intervenants en action communautaire. » (FCLSC, 1991a, p.4). En plus de cette définition, la FCLSCQ reconnaît, à l'intérieur du même document, six types d'intervention relatifs à cette pratique sociale.

1.4.4. Types d'intervention en organisation communautaire

La Fédération des CLSC du Québec (FCLSCQ), dans les documents de références de 1991 et 1994, reconnaît six types d'intervention spécifiques à l'organisation communautaire en CLSC: 1) l'identification des problématiques; 2) la sensibilisation et la conscientisation du milieu; 3) le support aux ressources existantes; 4) la création de

nouvelles ressources; 5) la mobilisation et la concertation des ressources; et 6) l'action politique. Le RQIIAC (Lachapelle, 2003) a réitéré sa reconnaissance à ces types d'intervention à l'intérieur de son cadre de référence, en plus d'ajouter un septième type, soit le support à l'émergence de nouvelles stratégies d'intervention.

Selon Bourque (1997), la reconnaissance des six premiers types se veut un compromis entre l'approche technocratique (Rapport Brunet, 1987) et l'approche péri-institutionnelle (Doré, 1992) de l'organisation communautaire. Ces champs d'intervention reconnus respectent l'identité de l'organisation communautaire comme pratique sociale et comme intervention professionnelle.

Pourtant, ces types d'intervention s'enlignent également sur le développement de l'approche communautaire tant souhaitée par les CLSC. Certains diront que cela représente une perte pour les organisateurs communautaires puisque leur pratique sera morcelée ici et là à l'intérieur de programmes de l'institution.

1.4.5. Modèles d'intervention en organisation communautaire

Différents auteurs ont tenté de modéliser l'intervention en organisation communautaire ou de définir des paradigmes les englobant, nous permettant de mieux saisir ce type d'intervention sociale. Doré (1985) établit un paradigme où l'organisation communautaire peut se retrouver à l'intérieur de quatre catégories : intégration, pression, appropriation ou politisation. Taylor et Robert (1985) proposent également un paradigme à l'intérieur duquel les actions en organisation communautaire sont situées sur un continuum permettant d'observer le déterminant de l'action : le commanditaire ou le client. Rothman (1968) nous semble l'auteur incontournable lorsque nous abordons la théorie en organisation communautaire. Il est, semble-t-il, celui qui a su le plus justement présenter les principales et différentes stratégies de cette pratique sociale (Favreau et Doucet, 1991).

Jack Rothman (1968) a établi, il y a plus de trente ans, une typologie d'intervention communautaire. Celle-ci est composée de trois modèles d'intervention : le développement communautaire, le planning social et l'action sociale. L'action sociale repose sur une approche conflictuelle, misant sur la revendication et la pression et visant la transformation fondamentale des institutions au profit des classes sociales défavorisées. Davantage prisée lors des 1960 et 1970, l'action sociale est incarnée par les groupes de pression, de défense de droits et d'éducation populaire.

Le développement local (ou communautaire) est un modèle basé sur une approche consensuelle. On favorise l'auto-développement et l'auto-organisation, on mise sur la concertation et le partenariat. Les champs d'intervention sont larges et s'étendent jusqu'au développement socio-économique. Les organismes qui s'identifient principalement à ce modèle sont, par exemple, les corporations de développement communautaire ou les corporations de développement économique communautaire.

Le troisième modèle est le planning social. Les interventions s'y rapportant prennent racine dans une démarche scientifique où l'on détermine les éléments de la problématique ainsi que les actions prioritaires à poser. On a recours aux experts afin de soutenir cette démarche. Inévitablement, ce modèle nous renvoie aux pratiques des CLSC. Pourtant, de plus en plus d'organismes communautaires adoptent ce modèle car ils sont aussi associés de près aux politiques étatiques.

Récemment, Rothman (1995) a enrichi son modèle théorique en proposant la possibilité d'étudier les cas pratiques au travers du prisme de ce qu'il appelle une approche bimodale ou multimodale (Doucet, 1995). Ceci implique que différentes stratégies, provenant de modèles d'intervention différents, peuvent coexister. Quelques années auparavant, Favreau constatait également cet état de fait et convenait que « ces différents

types de stratégies peuvent correspondre à des séquences différentes dans le temps, ils peuvent même constituer des étapes singulières d'un même processus» (Doucet et Favreau 1991, p.18). C'est ainsi que les modèles se chevauchent et s'entrecroisent selon les contextes et les périodes. Les dossiers traités en organisation communautaire en CLSC suivent le même cheminement.

La typologie des modèles de Rothman (1968) ne fait pas l'unanimité. Déjà, Doré (1985) soulignait ses insuffisances. D'ailleurs, les discussions entourant l'adoption d'un cadre de référence en assemblée générale en 2002 démontrent bien que tous les membres du RQIIAC ne partagent pas toutes la même vision. Dernièrement, un organisateur communautaire faisait part de ses doutes à l'intérieur d'un article publié dans la revue *Nouvelles pratiques sociales*:

Le modèle de Rothman est celui généralement utilisé au Québec comme modèle théorique de référence en organisation communautaire. Il comprend trois principales stratégies : l'action sociale, le développement local et le planning social. Il y a de plus en plus de malaises parmi les organisateurs et organisatrices communautaires concernant le planning social. Je partage ces réserves, ayant d'ailleurs souvent affirmé que le planning social ne devait pas faire partie de la typologie de l'organisation communautaire (Hétu, 2003, p.212).

Malgré les imperfections possibles reconnue à la typologie de Rothman, nous la retiendrons tout de même aux fins de notre recherche. Nous faisons nôtres les propos se retrouvant à l'intérieur du cadre de référence du RQIIAC

L'intérêt de cette typologie c'est de fournir un modèle descriptif plutôt que normatif. Il offre une perspective capable d'englober l'ensemble des actions collectives rencontrées sur le terrain et de servir d'outil d'identification des pratiques, tout en laissant l'analyse ouverte aux diverses perspectives stratégiques établies en fonction des impératifs du terrain (Lachapelle, 2003, p.19).

1.5. Propositions de le recherche

Nous reprenons à notre compte la question de recherche que Favreau et Hurtubise (1993) se posaient à l'origine de leur étude : « Les transformations en cours dans la pratique de l'organisation communautaire en CLSC conduisent-elles à un renouvellement de cette pratique sociale ou assistons-nous à une lente dégradation de ce qui a été une des pratiques les plus originales des CLSC dans les communautés locales ? » (1992, p.10). Cette question nous semble toujours d'une grande actualité.

Notre question de recherche sera alors : pour les organisateurs communautaires de CLSC de l'Outaouais et de l'Abitibi, quels sont les principaux facteurs qui influencent leur pratique en 1998 ? L'influence de ces facteurs engendre-t-elle des enjeux dans l'évolution de la pratique de l'organisation communautaire en CLSC ? Si oui, quels sont ces enjeux ?

Intervient alors une série de questions secondaires, à savoir: quelle place reste-t-il aux organisateurs communautaires de CLSC dans le champ de l'intervention collective? Quels sont les champs d'action auxquels les organisateurs communautaires doivent se consacrer et les sensibilités sociales qui entrent en jeu ?

Les organisateurs communautaires de CLSC ont le souci, et le devoir, pourrions-nous ajouter, de s'interroger quant à la légitimité et la spécificité de leur profession. Ainsi, quel est le propre de l'organisation communautaire en CLSC à l'aube de l'an 2000 ?

Plus précisément, nos deux principales propositions de recherches sont les suivantes :

1. Compte tenu de l'émergence actuelle d'une volonté politique de ramener l'intervention de l'État plus près des gens, i.e. du local, le visage de la pratique de l'organisation communautaire professionnelle en CLSC sera de plus en plus le fruit d'une négociation avec les autres acteurs locaux oeuvrant dans le champ du développement local.

2. Dans le même contexte, les pratiques de l'organisation communautaire professionnelle en CLSC se situeront dans les modèles de développement local et de planning social au détriment de l'action sociale.

Ce premier chapitre nous a permis de situer notre recherche portant sur la pratique de l'organisation communautaire en CLSC en exposant la problématique, une revue de littérature, les objectifs de la recherche, le cadre opératoire et les hypothèses qui guident notre démarche. L'ensemble de ces parties nous serviront à analyser les informations que nous avons recueillies. Toutefois, avant de procéder à cette étape, il va de soi de présenter la méthodologie utilisée pour cette cueillette.

CHAPITRE II

LA MÉTHODOLOGIE

Le cadre théorique de même que les concepts que nous proposons nous ont permis de dégager certains facteurs influençant l'évolution de cette profession. En conséquence, notre méthodologie devra être souple afin de saisir des pistes nouvelles et des facteurs nouveaux expliquant l'évolution de cette profession aux yeux de ceux et celles qui la pratiquent. Ce chapitre présente la méthodologie de recherche que nous avons suivie au cours de cette recherche.

2.1. Justification de la méthode qualitative

Notre recherche est de nature qualitative et exploratoire. Elle visait à connaître les opinions et les perceptions, des intervenants oeuvrant dans le champ de l'organisation communautaire, relatives à l'évolution de cette pratique en CLSC. De ce point de vue, les techniques mises au point par la recherche qualitative, tout comme les procédés d'analyse, nous ont été d'une grande utilité.

Lorsqu'il s'agit d'étudier un phénomène en transition comme l'est l'organisation communautaire, la recherche qualitative est tout à fait appropriée :

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

La souplesse de cette méthode convenait bien à l'étude d'une pratique professionnelle en transition comme l'organisation communautaire et c'est pourquoi nous l'avons retenue.

2.2. Échantillon

Les études antérieures conduites sur l'occupation d'organisateur communautaire en CLSC ont toujours limité leur échantillon aux intervenants en titre. Nous observons pour notre part, en Outaouais du moins, une tendance selon laquelle certains CLSC confient à d'autres professionnels de CLSC des dossiers de nature communautaire et, ces derniers, assumant des responsabilités typiques d'un organisateur communautaire. Afin d'assurer la pertinence de leur présence, nous nous sommes assurés que ces intervenants avaient déjà pratiqué l'organisation communautaire à un moment où un autre de leur carrière durant une période d'au moins 5 années¹⁰. C'est ainsi que la population étudiée est composée, d'une part, d'une très grande majorité d'organiseurs communautaires de CLSC et, d'autre part, des autres professionnels de CLSC ayant des pratiques se rapprochant des mandats de l'organisation communautaire tels que décrit par la Fédération des CLSC du Québec. Ces autres professionnels furent des agents relations humaines (ARH) intervenant dans les quartiers par l'entremise d'activités telles les cuisines collectives.

Compte tenu d'une population assez limitée, notre échantillon a été fait alors par "choix raisonné", i.e.: « échantillon de type non probabiliste où les sujets sont sélectionnés en fonction de caractéristiques particulières répondant aux objectifs précis que poursuit le chercheur. Le choix des sujets s'appuie sur le jugement des experts » (Lefrançois, 1991, p.64). Au moment de la cueillette de données, l'Outaouais comptait dix-huit (18) organisateurs communautaires répartis à l'intérieur de sept établissements ayant une mission CLSC. En ce qui concerne les autres intervenants, leur nombre était inconnu puisque la tendance d'intégrer des ARH à l'intérieur de dossier en organisation

¹⁰ En réalité, ces personnes représentent deux individus sur les 24 rencontrés.

communautaire était relativement nouvelle tout en étant difficile à circonscrire et comptabiliser.

Ces intervenants de CLSC, organisateurs communautaires et ARH, démontraient toutefois un ensemble de caractéristiques communes permettant de prétendre à une certaine homogénéité puisque leur profil se ressemble grandement (Krueger, 1988, p.127). Par exemple, ils partagent un même milieu de travail; de plus, la grande majorité détenaient une formation académique de niveau universitaire en sciences sociales ; enfin, ils intervenaient majoritairement dans des projets de nature communautaire. Voilà les caractéristiques de l'échantillon.

2.3. Instrument de cueillette de données¹¹

Compte tenu du type de recherche que nous entreprenions -recherche qualitative et exploratoire-, du profil et de la « culture » de notre échantillon ainsi que des avantages intrinsèques de la méthode sélectionnée, nous croyions que le groupe de discussion (focus group) était l'instrument de cueillette de données la plus approprié afin de répondre à notre question de recherche.

La méthode du groupe de discussion est utilisée en recherche tant qualitative que quantitative et s'avère utile lors de recherche exploratoire (Morgan, 1997). Cette méthode « consiste à recruter plusieurs groupes de 8 à 11 personnes, à susciter une discussion à partir d'une grille d'entrevue de groupe touchant les thèmes et les sous-thèmes retenus dans l'étude et à faire une analyse synthèse, d'abord partielle, puis globale » (Simard, 1989, p.89).

Le groupe de discussion se veut un intermédiaire entre l'entrevue individuelle et l'observation participante (Morgan, 1997). Il possède le caractère orienté de la première

¹¹ Vous retrouverez le questionnaire d'entrevue à l'appendice A

technique et l'avantage de l'étude en milieu naturel de la seconde. Le groupe de discussion est utilisé pour obtenir des informations que les autres méthodes ne pourront permettre d'aller chercher (Krueger, 1988; Morgan, 1997). Morgan relève cinq caractéristiques particulières du groupe de discussion : il réunit 1) des personnes qui 2) ont certaines caractéristiques communes, 3) fournissant des données, 4) de nature qualitative, 5) lors d'une discussion sur un sujet précis (Krueger, 1988, p.27).

2.3.1. Pertinence du groupe de discussion

Le choix de cette méthode repose sur cinq principaux arguments. Premièrement, le groupe de discussion est adapté à la pratique de l'organisation communautaire puisque cette pratique sociale mise constamment sur le travail de groupe. Les organisateurs communautaires ainsi que les ARH se retrouvent donc à l'aise dans cette formule.

Deuxièmement, la tenue d'une discussion sur la situation de leur pratique répondait à un intérêt chez les organisateurs communautaires. Effectivement, au cours des rencontres régionales du RQIIAC, les intervenants ont démontré à maintes reprises un intérêt à échanger entre eux sur la question de l'évolution de leur pratique. Pourtant, le sujet était souvent traité superficiellement, faute de temps. Spécifions que le sujet ne se prête pas nécessairement à la confidentialité puisque les données recueillies devaient permettre de soutenir la réflexion sur le mandat du RQIIAC eu égard au contexte actuel. En fait, cette situation, où nous avons stimulé la réflexion des personnes lors d'une rencontre régionale, m'amène à partager les vues de Deslauriers (1991) :

Il n'en va pas de même lorsqu'une personne est interrogée dans son milieu, car ses idées ne seront pas gratuites, elle les émettra devant d'autres personnes qui la prennent au sérieux et qui pourront débattre de leur valeur. Ses opinions auront des répercussions dans la suite des événements et elle agira en conséquence (Deslauriers, 1991, p.13).

Troisièmement, la méthode du groupe de discussion se justifie également par la présence d'une grande diversité des projets poursuivis en organisation communautaire par les

praticiens. Ainsi, l'entrevue individuelle risquait de nous emporter vers l'analyse des pratiques individuelles. La formule de groupe a permis aux praticiens de partager leurs expériences d'intervention et de dégager eux-mêmes les caractéristiques générales de leur pratiques actuelles ainsi que les convergences et les divergences traversant leur pratique respective. En fait, cette technique crée un lieu où l'individuel rencontre le social, où la pratique individuelle est confrontée avec la pratique d'un ensemble. C'est ce que Deslauriers (1991) appelle la mésostructure : « La mésostructure représente l'espace entre les deux (micro et macro social) où les personnes évoluent et où le personnel rencontre le social » (Deslauriers, 1991, p.17). Le groupe de discussion nous a permis de dégager des tendances générales dans l'évolution de l'organisation communautaire en CLSC. L'entrevue de groupe a suscité des interactions entre les membres sur le sujet et celles-ci ont eu pour effet de nous permettre d'aller chercher davantage d'informations. C'est l'une des principales forces de cette méthode (Morgan, 1997). Geoffrion aussi identifie cette dernière dimension comme un avantage indéniable des groupes de discussion

Par une interaction contrôlée entre les participants, le groupes de discussion recrée un milieu social, c'est-à-dire un milieu où les individus interagissent. Ce contexte crée une dynamique de groupe où les énoncés des formulés par un individu peuvent engendrer des réactions et entraîner dans la discussion d'autres participants (Geoffrion, 1992, p.313)

Quatrièmement, notre objectif de recherche justifie le choix de la méthode retenue. Le groupe de discussion permet d'obtenir des informations nous éclairant sur les attitudes, les perceptions et les opinions des participants (Krueger, 1988). Notre recherche, qualitative et exploratoire, visait spécifiquement à glaner les opinions des organisateurs communautaires sur l'évolution de leur pratique et d'étudier les perspectives d'avenir qu'ils envisagent pour leur profession.

Enfin, la recherche qualitative a pour objectif de connaître une réalité et d'en définir les contours. Cependant, elle vise aussi à comprendre pourquoi certains acteurs agissent de

telle ou telle façon. Comprendre le pourquoi est la plus grande force de la technique des groupe de discussion « Focus group are useful when it come to investigating what participants think, but they excel at uncovering why participants think as they do » (Morgan, 1997, p.25). Nous avons épousé la position de certains chercheurs selon laquelle la recherche sociale doit imposer le moins possible ses schèmes de référence à un milieu. Elle doit plutôt être à l'écoute du milieu étudié, essayer d'en comprendre la réalité et d'élaborer des outils en fonction de celle-ci (Simard, 1983; Deslauriers, 1991 citant Blumer, 1978 ; Geoffrion, 1992).

2.4. Cueillette des données¹²

Le nombre de personnes par groupe doit osciller entre 4 et 12 (Morgan, 1997; Krueger, 1988). L'idéal est entre 7 et 10 (Krueger, 1988). Le nombre de personnes dans un groupe dépend de deux conditions, selon Krueger (1988) : le groupe doit être assez petit afin de laisser la chance à chacun de s'exprimer et être assez grand pour favoriser l'émergence d'une plus grande diversité d'informations. Les participants à notre recherche présentait un profil assez homogène pour ce qui a trait à leur scolarité, à leur occupation, à leur milieu de travail, etc.

La cueillette de données a été faite à partir de trois entrevues de groupe, deux en Outaouais, au cours desquelles nous avons rencontré respectivement 6 et 7 intervenants et une en Abitibi où 11 personnes ont participé à la discussion. En Outaouais, nous avons recruté les participants de deux façons. D'abord, nous avons invité les organisateurs communautaires à participer à la recherche lors d'une rencontre régionale du RQIIAC. Ensuite, nous leur avons demandé d'identifier dans leur milieu de travail les praticiens ayant des mandats se rapprochant de l'organisation communautaire et de nous transmettre une liste de ces intervenants. Nous avons communiqué avec ces derniers par la suite pour leur expliquer le but de notre recherche et les inviter à participer aux

¹² Vous retrouverez la lettre de consentement des personnes interviewées à l'appendice B.

groupes de discussion. Le nombre limité d'intervenants dans la région de l'Outaouais a eu pour conséquence de restreindre le nombre de groupes potentiels.

En ce qui a trait au troisième groupe, notre participation au conseil d'administration du RQIIAC nous a permis de vérifier la disponibilité de certaines régions de participer à la recherche. Le représentant de la région Abitibi-Témiscamingue/Nord du Québec a manifesté un intérêt. Il nous a invité lors d'une rencontre régionale du regroupement.

L'ensemble des entrevues furent enregistrées et retranscrites sous forme de verbatim. Un groupe de discussion dure entre une à deux heures en moyenne (Morgan, 1997) ou jusqu'à ce que l'on puisse percevoir clairement à l'intérieur du groupe les points de convergences et les points de divergences (Morgan, 1997). Ce fut le cas dans notre recherche.

2.5. Traitement des données

L'analyse d'un groupe de discussion se fait habituellement par l'analyse de contenu (Morgan, 1997). L'analyse de contenu est une méthode qui vise à découvrir la signification du message étudié (Mucchielli, 1979 dans L'Écuyer, 1987) « (...) c'est une méthode de classification ou de codification dans diverses catégories des éléments du document analysé pour en faire ressortir les différentes caractéristiques en vue d'en mieux comprendre le sens exact et précis » (L'Écuyer, 1987, p.50).

Nous avons analysé le contenu manifeste des entrevues, i.e. « le matériel brut faisant l'objet de la recherche, laquelle porte alors directement ou exclusivement sur ce qui a été ouvertement dit ou écrit, tel quel, par le répondant » (L'Écuyer, 1987, p.51). Nous croyons que l'étude du contenu manifeste a été davantage utile pour les intervenants dans leur réflexion sur le renouvellement de leur pratique.

Nous nous sommes inspiré du processus de l'analyse de contenu tel que décrit par L'Écuyer (1987) : 1) lectures préliminaires et établissement d'une liste des énoncés; 2) choix et définition des unités de classification : types d'unités, définitions et critères de choix; 3) processus de catégorisation et de classification (catégories mixtes); 4) description scientifique : analyse qualitative; 5) interprétation des résultats.

Nous avons opté pour un processus de catégorisation mixte, i.e. des catégories pré-existantes doublées de catégories à induire (L'Écuyer, 1990, p.76). Bourque (1997) avait déjà identifié trois facteurs influençant l'évolution de la pratique de l'organisation communautaire professionnelle : l'insertion institutionnelle, l'évolution des mouvements sociaux et des communautés locales et l'évolution des politiques sociales et ces balises nous ont guidé dans l'analyse de nos données. Toutefois, nous nous sommes laissé le loisir d'analyser les informations à partir de ce qu'elles révélaient plutôt qu'en nous basant sur ce qu'on en avait dit.

Le processus de catégorisation mixte se divise en quatre étapes selon L'Écuyer (1990, p.76) : a) premier regroupement des énoncés dans les catégories préexistantes et éventuellement les catégories préliminaires nouvelles; b) réduction à des catégories distinctives par élimination des catégories redondantes; c) identification définitive et définition des catégories de la grille d'analyse; d) classification finale de tous les énoncés à partir de la grille d'analyse. C'est le processus que nous avons suivi et qui nous a amené à l'étape de l'analyse des données.

2.6. Analyse des données

Notre analyse a été de nature exclusivement qualitative. D'abord, nous avons retranscrit les entrevues enregistrées sur les bandes audio et avons tenté de faire ressortir les points de convergence, les points de divergence, les oppositions, les complémentarités, les tendances centrales et les tendances minoritaires se dégageant des discussions de groupe.

L'analyse a pris une forme davantage volontairement descriptive dans un premier temps. Nous voulions d'abord nous assurer de bien comprendre le matériel recueilli avec le moins d'interprétation possible de notre part.

Dans un second temps, nous avons tissé des liens entre le contenu des entrevues et les tendances générales que l'on notait dans le contexte social, politique et administratif actuel. Nous avons essayé également d'établir des liens avec les recherches précédentes afin d'observer l'évolution de la pratique. À la fin de notre recherche, lorsque nous étions à l'analyse de nos informations, nous avons découvert deux auteurs, Hatzfeld (1998) et Goudet (1989). Les théories respectives de ces derniers nous ont semblé très pertinentes pour expliquer et éclaircir notre analyse. Nous les présenterons plus loin.

L'analyse qualitative ne peut éluder la question de la saturation des données : à partir de quel point pouvons-nous très raisonnablement être certain que nos résultats sont valides et peuvent être généralisables ? Habituellement, la saturation des données est atteinte suite à la rencontre de quatre groupes de discussion par catégories déterminées (Morgan, 1997, p.139) Dans notre cas, nous l'avons souligné, le nombre limité d'intervenants dans la région de l'Outaouais a restreint le nombre de groupes potentiels.

Ceci admis, nous pouvons avancer qu'une certaine saturation des données a été atteinte par le fait que nous avons rencontré la très grande majorité des intervenants oeuvrant dans le champ de l'organisation communautaire au sein de notre population cible. Selon Morgan, plus le groupe est homogène, moins nous avons besoin d'en observer (Morgan, 1997). C'est pourquoi, nous croyons que la rencontre de ces trois groupes a suffi pour nous permettre d'apporter des réponses à notre question de départ.

Une autre forme de validation de nos résultats a été possible. Au cours de la recherche nous avons agi en tant qu'administrateur (1999) et secrétaire du RQIIAC (2000-2002).

Lors des rencontres du conseil d'administration et du comité exécutif, nous avons pu discuter avec ces organisateurs communautaires de toutes les régions du Québec. De plus, ce fût la période au cours de laquelle le RQIIAC s'est engagé dans une profonde réflexion menant à la rédaction de son cadre de référence (2002). Ce cadre devait servir à définir la pratique de l'organisation communautaire et servir de balise aux praticiens. Les discussions entourant cette production ont permis de situer les débats et de réaliser que les diagnostics et analyses des organisateurs communautaires de l'Outaouais et de l'Abitibi étaient partagés par l'ensemble de leurs collègues du Québec. Nous y avons vu une certaine confirmation des résultats de notre recherche et la possibilité d'étendre à d'autres régions ce que nous avons décrit en Outaouais et en Abitibi.

Bref, comme nous le mentionnions précédemment, l'homogénéité de la population étudiée, le nombre peu élevé de praticiens pratiquant l'organisation communautaire en CLSC dans l'Outaouais, la validation de notre analyse par d'autres organisateurs communautaires, fût-ce au cours de discussions informelles, l'ensemble de ces indices nous portent à croire que nos résultats démontrent un niveau acceptable de validité.

2.7. Considérations éthiques

Notre recherche a été menée en tenant compte de certaines considérations éthiques. Tout d'abord, nous avons exposé à l'ensemble des participants aux groupes de discussions les tenants et les aboutissants de notre recherche (objectifs de la recherche, procédures relatives à la recherche, utilisation du matériel recueilli, etc.). Nous avons demandé à chacun des participants de respecter la notion de confidentialité face aux propos tenus lors des échanges. Nous les avons assurés que le matériel recueilli (enregistrement et les prises de notes) serait détruit à la conclusion de la recherche.

Enfin, une lettre de consentement leur a été remis. Cette lettre contenait l'ensemble des considérations éthiques dont nous avons tenu compte afin de s'assurer que chacun soit pleinement conscient de l'engagement dans cette recherche.

2.8. Limites de la recherche

Nous identifions cinq limites potentielles à cette recherche. Tout d'abord, les groupes de discussion, de manière générale, regroupent des gens qui ne se connaissent pas (Krueger, 1988, Morgan, 1997) « Focus group are usually composed of people who do not know each other ideally it is best if participants are complete strangers. In some communities, this is virtually impossible » (Morgan, 1997; p.28). Cependant, dans le cadre de cette recherche, il nous semble que cet avis s'applique avec plus ou moins d'importance et ce pour quatre raisons. Premièrement, le sujet abordé n'est pas controversé en soi. Deuxièmement, la plupart des personnes rencontrées ont l'occasion d'échanger brièvement sur le sujet lors des rencontres régionales du RQIIAC. Troisièmement, cette recherche servira peut-être de prise de position régionale sur le renouvellement de la pratique de l'organisation communautaire en CLSC et permettra d'amorcer des échanges avec les partenaires locaux et régionaux oeuvrant dans le champ de l'intervention collective. Quatrièmement, dans une petite région comme la nôtre, tout le monde se connaît, se rencontre, se côtoie dans de multiples occasions. En conséquence, l'anonymat suggéré était impossible à respecter.

Une deuxième limite provient du fait qu'à titre d'organisateur communautaire de CLSC, je suis un collègue de la population étudiée. J'ai donc apporté une attention particulière au biais que cette situation pouvait engendrer, non seulement, au cours de la période de cueillette de données mais aussi lors de l'analyse des données. La question de rupture épistémologique prend ici une double portée éthique : en tant que chercheur et en tant que praticien et collègue. Toutefois, si une limite peut exister lors de la cueillette et l'analyse des données, nous devons admettre que l'adhésion au RQIIAC et ma

connaissance du milieu m'a permis d'assurer la pertinence des mes propositions de recherche tout en me facilitant l'accès aux intervenants (Huberman et Miles, 1981).

Une troisième limite tient à la possibilité de généralisation des résultats. Réalisée seulement dans les régions de l'Outaouais et de l'Abitibi, il est difficile d'extrapoler (généralisation externe) nos conclusions pour l'ensemble du Québec. Toutefois, notre recherche ouvrira peut-être la voie à la tenue de recherches similaires dans les autres régions du Québec.

Dans un quatrième temps, une série de limites s'impose conséquemment aux désavantages inhérents aux groupes de discussion. Tout d'abord, la cueillette de données par l'entremise d'un groupe a pour conséquence que le chercheur a moins de contrôle sur le contenu des données recueillies. En contrepartie, l'interaction entre les intervenants-amènera peut-être de nouvelles pistes explicatives concernant le renouvellement de la pratique. Ensuite, ce type de cueillette de données exige, de la part du chercheur, une expertise dans l'animation de groupe. Le groupe de discussion, comme outil de cueillette de données, fut choisi justement parce qu'il convenait bien à la pratique de l'organisation communautaire. Cette méthode fait référence à des acquis relatifs à cette pratique ainsi que de nos propres habiletés. Enfin, le contenu d'un groupe à l'autre peut varier considérablement et la tenue de trois groupes de discussion pouvait paraître peu.

La cinquième et dernière limite de cette recherche, et la plus imprévisible aussi, est le laps de temps qui s'est écoulé entre le moment de la cueillette des données (1999) et le dépôt du mémoire. Il va de soi que la mise en place progressive des réseaux intégrés de services transformera très certainement la pratique des organisateurs communautaires. Par conséquent, nos données commencent à prendre de l'âge. Ceci admis, il est évident que nous avons en partie analysé nos informations à la lumière des événements actuels. Cependant, les discussions que nous avons eues avec les autres organisateurs

communautaires provenant d'autres régions du Québec nous portent à penser que les informations que nous avons recueillies sont encore d'actualité. Enfin, le cadre d'analyse développé permet d'envisager les répercussions possibles des réseaux intégrés de services sur la pratique de l'organisation communautaire.

CHAPITRE III

LA PRÉSENTATION DES DONNÉES

Le prochain chapitre présentera une synthèse des propos tenus par les organisateurs communautaires lors des groupes de discussion. Les différentes parties de cette section sont élaborées en fonction des catégories ayant émergé à la suite du traitement des informations recueillies. Naturellement, c'est aussi le chapitre le plus volumineux de ce mémoire.

Au cours des prochaines pages, le lecteur retrouvera les propos des organisateurs communautaires regroupés sous différents thèmes. Dans un premier temps, nous décrirons le contexte de la pratique de l'organisation communautaire. Ensuite, nous examinerons les relations des organisateurs communautaires avec différents acteurs de leur milieu et lesquels influencent leur pratique, soit les CLSC, les groupes communautaires ainsi que les « nouveaux » acteurs locaux de développement. Enfin, nous expliquerons l'impact de ces facteurs sur la pratique de l'organisation communautaire, et plus particulièrement sur la question de l'autonomie professionnelle, pour conclure sur quelques perspectives pour la pratique.

3.1. Contexte de la pratique

La pratique de l'organisation communautaire est grandement influencée par l'évolution de son environnement. Certes, l'évolution ou la transformation de l'environnement local a une importance majeure en terme d'influence sur la pratique des organisateurs communautaires. Toutefois, on ne peut sous-estimer qu'une partie des transformations ayant cours au nouveau local est conditionnée par des plus grands courants traversant la

société. Les intervenants rencontrés sont fort conscients, entre autres, que les politiques élaborées au niveau national ont une influence sur leur pratique.

Les organisateurs communautaires se sont exprimés à maintes reprises sur les nombreux changements s'opérant dans la société. C'est ainsi que cette première partie nous servira à présenter les propos qu'ont tenus les intervenants sur l'impact des tendances sociétales sur les acteurs locaux avec lesquels ils transigent. Ainsi, dans un premier temps nous rapporterons les propos tenus sur le contexte général de la société québécoise. Dans un second temps, nous aborderons plus spécifiquement les impacts de ces grandes transformations sur les CLSC, sur les groupes communautaires ainsi que les nouveaux acteurs locaux émergents.

3.1.1. Société, problèmes sociaux et institutions gouvernementales

Les organisateurs communautaires reconnaissent que la conjoncture mondiale viendra influencer leur pratique : tous reconnaissent l'impact que le phénomène de la mondialisation a sur certains problèmes sociaux de même que sur la transformation de l'État. Ces deux phénomènes sont désormais intimement reliés. D'une part, on note un appauvrissement d'une partie de plus en plus grande de la population québécoise. Cette appauvrissement se vit à l'échelle personnelle, à celle de certains groupes sociaux ou encore de communautés entières. D'autre part, la pression de la mondialisation fait en sorte que l'État a de moins en moins de latitude afin d'intervenir sur la solution des problèmes sociaux que sont la pauvreté, les inégalités de revenus, les disparités, etc. Non pas que l'État soit entièrement démuné, mais tous s'accordent à déplorer le rétrécissement des pouvoirs des États nationaux en ce domaine.

Ainsi, nouveaux problèmes sociaux et nouvelles stratégies d'intervention semblent vouloir marquer la pratique de l'organisation communautaire au cours des prochaines années. L'État national est engagé dans une transformation majeure de son intervention :

on cherche de nouvelles manières d'intervenir. Les organisateurs communautaires sentent que ces tendances les amèneront à mettre en place de nouvelles stratégies d'action, misant entre autres sur le décroisement des interventions. Un organisateur communautaire de l'Outaouais fait bien ressortir l'importance de ce phénomène :

C'est la transformation de tout notre réseau et aussi de l'ensemble des autres réseaux parce que contrairement à beaucoup d'autres intervenants, on n'est pas confiné au seul réseau de la santé et des services sociaux. On travaille avec les réseaux économique, scolaire, etc.

L'ensemble de ces transformations se sont faites à l'aune de la régionalisation. Spécifiquement, dans le réseau des établissements de santé et des services sociaux, nous avons vu arriver les Régies régionales. Ces nouvelles structures ont institué de nouvelle manière d'organiser les services :

Avec l'arrivée des Régies régionales, on a vu naître sur les territoires des tables de recommandations avec aussi des pouvoirs décisionnels. Un dénominateur commun à tout cela, c'est que, dorénavant, l'organisation des services de santé et des services sociaux sur un territoire donné va se faire au travers d'un processus de planification, à l'intérieur duquel on définira les objectifs, qui devront être mesurables, et devront répondre aux priorités identifiés par les analyses des milieux fait par les Régies régionales.

Le réseau de la santé et des services sociaux fonctionnera à partir de priorités. Toutefois, on sent de plus en plus que ces priorités d'action seront fixées ailleurs plutôt qu'à partir des besoins exprimés par les gens du milieu. De plus, les responsables chargés de fixer les priorités et de planifier les programmes ne semblent pas être au fait des processus d'intervention :

Tu as tout le phénomène de priorisation qui est apparu depuis quelques années: priorisation des différentes problématiques qui proviennent soit du ministère ou de la Régie régionale. Ça arrive dans nos établissements comme priorité : cette année, c'est les jeunes ; l'année prochaine, c'est les personnes âgées ; hier, le suicide ; demain, le décrochage, etc. et nous, on reçoit la commande parce que l'argent est là et que c'est médiatisé. Le problème, c'est que les priorités changent souvent et ne prennent pas en considération le temps que ça prend à mettre sur pied les projets.

En résumé, il va de soi que le portrait de situation dressé par les organisateurs communautaires est présenté de manière parcellaire et lapidaire. Toutefois, on sent que les modifications du rôle et de l'intervention de l'État, motivées entre autres par des compressions budgétaires, engendrent de nouveaux problèmes sociaux mais aussi de nouvelles manières de faire. C'est ainsi que l'appauvrissement, la régionalisation et la technocratisation sont à l'ordre du jour. La pratique de l'organisation communautaire est directement interpellée par l'ensemble de ces transformations.

Cette trame de fond influence inévitablement les acteurs locaux avec lesquels les organisateurs communautaires transigent. C'est pourquoi les intervenants reconnaissent que ces nouvelles tendances marqueront de plusieurs façons leur pratique. La suite de cette première partie expose comment les institutions, groupes et acteurs avec lesquels les intervenants oeuvrent réagissent à ces transformations.

3.1.2. L'évolution de certains acteurs clés

Nous l'avons mentionné précédemment : l'évolution du contexte de la pratique, l'évolution ou la transformation des acteurs entourant les organisateurs de CLSC, exercent une influence déterminante sur leur pratique et leur situation. Dans leur cas, la transformation du système des services sociaux et de la santé ou les politiques de régionalisation, de décentralisation ou de reconnaissance du mouvement communautaire, ont un impact sur les acteurs locaux : les CLSC, les organismes communautaires et sur d'autres acteurs de développement. Que disent les organisateurs communautaires sur les transformations de leur environnement ? Allons voir...

L'impact de la nouvelle conjoncture sur les CLSC

Les organisateurs communautaires identifient deux dimensions majeures interpellant les CLSC. Premièrement, le processus de fusion obligé, qu'ont subies plusieurs, modifie considérablement la nature même des établissements. Deuxièmement, et de manière plus

globale, la transformation du réseau de la santé et des services sociaux fait en sorte que, plus que jamais, les CLSC doivent travailler en partenariat avec les groupes communautaires. Fusion et partenariat sont deux phénomènes soulevés par les organisateurs communautaires expliquant les changements s'opérant dans les CLSC.

Fusion, institutionnalisation et bureaucratisation

La fusion des établissements du réseau de la santé et des services sociaux affaiblit le caractère local et communautaire des CLSC. Au mieux, les CLSC deviennent une partie des nouveaux établissements ; au pire, ils sont démembrés et fondus à l'intérieur d'une méga-structure.

Les fusions sont pour certains l'aboutissement d'un processus d'institutionnalisation et de mise au pas des CLSC amorcé depuis leur naissance même.

Il faut savoir que les premiers CLSC sont nés d'une mobilisation des milieux, qu'ils ont été récupérés par le gouvernement et où les intervenants avaient beaucoup de latitude. Cependant, depuis ce temps, le cercle s'est graduellement refermé, refermé, refermé, tant pour l'institution que pour les intervenants.

Le processus de fusion et d'institutionnalisation a plusieurs impacts sur la nature même des CLSC et, par le fait même, sur l'organisation communautaire. Tout d'abord, l'objectif principal des fusions est d'améliorer la dispensation des services offerts à la population. Le développement des mandats des CLSC se fait dorénavant dans cette perspective de services et ce, majoritairement dans le cadre des programmes de soutien à domicile. Conséquemment, de manière générale, les services psycho-sociaux ne sont plus une priorité et la mission d'action communautaire des CLSC est souvent reléguée aux oubliettes.

Pour plusieurs organisateurs communautaires, les objectifs de développement et d'intégration des services de proximité à la population sont forts louables. Cependant,

dans le processus de développement de services, on occulte dorénavant une partie de l'approche qui a mené à la naissance des CLSC, c'est-à-dire l'importance de reconnaître l'influence des facteurs environnementaux sur la santé, de mettre en œuvre une approche et des stratégies d'intervention misant sur l'empowerment des gens et des communautés, reconnaître le potentiel de prise en charge des gens et leur capacité à participer à l'identification de leurs besoins, etc.

Même si, parfois, les politiques nationales ou régionales s'appuient sur des principes de participation des citoyens, lors de la planification de plan d'action par des instances régionales, le caractère participatif de la population est souvent mis à l'écart. En conséquence, l'accent mis uniquement sur la planification et la dispensation de services sans égard à la participation des citoyens s'opposent à certains principes d'intervention propres à l'organisation communautaire.

Plusieurs organisateurs communautaires considèrent que les CLSC, tout comme l'ensemble du réseau de la santé et des services sociaux, forment un système de plus en plus bureaucratisés :

Moi, quand on parle des facteurs qui influencent la pratique, je prends ça comme cela : ça part d'en haut, c'est-à-dire avec toutes les priorités du ministère et là, ça descend à la Régie, et là ça se rend aux tables locales.

La Régie y va vraiment avec une vision parcellaire des situations, une vision qui mise sur une approche médicale, plutôt qu'une vision large.

L'ensemble de ces transformations des CLSC ont des impacts sur les organisateurs communautaires. En terme d'intervention, dorénavant tout doit entrer à l'intérieur « de petite case ». En terme de postes en organisation communautaire, les quelques rares nouveaux qui sont créés se font principalement à l'aide de financement provenant de programmes nationaux et/ou régionaux. Ceci restreint de plus en plus la marge de manœuvre des intervenants.

En plus de subir des transformations intra-réseau institutionnel, les CLSC sont de plus en plus invités à s'ouvrir au partenariat avec le milieu. Il va de soi qu'à l'époque de la cueillette des données, il était davantage question du partenariat avec le milieu communautaire.

Le partenariat avec les groupes communautaires

Les nouvelles orientations gouvernementales interpellent les établissements du réseau de la santé et des services sociaux. À tous les niveaux (local, régional et national), les organisations sont appelées à travailler en étroite collaboration avec plusieurs acteurs : c'est ce que l'on nomme le partenariat et l'approche intersectorielle. Les CLSC sont au cœur de cette nouvelle organisation de services. Ils se retrouvent donc à tisser plusieurs liens avec les différents organismes de leur milieu.

Nous, le CLSC, chez nous, favorise de plus en plus le partenariat avec différentes organisations, l'approche intersectorielle. Nous, c'est le mot d'ordre, c'est la directive. Il faut se mettre en réseau avec le plus grand nombre d'organismes.

Ce partenariat se fait cependant de manière beaucoup plus active avec les groupes communautaires. De fait, ces groupes n'ont cessé de croître ces dernières années. Le milieu communautaire est dorénavant reconnu comme partie intégrante du réseau de la santé et des services sociaux, il fait partie des plans d'organisation de services. Cette situation a pour conséquence depuis quelques années que le développement de nouveaux services en prévention et en promotion se fait majoritairement dans le milieu communautaire, laissant, dans ce champ, peu de budget de développement aux CLSC.

Cet arrimage ne se fait pas sans heurt ni sans tension. À ce sujet, certains CLSC ont tendance à galvauder le terme de partenariat :

Chez nous, on questionne beaucoup la notion de partenariat. On trouve que le CLSC le galvaude pas mal. Si on regarde au CLSC, il y a des actions que

l'on mène en partenariat, mais il y a en plusieurs autres où nous sommes simplement des collaborateurs ou encore des supports à des organisations, ce qui est très différent du partenariat.

Même si l'histoire de la relation entre les groupes communautaires et les CLSC diffère d'un milieu à l'autre, ce dernier facteur influence les partenariats possibles. Tout d'abord, certains CLSC ont vécu une rupture au fil des ans avec les certaines organisations communautaires, notamment celles optant pour une stratégie d'action sociale, tels les groupes de défense des droits. Ces derniers ne se retrouvaient plus en lien ni par l'idéologie ni par la pratique avec les CLSC.

En ce qui concerne les groupes communautaires faisant partie du réseau de la santé et des services sociaux, les organisateurs communautaires reconnaissent que ces derniers sont méfiants à l'égard des CLSC, soit parce que les CLSC ont longtemps essayé de contrôler certaines organisations, dans leur pratique comme dans leur orientation ; soit parce que certaines organisations se sont retrouvées en compétition avec le CLSC pour l'obtention de subventions. Bref, pour différentes raisons, rares sont les endroits où les CLSC sont en parfaite harmonie avec le milieu communautaire ; par endroits, les CLSC sont même en rupture avec les groupes communautaires et à d'autres, la méfiance meuble l'arrière-scène des collaborations. Dans ce contexte, l'établissement d'un partenariat devient plus hasardeux.

Les propos d'un organisateur communautaire de l'Outaouais résume assez bien l'esprit ou la trame de fond du partenariat sur son territoire :

Nous, on a beaucoup d'organismes communautaires, beaucoup d'organismes d'action populaire. Là, on s'aperçoit que le CLSC est souvent mal perçu parce que ces groupes ont le sentiment qu'ils n'ont pas eu le pouvoir de donner une orientation à ce qu'ils voulaient comme action communautaire dans le CLSC. Ça nous a échappé et c'est plus difficile après de recréer des liens. On a souvent de bons liens, mais de là à dire que les groupes nous veulent comme partenaire, ce n'est pas toujours évident.

Surtout quand on pense que le CLSC va souvent chercher de l'argent un peu partout qui devait être dévolu à des groupes communautaires.

Bref, plusieurs changements modulent l'évolution des CLSC. Que ce soit au niveau des processus de gestion interne ou encore au niveau de l'organisation de la dispensation des services, la transformation des CLSC a une influence sur la pratique de l'organisation communautaire, dans ses moyens comme dans ses buts. Nous verrons de manière plus approfondie dans la seconde partie de ce chapitre l'influence de ces transformations sur les rôles de l'organisateur communautaire. Auparavant, nous poursuivrons cette première partie en rapportant les propos des intervenants sur la vision de l'évolution des groupes communautaires

L'évolution des groupes communautaires

Ces dernières années les groupes ont augmenté en nombre et en importance dans le réseau de la santé et des services sociaux¹³. S'ils sont davantage reconnus et financés, plus matures et plus autonomes, ils font face aussi à de nouveaux problèmes.

Les ressources au début avaient une coordonnatrice et une autre personne qui jouait le rôle de secrétaire, de réceptionniste, etc. Ce n'était pas trop compliqué en terme de relation de travail. Aujourd'hui, les organisations communautaires ont plusieurs employés et ils rencontrent les mêmes problèmes et conflits que n'importe quelle boîte, notamment en ce qui concerne les relations de travail.

Toutefois, pour certains organisateurs communautaires, le milieu communautaire n'a pas évolué comme certaines l'auraient espéré ou envisagé.

Je pensais que les organismes communautaires en se développant deviendraient des multiplicateurs au niveau du changement social, qu'ils feraient pression sur l'État pour qu'il développe des politiques moins appauvrissantes..... Je constate à mon grand désarroi que ce n'est pas le cas. Il y a eu plein de coupures, notamment à l'aide sociale qui ont pour

¹³ À ce sujet, Jean-Pierre Bélanger (1999) a dressé un portrait intéressant de l'évolution des organismes communautaires et de l'importance que le milieu communautaire a pris au Québec au cours des dernières années. En guise d'information, notons que le financement des organisations communautaires provenant du MSSS a plus que doublé entre 1992-1993 et 1996-1997.

effet d'amener une série de problèmes chez certaines personnes... mais tout ce que l'on se contente de faire, c'est de donner le service pour que la personne soit mieux.

Cependant, le développement du réseau des organismes communautaires est inégal d'un territoire à l'autre. Là où les CLSC offrent un service d'action communautaire depuis plusieurs années, on constate une certaine saturation dans le développement des groupes. À l'inverse, dans les milieux où on ne retrouvait pas d'organismes communautaires, on constate que le nombre et l'importance des groupes communautaires sont déficients par rapport aux besoins du réseau de la santé et des services sociaux.

Plusieurs organisations communautaires associées au réseau de la santé et des services sociaux ont évolué davantage vers un rôle de dispensatrices de services. Ce phénomène est peut-être causé par une certaine perte d'autonomie due à leur insertion dans ce réseau. C'est du moins ce que certains organisateurs communautaires pensent :

La toile de fond pour les organisations communautaires en ce moment, c'est l'augmentation de leur imputabilité face à la Régie régionale puisqu'ils sont de plus en plus intégrés dans le réseau de la santé et des services sociaux, Cette imputabilité va se faire au détriment de leur autonomie parce que quand tu dépends d'une source de revenu, qui est ici la Régie, et qu'elle te demande de rendre des comptes en fonction des services de la clientèle que tu dois desservir, à mon avis, l'autonomie des groupes vient de prendre une toute autre couleur.

Cette imputabilité accentuée envers les bailleurs de fonds régionaux et institutionnels a pour effet, selon certains organisateurs communautaires, que certaines organisations se distancient face aux aspirations et besoins de leur milieu. Ce processus fait dire à certains organisateurs communautaires qu'ils assistent à un mouvement ressemblant étrangement au processus d'institutionnalisation qui a marqué les CLSC.

Pour la majorité des organisateurs communautaires, l'institutionnalisation a ses avantages et ses inconvénients. Les avantages sont du côté de la consolidation des

organisations communautaires. Cependant, cette consolidation se fait souvent au détriment de l'autonomie des groupes sur leur pratique : ils doivent désormais être complémentaires au réseau de la santé et des services sociaux plutôt que d'offrir une alternative. Les protocoles d'entente élaborés avec les Régies régionales de la santé et des services sociaux ont pour conséquence que les organisations communautaires sont souvent plus imputables face à la Régie que face à la population.

La grande majorité des organisateurs communautaires considèrent que le milieu communautaire est beaucoup mieux structuré que par le passé. On assiste à la mise sur pied de CDC au niveau local et de TROC ou de ROC au niveau régional. Ces nouvelles organisations viennent supporter la consolidation du réseau communautaire en offrant formation et représentation. L'arrivée de ces organisations de second niveau signifie que les organisateurs communautaires ne sont plus seuls comme personnes-ressources auprès des groupes de leur milieu.

En résumé, les organisations communautaires sont mieux structurées et semblent s'institutionnaliser. La transformation ou l'évolution des groupes communautaires a un impact sur la pratique de l'organisation communautaire en CLSC. Nous verrons dans la seconde partie de ce chapitre les conséquences de cette évolution sur les relations entretenues entre groupes communautaires et organisateurs communautaires.

Le dernier point de cette section porte sur l'une des conséquences de la transformation de l'appareil gouvernemental et de l'apparition de nouveaux acteurs dans le champs du développement local : Centre local de développement, Corporation de développement économique communautaire, Centre local d'emploi, Société d'aide au développement des collectivités, etc.

L'avènement de nouveaux acteurs locaux

Les transformations de l'appareil gouvernemental québécois ont accéléré l'arrivée de nouveaux acteurs locaux ayant pour mandat de favoriser le développement des communautés. Pour certains organisateurs communautaires, ces acteurs sont l'expression d'une volonté du gouvernement de donner aux communautés des outils pour planifier et prendre en main leur développement. Pour d'autres, ils sont au contraire, l'expression du désengagement de l'État qui met en place des structures locales afin de « gérer » la décroissance, voire le démantèlement partiel de l'appareil gouvernemental.

En parlant des nouveaux acteurs du développement local, les organisateurs communautaires font référence principalement aux Centres locaux de développement (CLD), aux Centres locaux d'emploi (CLE) ou aux Corporations de développement économique communautaire (CDEC), etc. Aux dires de certains, l'arrivée de ces nouveaux acteurs est le fruit du travail des organisateurs communautaires :

Moi, je vois l'apparition de ces nouvelles structures de développement local dans nos milieux et je me dis que c'est la résultante d'un travail que nos prédécesseurs organisateurs et organisatrices communautaires en CLSC ont amorcé il y a de cela 20 ans.(...) Moi, je vois ça comme étant, à quelque part, comme de nouveaux outils que l'on veut donner au monde pour assurer leur développement.

En ce sens, les nouvelles structures sont porteuses d'espoir puisqu'elles rapprochent les appareils gouvernementaux des communautés et qu'elles engendrent de nouvelles manières de faire. Pourtant, quelques organisateurs communautaires regardent avec scepticisme l'arrivée de certains nouveaux acteurs, comme les CLD et les CLE, puisqu'ils sont des « créatures » du gouvernement qui ne sont pas nécessairement branchées sur les besoins des milieux.

Au moment de la recherche, les CLSC ne semblaient pas tout à fait entrés dans l'ère du partenariat « à tout prix » avec les acteurs des autres secteurs. Du moins, s'ils le

faisaient, c'était de manière malhabile. Certains organisateurs communautaires constataient que les CLSC interprétaient à leur avantage le terme de partenariat et appuyaient des projets sans grande réflexion quant aux impacts sur le milieu ou sur leur organisation.

En guise de conclusion à cette partie, l'environnement de la pratique de l'organisation communautaire est en profonde mutation. Les CLSC changent, les groupes communautaires semblent s'institutionnaliser ; de nouveaux acteurs, avec des pratiques et des cultures différentes, s'implantent au niveau local. Ces transformations sont comprises par les organisateurs communautaires comme faisant partie d'un processus plus large associé à la mondialisation et la transformation du rôle de l'État.

L'évolution de ces organisations dans lesquelles et avec lesquelles les organisateurs communautaires travaillent a une influence sur les rôles qu'ils sont appelés à jouer auprès de ces dernières. Ces rôles, en redéfinition, sont tributaires de la nature des relations que les intervenants entretiennent avec chacune d'elles. La deuxième partie de la présentation des données permettra de voir ce que les organisateurs communautaires pensent de ces transformations.

3.2. Les relations des organisateurs communautaires avec ces acteurs

Inévitablement, les changements évoqués précédemment ont des effets sur les relations que les organisateurs communautaires entretiennent avec les différents acteurs de leur environnement local. La présente section vise à dresser un portrait de situation sur la nature des relations que les organisateurs communautaires reconnaissent entretenir avec ces acteurs : CLSC, groupes communautaires et nouveaux acteurs de développement local.

Pour chacun des acteurs, nous présenterons le point de vue des organisateurs communautaires sur l'état de situation de leur relation, sur les facteurs influençant positivement ou négativement celle-ci ainsi que sur les rôles que les organisateurs communautaires sont appelés à jouer auprès d'eux.

3.2.1. Les CLSC

Les relations avec les CLSC, devons-nous le souligner, sont très diversifiées d'un milieu à l'autre. Tellement de facteurs viennent influencer les rapports personnels, professionnels et organisationnels qu'il est difficile de tracer un bilan permettant de rendre compte de l'ensemble des situations particulières. Toutefois, des éléments communs ressortent et nous les présentons dans les pages qui suivent en reprenant le plan annoncé précédemment.

État de la situation

La place qu'occupe l'organisation communautaire en CLSC a depuis longtemps causé des difficultés. Les organisateurs communautaires reconnaissent que, localement, cette place est encore difficile à établir. Tout d'abord, la pratique de l'organisation communautaire, de même que la mission d'action communautaire, sont tenues sous le boisseau dans bien des CLSC. « *En CLSC, on parle de tout plein d'affaire, mais on n'est pas capable de situer l'organisation communautaire en CLSC.* »

Ensuite, la place de l'organisation communautaire varie d'un CLSC à l'autre. Situer les praticiens a longtemps été, et est encore, difficile "organisationnellement" parlant. Certains se retrouvent rattachés à des programmes, d'autres à des modules à la communauté, d'autres à des équipes d'organisateur communautaires. Ce qui semble être commun, néanmoins, c'est la difficulté des CLSC de nommer et placer l'organisation communautaire à l'intérieur des établissements. Un organisateur communautaire de

L'Outaouais explique comment cet arrimage a évolué et ses propos démontrent bien la difficulté historique de placer l'organisation communautaire dans leur établissement :

Un des facteurs qui influence la pratique, c'est notre place à l'intérieur des organisations. Maintenant, nous sommes noyés dans une gang. Au début, l'organisation communautaire avait son propre module, sa propre équipe. Après, ça s'est dilué un peu plus dans la gang de social. Aujourd'hui, je regarde cela chez nous, ça s'appelle un nom long comme ça. C'est tout mêlé, on retrouve les nutritionnistes, les hygiénistes dentaires, les psycho-éducatrices, ce qui a pour conséquence de diluer encore davantage la pratique.

L'organisation communautaire est souvent vue comme une pratique de support aux autres et non comme une pratique ayant ses propres tenants et aboutissant, ses propres principes, etc. Du fait, ils constatent aussi que les autres intervenants du CLSC confondent l'approche communautaire et la pratique de l'organisation communautaire.

Il y a des intervenants qui font des interventions dans la communauté: à titre d'exemple, ils co-animent un groupe avec le Centre d'hébergement. C'est bien. Cependant, parfois ils associent cela à de l'organisation communautaire et dans le fond, ce n'en est pas. Il faut faire attention à la pratique de l'organisation communautaire en CLSC, il ne faut pas mélanger l'organisation communautaire avec ce qui ressemble à de la collaboration avec les organismes communautaires.

Cette confusion entre les concepts démontre une méconnaissance de la pratique de l'organisation communautaire de la part des autres intervenants du CLSC. À certains endroits, cette méconnaissance était encore plus grande lors des transferts provenant des CSS mais elle s'est résorbée avec le temps. Toutefois, malgré tout, à plusieurs endroits, cette méconnaissance perdure :

J'avais constamment à expliquer aux autres intervenants que ma clientèle à moi, c'était la population, mais ce n'était pas trop évident pour eux. On voulait me faire jouer le rôle d'organisatrice de buffet. La question était souvent : qu'est-ce que tu peux faire pour moi dans ma pratique ?

Pourtant, lors de la cueillette de données, plusieurs organisateurs communautaires reconnaissaient être de plus en plus sollicités à l'intérieur des CLSC. La grande majorité

des intervenants rencontrés reconnaissent une augmentation des demandes de support exprimées à leur égard. « *Je n'ai jamais entendu parler autant de communautaire dans mon CLSC, j'ai jamais senti que ma profession était aussi reconnue qu'elle l'est actuellement.* »

Si plusieurs organisateurs communautaires avouent que la pratique de l'organisation communautaire est à l'ordre du jour dans leur CLSC, l'augmentation des demandes et des attentes provenant des CLSC suscite une réflexion sur l'arrimage des organisateurs communautaires et des craintes sont exprimées à cet égard.

Actuellement, la crainte qui est exprimée, c'est qu'on ne soit pas capable de s'intégrer dans la vie des équipes ou dans la dynamique d'équipe parce que l'on a souvent été associé à des intervenants externes à notre propre établissement.

Je n'ai jamais autant senti d'attentes face à l'organisation communautaire chez nous, il y a des attentes qui sont exprimées via les secteurs, surtout à travers les chefs de services. Cependant, maintenant, on attend de nous des résultats tangibles et palpables (...)

Enfin, plusieurs organisateurs reconnaissent qu'ils sont de plus en plus soumis à des orientations, à des programmations, à l'élaboration desquelles ils n'ont pas participé. Parmi les effets pervers de cette situation, plusieurs intervenants notent que cette manière d'identifier des pistes d'intervention est opposée au processus de base de l'organisation communautaire, i.e. partir des interventions émanant de besoins exprimés par le milieu :

Des commandes qui arrivent de l'interne. Chez nous, aussi, ça arrive de plus en plus. Nous ne sommes pas toujours impliqués sur la manière dont les priorités sont fixées. C'est les décideurs, le conseil d'administration, les cadres qui les font et qui les ramènent en bas.

Dans le même ordre d'idée, certains diront que les cadres ont de la difficulté à évaluer et à respecter les notions de temps et de processus inhérents à la pratique. Plusieurs

organisateurs communautaires ne se reconnaissent pas dans ce processus de planification, ce qui rend parfois les relations tendues.

L'histoire des CLSC et de l'organisation communautaire est marquée par une série de conflits et de ruptures qui a culminé à une époque par l'abolition de poste d'organisateur communautaire dans certains CLSC. Concrètement, les organisateurs communautaires ont subi les contre-coups localement. En Outaouais, entre autres choses, différents CLSC ont sabré dans les équipes d'organiseurs communautaires. Pour certains, c'est le résultat de la trop grande place que certains organisateurs communautaires avaient prise dans leur milieu :

Au CLSC xxx, c'est parce les organisateurs communautaires étaient rendus avec un pouvoir informel important, ils commençaient à avoir beaucoup d'influence (...) Dans le fond, le message, c'est que tu veux prendre de la place, mais il faut que tu acceptes les conséquences.

Un organisateur communautaire présent à l'époque révèle que ceci a laissé un goût amer dans la bouche de certains :

C'est sûr que ce qui a fait beaucoup de dommage à l'organisation communautaire en CLSC, ça a été les vagues de coupures, il y a une dizaine d'années. Ça nous a donné le vrai portrait de ce que le gouvernement et l'administration pensaient de l'organisation communautaire.

Les organisateurs communautaires reconnaissent également avoir pris des positions qui les plaçaient parfois en opposition avec leur établissement. Ils reconnaissent que leur statut de critique officiel du CLSC, leur rôle de chialeur et de contestataire dérangent un peu :

Je trouve aussi des fois que dans l'institution, on est les contestataires, pis les dérangeurs et les chialeurs. Ça ne rend pas toujours les relations faciles.

Ils ne se gênent pas toujours non plus pour contester et remettre en question les orientations du CLSC. Concrètement, certains sont allés à l'encontre des directives de

leur établissement dans certains dossiers en poursuivant le support offert à certains groupes.

Bref, la situation actuelle de l'organisation communautaire dans certains CLSC fluctue en fonction de l'histoire : de la place que l'organisateur communautaire a pris à l'intérieur de l'établissement et de ses prises de position dans son CLSC et le milieu. Malgré tout, comme nous l'avons constaté, les organisateurs communautaires sont de plus en plus interpellés par leur établissement. La prochaine partie nous permettra de voir quels sont les rôles que les organisateurs communautaires sont appelés à jouer aujourd'hui.

Les rôles de l'organisateur communautaire en CLSC

À l'heure du partenariat et du développement des communautés, les attentes envers les organisateurs communautaires sont notamment liées à la volonté des CLSC de se rapprocher des milieux dans lesquels ils interviennent. Certains intervenants sentent ce courant et perçoivent certaines attentes :

*On compte beaucoup sur l'organisation communautaire pour apporter, pour éclairer finalement sur quels sont les besoins de la communauté (...)
Il est intéressant que ce soit l'organisatrice communautaire qui contribue aux questionnements, qui contribue à apporter des réponses à ce qui se passe dans la communauté*

Malgré cette volonté, la perception du rôle des organisateurs communautaires est encore très peu claire dans certains établissements. Il est reconnu que l'organisateur communautaire travaille avec le milieu, mais on perçoit son apport davantage comme une contribution au travail des autres acteurs du CLSC, intervenants ou gestionnaires.

Un support à l'action des autres

Le service d'organisation communautaire est maintes fois utilisé dans le but d'offrir du support aux autres intervenants. C'est l'une des raisons pour lesquelles l'organisation

communautaire est si peu reconnue dans les CLSC. À ce titre, plusieurs organisateurs communautaires ont mentionné que le support demandé par leurs collègues était souvent inapproprié ou démontrait à tout le moins une méconnaissance de la pratique de l'organisation communautaire. Par exemple, certains sont sollicités pour offrir un simple support technique, voire logistique. D'autres mentionnent qu'ils sont interpellés afin d'animer des groupes d'entraide sur des sujets tels : le deuil, la perte d'autonomie ou le support familial. On semble confondre groupe d'entraide et groupe communautaire, ou encore approche communautaire et organisation communautaire.

Enfin, d'autres sont demandés pour s'acquitter de tâches administratives. Dans le cadre de nombreuses fusions, on a demandé à certains organisateurs communautaires d'agir comme interface entre les différentes équipes de travail des nouveaux établissements afin de favoriser l'intégration des nouveaux employés.

Bref, plusieurs affirment qu'effectivement, ils sont de plus en plus sollicités par les cadres et collègues de leur établissement. Cependant, pour diverses raisons, la pratique de l'organisation communautaire est méconnue et mal utilisée :

Ils perçoivent mal notre rôle et ce, même si on leur a déposé un beau document qui présente et explique ce que l'on fait en organisation communautaire. Malgré cela, ils (les cadres) ont beaucoup de misère à nous voir autrement que comme des organisateurs de buffets.

Autre que le support à l'interne, les organisateurs communautaires ont longtemps été, et sont encore, identifiés comme des interfaces avec le milieu, notamment avec les groupes communautaires.

Un intermédiaire avec le milieu

L'un des rôles traditionnels des organisateurs communautaires est celui d'agir d'interface entre le CLSC et les organisations communautaires du milieu. Ce rôle demeure encore important à plusieurs endroits. Les intervenants se perçoivent alors comme des chiens de

garde des groupes communautaires dans le CLSC afin d'assurer le respect des besoins exprimés par des groupes de la population ou encore le respect des mission et mandat des organisations communautaires. Nouvelle dimension de ce rôle d'interface toutefois : on voit émerger de plus en plus de demandes des organisations régionales telle les Régies régionale afin d'assurer le lien entre les besoins de la population et les différents programmes régionaux.

Conclusion : une pratique méconnue et sous-estimée

En conclusion à cette section, nous voyons que dans certains CLSC, la pratique de l'organisation communautaire demeure méconnue et ce, peu importe la manière que les organisateurs communautaires sont reliés aux autres intervenants: équipe à la communauté, équipe multidisciplinaire, équipe programme, etc. En conséquence, on sous-estime la pratique de l'organisation communautaire et on empiète sur les frontières des tâches. Plusieurs intervenants des CLSC ont pour leitmotiv que « *tout le monde fait du communautaire* ».

Fait nouveau cependant, plusieurs organisateurs communautaires remarquent une augmentation notoire des demandes provenant des cadres, même si ces derniers démontrent souvent la même méconnaissance de la pratique qu'ont les autres intervenants du CLSC.

En résumé, on sent une volonté de rapprochement entre l'institution et les organisateurs communautaires. Toutefois, on remarque que la distance qui s'est établie au fil des ans entre certains organisateurs communautaires et leur CLSC fait en sorte que la pratique est encore méconnue par endroits. Si la relation des organisateurs communautaires avec les CLSC est en changement, que dire de leur relation avec le milieu communautaire ?

3.2.2. Les groupes communautaires

Les organisateurs communautaires ont, pour de multiples raisons, des liens privilégiés avec les groupes communautaires de leur milieu. Rappelons uniquement le nombre important d'organismes nés avec le support des intervenants du CLSC. « *Dans la gang chez-nous, nous sommes plusieurs organisateurs communautaires à avoir participé à la mise en place et à la croissance des groupes dans la communauté.* »

Cette situation a fait en sorte que groupes et organisateurs communautaires entretiennent une relation particulièrement unique. Toutefois, leur rapport est en mutation, et une mutation importante, dirions-nous. Cette partie nous permettra de dégager un portrait général de la situation de leur rapport. Par la suite, nous verrons les facteurs qui influencent ces rapports. Finalement, nous verrons comment le rôle de l'organisateur communautaire est, conséquemment, en transformation.

État de la situation

De manière générale, sur le plan qualitatif, les relations varient d'un milieu à l'autre, allant de bonnes à excellentes. La majorité des organisateurs communautaires note tout de même une certaine distanciation de la part de certains groupes communautaires, tant et si bien que les relations sont peut-être moins fluides qu'auparavant. Cette situation peut s'expliquer par divers facteurs contextuels vus dans la première partie : structuration du milieu communautaire, insertion institutionnelle des organisations, etc. Cependant, cette « distanciation cordiale » est influencée par d'autres facteurs plus locaux qui viennent moduler l'impact des facteurs contextuels précédemment mentionnés.

Parmi les facteurs les plus importants mentionnés par les organisateurs communautaires, nous retrouvons la qualité des relations interpersonnelles, le niveau d'expérience ou

d'ancienneté de l'intervenant, la relation existante entre le CLSC et le ou les groupes et le stade de développement des groupes communautaires.

Les relations interpersonnelles

La qualité des relations interpersonnelles joue un rôle important dans les rapports entre les intervenants et les groupes. Ces relations découlent pour certains de l'ancienneté des organisateurs communautaires, comme nous le mentionne un intervenant :

Moi, avec les groupes communautaires, ça va bien. C'est peut-être dû au fait qu'il y a une durée dans le temps qui est assez longue. Ça fait presque que 14 ans que je suis là. C'est comme si à quelque part, il y avait quelque chose d'installé (...) Il y a quelque part du respect malgré le fait que l'on soit du Centre de santé.

Le fait que plusieurs organisateurs communautaires interviennent dans le milieu depuis longtemps, en plus d'avoir participé activement à la naissance et à la croissance du milieu communautaire, leur confère une certaine crédibilité. En fait, cette relation privilégiée leur permet d'être respecté par le milieu communautaire, d'avoir un certain pouvoir d'influence et de jouir d'un lien de confiance mutuelle.

Pour certains organisateurs communautaires, le fait d'avoir œuvré dans le milieu communautaire facilite également l'établissement de relations interpersonnelles de confiance.

L'avantage que j'avais lorsque je suis arrivé, c'est que j'avais beaucoup travaillé dans le milieu communautaire, entre autres avec les groupes de femmes. Quand ils m'ont vu arriver au CLSC (ces groupes), ils ont dit enfin on va avoir un allié. C'était comme un soulagement pour eux.

Ce lien est tout de même fragile, nous diront certains organisateurs communautaires, et il doit être entretenu par une relation teintée de transparence. Il faut continuellement s'assurer d'être clair dans nos rapports avec les organismes du milieu car le vent peut

changer de côté rapidement. Il faut nommer les enjeux, nommer la position du CLSC, nommer notre position comme intervenant, etc.

Dernier élément, certains nouveaux organisateurs communautaires ont mentionné également que la relation que l'organisateur communautaire précédent ou plus ancien a entretenue avec les groupes du milieu influence aussi leur relation ou leur acceptation dans le milieu communautaire. Tous n'ont pas eu le souci de préserver l'écologie du milieu et de faire en sorte que les successeurs ne rencontrent pas plus de résistance qu'ils n'en ont rencontrée.

En contrepartie, même si les gens apprécient les intervenants sur une base interpersonnelle, il semble que le lien d'emploi de l'organisateur communautaire avec le CLSC vient tempérer cette relation et ce, de deux façons : les conditions de travail du milieu institutionnel et les conflits organisationnels entre le CLSC et certains groupes.

Des différences salariales qui font une différence !

Il semble que les différences salariales entre les organisateurs communautaires et les permanents des organisations causent certaines difficultés et suscitent une certaine forme de jalousie ou d'inconfort :

Il y a comme un peu de jalousie là-dedans (...) Je dis carrément mon revenu. Je dis aussi que je trouve ça effrayant que quelqu'un qui fait la même job que moi gagne 20 000\$ de moins que moi. Je le dis mon revenu, sans gêne, ça fait 20 ans que j'interviens, pis je trouve que je le mérite. Quelqu'un dans le communautaire devrait gagner la même chose. (...) On ne se le cachera pas, il existe un discours au niveau de la table des CDC qui revendique nos salaires en disant qu'ils vont pouvoir engager plus de monde avec mon salaire (...) J'ai une discussion franche avec la directrice de la CDC chez nous. Je lui ai dit qu'elle prenne le problème par le bout où elle juge que c'est nous autres qui gagnent trop ou l'autre bout où c'est eux qui gagnent pas assez. Moi, je lui disais que le deuxième bout, c'est le bout de la reconnaissance et non de la jalousie.

Je découvre ça même avec les gens avec lesquels j'ai travaillé, que j'estime beaucoup. Ce sont des gens des organismes et des intervenants qui viennent de groupes financés par la Régie et que pour eux autres les différences salariales, ça les fait suer. C'est comme difficile de dépersonnaliser, et je sais que ce n'est pas relié à moi, c'est pas moi, c'est l'intervenante du CLSC, le salaire de l'intervenant institutionnel versus le salaire de l'intervenant communautaire.

En fait, plusieurs organisateurs communautaires ont mentionné cet inconfort qui entraîne parfois des relations plus difficiles avec le milieu communautaire. Outre cet aspect des différences de salaire entre le milieu communautaire et le milieu institutionnel, plusieurs intervenants ont mentionné que les relations que le CLSC et les groupes du milieu entretiennent influencent aussi leur rapport avec ces groupes.

La relation CLSC-groupes communautaires

Nous avons vu dans la première partie que le contexte actuel des relations entre le CLSC et le milieu communautaire est souvent teinté de méfiance. Cette relation a une influence sur la relation de l'organisateur communautaire avec le milieu. Par exemple, le type de relation que les cadres du CLSC tissent avec les groupes du milieu entache quelque fois la relation de l'organisateur communautaire avec le même groupe et ce dernier doit désormais faire plus attention à sa manière d'intervenir :

Mes relations avec les groupes du milieu vont bien mais je sens quand même que c'est plus délicat, il faut faire plus attention dans certains dossiers, il faut s'avancer plus prudemment dans les dossiers.

La relation que certains CLSC ont entretenue dans le passé avec les groupes communautaires de leur milieu a laissé des traces. Phénomène nouveau toutefois, on constate de plus en plus que l'organisateur communautaire est perçu comme un intervenant du CLSC, comme étant un représentant du milieu institutionnel. À certains endroits les autres facteurs viennent contrebalancer cet effet, et à d'autres, non. On développe alors une certaine méfiance face à l'organisateur communautaire et on utilise ses services de manière ponctuelle et stratégique :

Moi, je peux sentir parfois de la méfiance de certains groupes à mon égard par rapport au fait que je provienne du CLSC, même si mes idées personnelles peuvent parfois se rapprocher beaucoup plus du milieu communautaire que du CLSC.

Stade de développement des organisations et du réseau communautaire

Le stade de développement des groupes influence la nature de ses relations avec les organisateurs communautaires. Certains groupes sont devenus tout simplement autonomes et fonctionnent sans le support d'un organisateur communautaire :

Tu as toute la notion d'autonomie des groupes avec lesquels nous avons travaillé depuis 20 ans. Ces groupes-là acquièrent de plus en plus d'autonomie, ce qui fait qu'ils n'ont tout simplement plus besoin de nos services directs. Plus que cela, ces groupes participent même au développement d'autres groupes.

Le lien qui unit un organisateur communautaire au groupe communautaire de son milieu est aussi en mutation. Cette mutation s'exprime de différente manière d'un milieu à l'autre et ce, en fonction de différents facteurs d'influence que nous venons d'énumérer. Ces transformations ont un impact sur le rôle que l'organisateur communautaire est appelé à jouer auprès des groupes de son milieu.

Les rôles de l'organisateur communautaire

Les rôles des organisateurs communautaires face aux organismes communautaires ont évolué sans nécessairement changer ! En fait, ce que l'on constate, c'est que certains rôles prennent plus d'importance que d'autres en fonction de l'évolution même des groupes communautaires sur un territoire donné. Alors, les rôles et la place de l'organisateur communautaire dans un milieu se modifient selon les besoins des organisations du milieu.

Suite aux commentaires des organisateurs communautaires, nous avons identifié trois rôles majeurs que les intervenants sont appelés à jouer : leader, consultant organisationnel et intermédiaire.

Un leader

Même si le milieu communautaire a globalement pris de l'expansion, le développement des groupes communautaires est inégal d'un territoire à l'autre et certaines communautés se retrouvent avec peu d'organisations. L'organisateur communautaire a souvent alors un rôle de leader s'apparentant à ce qu'un organisateur communautaire exprime sur sa pratique :

Moi, je me souviens, au début, jusqu'à il y a 4 ou 5 ans, dans le temps où l'on occupait seul le terrain de l'action communautaire, j'étais perçu comme la personne-ressource du milieu communautaire.

Cette affirmation est confirmée et renforcée par celle d'un autre intervenant se retrouvant dans un milieu ayant peu de ressources communautaires :

Nous autres, contrairement à XXXX, c'est vraiment plus du développement, parce ce que chez nous, il y a très peu de ressources. Alors, notre relation avec les organismes du milieu est vraiment plus centrée sur le développement de nouvelles ressources ou le développement de nouveaux services.(...) J'ai beaucoup de leadership à prendre.

Bref, nous constatons que les organisateurs communautaires de CLSC ont, par endroits, encore beaucoup de leadership à assumer dans le milieu communautaire, soit parce que les groupes communautaires sont encore en développement, soit parce que les organisations sont encore de très petite taille et ont peu de moyens. Au près de ces groupes, l'organisateur communautaire se retrouve fréquemment appelé à agir à titre de représentant du groupe.

Dans certains milieux toutefois, les organisations communautaires sont parvenues à un stade de développement où leurs attentes et demandes face aux organisateurs communautaires sont différentes. L'intervenant est alors davantage sollicité comme consultant ou médiateur.

Un consultant externe

Dans les milieux urbains plus avancés en terme de nombre d'organisations communautaires, l'organisateur communautaire assume un rôle de support plus ponctuel, circonscrit autour de mandat plus précis, plus spécialisé et de plus courte durée.

On interpelle alors l'organisateur communautaire pour accorder un support technique (animation d'assemblée générale, refonte des règlements généraux, etc.), un support à l'analyse (enjeux pour le développement de l'organisation) et support au développement de nouveaux services ou de nouvelles interventions.

Un intermédiaire/médiateur

Le nombre élevé de groupes communautaires dans certains milieux, en plus de la course au financement, provoque parfois certaines frictions à l'intérieur même du réseau des groupes communautaires. Il arrive fréquemment que les organisateurs communautaires soient interpellés afin d'agir à titre de médiateur entre les organisations.

La volonté du milieu communautaire de se structurer est patent dans plusieurs milieux. Nous avons assisté à l'émergence de CDC et de ROC dans plusieurs milieux. Il est arrivé à plusieurs endroits que les organisateurs communautaires aient été impliqués dans le processus de création de ces structures. Par la suite, dans certains milieux, l'intervenant est encore impliqué dans la réflexion sur les orientations de ces nouvelles instances.

Conclusion: une continuelle adaptation

Les organisateurs communautaires adaptent continuellement leur pratique aux besoins exprimés par le milieu. La relation que l'organisateur communautaire entretient avec les groupes de son territoire et la place qu'il occupe dans le réseau communautaire dans son milieu sont tributaires d'une multitude de conjonctures et de facteurs. Conséquemment,

les rôles joués par les organisateurs communautaires varient considérablement d'un milieu à l'autre.

Cette partie nous aura tout de même permis de constater un mouvement de fond qui marque la relation entre l'organisateur communautaire et les groupes communautaires. De manière générale, les intervenants sont moins sollicités par les organisations de leur milieu et, lorsqu'ils le sont, c'est souvent pour des mandats plus ponctuels qu'avant. Enfin, les organisateurs communautaires sentent que leur relation avec le milieu communautaire est influencée par le rapport qui existe entre ces derniers et les CLSC.

3.2.3. Les nouveaux acteurs locaux

L'arrivée des nouveaux acteurs au niveau local provoque moult réflexions de la part des organisateurs communautaires. Le niveau de collaboration et les rôles des organisateurs communautaires varient d'un milieu à l'autre selon l'état de développement et d'implantation de ces nouvelles structures.

État de la situation : des balbutiements

Les nouvelles structures n'étaient encore, dans bien des milieux, qu'à l'étape d'implantation au moment de la saisie de données. En conséquence, l'état de collaboration avec les nouvelles structures locales oscillait entre l'absence de contact et une amorce de partenariat. Plusieurs organisateurs communautaires affirmaient ne pas avoir eu de lien avec les nouvelles organisations, soit parce qu'elles étaient situées dans d'autres municipalités, soit parce qu'elles étaient en implantation dans leur milieu ou soit parce qu'ils n'avaient pas eu de projets ou de dossiers communs au moment de la cueillette de données.

Depuis ce temps, certains intervenants ont toutefois déjà commencé à travailler avec ces nouveaux acteurs de développement local à travers des formations communes, des

rencontres « d'apprivoisement » ou des projets. De manière générale, la rétroaction est positive. L'impact principal de l'arrivée de ces acteurs est sans contredit la réflexion qu'il suscite sur la pratique des organisateurs communautaires par les organisateurs communautaires eux-mêmes. Quels sont les champs de pratique appartenant aux organisateurs communautaires? Quels sont ceux dévolus à ces nouveaux acteurs? Comment accepter les différences? Comment les tolérer? Bref, plusieurs questions sont en suspens.

Bien moi, les liens que j'ai avec ces nouvelles structures, ça a été très intéressant. Au début, ça a commencé par démystifier nos mandats et parler des types de liens que l'on va avoir. Et ce que j'ai remarqué ces derniers temps, c'est qu'à chaque fois qu'il arrive un nouvel acteur, ça nous pousse toujours à démystifier et clarifier nos mandats respectifs. En tout cas, moi, ça m'amène toujours à faire une réflexion sur ma pratique et mon identité professionnelle. Chez nous, c'est un début de partenariat.

L'accueil des nouveaux acteurs se fait sur un fond partagé entre le scepticisme, l'espoir et le questionnement. Selon leurs expériences, certains diront que les nouveaux acteurs apportent un vent de dynamisme dans le développement local, qu'ils facilitent le financement de certains projets et qu'ils stimulent la réflexion sur la pratique des organisateurs communautaires. En contrepartie, d'autres mentionnent que l'arrivée de certains acteurs aux conseils d'administration de ces nouvelles organisations coupe tout discours critique dans le milieu, engendre des conflits idéologiques et ne facilite pas l'avancement des projets.

Les facteurs déterminants

La qualité des nouvelles relations qui se tissent dans les différents milieux est influencée par différents facteurs. C'est ainsi, que nous retrouverons succinctement les propos des intervenants sur les liens interpersonnels, les manières de faire et de penser différentes, la présence de projet, le temps et l'apprivoisement et les liens avec le CLSC.

Les relations interpersonnelles

Plusieurs organisateurs communautaires reconnaissent que le facteur humain influence les relations entre les partenaires. Ça dépasse souvent l'institution...

Mes relations ne sont pas bonnes parce que je suis du CLSC (...) S'ils étaient assis à la table aujourd'hui, ils ne diraient pas nécessairement que leurs relations avec le CLSC sont bonnes, mais ils diraient qu'elles sont bonnes avec moi.

Les relations interpersonnelles se créent plus facilement autour de projets communs. Elles sont aussi facilitées quand les gens sont ouverts et branchés sur les besoins du milieu. Les liens interpersonnels permettent aux intervenants de s'ajuster avec le temps aux manières de faire respectives. Il y a un processus d'adaptation, d'appivoisement et même de normalisation des pratiques de développement, du moins à certains endroits.

Je pense qu'au CLD chez nous, il y a des gens intéressants. On discute souvent de nos pratiques respectives. C'est sûr que les intervenants du CLD sont des bacheliers en administration et qu'ils arrivent avec leur formation. Cependant, chez nous, les intervenants du CLD, ça fait deux ans qu'ils sont en contact avec le milieu communautaire. Ils ont appris à s'ajuster en fonction des besoins du milieu (...) et en fonction de la culture du milieu communautaire (...) Ils ont changé leur discours, mais en même temps que tu changes ton discours, tu changes aussi la façon de réfléchir avec le monde.

Cette transition cependant n'est pas uniforme dans l'ensemble des territoires. En effet, plusieurs organisateurs communautaires ont mentionné que les divergences de points de vue idéologiques étaient un facteur important qui influence leur relation avec les nouveaux acteurs en émergence dans leur milieu.

Des manières de voir, de penser et d'agir

La convergence ou la divergence de vue sur la question de l'intervention communautaire ou du développement local est un élément majeur qui influence la qualité des rapports entre les organisateurs communautaires et les nouveaux agents de développement.

Certains organisateurs communautaires affirmeront, par exemple, que les relations qu'ils ont avec certains acteurs sont bonnes justement à cause de la convergence de leur approche :

Nous, la relation avec le CLE, ça va bien parce que la personne qui y travaille s'implique dans les projets ; elle croit dans les initiatives du milieu et dans le potentiel des organismes de la communauté.

Certains organisateurs communautaires avouent qu'il est plus facile d'avoir des communautés de pensée avec les organisations qui émanent du milieu comme les CDEC. Contrairement au CLD et au CLE, elles proviennent d'une mobilisation et d'une revendication du milieu :

La CDEC ça va bien parce qu'elle provient de la base. La CDEC, ce n'est pas une créature du gouvernement et ça paraît. Je crois que nous nous rejoignons avec la CDEC sur notre volonté commune de travailler avec les gens, à partir de leurs besoins. Nous travaillons bien avec l'agente de la CDEC parce que nous avons une vision commune.

Toutefois, tout n'est pas toujours rose et sans accroc : des différences idéologiques viennent rendre les relations difficiles dans plusieurs milieux. Par exemple, l'idéologie a des répercussions sur la manière d'aborder une problématique, sur la manière d'intervenir avec les gens et organismes du milieu, sur la perception du rôle de l'intervenant, etc. Certains organisateurs communautaires demeurent critiques face aux stratégies d'intégration sociale des nouveaux acteurs par rapport à une autre de transformation sociale. Certains sont cantonnés dans des approches de développement économique ou des approches « toute faites » et importées. Parmi les nouveaux acteurs, certains adoptent une approche d'expert, niant du coup le potentiel des gens et des organismes du milieu :

Moi, ce que je trouve difficile parfois, c'est au niveau de l'approche et de la vision (...) Moi, je trouve que c'est une approche d'expert qui est en train de se mettre en place dans notre CLD. À titre d'exemple, l'agent de développement qui est engagé en ce moment fait le tour des organismes communautaires pour les aider à s'organiser, à planifier. Bon dieu, les organismes communautaires, ils savent où ils s'en vont, ça fait assez

longtemps qu'ils sont là. C'est sur qu'on essaie de travailler ensemble mais des fois, avouons que ce n'est pas facile quand tu n'as pas la même approche et une autre vision.

Parmi les différences qui rendent les rapports quelques fois tendus entre les organisateurs communautaires et les nouveaux acteurs de développement local, notons que les processus démocratiques font parfois défaut dans les projets des nouveaux acteurs. Le fait que certains CLD soient la résultante d'une transformation des anciennes corporations de développement économique (CDE) fait une différence car souvent, ces corporations misent davantage sur le développement économique plutôt que sur le développement plus global des communautés.

Les liens entre le CLSC et ces nouvelles structures

Le lien qui unit le CLSC aux nouveaux acteurs du développement local est différent de celui établi avec les organisations communautaires. La principale raison provient du fait que les nouveaux acteurs ne font pas partie du réseau de la santé et des services sociaux et qu'ils ne sont pas en « compétition » avec le CLSC concernant le financement. Au contraire, souvent le CLSC perçoit souvent positivement l'arrivée des nouveaux acteurs puisqu'ils représentent une augmentation de ressources dans le milieu :

La nature de nos relations est un petit peu différente que celle avec les groupes communautaires. Comme je disais plus tôt, puisqu'on n'est pas dans le même champ, on ne se voit pas pour les mêmes subventions, et au contraire, on se retrouve plus comme partenaire.

Bref, lorsqu'il n'y a pas de compétition entre les organisations pour obtenir du financement, il est plus facile d'établir des liens de confiance entre les acteurs. C'est même à partir de ce lien de confiance que l'on peut bâtir des relations mutuellement enrichissantes. À l'intérieur du cadre de ces relations, les organisateurs communautaires se retrouvent alors à jouer différents rôles auprès de ces nouveaux acteurs.

Les rôles des organisateurs communautaires

Les rôles joués par les organisateurs communautaires sont tributaires du stade de développement des nouvelles organisations et des facteurs mentionnés précédemment. En discutant de leurs relations avec ces nouveaux acteurs, les organisateurs communautaires ont identifié trois types de rôles qu'ils jouent auprès de ces derniers : un partenaire, un intermédiaire et une conscience critique.

Un partenaire parmi d'autres

Certains organisateurs communautaires sont déjà impliqués à l'intérieur de projets intersectoriels. Leur participation à ces projets les amène à envisager leur relation avec ces nouveaux acteurs à titre de représentant du réseau de la santé et des services sociaux. Dans le cadre d'une approche de développement social, les organisateurs communautaires voient de plus en plus qu'ils occuperont une place parmi d'autres partenaires et qu'ils ne porteront plus seuls le développement de leur milieu :

Dorénavant, nous autres, on va participer comme partenaire, comme un parmi d'autres autour de la table où l'on retrouve maintenant CLD, Carrefour Jeunesse Emploi, CLE, etc.

Un intermédiaire

Dans les milieux où les organisations sont en processus d'implantation, certains organisateurs communautaires assument un rôle d'intermédiaire. Ce rôle permet de coordonner le processus de partenariat qui est en train de s'installer, d'une part. D'autre part, comme les nouveaux acteurs n'ont pas toujours l'enracinement dans la communauté, l'organisateur communautaire leur permet d'aller rejoindre les citoyens du milieu.

Un rôle de conscience critique

Certains organisateurs communautaires se retrouvent souvent à questionner les processus ou les stratégies d'intervention des nouveaux acteurs. La question du processus démocratique n'est pas toujours abordée partout et les intervenants se voient la

responsabilité de rappeler certains principes relatifs au développement des communautés.

Conclusion : plus de questions que de réponses

De manière générale, les organisateurs communautaires voient positivement l'arrivée des nouvelles structures. Tel que mentionné précédemment, ils reconnaissent toutefois qu'ils sont appelés à expliquer leur pratique, à éclaircir leurs mandats, à identifier certains aspects spécifiques à leurs interventions.

De multiples questionnements

Les questionnements des organisateurs communautaires portent sur les mandats, les rôles, leurs places respectives, etc. Ils sentent le besoin de clarifier et de démystifier...

Ce n'est pas évident (...) Nous autres, on a deux postes d'agents de développement en milieu rural au CLD en plus d'une agente en économie sociale. (...) Ils sont rendus qu'ils m'appellent et disent: C'est qui qui prend ça, est-ce que c'est toi ou c'est moi ? À un moment donné, on voulait qu'il y ait plus de social dans leurs affaires. À un autre moment donné, on a dit wow!, pas trop quand même... C'est vraiment pas évident l'adaptation.

Des acteurs porteurs d'espoir et stimulants

L'arrivée de nouveaux acteurs stimulent et encouragent certains organisateurs communautaires. Certains considèrent que l'arrivée de nouvelles ressources permet d'introduire une nouvelle expertise dans le milieu et représente aussi de nouveaux outils pour favoriser la prise en charge des milieux de leur développement. L'arrivée de ces nouveaux acteurs venant investir des terrains autrefois occupés par des organisateurs communautaires leur permet de développer de nouveaux créneaux d'intervention.

En conclusion de cette deuxième partie, nous constatons que la mouvance, la transformation et l'évolution des acteurs locaux, que ce soit les CLSC, les groupes communautaires ou les nouveaux acteurs de développement, ont une incidence sur la pratique de l'organisation communautaire. Les attentes exprimées à leur égard sont nombreuses. Quel est l'impact de la transformation du milieu sur la pratique de l'organisation communautaire en CLSC ? Voyons ce que les intervenants ont exprimé.

3.3. Impact des transformations sur la pratique des organisateurs communautaires

Cette troisième partie servira à présenter les réflexions des organisateurs communautaires sur l'évolution de leur pratique suite aux changements qui s'opèrent dans leur environnement. En effet, la transformation des CLSC, l'évolution des groupes communautaires et l'arrivée des nouveaux acteurs en développement local, interpellent les organisateurs communautaires au plan de la nature de leur pratique et au plan de leur autonomie professionnelle.

3.3.1. Situation de la pratique : redéfinition ou récupération ?

L'état de situation de la pratique de l'organisation communautaire dans les CLSC varie d'un territoire à l'autre en fonction notamment des réalités rapportées dans les deux sections précédentes. Deux tendances s'affrontent : pour certains, l'organisation communautaire est en redéfinition ; pour d'autres, elle est dans une période de transition caractérisée par la récupération.

Selon plusieurs organisateurs communautaires, la situation actuelle de la pratique n'est pas tellement différente de celle des périodes précédentes. En fait, l'un des organisateurs communautaires rencontrés expose très bien que l'adaptation et la transformation est le propre de l'organisation communautaire :

L'organisation communautaire a toujours été, en tous les cas selon ce que moi j'ai pu vivre, conséquent avec l'époque dans laquelle elle évolue. C'est peut-être le poste qui s'ajuste le plus au milieu au fil des années.

Elle est parfois en perte de vitesse ou des fois en dépression ! Mais je dirais que ce qui la caractérise le plus, c'est le fait qu'elle est en continue adaptation au milieu.

3.3.1.1. En redéfinition

La pratique de l'organisation communautaire est dans une période où elle tente de retrouver un nouvel équilibre, compte tenu des nombreux changements qui s'opèrent actuellement dans son environnement. Durant cette période de recherche d'équilibre, certains organisateurs communautaires considèrent leur pratique comme étant un peu décousue et éparpillée. Cette recherche d'équilibre se fait dans un contexte où l'on perçoit l'émergence de nouvelles pratiques, de nouveaux acteurs, de nouvelles structures organisationnelles et de nouveaux besoins du milieu.

De nouvelles pratiques influencées par le partenariat

Sans nécessairement de parler de nouvelles pratiques, certains organisateurs communautaires mentionnent que certaines prennent une ampleur beaucoup plus importante et c'est le cas de la concertation, du partenariat, de l'approche intersectorielle :

C'est sûr que l'on a travaillé à des projets en développement local, mais les travailler en partenariat avec d'autres types d'organisation, ce n'est pas des choses que l'on faisait nécessairement dans nos premières années de pratique.

Certes, d'autres pratiques sont en émergence, telles l'intervention de quartier ou intervention dans le champ de l'économie sociale. Cependant, la question du partenariat est la question qui revient le plus sur les lèvres des organisateurs communautaires. Cette situation est principalement due à l'évolution des groupes communautaires ainsi qu'à l'arrivée dans les milieux de nouveaux acteurs de développement :

Ils prennent de plus en plus de place ; par le fait même, nous ne sommes plus seuls comme il y a douze ou quinze ans sur le terrain du développement communautaire. On constate qu'il y a la présence d'une panoplie d'intervenants en développement local et communautaire.

Le travail en partenariat avec des gens provenant de différents réseaux, souvent nommé approche intersectorielle, influence et influencera la pratique des organisateurs communautaires.

La notion de travailler en multi-réseau. Je trouve que c'est clair, c'est l'un des facteurs d'influence important, on doit travailler autant avec le municipal, l'économique, le communautaire, et tout le monde trouve son créneau. Moi, ça me frappe beaucoup.

La présence d'un ensemble de nouveaux acteurs dans le développement des communautés aura aussi une influence sur les choix de priorités d'intervention des organisateurs communautaires.

Émergence de nouveaux besoins et population plus ciblée

L'arrivée de ces nouveaux acteurs n'influencera pas la pratique de l'organisation communautaire uniquement par l'importance que suscitera le partenariat mais aussi par les champs de pratique que ces derniers décideront ou non d'investir. Certains problèmes sociaux, notamment la question de la pauvreté, sont en émergence. Ces problèmes suscitent une attention particulière des organisateurs communautaires. Toutefois, la réflexion sur la place de l'organisation communautaire face à ces nouvelles problématiques doit désormais être faite en prenant en considération le rôle des nouveaux acteurs.

Pour certains organisateurs communautaires, ils doivent trouver leur niche auprès des populations appauvries et/ou marginalisées. À titre d'exemple, certains mentionnent qu'il serait surprenant de voir des gens du CLD aller travailler au niveau des HLM et qu'en ce sens, les organisateurs communautaires devront investir ces lieux.

J'ai travaillé sur un projet en HLM où l'on voulait implanter un milieu de vie intéressant pour les gens et intervenir par le fait même en amont des problèmes. Il n'y a pas d'agent du CLD qui va venir se mettre les pattes là-dedans. Dorénavant, il y a peut-être des dossiers sur lesquels nous étions impliqués et dans lesquels nous allons nous retirer puisque ces

nouveaux acteurs seront là. Il y a tellement de différentes places où nous pouvons intervenir et où les autres acteurs n'auront pas le mandat d'y aller. Ces endroits, il ne faut pas se leurrer, c'est souvent sur le terrain des gens les plus poqués.

Certains proposent de profiter de la situation actuelle pour revenir à la base et renouer contact avec les milieux plus défavorisés qui ont le plus besoin de s'organiser. Cette position est plausible puisque la pauvreté influence les conditions de santé des gens. Si le réseau de la santé et des services sociaux désire intervenir en amont, les organisateurs communautaires pourraient bien être appelés à intervenir plus systématiquement dans ce domaine.

L'ensemble des transformations du contexte de pratique se fait aussi de l'intérieur, c'est-à-dire par la transformation des CLSC. Tel que vu précédemment, les CLSC sont impliqués dans un mouvement de fusion avec d'autres institutions du réseau de la santé et des services sociaux. Ces fusions interpellent l'organisation communautaire dans sa pratique même.

De nouvelles structures organisationnelles

Les fusions ayant eu cours dans le réseau de la santé et des services sociaux impliquent la fusion de cultures organisationnelles différentes. Nous pourrions parler de « choc culturel » puisque se confrontent des manières différentes de faire et d'intervenir. Les organisateurs communautaires sont, par endroits, forcés à s'adapter à cette nouvelle réalité :

Dans le cadre des nouveaux établissements fusionnés, nous sommes à essayer de redéfinir nos rapports à l'institution. Ceci a pour effet qu'actuellement nous sommes aussi en transformation. La couleur que cela va prendre, selon ce que je peux constater, c'est que l'on va davantage standardiser notre pratique. Nous devons nous doter d'outils afin d'évaluer davantage les impacts et les retombées de nos actions afin de justifier notre place dans nos institutions.

La nouvelle conjoncture interpelle les organisateurs communautaires à renégocier une place et une reconnaissance à l'intérieur même des CLSC : ils devront s'insérer dans la vie interne de l'établissement. Certaines craintes sont exprimées face à la capacité des organisateurs communautaires à s'intégrer à la vie des équipes puisqu'ils ont été longtemps été considérés comme des intervenants "externes" à leur propre établissement.

D'autres ont l'impression d'avoir l'épée de Damoclès suspendue au-dessus de leur tête car s'ils ne parviennent pas à répondre aux nouvelles exigences ou attentes des CLSC, ils pourraient tout simplement voir leurs postes abolis. Cette nécessaire réintégration signifie retrouver un équilibre entre les besoins de l'établissement, des équipes de travail, et ceux exprimés par le milieu. En fait, pour certains organisateurs communautaires, il faut s'adapter aux réalités institutionnelles :

En tous les cas, il est clair que notre pratique devra s'inscrire dans un processus de planification un petit peu plus stricte car nous autres aussi tantôt, il faudra aller rendre des comptes.

Cet équilibre entre les besoins et les réalités de l'établissement et les besoins exprimés par le milieu se fait aussi dans un contexte où les besoins des milieux sont également en transformation.

Bref, si pour plusieurs la pratique de l'organisation communautaire traverse une période de redéfinition, pour d'autres, cette période signifie aussi une période de confusion, de récupération et de mise au pas.

3.3.1.2. En récupération

Toute période de transition suscite des questionnements, des craintes mais aussi des espoirs. Nous l'avons vu précédemment, la majorité des organisateurs communautaires jugent que leur pratique est en période de redéfinition. En effet, une certaine partie

d'entre eux juge que la redéfinition actuelle se fait dans un contexte de récupération et de confusion face à la pratique de l'organisation communautaire.

Les commandes provenant des orientations locales, régionales et nationales, jumelées à la méconnaissance qu'ont les cadres de la pratique des organisateurs communautaires, font en sorte que les CLSC ont des attentes irréalistes face à l'organisation communautaire. Ces attentes ne prennent pas en considération les processus d'intervention en organisation communautaire.

Une partie des organisateurs communautaires sentent que leur pratique est de plus en plus récupérée par leur établissement, comme s'ils étaient mis au pas. Plusieurs se considèrent chanceux d'être tout simplement encore en CLSC ! Cette situation fait en sorte que ces organisateurs communautaires se sentent limités dans leur marge de manœuvre.

C'est quand même difficile d'arriver et de dire quel type de dossiers ou quel type de stratégie ou quel type de projet on va privilégier quand tout se fait par en haut. On se fait dire tu vas faire cela et cela et c'est tout. À moins que tu aies l'autonomie parfaite, l'autonomie A-1, c'est comme ça que ça marche.

D'un côté, les organisateurs communautaires sentent que leur pratique, leur marge de manœuvre sont récupérées par les cadres des CLSC. De l'autre côté, ils sentent également que leur pratique n'est pas reconnue par leurs collègues. Une certaine confusion règne au niveau de la définition de la pratique. Certains intervenants des CLSC affirment que plusieurs autres intervenants se réclament d'une pratique communautaire en ne faisant pas de différence approche communautaire et organisation communautaire.

Chez nous ce n'est plus juste les organisateurs communautaires qui font du communautaire. Je trouve que l'on est dans une période de floue au niveau des concepts. On mélange les concepts d'intervention, de développement, d'organisation et d'approche communautaire.

Bref, cette confusion a pour conséquence que plusieurs sentent à juste titre que leur autonomie professionnelle est directement atteinte par la croyance dans certains établissements (cadres et collègues) que tout le monde peut faire du communautaire, à tort ou à raison !

3.3.2. L'autonomie professionnelle

La question de l'autonomie professionnelle est importante pour une grande majorité des organisateurs communautaires. Plusieurs mentionnent qu'ils sentent une trame de fond se dessiner marquant la récupération, actuelle ou potentielle selon les milieux, de leur pratique. Toutefois, la situation réelle est beaucoup plus nuancée.

Premièrement, nous commencerons par rapporter la conception de la notion d'autonomie professionnelle chez les intervenants. Deuxièmement, nous rapporterons les facteurs qui viennent influencer cette marge de manœuvre. Troisièmement, nous verrons les conséquences de l'autonomie professionnelle.

État de situation

Dès le départ, nous devons reconnaître que l'état de situation de l'autonomie dépend en grande partie de l'idée même qu'ont les intervenants de ce concept. Pour certains, l'autonomie professionnelle c'est le choix des dossiers, des orientations et des stratégies. Pour d'autres, l'autonomie se limite à la liberté dans l'élaboration des plans d'action. Dans le cadre de notre recherche nous nous rattachons à la définition empirique que les intervenants se font de l'autonomie professionnelle. Elle comporte alors deux dimensions : le quoi et le comment.

Des organisateurs communautaires, principalement les plus anciens, ont mentionné qu'ils considéraient avoir encore beaucoup d'autonomie mais qu'ils devaient se battre

afin de la préserver. Par contre, une seconde frange d'organiseurs ne vit pas la même situation. Elle considère plutôt qu'elle est de plus en plus confinée à un rôle d'exécutant.

Ça me donne l'impression que l'on s'en va de plus en plus sur une pratique d'exécutant, d'exécutant de commandes qui va à l'encontre de notre pratique, c'est-à-dire de partir d'une identification des besoins à partir de la population même. Je pense que l'on a encore une certaine marge de manœuvre, mais on sent quand même qu'il y a un courant très fort aujourd'hui qui nous limite à un rôle d'exécutant.

Tel que le mentionne cet intervenant, la perte d'autonomie professionnelle a un double impact. D'une part, le rôle d'exécutant de programme pré-établi vient à l'encontre de certains principes de base de la pratique, i.e. partir des besoins exprimés et ressentis dans le milieu. D'autre part, et conséquemment, cette perte d'autonomie a aussi des effets sur le respect des populations avec lesquelles ils travaillent. Bref, pour certains, cette perte d'autonomie se fait au détriment de leur proximité avec les gens de leur milieu.

Les facteurs déterminants

L'observation de l'autonomie professionnelle chez les organisateurs communautaires ne peut se comprendre par une dichotomie, en opposant les organisateurs autonomes à ceux qui ne le sont pas. La question est plus complexe et la marge de manœuvre des organisateurs communautaires pourrait se mesurer davantage à l'aide d'un continuum où elle varie d'un endroit à l'autre selon les cas.

Cette fluctuation de l'autonomie dépend de plusieurs facteurs. Pour certains, la question de leur autonomie dépend du recoupement de plusieurs éléments d'ordre conjoncturel (fusions, changement de cadre, etc.), ou d'autres d'ordre personnel (ancienneté, personnalité, etc.), ou d'ordre structurel (lien avec le milieu, avec l'établissement, etc.)

Les facteurs conjoncturels

Cette première catégorie concernent les facteurs qui viennent influencer temporairement la pratique. Nous rapportons ici les propos des organisateurs communautaires concernant l'impact des fusions. Principalement, les fusions d'établissement ont eu pour effet de créer un jeu de chaise musicale auprès des cadres, amenant en CLSC des cadres provenant d'un autre type d'établissement, porteur de cultures organisationnelles différentes.

L'impact de cette transformation organisationnelle est double. D'une part, ces nouveaux cadres ont souvent été pris dans le tourbillon de la réorganisation des services de santé, laissant pour compte l'organisation communautaire :

Chez nous, j'ai beaucoup de latitude, parce que parfois à la tête, les supérieurs connaissent plus ou moins les besoins du milieu, connaissent plus ou moins ce qui est prioritaire à la base. Ils ont d'autres choses à s'occuper avec les histoires de fusion. Alors, j'organise pas mal mon travail comme je le veux.

D'autre part, nous l'avons vu précédemment, plusieurs intervenants avouent que les nouveaux cadres méconnaissent leur pratique. Cette situation a également une incidence importante sur l'autonomie professionnelle :

Chez nous, la pratique de l'organisation communautaire est très autonome parce qu'il n'y a personne au niveau du personnel d'encadrement qui sait ce qu'est l'organisation communautaire. Par exemple, je viens de rencontrer deux cadres d'un des services du CLSC. Ils m'ont dit: « Dis nous ce que tu peux faire dans notre service parce que nous autres, on n'a aucune idée de ce que tu fais ».

Cette méconnaissance devrait être temporaire. En effet, avec le temps, les cadres des nouvelles institutions fusionnées auront, nous le supposons, davantage de temps afin d'encadrer les intervenants des établissements, incluant du coup les organisateurs communautaires.

Il n'y a pas que des facteurs conjoncturels qui influencent l'autonomie professionnelle : des facteurs beaucoup plus permanents viennent jouer sur cette question. Entre autres, nous avons identifié les facteurs personnels comme en étant un.

Les facteurs personnels

Cette catégorie regroupe les facteurs reliés aux dimensions personnelles. Plusieurs organisateurs communautaires ont mentionné que leur autonomie provenait de leur situation individuelle : statut d'emploi, personnalité, ancienneté. Chaque cas devient alors très différent.

L'autonomie professionnelle provient par exemple de l'ancienneté des praticiens. Au cours des années, les plus expérimentés ont su négocier une marge de manœuvre qui leur convenait.

Moi, je remarque que chez nous, on me laisse pas mal tranquille. De l'autre côté, le nouvel intervenant XXXX, lui y vont essayer d'y en passer un peu plus. Le dernier arrivé, pas de poste permanent, c'est plus facile de le contrôler.

Par contre, les nouveaux organisateurs communautaires, occupant souvent des postes contractuels ou sur des assignations, ont moins de pouvoir de négociation afin de revendiquer leur autonomie professionnelle.

Ceci admis, la précarité d'emploi peut se vivre différemment aussi. Par exemple, certains CLSC avaient complètement aboli les postes d'organisateur communautaire. Parmi ces derniers, certains sont à recréer des postes. Cependant, les intervenants nouvellement arrivés, que ce soit à cause de leur isolement ou la peur d'une nouvelle abolition de poste, acceptent une autonomie restreinte :

Le fait qu'il y ait seulement une organisatrice communautaire, et que le poste vient juste d'être créée (...) il y a parmi les dossiers qui sont arrivés certains qui ne relevaient pas de l'organisation communautaire mais

qu'elle faisait afin de garder les heures dans le poste d'organisateur communautaire.

Les enjeux face à l'autonomie professionnelle varient donc selon les générations d'intervenants et leur expérience. D'ailleurs, l'un des organisateurs communautaires rencontrés et qui venant d'être embauché affirmait :

Tu sais, moi je viens d'être embauché. Quand ma supérieure arrive à mon bureau et qu'elle me remet un dossier X, Y ou Z, bien je le prends, c'est tout. Moi, je me dis que je suis payé pour faire un boulot et que c'est le rôle de ma supérieure de donner les orientations.

Un troisième élément faisant partie de cette catégorie concerne la personnalité même de certains intervenants. Certains sont tout simplement plus entêtés que d'autres :

Moi, je vis peut-être aussi ce que XXX disait tantôt. Je suis une ancienne chez nous pis en plus j'ai une tête de cochon. Alors, on ne me fait pas faire n'importe de quoi, pis je m'affirme, pis je débats mes points.

Si le statut d'emploi, l'ancienneté et la personnalité influencent la question de l'autonomie, nous avons aussi identifié une troisième catégorie de facteurs venant influencer l'autonomie des intervenants : ce sont les alliances des organisateurs communautaires avec leur milieu. Nous appelons cette catégorie, les facteurs structurels et relationnels.

Les facteurs structurels et relationnels

Parmi les facteurs qui influent sur la marge de manœuvre des organisateurs communautaires, nous devons considérer particulièrement leur rapport, ou alliance, qu'ils entretiennent avec les organismes, institutionnels ou communautaires, de l'environnement. Nous avons abordé précédemment la notion relationnelle des organisateurs communautaires du point de vue de la personnalité de l'organisateur communautaire. Ici, nous reprendrons ces aspects dans une perspective d'autonomie professionnelle.

La première dimension que nous aborderons est celle de la relation avec les CLSC. Certains organisateurs communautaires prétendent que leur autonomie dépend de leur capacité de situer et d'accepter les cadres institutionnels. En ce sens, certains organisateurs communautaires acceptent de situer leur pratique dans le cadre de leur institution car, comme le disait l'un d'entre eux, « *l'autonomie des praticiens doit s'inscrire dans la même dynamique d'imputabilité qui frappe l'ensemble du réseau.* »

À cet égard, ainsi que dans le contexte de fusion, certains organisateurs communautaires ont décidé d'adopter une approche proactive auprès des nouveaux cadres : ils prennent les devants, vont exposer à ces derniers les tenants et les aboutissants de leur pratique. L'objectif était de maintenir un niveau d'autonomie en plus de tenter d'influencer les orientations générales du CLSC puisque ces orientations ont un impact sur leur propre pratique.

Nous, on a adopté une approche proactive. Au lieu d'attendre que les nouveaux cadres viennent voir et nous disent quoi faire, nous avons sollicité (les organisateurs communautaires) une réunion avec ces chefs de programmes. Et là, on leur a exposé ce que l'on faisait et comment on le faisait (...) dans le but effectivement de prendre les devants et de maintenir des acquis que l'on avait.

Nous l'avons déjà rapporté, à l'intérieur de la partie deux, que la relation entretenue par le CLSC avec les organismes communautaires du milieu avait des répercussions sur les liens des organisateurs communautaires avec ces derniers. C'est entre autres pour ces raisons que les organisateurs communautaires trouvent important d'influencer les orientations du CLSC. Les alliances avec le milieu communautaire engendrent ou non une marge de manœuvre pour les intervenants.

Certains organisateurs communautaires jugent qu'une grande partie de leur espace provient de leur lien avec le milieu, autant avec la population en général qu'avec les groupes communautaires. À titre d'exemple, contrairement à la croyance populaire, les

stratégies d'action sociale sont encore possibles en CLSC, nous diront certains. Il faut cependant s'assurer d'avoir des liens avec les populations et d'être des supports à une action collective d'un groupe de citoyens. Plusieurs organisateurs communautaires mentionnent que leur autonomie provient aussi de la qualité de leur liens, voir la confiance réciproque, avec les groupes communautaires de leur milieu. Cette confiance se bâtit dans le temps, le respect et la transparence.

Mais il faut que ce soit clair avec les groupes communautaires de quelle façon on travaille, et quels sont nos enjeux. Il faut avoir un lien de confiance avec le milieu et ça, quand c'est là, je trouve que l'on a beaucoup plus de marge de manœuvre. Si je n'avais pas cette relation-là, je deviendrais un exécutant pour le CLSC.

L'autonomie professionnelle selon les organisateurs communautaires dépend de plusieurs facteurs. Nous les avons regroupées sous trois catégories: conjoncturel, personnels et structures (relationnels). Toutefois, la portée de l'autonomie varie considérablement et les conséquences de cette dernière aussi. Pour certains, l'autonomie signifie le respect de leur pratique par les cadres et les collègues de leur établissement. Pourtant, pour d'autres, cette autonomie signifie plutôt être ignorée et sous-estimée.

L'autonomie professionnelle a certes permis la création de nouvelles pratiques d'intervention de la part des organisateurs communautaires. Les intervenants rencontrés ont cependant relevé davantage les effets pervers de leur autonomie professionnelle. Les conséquences de l'autonomie sont diverses et leur impact est directement relié à la cause de l'autonomie. Les organisateurs communautaires qui tirent leur autonomie d'un manque d'encadrement de la part des cadres mentionnent qu'ils se trouvent sur-responsabilisés, sur-chargés.

Il y a une contre partie à cela (l'autonomie). Moi j'ai hâte que l'on me donne des orientations, qu'on me dise: « Il y a des choses que l'on faisait et que l'on ne fera plus. » Quitte à discuter et à négocier. En ce moment, c'est moi qui gère cela. J'ai des dossiers qui proviennent de demandes du CLSC, d'autres de la communauté, pis ça rentre toujours. C'est moi qui doit accepter ou refuser, augmenter ou diminuer mon

nombre d'heures. Je suis juste à quatre jours semaine et je peux pas tout faire.

L'isolement de certains organisateurs communautaires provenant d'une forme de désintérêt de la part des cadres a aussi pour conséquence d'isoler l'intervenant et de le laisser à lui-même ce qui, à long terme, risque d'engendrer un désengagement du praticien.

Le point le plus négatif, que je dirais de cette situation, c'est que l'on a très peu de supervision professionnelle, et même administrative. Ceci a pour effet que j'ai l'impression de me retrouver tout seul dans une espèce d'univers là, à faire à peu près ce que je veux. Oui, j'ai des commandes, mais les cadres n'ont souvent aucune idée du temps que cela prend ni de l'impact que ça va avoir dans le milieu. Alors, je me retrouve pas mal tout seul dans tout cela.

En résumé, si l'autonomie professionnelle permet aux organisateurs communautaires de mettre de l'avant des interventions novatrices en conformité avec les valeurs et principes guidant leur pratique, de l'autre côté, l'autonomie signifie parfois un isolement professionnel. Notons enfin que les organisateurs communautaires qui affirment avoir suffisamment d'autonomie et qui se sentent reconnus et respectés ont une approche beaucoup plus positive face à leur institution.

En conclusion de cette troisième partie, la pratique actuelle des intervenants est certes en transition. Les organisateurs communautaires reconnaissent que la transformation de leur environnement nécessite certains ajustements au niveau de leur pratique quotidienne. De quoi sera faite alors la pratique de organisateurs communautaires au cours des prochaines années ?

3.4. Les perspectives de la pratique en CLSC selon les organisateurs communautaires

Suite à la présentation de la situation actuelle de la pratique de l'organisation communautaire (la conjoncture, l'évolution des structures, la situation de leur autonomie professionnelle), quelles sont les perspectives que les intervenants voient face à l'avancement de leur pratique ? Nous avons recueilli deux types de perspectives. Une première catégorie porte sur la place organisationnelle des intervenants et nous incluons ici le développement de la pratique en terme de nombre d'intervenants. La deuxième rapporte le développement de la pratique en soi, c'est-à-dire les champs d'intervention dans lesquels les organisateurs communautaires se voient intervenir.

3.4.1. Les perspectives organisationnelles

Les perspectives organisationnelles portent sur la place de l'organisation communautaire en CLSC. Quelle place reste-t-il à l'organisation communautaire en CLSC compte tenu de l'impact des fusions et de l'évolution des groupes communautaires ? Certains avancent qu'il faut s'intégrer davantage aux institutions afin d'assurer la survie de la pratique. Dans le contexte de fusion d'établissements, on constate qu'une intégration proactive à l'intérieur de laquelle on négocie notre place auprès des cadres, des équipes de travail mais aussi auprès des conseils d'administration est nécessaire. L'intégration signifie aussi d'accepter certaines conditions institutionnelles dont l'imputabilité :

Je pense qu'il faut être continuellement présent dans notre établissement, notamment au conseil d'administration. Je pense que l'on a de l'influence lorsque l'on est présent. Je pense qu'il faut placer nos pions, semer des graines afin que notre perception de ce qu'est un CLSC perdure et face sa place.

Qui dit arrimage, dit acceptation d'un certain cadre, de certaines balises. Ceci signifie de s'intégrer davantage dans la culture du réseau et de développer des outils permettant d'évaluer les impacts de leur pratique afin de mettre en valeur les résultats de leurs actions.

Nous devons arriver à présenter des résultats palpables et tangibles. Pour ce faire, nous devons nous doter des outils qui vont permettre de mettre en valeur nos actions et de les faire comprendre à nos cadres et nos collègues.

3.4.2. Les perspectives en terme de pratique

L'organisation communautaire est en continuelle adaptation aux nouvelles conjonctures qui l'entourent. En réponse aux transformations de la conjoncture de la pratique déjà mentionnés précédemment, les organisateurs communautaires voient certains créneaux précis prendre une importance particulière : le renforcement d'une approche milieu misant sur la citoyenneté active et le partenariat ainsi que le support aux groupes communautaires.

Une approche milieu

L'approche milieu se définit en terme de pratique : pour certains, c'est d'être en contact avec les personnes, être présent dans leur milieu de vie, être à l'écoute des besoins exprimés. « *Si tu entres dans un milieu, il faut que tu sois prêt à répondre aux besoins qui vont être exprimés par ces personnes d'abord.* »

Un large consensus s'établit autour de la nécessité de revenir ou de demeurer près du milieu et de ne pas se laisser embarquer dans des approches ou des projets provenant de planificateurs. Cette perspective n'est pas une résistance mais plutôt un constat que la mobilisation d'un groupe ou d'un milieu passe par un processus dans lequel les citoyens identifient eux-mêmes leurs besoins¹⁴.

Moi, c'est certains que j'abonde beaucoup dans le sens de ce que XXXX quand il dit de demeurer les pieds collés dans la communauté. Je trouve que c'est vraiment un défi et une perspective très importante. Il y a tellement de risque de se perdre avec toutes ces tables de concertation. Il

¹⁴ Ceci revient à un principe de base de l'organisation communautaire selon lequel les gens ont le potentiel de se prendre en main. Ceci signifie qu'ils ont le potentiel d'identifier leurs besoins. En partant, de ce processus en intervention on assure une mobilisation des gens.

faut travailler à vulgariser et à rendre l'information compréhensible pour la population. Je crois beaucoup à l'éducation populaire.

Plusieurs mentionnent que cette approche signifie principalement d'intervenir auprès de populations appauvries et/ou marginalisées puisqu'elles ont tendance à être laissées pour compte par les autres organisations.

Il y a des gens qui ne viendront jamais nous voir, qui vont attendre que ça saute avant de faire quelque chose. Notre marge de manœuvre, nous autres c'est d'aller voir ces gens là, de se questionner sur ce que l'on peut faire pour s'approcher de ces gens qui ne sont rejoints par personne. Il faut questionner leurs besoins immédiats et les aider à développer des structures ou des projets qui vont répondre à leurs besoins. Il n'y a pas d'autres agents de développements qui va aller intervenir au HLM.

Selon plusieurs, travailler à partir des besoins des gens du milieu leur permet d'être cohérents avec le processus d'intervention propre à leur pratique. Ils peuvent asseoir leurs interventions sur des besoins réels exprimés par certaines personnes et assurer leur mobilisation. Ceci revient à un principe de base de l'organisation communautaire selon lequel la mobilisation des gens et des communautés repose sur la reconnaissance de leur capacité à identifier leur besoin et le potentiel de se prendre en main. Cette approche axée sur le milieu doit permettre, pour certains, de mettre en place une approche qui mise sur le développement de la citoyenneté active.

La pratique doit aussi se développer dans une perspective où l'on favorise, supporte, stimule la participation des citoyens. Afin d'y arriver, cependant, plusieurs conviennent de la complexité de la conjoncture actuelle et soutiennent que la citoyenneté active passe par des stratégies d'éducation populaire. Les organisateurs communautaires ont pour mandat, en vulgarisant les informations, d'améliorer la compréhension chez certains groupes des enjeux qui sous-tendent leur situation.

Travailler dans le cadre d'une approche milieu signifie aussi travailler avec quiconque opte pour le développement des interventions qui prennent source des besoins et aspirations exprimées par les citoyens et citoyennes. C'est ainsi que le partenariat devient une composante essentielle de leur pratique.

Les organisateurs communautaires considèrent avoir un rôle important à jouer dans l'établissement des partenariats locaux qui semblent se dessiner. Leur connaissance fine du milieu, leur lien privilégié avec le milieu communautaire et leur expérience leur confèrent un certain savoir-faire important leur permettant de servir d'interface entre les différents réseaux impliqués dans les partenariats mais aussi entre ces derniers et certaines couches de la population.

Le support aux groupes communautaires

Il est clair pour certains organisateurs communautaires que le support aux groupes communautaires va demeurer un élément important de la pratique. Il se déploiera selon trois axes: le support à la création de nouvelles ressources, le support au développement de nouveaux services et le support à la cohésion du milieu communautaire. Dans certains endroits, plusieurs intervenants sont impliqués dans la création de nouvelles ressources. À ce moment-là, ils jouent un rôle de support important. Ensuite, dans plusieurs régions urbaines, le développement des services communautaires se fait dorénavant par les organisations existantes et non par la création de nouvelles ressources. Dans ces circonstances, les organisateurs communautaires interviennent à titre de consultant sur une base ponctuelle. Enfin, plusieurs intervenants soulignent que l'appât du gain de certaines organisations les fait occasionnellement sortir de leur mission et produit des conflits entre organisations. À ce moment, ils ont un rôle de chien de garde, de médiateur...

CONCLUSION

Dans l'ensemble de propos recueillis chez les organisateurs communautaires de CLSC, on remarque que ces derniers sont conscients que leur pratique est en pleine mutation. Les CLSC changent, les groupes communautaires aussi et de nouveaux agents de développement arrivent. L'ensemble des acteurs influencent l'évolution de la pratique des organisateurs communautaires. Parmi les deux derniers groupes mentionnés, plusieurs chevauchent dorénavant les mandats des organisateurs communautaires. Si la plupart des organisateurs communautaires, spontanément, pensent encore avoir une place dans le développement des communautés, nous pouvons tenter de comprendre pourquoi.

CHAPITRE IV

ANALYSE ET DISCUSSION

La question de la place et de la latitude des organisateurs communautaires de CLSC dans le champ de l'intervention locale doit se poser, préalablement, en regard du concept de légitimité. Au cours de notre recherche, en relisant les entrevues et en discutant avec les organisateurs communautaires de notre entourage, il nous a semblé que ce concept occupait une place centrale dans leur réflexion.

Deux auteurs ont élaboré quelques concepts qui nous sont paru pertinents et efficaces dans l'analyse de nos données, et nous les avons retenus. Ces deux auteurs sont Hélène Hatzfeld (1998) et Bernard Goudet (1989) qui ont abordé le même thème dans des ouvrages différents et qui leur ont donné une couleur différente. La question de la légitimité professionnelle des travailleurs sociaux français fut abordée dans le premier cas, et celle de travailleurs sociaux engagés dans des actions collectives, dans le second. Nous avons pris en considération que les deux ouvrages traitent de la réalité des travailleurs sociaux français et nous avons fait les ajustements nécessaires au contexte québécois. Cependant, ils nous ont servi de cadre théorique qui nous a permis d'étudier la légitimité des organisateurs communautaires en CLSC. Cette légitimité est un facteur directement relié à l'autonomie professionnelle de ces intervenants.

Dans ce chapitre, nous présenterons d'abord les auteurs qui nous ont servi à encadrer notre analyse et dans la pensée desquels les concepts de légitimité et de légitimation occupent une place centrale. Ensuite, nous les appliquerons aux données présentées dans le chapitre précédent. Cette confrontation nous permettra d'analyser la situation générale

de la légitimité des organisateurs communautaires et de suggérer un modèle de la place des organisateurs communautaires de CLSC.

4.1 Cadre d'analyse

La légitimité professionnelle des organisateurs communautaires de CLSC peut s'étudier, dans un premier temps, par la présence, le cumul et l'équilibre de trois types de légitimités : démocratique, institutionnelle et par compétence (Hatzfeld, 1998). Hatzfeld prétend que ces trois types de légitimités des travailleurs sociaux sont inhérents et intrinsèques à la pratique de cette profession.

Ces types de légitimités sont cependant partagés par les organisateurs communautaires avec d'autres acteurs au niveau local (Goudet, 1989). En ce sens, la légitimité n'est pas seulement « reçue » mais aussi « partagée » avec d'autres. Ce partage de légitimité engendre un risque de sur ou de sous-identification à l'un ou l'autre des détenteurs de légitimités au niveau local. Selon l'auteur, l'organisateur communautaire doit conserver un délicat équilibre entre sa participation et son identification aux réseaux locaux afin de profiter au maximum de la légitimité que lui procure cette position privilégiée de marginal sécant.

4.1.1. La Légitimité

Selon Hélène Hatzfeld (1998), la légitimité se définit comme « le droit reconnu à une personne (ou à un collectif) de dire ou faire quelque chose au nom d'un principe auquel est accordée une valeur » (Hatzfeld, 1998, p.90). Ce « droit » de faire ou de dire certaines choses est parfois légal et formel, encadré par une loi par exemple, parfois relatif et conjoncturel, résultant d'une dynamique locale particulière et du jeu d'influence qui y existe.

La légitimité peut varier d'un milieu à l'autre et d'une conjoncture à l'autre puisqu'elle est le fruit d'une interaction entre des individus ou des collectifs d'individus (Hatzfeld, 1998). À titre d'exemple, dans un même milieu, un intervenant pourra être légitime auprès de son institution et non auprès de certains partenaires (Hatzfeld, 1998). C'est ainsi qu'elle affirme que la légitimité se présente sous différents aspects et c'est la raison pour laquelle cette auteure distingue trois types de légitimités : la légitimité démocratique, institutionnelle et celle reliée aux compétences.

4.1.1.1 La légitimité démocratique

La légitimité démocratique est celle « qu'un soutien populaire confère à un individu ou à un organisme »(Hatzfeld, 1998, p.111). Cette légitimité est la plus recherchée et la plus répandue mais aussi la plus contestable. En effet, le soutien populaire est reconnu à une personne ou à un collectif lorsque celui-ci est perçu comme représentatif d'un groupe, parce qu'il détient des informations particulières ou qu'il connaît les problèmes particuliers de ce groupe. Dans ces circonstances, cette personne ou ce collectif personnifie les aspirations des groupes quand il représente le milieu.

La principale source de légitimité démocratique, et la moins contestable, provient certes des élections. Elles confèrent aux personnes élues une reconnaissance davantage formalisée. Cependant, cette légitimité démocratique peut aussi provenir d'un simple appui de certaines personnes (ou de certains groupes) dans un milieu donné qui octroient à une personne (ou à un groupe) le « droit » de parler en leur nom.

Les raisons qui expliquent que ce type de légitimité peut aisément être contesté proviennent du fait qu'elle repose en grande partie sur des notions d'interprétation et de perceptions (Hatzfeld, 1998). En guise d'exemple, l'organisateur communautaire de CLSC fut longtemps perçu comme détenant un appui populaire lui permettant de parler au nom des organisations communautaires et populaires de son milieu. Cette légitimité

démocratique de nature davantage militante a pourtant perdu de son souffle au cours des dernières années, s'expliquant notamment par l'évolution du milieu communautaire maintenant plus autonome, mieux structuré, plus intégré dans les réseaux de dispensation de services, etc.

C'est ainsi que nous pouvons reconnaître l'importance particulière, au fil des ans, de la légitimité démocratique dans la pratique de l'organisation communautaire en CLSC. Cependant, elle seule ne nous permet pas d'expliquer et de justifier la légitimité de ces intervenants.

4.1.1.2. La légitimité institutionnelle

La légitimité institutionnelle des organisateurs communautaires est certes un type de légitimité qui a supporté l'émergence de cette pratique et qui a aussi marqué son évolution de manière importante. Ce type de légitimité est défini par Hatzfeld comme « celle qu'a un homme (ou un collectif) dans ses actes et ses paroles du fait de son appartenance à une institution » (Hatzfeld, 1998, p.107). Cette légitimité repose sur la reconnaissance que les paroles ou les actes de l'intervenant sont cautionnés par une institution. D'une part, l'intervenant agit en prenant en considération et en partageant les valeurs, les principes et les règles de l'institution. Naturellement, c'est question de degré : l'intervenant peut partager entièrement ou modérément les valeurs de l'institution. Cependant, ce type de légitimité exige que l'intervenant accorde un minimum d'appui aux valeurs institutionnelles. D'autre part, en revanche, l'institution entérine les paroles, les prises de position et les actes de l'intervenant.

La légitimité institutionnelle atteste que l'acte ou la parole concernée émane non pas de l'individu en tant qu'être particulier, mais représentant de l'institution. En contrepartie, l'institution est censée apporter sa caution « (...) mais le fait qu'on agisse ou qu'on parle au nom d'une institution ne se limite pas à un aspect formel. L'institution transfère

aussi à ceux qui agissent en son nom un statut (représentant de l'institution), des valeurs ou principes, des règles ainsi qu'une dimension historique » (Hatzfeld, 1998, p.108)

Le conflit d'allégeance entre les légitimités démocratiques et institutionnelles est au cœur des conflits qui agitent le milieu de l'organisateur communautaire depuis plusieurs années. Même s'il tend à s'estomper avec le temps, nous l'avons quand même retrouvé dans les propos de plusieurs organisateurs communautaires interviewés. Certains ont poussé des hauts cris de récupération de l'organisation communautaire lors de son insertion institutionnelle à la naissance des CLSC, à la remise en question de la portée de cette pratique en CLSC (Rapport Brunet, 1987), à la négociation de la place de cette pratique en institution (cadre de référence de 1991 et 1994). Les études menées notamment par Hurtubise et Favreau (1988) ont démontré que les organisateurs communautaires ont préservé une marge de manœuvre significative en trouvant des compromis entre les valeurs institutionnelles et leurs valeurs professionnelles. Goudet ajoutera que « l'exercice du travail social prend ainsi sens dans un rapport dialectique entre le référentiel proposé par les pouvoirs publics et les idéologies et valeurs des professionnels » (1989, p.26). Bref, la question de l'insertion institutionnelle, et de la légitimité qui en découle, demeurera selon Bourque (1997) une question permanente dans l'étude de la trajectoire de l'organisation communautaire au Québec.

La principale limite de la légitimité institutionnelle est claire, selon Hatzfeld, et nous pourrions ajouter que les organisateurs communautaires s'en sont méfiés depuis toujours. « Elle est puissante et relativement sûre, mais n'a pas de sens seule. La légitimité institutionnelle, non tempérée par d'autres, serait celle d'une bureaucratie » (Hatzfeld, 1998, p.111). C'est ainsi qu'elle est tempérée d'une part par la légitimité démocratique, vue précédemment, et d'autre part, par la légitimité par compétence.

4.1.1.3. La légitimité par compétence

Ce type de légitimité « est celle qui appartient à l'individu (ou à un collectif) en vertu de ses capacités à accomplir une tâche» (Hatzfeld, 1998, p.114). Alors que la qualification est cautionnée par un diplôme, la compétence se mesure par des faits, des résultats concrets, par l'efficacité des interventions. Hatzfeld nous dira que « la compétence n'est pas la possession de connaissances et de techniques, même sanctionnées par un diplôme, mais l'art de leur mise en œuvre » (Hatzfeld, 1998, p.115)

La légitimité par compétence peut être à la fois le propre d'un individu et celui d'un collectif : « C'est à la fois une construction propre à chaque individu placé dans une situation professionnelle et la construction sociale d'une qualification professionnelle » (Hatzfeld, 1998, p.114). Les organisateurs communautaires ont démontré récemment par la rédaction et la parution de leur cadre de référence que l'addition de la construction des compétences individuelles de chacun des membres de cette profession a réussi au fil des ans à asseoir la légitimité collective de la profession.

La légitimité par compétence se distingue des légitimités précédentes. À la légitimité institutionnelle formelle, elle oppose ses résultats concrets; à la légitimité démocratique, elle oppose sa rigueur et sa démarche objective. De ce point de vue, la légitimité d'un intervenant variera en fonction de l'importance de chacune des légitimités précédemment rapportées. Hatzfeld prétend que les différents types de légitimité se renforcent et se tempèrent mutuellement (Hatzfeld, 1998). Il en découle que la légitimité d'un intervenant est loin d'être un état acquis et stagnant : au contraire, Hatzfeld prétend que la légitimité est un processus en continuelle mouvance. C'est ce qu'elle appelle la légitimation.

4.1.2. La légitimation

Selon l'auteure, la légitimité d'un intervenant n'est jamais chose acquise pour toujours. Elle est un processus constant dans lequel l'intervenant démontre sa légitimité par sa capacité de s'adapter aux différentes situations et de modifier ses interventions. En effet, la légitimité est une question de rapport à l'autre : un intervenant est légitime par rapport à quelqu'un, à un groupe, à une institution, etc. C'est pourquoi Hatzfeld nous dira que cette légitimité est le résultat d'interactions se déroulant dans un temps et un espace donnés, toujours remise en question par différentes épreuves de la pratique quotidienne et variant selon les valeurs et les logiques en présence. Selon elle, la légitimation

... est ainsi la construction d'une légitimité. Elle n'est ni imposée ni attribuée. Elle est le résultat d'un processus plus ou moins complexe, plus ou moins répétitif par lequel un individu apporte des justifications de sa légitimité et est soumis à des épreuves destinées à tester sa validité. La légitimité se construit donc dans une interaction qui met en jeu différentes logiques selon les acteurs concernés et selon la situation dans laquelle ils se trouvent (Hatzfeld, 1998, p.123).

Cette variance dans la légitimité des professionnels, tel que dans le cas des organisateurs communautaires, va être modulée également par la présence dans un espace et dans un temps donné de différentes légitimités et de leur importance relative et conjoncturelle respective. Selon Hatzfeld (1998), à titre d'exemple, un travailleur social, et, par extension, un organisateur communautaire, préciserions-nous pour les besoins de ce travail, pouvait être légitime auprès de son institution et non auprès de groupes communautaires. Ceci s'explique, selon elle, par la présence de différents types de légitimité et de différentes valeurs qui les sous-tendent et de leur rapport à différents milieux ou différents groupes.

Cette conception de la légitimité nous permet d'explorer la place et la marge de manœuvre des organisateurs communautaires de CLSC. L'organisateur communautaire détient une légitimité tributaire de l'addition et de la pondération des trois types de légitimités présentées précédemment. Cependant, sur le terrain local, il partage ces

légitimités avec différents acteurs détenant eux aussi des légitimités particulières. C'est ici que Goudet (1989) nous donne la possibilité de pousser plus loin l'étude de la légitimité des organisateurs communautaire : en partageant certains champs de légitimité avec des acteurs locaux, l'organisateur communautaire s'identifie ainsi à certains groupes. Si cette identification concède à l'organisateur communautaire une certaine influence, elle entraîne également des risques.

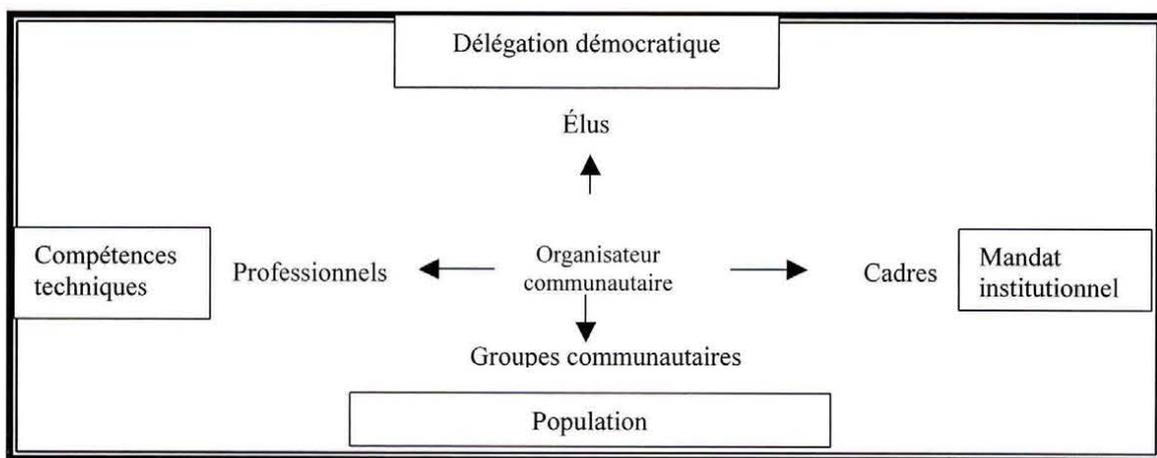
4.1.3. L'identification

Hatzfeld (1998) et Goudet (1989) s'entendent pour affirmer que la légitimité est une question d'interaction. Goudet (1989) affirme qu'étant donné que l'organisateur communautaire œuvre principalement à l'échelle locale, c'est à partir de ce niveau qu'il faut étudier sa légitimité. Il présente donc les acteurs avec lesquels les organisateurs communautaires interagissent et explique la place particulière de ces intervenants face à l'ensemble de ces acteurs.

Selon Goudet (1989), les marges de manœuvre des organisateurs communautaires se situeraient au carrefour de certaines légitimités au niveau local. Selon ce dernier, on ne peut étudier la place et la fonction d'un organisateur communautaire sans situer ce dernier par rapport aux autres acteurs locaux et à leur légitimité respective.

Les travailleurs sociaux engagés dans des actions collectives (organisateur communautaires) n'ont pas le monopole de l'action microsociale. Ils y rencontrent d'autres acteurs aux positions et aux légitimités différentes. Divergences de points de vue et d'intérêts, rivalités et conflits sont inévitables. L'essentiel est de gérer au mieux ces situations complexes et conflictuelles, et de dépasser les compréhensibles réactions de dépossession et de frustration. La situation est incontournable : divers acteurs se partagent nécessairement la fonction sociale d'agent d'intervention locale si l'on se place au niveau des situations microsociales quotidiennes (Goudet, 1989, p.27).

Goudet (1989) identifie quatre types d'acteurs locaux avec lesquels l'organisateur communautaire partage des légitimités. D'ailleurs, Goudet (1989) affirme que l'organisateur communautaire occupe une position particulière au niveau local parce que, justement, il participe à différents réseaux lui conférant différents types de légitimités. Il schématise la place de l'intervenant à l'intérieur du tableau suivant :



C'est ainsi que Goudet apporte un élément essentiel dans l'étude de la légitimité des organisateurs communautaires. Si Hatzfeld définit les différents types de légitimités et nous permet de comprendre comment un organisateur communautaire peut être ou non légitime face à des acteurs locaux particuliers, Goudet (1989) explique que la légitimité des organisateurs communautaires repose non seulement sur la relation de l'intervenant avec un acteur particulièrement mais aussi sur la place "mitoyenne" qu'il occupe au niveau local. Cette place au sein du système d'action local et ces liens influencent aussi sa légitimité auprès des autres.

La difficulté d'asseoir sa légitimité auprès de chacun des acteurs réside entre autres dans le fait que chacun des systèmes auxquels se rapportent ces acteurs porte en lui des valeurs et des attentes particulières. De plus, participer aux différents systèmes implique

une reconnaissance mutuelle, une sorte d'identification. Cette identification comporte elle aussi une difficulté, soit la sur-identification à l'un ou l'autre des acteurs représentant les champs de légitimité.

Sur l'axe politique (délégation démocratique/population), Goudet met en garde l'intervenant qui ne maintiendrait pas suffisamment de distance entre l'un et l'autre des acteurs. À trop vouloir s'identifier aux élus, l'organisateur communautaire risque de perdre sa distance critique et aussi sa crédibilité face aux politiciens :

... les situations nouvelles entraînées par la décentralisation peuvent ainsi amener des travailleurs sociaux à se considérer soit comme des contre-pouvoirs face aux initiatives, jugées intempestives, démagogiques ou partisans des élus, soit au contraire à fusionner avec des élus aux qualités ou à l'idéologie sympathiques (Goudet, 1989, p.32)

Les deux orientations conduisent le travailleur social dans l'impasse. Dans le premier cas, les élus ne feront plus appel aux organisateurs communautaires; dans le second, le travailleur social perd sa crédibilité professionnelle et son autonomie.

Des précautions similaires sont à prendre en ce qui a trait aux groupes communautaires. Si l'intervenant s'identifie trop au milieu communautaire, il perd sa capacité de recul objectif face à ce groupe. Une trop grande proximité avec les gens du terrain, une fusion avec eux risque d'entraîner : une «... dilution de la spécificité professionnelle, une perte des ressources institutionnelles, une substitution aux acteurs émergents de la population» (Goudet, 1989, p.33).

Sur l'axe compétence technique/institutionnel des précautions s'appliquent également. Du côté de l'institution d'appartenance, une sur-identification institutionnelle porte en elle aussi des avantages et des pièges. L'identification à l'institution fournit à l'organisateur communautaire :

... un certain nombre de points de repère, dotés d'une relative objectivité et d'une assez grande visibilité (...) qui peuvent protéger les employés du service d'éventuelles pressions arbitraires des décideurs locaux aussi bien que dissiper leurs illusions d'un travailleurs social libéral et ainsi les mettre à l'abri de leur propre arbitraire de leur subjectivité (Goudet; 1989, p.32)

Cette instance institutionnelle offre aux travailleurs sociaux un lieu de régulation des diverses pratiques individuelles, de confrontations interprofessionnelles, d'élaboration commune des modalités de réalisation des orientations. Toutefois, une identification trop importante comporte aussi des désavantages :

Malgré tous ces avantages, la référence à l'institution d'appartenance ne doit pas aboutir à une identification du professionnel à cette institution, sous peine d'effacer la spécificité professionnelle d'une part, de rendre très délicate toute collaboration avec les associations revendicatives et les mouvements sociaux qui tiennent à garder leurs distances vis-à-vis des institutions, d'autre part (Goudet; 1989, p.33)

Enfin, une sur-identification à son statut ou son rôle de professionnel, amène l'organisateur communautaire sur un terrain tout aussi glissant. Lorsque l'on tente de trop circonscrire une pratique d'intervention sociale à l'intérieur d'un corpus théorique trop précis, on risque de dévier vers un modèle professionnel davantage orienté vers la connaissance plutôt que vers l'action. C'est à partir de ce moment également que l'on voit apparaître de nouveaux emplois venant prendre l'espace laissé par une profession se limitant à une pratique prenant source dans la théorie plutôt que par les exigences du terrain (Goudet; 1989, p.31).

Bref, l'organisateur communautaire peut cultiver sa légitimité auprès de chacun des acteurs oeuvrant au niveau local. Toutefois, il doit être à l'affût d'une sur-identification à l'un ou l'autre de ces acteurs. Goudet (1989) souligne d'ailleurs que l'organisateur communautaire doit assumer et même cultiver cette place particulière, à l'intersection de différents acteurs et systèmes :

Au lieu de tenter des identifications unilatérales (...), les travailleurs sociaux engagés dans des pratiques collectives devraient s'attacher à cultiver l'originalité d'une position qui ne peut être circonscrite dans un champ bien déterminé et se situer à l'intersection de différents champs (Goudet, 1989, p.33).

C'est ainsi que la légitimité de l'organisateur communautaire se mesurerait par sa capacité de maintenir un équilibre dans ses appartenances aux divers détenteurs de légitimités au niveau local, de cultiver une position de marginal sécant (Goudet, 1989).

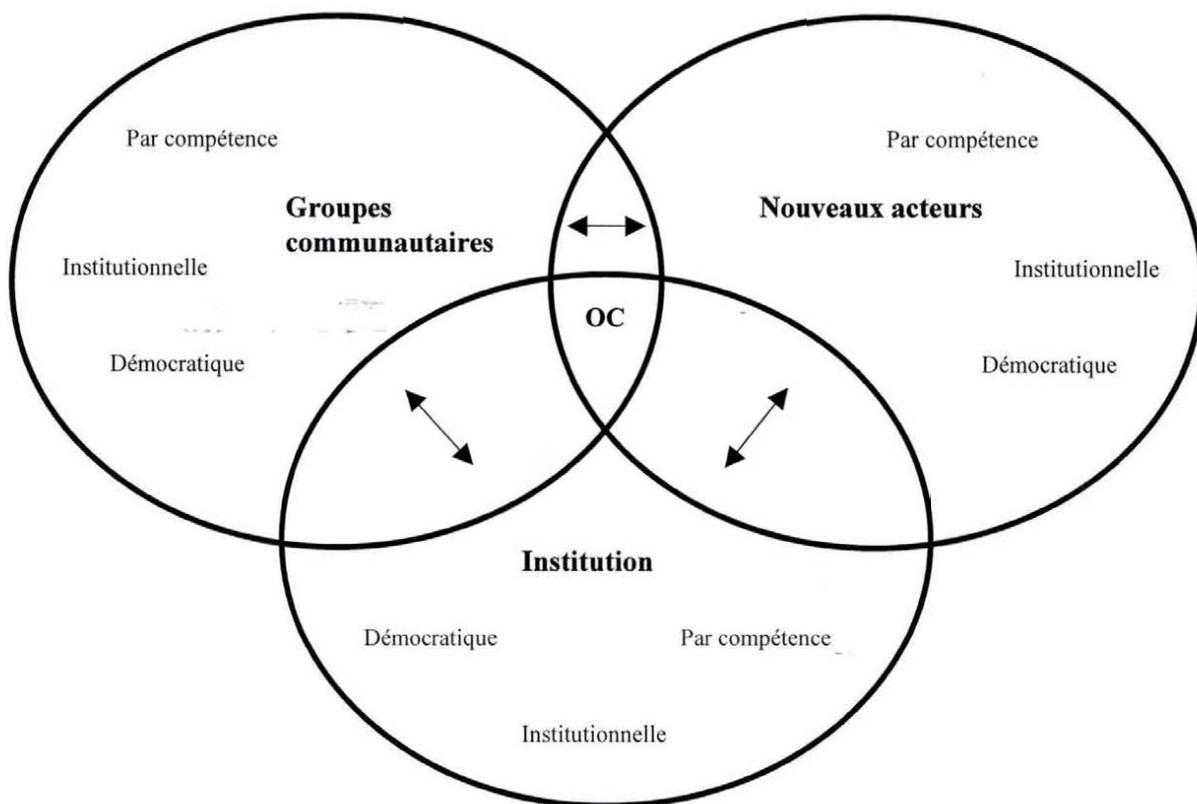
En conclusion, il va de soi d'apporter quelques remarques quant à l'application du modèle de Goudet (1989) à la situation prévalant au Québec. Tout d'abord, nous devons admettre que la théorie de l'auteur s'inspire de la situation française. À la lumière des propos des organisateurs communautaires ainsi que de notre expérience personnelle, nous devons reconnaître que les élus locaux ont une influence moindre ici. Néanmoins, l'apport de ce modèle réside principalement par sa capacité de mettre en lumière la place particulière de l'organisateur communautaire dans le champ du développement des communautés et de démontrer qu'il partage des légitimités avec d'autres acteurs locaux.

4.1.4. Modèle d'analyse

À la lumière des propos des auteurs Hatzfeld (1998) et Goudet (1989), nous proposons un modèle d'analyse conjuguant les avancées de ces derniers pour les fins de la discussion des informations que nous avons recueillies. Sans avoir la prétention d'être exhaustif, nous avons tenté d'adapter les concepts de Hatzfeld (1998) et Goudet (1989) à l'intérieur de schéma présentant la place particulière des organisateurs communautaires de CLSC sur l'échiquier local du développement des communautés. Le schéma que nous proposons permet tout de même d'apporter un certain éclairage sur la question de la légitimité des organisateurs communautaires.

Les élus locaux ont peu d'interaction directe avec les organisateurs communautaires de CLSC, pas plus qu'avec les autres professionnelles du CLSC. Nous avons également dissocié groupes communautaires et population puisque, en fonction de nos données, ces groupes ressortent davantage comme une entité distincte de la population.

À l'intérieur de notre schéma, nous avons également voulu intégrer les types de légitimités développés par Hatzfeld. L'objectif est de démontrer que la légitimité repose certes sur des interactions : des organisateurs avec les acteurs locaux, en plus de celles des acteurs entre eux. Également, la légitimité des organisateurs communautaires auprès de chacun des acteurs locaux repose sur diverses dimensions, voire différents types de légitimité. Bref, la légitimité de l'organisateur communautaire dans un milieu relève de ses propres compétences, mais aussi de sa relation avec chacun des acteurs et de chacun des acteurs entre eux.



Maintenant que notre cadre d'analyse est élaboré, voyons comment il s'applique à la situation des organisateurs communautaires.

4.2. La légitimité des organisateurs communautaires de CLSC

La légitimité de l'organisateur communautaire se déploie sur le terrain local où elle est tributaire des interactions avec les acteurs locaux. Au cours de la cueillette de données, nous l'avons vu précédemment, les intervenants rencontrés ont identifié trois types d'acteurs locaux avec lesquels ils partagent le champ de l'intervention locale, donc de légitimités : les groupes communautaires, les institutions/employeurs et les nouveaux acteurs de développement.

Les différentes formes de légitimités (démocratique, institutionnelle et par compétence) prennent leur sens lorsqu'elles sont mises en perspective autour de la relation que l'organisateur communautaire entretient avec chacun des acteurs locaux, détenteurs aussi de légitimités. De plus, tel que nous mentionnions précédemment, le concept de légitimité évolue dans le temps et dans l'espace : c'est ce qu'elle appelle la légitimation (Hatzfeld, 1998). Ceci admis, est-ce que la légitimité des organisateurs communautaires a changé ? Si oui, sur quoi repose-t-elle aujourd'hui ?

4.2.1 La légitimité auprès des institutions

La légitimité institutionnelle des organisateurs communautaires a fluctué au cours des années comme une balade en montagne russe : lors de la création des CLSC, les organisateurs communautaires ont joué un rôle important; ensuite, le rapport Brunet (1987) a restreint la portée de leurs interventions ; au début des années 90, le milieu communautaire est devenu une voie de développement de services privilégiée par le gouvernement, et, finalement, les organisateurs communautaires ont supporté massivement le développement de ce réseau d'organisations. Le texte de Bourque (1997) démontre assez bien la trajectoire fluctuante de l'organisation communautaire à

l'intérieur du réseau de la santé et de services sociaux de manière générale, mais plus particulièrement à l'intérieur des CLSC.

Historiquement, les organisateurs communautaires ont maintenu un équilibre entre les différentes légitimités, même si chacune prenait une importance variable selon le contexte et selon le milieu. Pourtant, nous constatons, une transformation dans l'importance de ces légitimités à l'heure actuelle. Voyons comment ces dernières ont évolué au cours des dernières années et ce qu'en disent les organisateurs communautaires aujourd'hui.

La légitimité institutionnelle

Précisons d'emblée que la légitimité institutionnelle des organisateurs communautaires de CLSC tire son origine principalement de la convention collective qui définit leur mandat et protège leur emploi. Ceci n'a pas empêché l'abolition de plusieurs postes d'organisateur communautaire durant la décennie des années 1980 ; cependant, elle a eu pour effet chez certains établissements de maintenir des organisateurs communautaires en place.

Sauf exception, l'organisateur communautaire de CLSC a longtemps éprouvé certaines difficultés à fonctionner aisément à l'intérieur des paramètres institutionnels des établissements. La littérature à ce sujet est suffisamment abondante pour démontrer que les organisateurs communautaires ont eu régulièrement des démêlés avec les administrateurs des CLSC au cours des dernières décennies. D'ailleurs, un ouvrage de Roy (1987) explique la difficile reconnaissance étatique de plusieurs CLSC par « l'originalité » de certains premiers intervenants, dont les organisateurs communautaires.

Durant les années 1990, la FCLSCQ a négocié avec le RQIIAC la rédaction de cadres de références établissant une entente entre les deux parties autour de certaines valeurs et assurant du même coup une certaine légitimité institutionnelle des organisateurs communautaires. Malgré tout, plusieurs intervenants ont expliqué leur relation houleuse avec leur CLSC du fait que leur légitimité institutionnelle a souvent été difficile à établir.

La légitimité démocratique

Si l'appartenance institutionnelle n'était pas nécessairement tributaire de légitimité dans le milieu pour les organisateurs communautaires, la légitimité démocratique provenant du milieu leur a permis de faire contrepoids aux pressions de leurs établissements. Nous l'avons vu au cours des entrevues, plusieurs organisateurs communautaires présents dans les CLSC au cours de la décennie des années 1980 se considéraient comme faisant partie du milieu communautaire. L'appui des groupes du milieu leur permettait aussi de retirer des marges de manœuvre à l'intérieur de leur établissement.

La légitimité par compétences

La légitimité des organisateurs communautaires à l'intérieur des institutions est tributaire aussi de leur compétence, ou plutôt des résultats de leurs interventions. Qu'ils soient convaincus ou non des compétences des organisateurs communautaires, les administrateurs et gestionnaires des institutions devaient tenir compte des résultats de la pratique des organisateurs communautaires dans le milieu. La mise en place et le support à plusieurs groupes de citoyens démontraient en effet une certaine efficacité de leurs interventions.

Bref, la légitimité des organisateurs communautaires en CLSC a évolué au cours des dernières décennies. La survie des organisateurs communautaires en CLSC est probablement explicable par l'amalgame de plusieurs légitimités qui, par moments, ont justifié son utilisation et, à d'autres, ont empêché sa disparition. Pourtant, à la lumière de

nos données, nous constatons que cet équilibre est en transformation. La légitimité des organisateurs communautaires prend racine dans de nouvelles attentes de la part de l'établissement.

Les CLSC considèrent de moins en moins une responsabilité quant au développement du milieu communautaire puisque dans plusieurs endroits le développement est passablement saturé. Du même coup, les relations CLSC et groupes communautaires changent. Également, ère du partenariat oblige, les établissements doivent établir des relations avec plusieurs autres organisations : communautaires, municipales, développement économique, etc. Par le fait même les compétences recherchées chez les organisateurs communautaires sont différentes : les établissements s'attendent de plus en plus que les intervenants jouent le rôle d'interface avec le milieu. Afin de maintenir une légitimité dans l'institution, l'organisateur communautaire doit répondre à ses attentes.

Je n'ai jamais entendu parler autant de communautaire dans mon CLSC, j'ai jamais senti que ma profession était aussi reconnue qu'elle l'est actuellement.

La vague de fusions institutionnelles qu'ont connue les établissements du réseau de la santé et des services sociaux à la fin des années 1990 est venue augmenter la pression d'insertion institutionnelle des organisateurs communautaires à l'intérieur des nouveaux établissements.

Enfin, nous le verrons davantage plus loin mais nous le mentionnons immédiatement pour les besoins de la cause, l'évolution des groupes communautaires a engendré en partie une perte de légitimité démocratique qui venait faire contrepoids à leur légitimité institutionnelle vacillante. Pourtant, si la distanciation d'avec les groupes communautaires a remis en question la légitimité démocratique et ainsi a eu pour effet de restreindre la portée de la pratique des intervenants, l'émergence du partenariat avec les

acteurs du milieu ouvre une opportunité de reconquérir une légitimité démocratique pour les organisateurs communautaires.

Nouvel équilibre

Cette nouvelle conjoncture implique la recherche d'un nouvel équilibre au plan de la légitimité à l'intérieur des institutions. De ce point de vue, on semble percevoir une volonté des organisateurs communautaires de s'arrimer davantage à l'institution dont ils relèvent. C'est probablement aussi ce rapprochement qui explique l'importance que les organisateurs communautaires attachent maintenant à la formation. Jadis, les organisateurs communautaires ne recevaient pas de supervision parce qu'ils y auraient vu une intrusion des cadres de leur CLSC dans leur établissement. En conséquence, comme ils contestaient la légitimité des cadres et de leur institution, ils recevaient peu d'appui professionnel. Cependant cette stratégie a eu pour effet d'isoler et ainsi de ralentir leur développement professionnel. Depuis, le rapprochement avec l'institution a ramené cette question sur le tapis.

Les attentes exprimées par le CLSC face aux organisateurs communautaires tournent autour d'une plus grande insertion institutionnelle de leur pratique : travailler à l'intérieur des équipes multidisciplinaires en plus d'assurer l'interface entre l'institution et le milieu (partenaires institutionnels, communautaires, municipales, etc.), etc. La légitimité institutionnelle des organisateurs communautaires réside maintenant davantage dans leur capacité à répondre aux exigences et besoins institutionnels.

En tout cas, il est clair que notre pratique devra s'inscrire dans un processus de planification un petit peu plus stricte car nous aussi, il faudra rendre des comptes.

À la lumière de ce nouveau portrait, nous comprenons que l'appartenance institutionnelle des organisateurs communautaires prend de plus en plus importance. Une pression d'insertion institutionnelle se fait davantage ressentir. Si la convention

collective conférait encore une certaine légitimité aux organisateurs communautaires, on reconnaît que seule, elle n'est pas garante de la survie de leur profession. La parution de leur cadre de référence (2002) prend ici tout son sens puisqu'il permet de démontrer le caractère professionnel de leurs interventions et assurer ainsi une reconnaissance de leur légitimité basée sur leur compétence.

4.2.2 La légitimité auprès des groupes communautaires

La légitimité des organisateurs communautaires de CLSC auprès des organisations communautaires varie selon les époques et selon le types de groupes. Effectivement, au cours des quarante dernières années, le Québec a vu se mettre en place plusieurs organisations communautaires. Ces organisations ont pris un visage, une approche et des manières de faire différentes selon les générations de groupes (Bélanger et Lévesque, 1992). Si les groupes changent, leurs attentes face à l'organisation communautaire de CLSC, par extension la légitimité des organisateurs communautaires changent aussi. C'est du moins ce que les organisateurs communautaires ont dit au cours des entrevues.

La légitimité démocratique

À la lumière des textes de Hatzfeld (1998) et Goudet (1989) ainsi que de nos données, nous pouvons convenir qu'historiquement les organisateurs communautaires ont tiré une légitimité démocratique de leur travail avec les groupes communautaires. Pendant longtemps, les organisateurs communautaires se sont présentés et se sont perçus comme des représentants du milieu communautaire.

Cette place qu'occupait l'organisateur communautaire de CLSC à l'intérieur des groupes communautaires et du milieu communautaire, lui donnait une forme de leadership et lui donnait aussi le droit de parler « pour » le communautaire puisqu'il était partie prenante de ce réseau. En faisant partie du communautaire et en pouvant parler en leur nom,

l'organisateur détenait une légitimité démocratique dans son milieu et aussi dans son institution.

La légitimité par compétence

Si plusieurs organisateurs communautaires tiraient une forme importante de légitimité démocratique de part leur lien avec le milieu communautaire, il est à noter que cette légitimité provenait des compétences que les intervenants fournissaient aux groupes. Au cours des années 1980 et même 1990, plusieurs groupes étaient en plein essor et se retrouvaient avec peu de ressources matérielles, financières et humaines. L'organisateur communautaire, de par ses connaissances et ses compétences, se retrouvait alors régulièrement à jouer le rôle de coordonnateur, de gestionnaire, de représentant, etc.

La légitimité institutionnelle

Nous l'avons vu au cours des entrevues, l'attache institutionnelle des organisateurs communautaires n'est pas nécessairement garante de légitimité à l'heure actuelle auprès du milieu communautaire. Pourtant, rappelons qu'à l'époque de la naissance des CLSC, plusieurs groupes communautaires existants à l'époque, et qui avait parfois même contribué au développement de ces derniers, conféraient aux intervenants de cette nouvelle institution une certaine légitimité. Au fil des ans, cependant, cette dernière a perdu de l'importance.

En résumé, dans un passé récent, la légitimité des organisateurs communautaires auprès des groupes communautaires reposait sur leur compétence ainsi que sur leur attache institutionnelle. En contrepartie, leurs relations avec les groupes communautaires permettaient aux intervenants de retirer une légitimité démocratique dans le milieu.

Les groupes communautaires, comme les autres acteurs locaux, ont évolué. Cette croissance et évolution des groupes a changé la relation organismes communautaires/organismes communitaires. Rapidement, reconnaissons qu'une frange importante de groupes communautaires s'est partiellement institutionnalisée et progressivement professionnalisée. Ceci étant, les groupes sont de plus en plus insérés dans le réseau institutionnel avec ses avantages et ses inconvénients :

La toile de fond pour les organisations communautaires en ce moment, c'est l'augmentation de leur imputabilité face à la Régie régionale puisqu'ils sont de plus en plus intégrés dans le réseau de la santé et des services sociaux .

Ceci étant avancé, l'ensemble des conditions qui changent tendent à influencer les différents types de légitimités qui conféraient une place importante des organisateurs communautaires de CLSC dans le milieu communautaire.

Nouvel équilibre

Dans l'ensemble des changements qui traversent le milieu communautaire, on dénote un changement certain des attentes face à l'organisateur communautaire de CLSC. Certes, le développement du milieu communautaire n'est pas homogène dans chaque communauté, mais toutefois, une trame de fond se dessine. Les groupes communautaires sont de plus en plus autonomes. Ils s'organisent eux-mêmes ou entre eux. Ils ont pris leurs distances face aux organisateurs communautaires de CLSC : ceux-ci ne sont plus aussi essentiels à leur survie. De plus, les groupes ne leur font plus appel de la même manière ni sur une base aussi régulière. Une certaine distance s'est installée. Pourquoi ?

Nos données confirment que la compétence technique et professionnelle, si elle est encore requise par endroit, est malgré tout moins essentielle. Certes, les groupes requièrent encore le support des organisateurs communautaires afin de développer certains projets ou de consolider certains aspects de leur fonctionnement : toutefois, les intervenants jouent de moins en moins les rôles de permanents comme par le passé. Si

les compétences antérieures ne sont plus autant requises, ça ne veut pas dire pour autant que les groupes communautaires n'ont plus d'attente face aux organisateurs communautaires de CLSC. L'organisateur communautaire est interpellé pour des dossiers ponctuels : médiation, refonte de statut et règlement, recherche de financement, élaboration de plan stratégique, etc. Ils deviennent de plus en plus des consultants externes ou des intermédiaires.

Dorénavant, les compétences que les organisateurs communautaires offraient aux groupes sont assumées par les permanents des organisations. De ce point de vue, les organisateurs communautaires font face à une certaine forme de perte de légitimité provenant de leurs compétences.

De plus, nous avons assisté dans bien des endroits à un schisme entre le milieu communautaire et les CLSC. Certains groupes populaires ne se reconnaissent plus du tout dans les CLSC et ont coupé les ponts. De l'autre côté, des groupes faisant partie du réseau de la santé et des services sociaux sont en grande partie méfiants face à l'institution. La légitimité initiale des organisateurs communautaires provenant de leur lien avec le CLSC s'est estompée au fil des ans. Nous assistons malgré tout à différents projets de partenariats entre le milieu communautaire et le CLSC mais le climat est à certains endroits tendu. La légitimité institutionnelle n'est plus nécessairement un atout pour les organisateurs communautaires.

Je suis conscient qu'il y a des enjeux importants au niveau financier entre le CLSC et le milieu communautaire (...) Et moi qu'est-ce que tu veux ? Je suis de l'institution ce qui fait que parfois c'est très émotif l'affaire.

C'est ainsi que les organisateurs communautaires sont perçus de plus en plus comme des représentants de l'institution, parfois pour le meilleur et parfois pour le pire : « *Il reste que des fois j'ai l'impression d'avoir le CLSC d'écrit dans le front!* ».

En résumé, la légitimité par compétence et la légitimité institutionnelle, qui conféraient une légitimité démocratique aux organisateurs communautaires, prennent des formes nouvelles. Les compétences sont moins requises et l'attache institutionnelle n'est plus nécessairement un atout. Toutefois, la qualité des relations interpersonnelles vient pallier à certaines pertes précédemment annoncées.

Chaque organisateur communautaire faisant face à une dynamique locale différente, sa légitimité variera. L'organisateur communautaire continue à être sollicité pour offrir un support professionnel dans le développement et la gestion des groupes. Cependant, il ne détient plus cette place privilégiée à l'intérieur du milieu communautaire. C'est ainsi, qu'au plan de la légitimité démocratique, il ne parle plus au nom du milieu communautaire mais plutôt avec le milieu communautaire dans le meilleur des cas. Enfin, plus le temps avance, plus l'organisateur communautaire est associé à son institution. La qualité de la relation de son établissement avec le milieu communautaire influencera positivement ou non sa légitimité dans le milieu.

4.2.3 La légitimité auprès des nouveaux agents de développement

L'analyse de la légitimité des organisateurs communautaires face aux nouveaux acteurs de développements s'expose différemment que pour les deux premiers acteurs. Effectivement, la nouveauté de leur apparition, à l'époque de la cueillette de données, fait en sorte que l'histoire reste à écrire et qu'ainsi, on ne peut vraiment démontrer une transition. Nous nous contenterons de présenter la situation prévalant actuellement.

L'émergence de nouveaux acteurs sur le terrain du développement des milieux, l'émergence de politiques faisant la promotion du partenariat, amènent non seulement les organisateurs communautaires, mais aussi les établissements, à tisser de nouveaux liens dans le milieu. Plus que jamais, les organisateurs communautaires se retrouvent à participer à une multitude de projets auxquels sont associés différents intervenants et acteurs.

Le démarrage des nouvelles structures de développement des milieux est vu certes comme un apport au milieu, comme le résultat des revendications des organisateurs communautaires face à la décentralisation. Cependant, l'arrimage avec ces derniers reste encore à être évalué. Même dans les endroits où les premières amorces de travail conjoint semblent être perçues positivement, des questions demeurent :

Sur la notion de développement local, dans un début d'intervention de quartier, disons qu'à date, c'est extra, mais des questionnements pourraient subvenir : à qui ça revient ça?, qui porte ça? qui promouvoit ça? Je vois peut-être une zone un petit peu plus grise.

L'État québécois encourage fortement les approches misant sur la concertation et le partenariat. L'ensemble des institutions doivent arrimer leurs interventions entre elles au niveau local, entre autres. Le développement des milieux par la concertation devient un *letmotiv*. Si les organisateurs communautaires ont longtemps été pris entre l'arbre et l'écorce, entre leur établissement et les groupes communautaires, lorsqu'il venait le temps de travailler au financement de projets ou de groupes, la situation est différente avec les nouvelles organisations :

Moi, je pense que la nature de nos relations est un petit peu différente que celle avec les groupes communautaires. On n'est pas dans le même champ, donc on ne se voit pas pour les mêmes subventions. Au contraire, on est plus dans des zones grises qui se recoupent et on se perçoit comme des partenaires.

Bref, si les établissements tels les CLSC existent dans les milieux depuis plus d'une trentaine d'années, assurant ainsi leur insertion dans les communautés, il n'en n'est pas de même pour plusieurs partenaires et nouveaux acteurs en développement des communautés. Par contre, même s'ils sont en émergence, ces groupes seront des partenaires incontournables à court terme.

La légitimité démocratique

Nous avons vu que la légitimité démocratique repose sur la possibilité de parler au nom de certains groupes. Dans le cas des nouveaux acteurs, les liens demeurent à être créés ce qui attribue peu de légitimité démocratique aux organisateurs communautaires à ce moment.

Pour moi, ce sont des organismes en démarrage (...) Moi, dans le fond, mes relations, c'est comme un repli stratégique dans le sens que je ne suis pas sûr que je me sens la volonté, à ce stade-ci, d'être partie prenante des mandats que ces gens là ont reçus. Je pense qu'ils ont à faire la preuve de ce qu'ils avancent sur papier. Je me dis que quand ce sera le temps de venir nous chercher, ben on verra à se rapprocher.

En fait, l'histoire de la relation des organisateurs communautaires avec les « nouveaux » agents de développement est récente. Tel que nous l'avons vu dans le chapitre précédent, les organisateurs communautaires de CLSC étaient encore peu impliqués à l'intérieur de projets de concertation avec ces « nouveaux » partenaires. C'est peut-être entre autres parce que ces organisations étaient encore en développement à l'époque de la saisie des données. La majorité des organisateurs communautaires semblaient avoir peu de lien avec ces derniers soit par choix ou à cause du contexte....

Légitimité par compétence

Certains acteurs du développement qui émergent à l'heure actuelle sollicitent le support des organisateurs communautaires de CLSC. Même si les relations sont encore à leur balbutiement, les savoirs et savoir-faire développés au cours des années antérieures sont des qualités recherchées par les partenaires.

En tout cas, ils ne m'appellent pas souvent. Ils m'appellent quand ils ont besoin de moi sur des besoins très spécifiques que je suis le seul à pouvoir répondre.

Ainsi, si les compétences techniques sont reconnues et confèrent aux organisateurs communautaires une certaine légitimité, leur connaissance du milieu est aussi un apport recherché :

Chez nous, la CDEC développe des projets, mais ils savent que les liens avec la communauté, les liens avec le milieu, c'est souvent le CLSC qui l'a. Alors, ils vont nous solliciter.

Légitimité institutionnelle

Il faut noter que le lien qui s'établit avec l'organisateur communautaire prend souvent racine dans le fait qu'il œuvre au CLSC : on lui octroie une certaine légitimité dû au fait qu'il appartient à une institution et c'est souvent à titre de représentant du CLSC que l'organisateur communautaire travaille avec les nouveaux acteurs de développement. Cette situation confirme la reconnaissance de la légitimité institutionnelle des organisateurs communautaires :

La nature des relations que les différents réseaux entretiennent à mon égard, est largement tributaire des positions que prend mon établissement (...) Je suis perçu comme le gars de l'institution.

Si les compétences et connaissances confèrent une certaine légitimité aux organisateurs communautaires vis-à-vis les nouveaux acteurs, il faut avouer que l'attache institutionnelle aussi vient influencer, positivement ou négativement, cette légitimité. En regard des nouveaux acteurs de développement, nous l'avons mentionné dans les parties précédentes, la volonté, sinon l'obligation des CLSC de travailler en partenariat avec le milieu amènera les organisateurs communautaires à développer des liens avec les nouveaux acteurs de développement. Ces nouveaux liens permettront aux intervenants de développer une nouvelle souche de légitimité démocratique et de peut-être se dégager encore des marges de manœuvre en terme de pratique.

4.2.4 La légitimité des organisateurs communautaires de CLSC

L'organisateur communautaire de CLSC demeure un acteur de développement possédant encore un niveau de légitimité certain au niveau local. On note toutefois davantage de mouvance dans sa légitimité et elle se situe au carrefour non seulement de plusieurs acteurs mais aussi des interactions de ces acteurs.

Les organisateurs communautaires se reconnaissent plusieurs légitimités auprès des divers acteurs du milieu. Auprès de chacun, leur légitimité est tributaire tant de leur compétence, de leur appui démocratique ou de leur attache institutionnelle. Malgré tout, aux dires des organisateurs communautaires, le dernier type de légitimité, institutionnelle, prend davantage d'importance.

Antérieurement, une grande partie de leur légitimité reposait sur leur compétence et sur la qualité de leur relation interpersonnelle avec les groupes communautaires du milieu. Ces dimensions leur conféraient une proximité avec les groupes communautaires et même une légitimité démocratique assez importante dans le milieu. Aujourd'hui, l'évolution des groupes communautaires ainsi que les politiques gouvernementales relatives tant au réseau de la santé et des services sociaux que celles portant sur le développement des milieux, semblent rapprocher les organisateurs communautaires de leur institution, et de la légitimité institutionnelle qu'il y est rattachée.

Les groupes communautaires et les nouveaux acteurs de développement interpellent certes les organisateurs communautaires pour leurs compétences et leurs connaissances, soit technique, soit du milieu. Toutefois, l'organisateur communautaire est de plus en plus perçu comme un partenaire parmi d'autres, représentant le CLSC. C'est ainsi que son attache à leur établissement influence davantage leur légitimité démocratique dans le milieu.

Quels impacts cette mouvance de leur légitimité a-t-elle sur la trajectoire de l'organisation communautaire en CLSC ? Cette question nous permet de revoir les hypothèses qui ont initialement conduit à notre recherche.

4.3. Impacts de la légitimité sur l'avenir de l'organisation communautaire en CLSC.

Nos hypothèses de recherche reposaient sur les affirmations que l'organisation communautaire en CLSC s'orientait dorénavant davantage vers des projets relevant des modèles de développement local et de planning social et que la nouvelle conjoncture locale forcerait les organisateurs communautaires à négocier leur place au niveau de l'intervention locale. Inévitablement, ces hypothèses nous amènent à poser la question de l'autonomie professionnelle qui, elle, relève de la légitimité.

La question de la marge de manœuvre des organisateurs communautaires a évolué au cours de dernières années (Favreau et Hurtubise, 1988). Alors qu'au début des CLSC, les organisateurs communautaires avaient tendance à poser la question dans une perspective d'autonomie totale face à l'institution, l'étude de Favreau et de Hurtubise (1988) faisait ressortir qu'au début des années 1990, de plus en plus d'organisateur communautaires posaient la question de l'autonomie en fonction du cadre institutionnel de leur pratique, c'est-à-dire dans l'institution et non plus à l'extérieur.

Cette étude débouchait sur l'affirmation que la question des marges de manœuvre des organisateurs communautaires devait se poser en regard de la situation du terrain d'action où ils devront négocier leur autonomie avec les autres détenteurs de légitimité au niveau local. La contrainte la plus difficile pour lui consiste à négocier sa marge de manœuvre avec les autres détenteurs de légitimité. Pour ce faire, des alliances sont possibles dans la mesure où les autres acteurs acceptent de poser la question de l'autonomie professionnelle (Favreau et Hurtubise, 1992, p.126).

Ajoutons à ces affirmations, comme le faisait Hatzfeld (1998) précédemment, que la légitimité est une question en constante évolution. Alors, à la lumière de la légitimité des organisateurs communautaires au niveau local, qu'en est-il de leur pouvoir d'agir? Les

groupes communautaires ont poursuivi leur évolution, de nouveaux acteurs se sont ajoutés dans le développement des communautés et les fusions d'établissements ont atteint une nouvelle étape.

Nous pouvons avancer que l'organisateur communautaire qui tente toujours de se situer dans une position d'autonomie totale sera soumis à des pressions de plus en plus fortes. Il n'y a plus que les CLSC qui ont la volonté d'encadrer davantage la pratique des organisateurs communautaires : on peut présumer que les établissements de grande taille, comme les réseaux locaux, auront une approche beaucoup plus bureaucratique dans la gestion des travailleurs, incluant les organisateurs communautaires. Ces nouvelles institutions seront également soumises aux nouvelles approches de reddition de compte en fonction d'indicateurs de résultats fixés ailleurs qu'au niveau local, entre autres par le plan national de santé publique. D'ailleurs, on remarque à ce jour une tendance certaine à circonscrire la pratique des organisateurs communautaires à l'intérieur de programmes déjà élaborés ou encore dans des mandats plus précis de développement des communautés.

Si les organisateurs communautaires ont su lors des années antérieures entretenir suffisamment de liens privilégiés avec le milieu communautaire, leur donnant l'opportunité de négocier leur liberté d'action à l'intérieur de leur institution, ils devront désormais prendre en considération la plus grande insertion institutionnelle de ces propres groupes du milieu¹⁵.

¹⁵ Les groupes communautaires deviennent partie prenante du réseau de la santé et des services sociaux avec les avantages et les inconvénients que cela comporte. Si la tendance générale sur le terrain est de constater cette insertion, on note une tendance contraire chez les organisations communautaires au niveau de leurs revendications auprès de l'État. Effectivement, le Secrétariat à l'action communautaire autonome (SACA) est en place afin de trouver une formule de collaboration et de financement entre l'État et les groupes communautaires, reconnaissant à ces derniers leur autonomie. De quelle autonomie parle-t-on, et quelle autonomie pourront-ils négocier ? Cela reste à découvrir.

C'est ainsi que les organisateurs communautaires doivent collaborer au plan local avec des organisations communautaires de plus en plus insérées dans le réseau de la santé et des services sociaux dans un rôle de dispensation de service. À la lumière de nos données, les intervenants côtoient davantage des organisations ayant accepté de fonctionner à l'intérieur du réseau institutionnel. En conséquence, la liberté d'action que les organisateurs communautaires retrouvaient par leur travail avec le milieu communautaire s'en trouve diminuée puisque plusieurs groupes acceptent dorénavant d'intervenir à l'intérieur des paramètres institutionnels.

Enfin, en ce qui a trait aux nouveaux agents de développement, ils interpellent les organisateurs communautaires davantage dans le cadre de projet de concertation. Les organisateurs sont, d'une part, interpellés de part leur attache institutionnelle ; d'autre part, sur des projets de nature davantage consensuelle. Si les projets avec les acteurs permettent aux organisateurs communautaires de se dégager un espace de pratique autonome, il n'en demeure pas moins que cet espace est de plus en plus restreint à des projets de développement des communautés.

Dans son ensemble, si la marge de manœuvre existe encore par endroits, elle tend à se rétrécir néanmoins. D'une part, les acteurs détenteurs de légitimité locale sont de plus en plus orientés vers des projets d'intégration sociale misant sur des approches consensuelles. D'autre part, ils s'interpellent davantage les organisateurs communautaires à partir de leur mandat institutionnel. Ce sont deux mouvements qui tendent à confirmer l'une de nos hypothèses de recherche.

Cette diminution de l'éventail d'interventions tend à confirmer une certaine diminution de la marge de manœuvre des organisateurs communautaires en ce qui a trait au choix de certains dossiers d'action sociale. Toutefois, une large frange des organisateurs communautaires reconnaissent qu'à l'intérieur des dossiers reconnus par leur

établissement, ils détiennent encore beaucoup de latitude dans l'organisation et l'orientation de leurs dossiers. Nous pourrions résumer cette situation en affirmant que les organisateurs communautaires ont moins de latitude dans le « quoi » mais encore beaucoup dans le « comment », reconfirmant aussi les propos de Favreau et de Hurtubise que les marges de manœuvre des organisateurs communautaires subsistent dans la mesure où ces derniers situent leurs interventions dans le cadre institutionnel.

Conclusion

Cette recherche nous a permis d'explorer et de dresser un portrait de la nature de la pratique de l'organisation communautaire en CLSC à la fin des années 1990. Nous constatons que cette pratique subit des pressions importantes l'amenant vers une insertion institutionnelle plus importante.

Cette insertion institutionnelle est-elle un signe de diminution de l'autonomie professionnelle des intervenants ? Il nous semble que la réponse ne peut se limiter à un oui ou un non, car l'autonomie professionnelle des organisateurs communautaires sera toujours reliée à sa légitimité dans son milieu.

Nous avons constaté que l'organisateur communautaire de CLSC se retrouve au carrefour de plusieurs légitimités : légitimité démocratique, par compétences et institutionnelle. Ces légitimités sont également partagées avec différents acteurs au niveau local : cadres et intervenants des institutions, groupes communautaires et nouveaux agents de développement.

Ces acteurs évoluent et la reconnaissance qu'ils portent à l'organisateur communautaire de CLSC dépend désormais de nouvelles conditions. Les CLSC sont de plus en plus soumis à des conditions bureaucratiques importantes. Les groupes communautaires s'insèrent davantage dans le réseau institutionnel. Les nouveaux acteurs de développement représentent une volonté de l'État de favoriser un certain développement des communautés et sont soumis à certaines orientations.

Bref, l'autonomie professionnelle des organisateurs communautaires doit se poser en fonction de ces nouvelles conditions. Notre recherche confirme que l'organisation

communautaire se retrouve de plus en plus soumise à des pressions l'amenant à s'insérer dans le cadre institutionnel. Elle doit renégocier à la lumière de la nouvelle conjoncture sa place parmi les acteurs locaux.

Il va de soi que chaque intervenant se retrouve dans un contexte local particulier et qu'il doit œuvrer en fonction de ses conditions locales. Pourtant, notre recherche permet de voir que les intervenants partagent tout de même certaines situations. La parution d'un cadre de référence commun est une stratégie intéressante permettant aux organisateurs communautaires d'asseoir sur une base collective leur légitimité professionnelle.

Si notre recherche permet de confirmer une insertion institutionnelle plus grande de la pratique de l'organisation communautaire, plusieurs questions demeurent en suspens sur différents enjeux. La plus importante réside dans notre préoccupation sur la nature même de la pratique : l'organisation communautaire en CLSC a-t-elle encore le potentiel d'être une pratique de transformation sociale ? Les valeurs de justice de solidarité et d'équité relèvent-elles seulement du discours ou trouveront-elles une niche dans la pratique malgré ce processus d'institutionnalisation ? Si oui, quelles formes prennent ces pratiques ?

Certains organisateurs communautaires ont soulevé des inquiétudes sur l'évolution de leur pratique en cours d'entrevues et d'autres ont mentionné que les intervenants devaient revenir à la base et travailler auprès des groupes marginalisés. Les organisateurs communautaires de CLSC auront-ils suffisamment d'autonomie professionnelle leur permettant de mobiliser des groupes défavorisés dans une perspective de revendication ? La question demeure ouverte.

Nous ne sommes pas les seuls à nous questionner sur l'avenir de la pratique de l'organisation communautaire en CLSC et sur ses conditions de pratique. Deux

recherches sont actuellement en cours à notre connaissance. La première cherchant à documenter justement la place des organisateurs communautaires en CLSC. La seconde porte sur les valeurs et l'éthique. Ces deux recherches permettront probablement de documenter les conditions d'insertion institutionnelle de l'organisation communautaire.

L'organisation communautaire en CLSC est une pratique d'intervention sociale qui a considérablement évolué au cours des quarante dernières années. La situation québécoise a permis de développer une pratique particulière s'inspirant de plusieurs courants de pensée et s'est nourrie des multitudes expériences concrètes. La recherche sur cette pratique doit se continuer afin de poursuivre la description et l'analyse de son évolution.

Références

- ALINSKI, S. (1976). *La manuel de l'animateur social*, Paris, Seuil/Point.
- BEAUCHAMP, G. (1998). « Une première décennie tumultueuse », *Interaction communautaire*, Été 1998, no 46, pp.5-7.
- BÉLANGER, P.R. et LÉVESQUE, B. (1988). « Une forme mouvementée de gestion du social : les CLSC. », *Revue internationale d'action communautaire*, no. 19/59, p.49-64.
- BÉLANGER, P. et LÉVESQUE, B. (1992). « Le mouvement populaire et communautaire: de la revendication au partenariat » dans Daigle, Gérard et Guy Rocher (ss dir.), *Le Québec en jeu. Comprendre les grands défis*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, pp.717-747.
- BÉLANGER, J.-P., (1999). « Les organismes communautaires, une composante essentielle de ce tiers secteur », dans *Nouvelles pratiques sociales*, vol.12, no.2, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, pp.89-102.
- BLANC, B. et al. (1986). *Actions collectives et travail social, contexte et réalisations*, tome 1, Paris, Les éditions ESF.
- BLANC, B. et al. (1989). *Actions collectives et travail social, contexte et réalisations*, tome 2, Paris, Les éditions ESF.
- BOURQUE, D. (1997). « Trajectoire de l'organisation communautaire professionnelle », *Nouvelles pratiques sociales*, vol.10, no.1, pp.59-70.
- BOURQUE, D. (2002). *Partenariat territorial et transformation des services et du système sociosanitaires au Québec*. Thèse de doctorat, École de service social, Université Laval.
- BOZZINI, L. (1988). « Les centres locaux de services communautaires (CLSC): évaluation et perspective », *Intervention*, no.83, pp.4-16.
- COMITÉ BRUNET (1987). *Rapport du Comité de réflexion et d'analyse des services dispensés par les CLSC*, Gouvernement du Québec..
- CADRIN, R. (1998). « Transformer nos craintes en défis », *Interaction communautaire*, Été 1998, no. 46, p.8.

- CENGARLE, M. (1998). « Investissons dans la famille », *Interaction communautaire*, Été 1998, no. 46, p.33.
- CHOPART, J.-N. (2000). *Les mutations du travail social*, Paris, Dunod
- COMMISSION D'ENQUÊTE SUR LA SANTÉ ET LE BIEN-ÊTRE SOCIAL (1972). *Les services sociaux*, vol.6, 2 tomes, Québec, Gouvernement du Québec.
- CSN (1991). « Convention collective intervenue entre le Comité patronal de négociation du secteur de la santé et des services sociaux et la Fédération des Affaires Sociales (CSN). »
- DE ROBERTIS, C. et PASCAL, H. (1987). *L'intervention collective en travail social, l'action auprès des groupes et des communautés*, Paris, Éditions du Centurion.
- DESLAURIERS, J.-P. (1985). »De l'animation à la révolution » *Service social*, vol. 34, nos 2 et 3, pp.369-388.
- DESLAURIERS, J.-P. (1991). *Recherche qualitative. Guide pratique*, Montréal, McGraw-Hill.
- DESLAURIERS, J.-P. et M. KERISIT (1997). «Le devis de recherche qualitative », in POUPART, J., DESLAURIERS, J.-P., GROULX, L.-H., LAPÉRIÈRE, A., MAYER, R., PIRES, A., *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Boucherville, Gaëtan Morin, p. 85-111
- DESLAURIERS, J.-P. et Y. HURTUBISE (2000). *Introduction au travail social*, Saint-Nicolas, Presses de l'Université Laval.
- DORÉ, G. et LAROSE, C. (1979). «L'organisation communautaire : pratique salariée d'animation des collectivités au Québec » *Service social*, vol. 34, nos. 2-3. pp.210-230.
- DORÉ, G. (1985). «L'organisation communautaire : définitions et paradigme » *Service social*, vol.34, no. 2-3, pp. 210-230.
- DORÉ, G. (1992). «L'organisation communautaire et les mutations dans les services sociaux au Québec, 1961-1991. La marge et le mouvement comme lieux d'identité » *Service social*, vol.41, no. 2, pp. 131-161.

- DOUCET, L. et FAVREAU, L. (1991). *Théorie et pratique en organisation communautaire*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- DOUCET, L. (1995). « Les modèles de Rothman : "Blue ships" de l'organisation communautaire » *Intervention*, no.104, pp.7-15.
- FAVREAU, L et LÉVESQUE, B. (1996). *Développement économique communautaire. Économie sociale et intervention*, Sainte-Foy, Presses de l'université du Québec.
- FAVREAU, L. et HURTUBISE, Y. (1993). *CLSC et communautés locales, la contribution de l'organisation communautaire*, Sainte-Foy, Presses de l'université du Québec.
- FAVREAU, L. et HURTUBISE, Y. (1993). « Les CLSC dans les communautés locales : quelle action communautaire à l'heure de la Réforme Côté ? » *Intervention*, no.98, pp.42-53.
- FAVREAU, L., LACHAPELLE, R. et CHAGNON, L. (1994). *Pratiques d'action communautaire en CLSC*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- FÉDÉRATION DES CENTRES LOCAUX DE SERVICES COMMUNAUTAIRES DU QUÉBEC, (1986). *Les CLSC et la réforme socio-sanitaire au Québec : pour un bilan prospectif, Point de vue de la FCLSCQ sur la situation du système québécois de la santé et des services sociaux*, Mémoire présenté à la Commission d'enquête sur les services de santé et les services sociaux.
- FÉDÉRATION DES CENTRES LOCAUX DE SERVICES COMMUNAUTAIRES DU QUÉBEC, (1991a). *Document de réflexion numéro 3, L'action communautaire*.
- FÉDÉRATION DES CENTRES LOCAUX DE SERVICES COMMUNAUTAIRES DU QUÉBEC, (1991b). *Description de tâches*, Communiqué 13.12.91, vol. 11, no.38.
- FÉDÉRATION DES CENTRES LOCAUX DE SERVICES COMMUNAUTAIRES DU QUÉBEC, (1994). *Pratique d'action communautaire. Document de réflexion*.
- GAUTHIER, B. (1992). *Recherche sociale, de la problématique à la cueillette de données*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- GEOFFRION, P. (1992). « Le groupe de discussion », dans GAUTHIER, B. (1992). *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, pp.311-335.

- GINGRAS, P. (1991). « L'approche communautaire » dans DOUCET, L. et FAVREAU, L. Éd. (1991), *Théorie et pratique en organisation communautaire*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, pp. 187-200.
- GOUDET, B. (1989). « La fonction d'agent de médiation et ses légitimités », dans BLANC, B. *Actions collectives et travail social, contexte et réalisations*, tome 2, Paris, Les éditions ESF.
- GULATI, P. et GUEST, G (1990). «The community-Centered Model : A Garden-Variety Approach or a Radical Transformation of Community Practice?» in *Social Work*, Janvier, pp. 63-68.
- HATZFELD, H. (1998). *Construire de nouvelles légitimités en travail social*, Paris, Dunod.
- HÉTU, J.-P. (2003). «Grandeur et misère des programmes d'intervention précoce » *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 16, no 1, 207-215.
- HURTUBISE, Y., BEAUCHAMP, G. et al. (1988-1989). *Pratiques d'organisation et de travail communautaires en CLSC*, RQIIAC, Montréal.
- HURTUBISE, Y et FAVREAU, L.(1988). *L'évolution de l'action communautaire en CLSC*, Projet de recherche, travail social - Département des Sciences humaines - Université du Québec à Hull / Écoles de service social - Université Laval- Québec.
- HURTUBISE, Y., PARÉ, P. et al. (1989). *Pratique d'action communautaire en CLSC, actes du Colloque sur l'action communautaire en CLSC* (mai 1988), Centre de recherche sur les services communautaires, Université Laval.
- KRUEGER, R.A., (1988). *Focus group. A Practical Guide for Applied Research*, Newbury Park, SAGE.
- LACHAPELLE, R. (1992). « Le colloque du RQIIAC à Hull: un regroupement professionnel au seuil de la maturité », *Nouvelles pratiques sociales*, vol.5, no.2, pp.199-203.
- LACHAPELLE, R. (1997). *Essai de synthèse*, École de Service social - Université Laval- Québec.
- LACHAPELLE, R. (2003). *L'organisation communautaire en CLSC. Cadre de référence et pratique*, Saint-Nicolas, Presses de l'Université Laval.

- LAFRANCE, G. et LESEMAN, F. (1980). *Modèles d'organisation communautaire : pratiques et idéologies dans les Centres locaux de services communautaires de la région de Montréal*, École de service social, Université de Montréal,
- LAMOUREUX, J, MAYER, R. et PANET-RAYMOND, J., (1984). *L'intervention communautaire*, Montréal, Les Éditions Coopératives Albert Saint-Martin de Montréal.
- LAMOUREUX, H., LAVOIE, J, MAYER, R. et PANET-RAYMOND, J., (1996). *La pratique de l'action communautaire*, Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- LAROUCHE, S. (1998). « Parents adoptifs et biologiques : crises d'adolescence ? », *Interaction communautaire*, Été 1998, no. 46, pp. 31-33.
- L'ÉCUYER, R. (1987). « L'analyse de contenu: notions et étapes », dans DESLAURIERS, J.-P. (ss.dir.), *Les méthodes de la recherche qualitative*, Sillery, Presses de l'Université du Québec.
- L'ÉCUYER, R. (1990). *Méthodologie de l'analyse développementale de contenu, méthodes GPS et Concept de soi*, Sillery, Presses de l'Université du Québec.
- LEGROS, P. (1998). « L'action communautaire, un champ partagé ! », *Interaction communautaire*, Été 1998, no 46, pp.4-5.
- LEFRANÇOIS, R. (1991). *Dictionnaire de la recherche scientifique*, Lennoxville, Les éditions némésis.
- LÉVESQUE, B. et VAILLANCOURT, Y. (1988), « Les CLSC à la croisée des chemins », NPS, vol.1, no.1.
- MARCOTTE, F. (1986). *L'action communautaire, ses méthodes, ses outils, ses rouages et sa gestion*, Montréal, Éditions Saint-Martin.
- MAYER, R. et OUELLET, F. (1991). *Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux*, Boucherville, Gaëtan Morin éditeur.
- MAYER, R (2002). *Évolution des pratiques en service social*. Boucherville, Gaëtan Morin éditeur.
- MERCIER, C. (2000). « L'organisation communautaire et le Travail social », dans J.-P., DESLAURIERS et Y. HURTUBISE (2000). *Introduction au travail social*, Saint-Nicolas, Les Presses de l'Université Laval, pp.177-212.

- MORGAN, D.L. (1997). *Focus groups as qualitative research*, Newbury, SAGE.
- MUCCHIELLI, R. (1979). *L'analyse de contenu des documents et des communications*, troisième édition, Paris, Éditions ESF.
- PLAMONDON, D., DUBORD, S., MALTAIS, D., BRASSARD, S., BOIVIN, H. et COUTURE, M. (1997). *Au-delà de la tourmente, de nouvelles alliances à bâtir*. Actes du Ve colloque du Regroupement québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire en CLSC et en Centre de Santé, Chicoutimi, GRIR.
- ROCHER, G. (1969). *Introduction à la sociologie générale, 2. l'organisation sociale*, Ville LaSalle, Éditions Hurtubise HMH.
- ROSS, M.G., (1955). *Community Organization, Theory and Principles*, New York, Harper and Row.
- ROTHMAN, J. (1968). « Three models of community Organization Practice» in *Social work practic*, National Conference on Social Welfare, New York, Columbia University Press.
- ROTHMAN, J. et J.E. TROPMAN, (1987). « Models of Community Organizations and Macro Practices Perspectives : Their Mixing et Phasing», in COX Fred et alii. Ed., *Stratégies of Community Organizations Macro Practice*, Fourth Edition, F.E. Peacock Publishers Inc., Itaca, pp.3-25.
- ROTHMAN, J., (1995). « Approaches to community intervention», dans *Strategies of Community Intervention*, ed. J.ROTHMAN, J ERLICH, J.. TROPMAN, 5^e édition, F.E. Paacock Publishers Inc., Itasca, pp. 26-63
- ROY, M. (1987). *Les CLSC, ce qu'il faut savoir*, Montréal, Édition St-Martin
- SALSBERG, J.-F. et WELSH-BONNARD, S. (1970). *Action communautaire, une introduction*, Paris, Les Éditions économie et humanisme.
- SIMARD, G. (1989). *Animer, planifier et évaluer l'action. La méthode du Focus group*, Laval, Mondia.
- TAYLOR, S.H. et ROBERTS, R.W. (1985). The Fluidity of Praticce Theory : An Overview» in TAYLOR, S.H. et ROBERTS, R.W. Ed., *Theory and practice of community Social Work*, New-York, Columbia University Press, pp.3-29.

VACHON, B. (1991). *Le développement local. Théorie et pratique*, Boucherville, Gaëtan Morin éditeur.

VINET, J. (1998). « Les o.c. : perdus dans l'espace ? », *Interaction communautaire*, Hiver 1998, nos 44/45, pp. 43-44.

APPENDICES

PL APPENDIX

APPENDICE A

QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE DES GROUPE DE DISCUSSION

QUESTIONNAIRE**Groupe de discussion****Renouvellement de la pratique
de l'organisation communautaire en CLSC**

1. Comment décririez-vous la pratique de l'organisation communautaire en CLSC en ce moment?
2. Quels sont les principaux facteurs qui influencent actuellement son évolution ?
3. Comment percevez-vous la nature de vos relations avec les groupes communautaires de votre milieu ?
4. Comment percevez-vous la nature de vos relations avec les différents nouveaux acteurs de développements dans votre milieu ?
5. Quelles sont les principaux enjeux qui entourent la pratique de l'organisation communautaire en CLSC en ce moment?
6. Quelles sont les axes de développement de la pratique à privilégier au cours des prochaines années ?
7. Selon vous, l'organisation communautaire en CLSC est en ce moment : en perte de vitesse, en développement, en consolidation, en redéfinition, ou autres..... ?

APPENDICE B**LETTRE DE CONSENTEMENT**

Hull, vendredi le 16 octobre 1998

Aux participants-es à la recherche
sur les éléments de renouvellement de la pratique
de l'organisation communautaire en CLSC

Objet : avis de consentement

Chères et chers participants-es,

la présente a pour objectif de s'assurer de votre accord à la participation à cette recherche, à vous aviser des tenants et des aboutissants de votre participation et de vous faire part des considérations éthiques tenues en compte lors du processus de traitement des données recueillies.

Cette recherche vise à identifier les points de vues des praticiens-nes sur la pratique de l'organisation communautaire en CLSC en 1998. L'instrument de cueillette de données utilisé sera le *focus group*. Cette méthode vise à stimuler une discussion sur un thème précis avec des gens intéressés par ce thème.

Les données recueillies (enregistrement, notes et verbatim) seront strictement utilisées au fin de cette recherche. Elles seront détruites entièrement à la fin de la recherche. Outre l'engagement du chercheur à la confidentialité, nous demandons à chaque participants-es d'en faire autant.

Enfin, signer cette lettre, signifie que vous êtes conscients-es que cette recherche porte sur la pratique de l'organisation communautaire, que vous pouvez en tout temps retirer votre consentement à participer à cette recherche et que les données recueillies seront traitées strictement de manière confidentielle et contribueront à l'avancement de la connaissance sur la pratique de l'organisation communautaire en CLSC.

signature

date