



RÉCITS BIOGRAPHIQUES  
EN INTERVENTION COLLECTIVE AU QUÉBEC

**SOCIOLOGUE DE L'ACTION :  
ROBERT LAGRANGE ORGANISATEUR  
COMMUNAUTAIRE DANS LES MOULINS**

Robert Lagrange, OC retraité

Denis Bourque, Ph.D

**Cahier no.15-04**

ISBN 978-2-89251-556-5 (version imprimée)

ISBN 978-2-89251-557-2 (pdf)

Mars 2015

# TABLE DES MATIERES

---

Liste des sigles.....	4
Listes des encadrés.....	5
Avant-propos.....	6
Introduction.....	11
I- Parcours de formation et de pratique.....	13
1.1 Histoire personnelle, trajectoire académique et professionnelle.....	13
Des origines familiales ouvrières où traditions et modernité s’entrechoquent.....	13
Trajectoire académique.....	14
Études universitaires en sociologie.....	15
Première expérience d’intervention professionnelle.....	18
Du milieu communautaire au milieu institutionnel : le CLSC Lamater.....	21
Une trajectoire professionnelle interne faite de luttes et de solidarité comme organisateur communautaire en CLSC/CSSS.....	26
2000-2004: Code d’éthique en organisation communautaire, cadre de référence du RQIIAC et Plan d’action locale de la santé publique.....	30
2003-2004 : Fusion du CLSC en CSSSSL.....	33
2005-2009: Cadre conceptuel de la pratique en organisation communautaire et rapprochement administratif de l’équipe en organisation communautaire.....	34
2010-2014: Formation en développement des communautés au CSSSSL avec l’organisation communautaire.....	36
2013-2014 : Attrition de poste en organisation communautaire et mobilisation de l’équipe et du milieu communautaire.....	37
1.2 Un dossier structurant : La Table pauvreté et solidarité des Moulins.....	39
1.2.1 Un acteur collectif de concertation communautaire de lutte contre la pauvreté et d’inclusion sociale.....	39
1.2.2 Les jalons du projet de concertation communautaire.....	41
La mobilisation des ressources: 2000-2002.....	41
Le développement d’une première action collective commune: 2003-2006.....	44
La consolidation du projet de concertation communautaire: 2007-2010.....	46
1.2.3 La maturité du projet de concertation communautaire: 2010-2014.....	48

II ENJEUX ET DÉFIS DE L'INTERVENTION COLLECTIVE.....	55
2.1 Évolution des approches d'action et d'intervention collectives .....	55
2.2 Participation citoyenne et place des personnes concernées dans l'intervention collective .....	58
2.3 Évolution et transformation du milieu communautaire : déficit de participation au profit d'une professionnalisation ?.....	59
2.4 Rôle du territoire dans la dynamique d'action collective.....	61
2.5 Impacts de la territorialisation des programmes publics et philanthropiques sur la pratique des organismes communautaires .....	62
2.5.1 Démarche sur la concertation dans la MRC Les Moulins et gouvernance territoriale	64
2.6 Les rapports avec les élus dans l'action collective et l'intervention collective .....	67
2.7 L'arrimage des OC avec les autres agents de développement.....	67
2.7.1 Les rapports d'inter-influence qui se construisent entre les OC du CSSS et les intervenants des villes.....	68
2.8 Principes, référents et balises éthiques en intervention collective .....	69
Aspects éthiques.....	69
Référents .....	71
2.8.1 À propos des conflits d'allégeance .....	72
2.8.2 La fonction de représentation que les OC peuvent jouer .....	73
2.9 Rôles, fonctions et compétences en organisation communautaire .....	73
2.9.1 À propos de la fonction de liaison des OC.....	75
2.10 Dimensions déterminantes de la pratique d'intervention collective .....	76
2.11 Un bilan sur 33 ans.....	77
Bibliographie .....	80
Annexe 1 : Les CLSC .....	82

# LISTE DES SIGLES

---

ADR	Agents de développement rural
ASSS	Agence de la Santé et des Services sociaux
ATI	Approche territoriale intégrée
BAEQ	Bureau d'aménagement de l'Est du Québec
CDC	Corporation de développement communautaire
CLD	Centre local de développement
CLE	Centre local d'emploi
CLSC	Centre local de services communautaires
CRÉ	Conférence régionale des élus
CSSS	Centre de Santé et de Services Sociaux
CSSSSL	Centre de santé et de services sociaux du Sud de Lanaudière
DC	Développement des communautés
DSP	Direction de la Santé publique
DTI	Développement territorial intégré
FLAC	Fondation Lucie et André Chagnon
MAJIE	Mouvement d'Action Jeunesse et d'Initiative pour l'Emploi 16-24 ans
MAMROT	Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire
MESS	Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
MRC	Municipalité régionale de comté
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
OC	Organisateurs ou organisatrices communautaires
OCA	Organisme communautaire autonome
PAGSIS	Plan d'action gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale
PARSIS	Plan d'action régional en solidarité et inclusion sociale
PNR	Politique nationale de la ruralité
PROS	Programme de régionalisation des services en santé mentale
RQIIAC	Regroupement québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire de CSSS
RQVVS	Réseau québécois de Villes et villages en santé
SADC	Société d'aide au développement des collectivités
SRQ	Solidarité rurale Québec
TOOCL	Table des organisatrices et organisateurs communautaires de Lanaudière
TROCL	Table régionale des organismes communautaires autonomes de Lanaudière

# LISTES DES ENCADRÉS

---

La sociologie de l'action

Texte inédit

Les Feuillus Inc.

Petite histoire du CLSC Lamater

La capacité d'agir des acteurs

La recherche-action

Intervention de réseaux

Document de positionnement de l'organisation communautaire

Lettre de l'équipe de l'organisation communautaire

Plan d'action local en santé publique du CLSC Lamater - Domaine du développement des communautés -26 février 2004

Un modèle de référence

Le système-groupe

Cadre de référence de la Table pauvreté et solidarité des Moulins

Le PARSIS 2010-2015

Programme de formation C.A. Marche

Approche des organismes communautaires

Comprendre les mutations de la participation

Milieu communautaire de la MRC Les Moulins

Orientation consumériste de l'action publique

À propos des organismes communautaires

Construction de l'identité du communautaire

Un livre de référence pour Robert Lagrange

L'engagement social du sociologue

Définition de l'organisation communautaire

# AVANT-PROPOS

---

## **Les Récits biographiques en intervention collective au Québec: un projet visant à mettre en valeur l'expertise québécoise en cette matière**

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

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

Depuis plus de 40 ans, des intervenants communautaires et autres agents de développement sont actifs dans différents milieux (CLSC, organismes communautaires, municipalités, fondations, CLD, etc.) afin de soutenir l'action communautaire et la rendre plus efficace. L'intervention collective ou le travail professionnel des agents de développement doit toujours composer avec des enjeux et des paradoxes comme la double loyauté envers l'employeur et envers les acteurs collectifs, la conciliation des attentes de l'employeur ou celles des bailleurs de fonds avec les attentes des communautés, la gestion des rapports de pouvoir et de compétition présents dans l'action collective et concertée, etc.

Ces rôles et fonctions de l'intervention collective demeurent encore mal documentés, ce qui contribue à faire des métiers du développement une «profession» dite comme floue (Jeannot, 2011) et souvent mal comprise. De plus, même si l'action et l'intervention collectives ont obtenu des résultats probants (infrastructures communautaires présentes partout au Québec, reconnaissance publique, économique, sociale, etc.), elles font face à des défis nouveaux et majeurs comme l'intégration et la coordination des initiatives collectives au plan local et régional, le travail plus étroit avec les élus, la mobilisation et la participation citoyenne et l'intégration des communautés culturelles. Ces réalités, nouvelles comme anciennes, ont besoin d'être documentées et analysées, et nous avons choisi de le faire à partir de ceux et celles qui les ont vécues et développées, en faisant appel à l'expérience et à la réflexion critique d'intervenants chevronnés. Nous présumons que par

delà les modèles classiques reconnus en intervention collective, que nous pourrions qualifier de méta-modèles, les intervenantes et intervenants ont dans leur pratique expérimenté ou développé d'autres modèles peu connus ou reconnus, de plus ou moins grande portée, que nous voulons mettre en valeur et de situer dans le vaste champ de l'intervention collective.

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

### **Notre méthodologie**

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

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

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

alors producteur de connaissances par sa démarche d'expression et de compréhension de sa propre expérience dont il permet de dégager «du sens et du savoir à partir de cette vie que l'on vit» (Desmarais, 2009 : 369).

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

### **Les contenus des récits et la procédure de cueillette**

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

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

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

- Participation citoyenne et des premiers concernés
- Développement de territoire, intégration et coordination territoriale des initiatives collectives
- Travail avec les élus
- Rapports avec les autres agents de développement
- Prise en compte des communautés culturelles dans l'action collective
- Appréciation de la fonction de liaison développée par Lachapelle (2014) et de ses 5 dimensions et exercice du leadership de processus
- Articulation des fonctions de soutien, de représentation, de bailleur de fonds, etc.



- Gestion des conflits d'allégeance ou des multiples imputabilités
- Cadre éthique (construction, contenu, gestion des conflits éthiques, etc.)
- Autres sujets pertinents à l'expérience de l'intervenant-e

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

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

### **Le choix des intervenants-narrateurs**

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

### **Des contributions importantes et appréciées**

Nous tenons enfin à souligner l'énorme contribution des intervenants-narrateurs qui acceptent de partager leur vécu d'intervenants collectifs ainsi que leurs réflexions sur cette pratique exigeante qu'ils ou elles ont élaborée à travers des parcours très diversifiés, mais où une constante demeure: une pratique engagée, fondée sur des choix de valeurs démocratiques, co-construite avec des acteurs collectifs et fondée sur la croyance en la capacité des individus et des collectivités à prendre en mains leur devenir. La collaboration à ce projet leur a demandé beaucoup de temps et d'énergie en recherche, re-lecture et rédaction, leur permettant de se livrer à un bilan de leur pratique professionnelle et de l'état de la pratique d'intervention collective en général. Leur désir de laisser des traces permettant aux intervenants actuels et futurs de mieux se guider dans cette pratique, rendue encore plus difficile actuellement, a soutenu l'effort qui leur a été demandé, permettant le résultat appréciable pour lequel nous tenons à les remercier chaleureusement.

### **Références**

- Bertaux, D., (2005). *Le récit de vie*, Armand Colin, Paris.
- Blondin, M., Comeau, Y., et Provencher, Y., (2012). *Innover pour mobiliser (L'actualité de l'expérience de Michel Blondin*, Québec), PUQ.
- Desmarais, D., *L'approche biographique*, (chap. 14), dans Gauthier, B. (dir.), (2009). *Recherche sociale, de la problématique à la collecte des données*, PUQ.
- Glaser, B.G. (1992). *Basics of Grounded Theory Analysis*, Mill Valley (Californy), Sociology Press.
- Guay, C. et Thibault, M., (2012). «Libérer les mots : pour une utilisation éthique de l'approche biographique en contexte autochtone», *Revue Éthique publique*, vol. 14, n° 1 (Peuples autochtones et enjeux d'éthique publique).
- Jeannot, G., (2011). *Les métiers flous. Travail et action publique*, Octarès Éditions, Toulouse.
- Kramer, R. et Specht, H., (1983). *Readings in Community Practice Organization*, États-Unis, Prentice Hall, p. 2-23.
- Lachapelle, R., (2014). *Être passeur, La fonction de liaison en organisation communautaire*, Thèse de doctorat en service social, Université Laval.
- Mayer, R., Ouellet, F., et al., (2000). *Méthodes de recherche en intervention sociale*, Gaétan Morin éditeur.

# INTRODUCTION

---

## À PROPOS DE ROBERT LAGRANGE, ORGANISATEUR COMMUNAUTAIRE



Le récit de Robert Lagrange constitue la deuxième publication produite dans le cadre d'un projet de la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (CRCOC) sur les récits de pratiques biographiques en intervention collective. Robert Lagrange a pratiqué à titre d'organisateur communautaire dans la MRC Les Moulins pendant 35 ans dont 33 ans au Centre local de services communautaires Lamater (CLSC Lamater) devenu en 2004 une constituante du Centre de santé et de services sociaux du Sud de Lanaudière (CSSSSL). Il a pris sa retraite en 2014.

Robert Lagrange provient d'une famille ouvrière de l'Île de Montréal. Son environnement familial et social l'ont profondément marqué au niveau de ses valeurs et de ses futurs choix d'études et d'engagement professionnel. Témoin des transformations sociales des années 1970 au Québec, Robert Lagrange décide de poursuivre des études supérieures pour mieux se préparer à devenir acteur de changement social. Pour lui, la formation académique doit certes éclairer la compréhension des phénomènes sociaux, mais elle doit surtout servir leur transformation qui passe par l'action collective et les mouvements sociaux. Diplômé en sociologie de l'Université de Montréal en 1977, la théorie des mouvements sociaux et plus particulièrement celle construite à partir de l'action collective des acteurs sociaux ont toujours été pour lui une source d'inspiration et de référence.

Il livre dans la première partie de ce texte la description et l'analyse de son parcours professionnel pendant ses années en organisation communautaire où il a accompagné de nombreux acteurs sociaux (citoyen-es, groupes populaires, organismes communautaires, institutions) dans la création et le soutien de projets mobilisateurs.

La deuxième partie du texte présente son expérience et ses réflexions quant aux enjeux et aux défis qui confrontent l'action et l'intervention collectives au Québec. Son engagement dans l'institution CLSC, devenue CSSS, démontre clairement le rôle actif que joue l'organisation communautaire comme acteur dans le système organisationnel. Il illustre par sa pratique la capacité de négocier de l'organisation communautaire avec les autorités administratives de l'institution. Enfin, il démontre la capacité d'adaptation de l'organisation communautaire dans un système organisationnel caractérisé par plusieurs périodes de turbulence et de crise.

## ROBERT LAGRANGE EN QUELQUES DATES

1979 : Après ses études en sociologie, il obtient son premier emploi en milieu communautaire à Terrebonne. L'année suivante il obtient un poste temporaire d'organisateur communautaire au CLSC Lamater dans la MRC Les Moulins, poste qui deviendra permanent en 1983.

1982 : Réalisation d'une recherche-action sur les besoins des jeunes dans la MRC Les Moulins qui a favorisé la naissance d'un projet communautaire M.A.J.I.E 16-24 (Mouvement d'Action Jeunesse et d'Initiative pour l'Emploi 16-24 ans) devenu plus tard un organisme communautaire Action Travail Jeunesse des Moulins. Le problème de décrochage scolaire prenait de l'ampleur et devenait une préoccupation dans la population. Le taux de chômage chez les jeunes de 18-25 ans était alors de 25 %.

1984 : Mise en place de la Table de concertation jeunesse des Moulins regroupant les intervenants jeunesse. La population âgée de moins de 24 ans composait 45.5 % de la population totale de la MRC.

1997 : Mise sur pied de la Table pauvreté et solidarité des Moulins comme acteur collectif de concertation communautaire de lutte contre la pauvreté et d'inclusion sociale. Le problème de la pauvreté demeurait un sujet tabou dans la MRC reconnue comme une MRC affichant un niveau de revenu élevé dans la population.

2000 : Création de la coopérative de solidarité Le Chez-nous du Communautaire des Moulins regroupant sous un même toit à Mascouche des organismes communautaires de la MRC et de Lanaudière. Sa mission est de fournir du travail à ses membres travailleurs ainsi que des biens et services à ses membres utilisateurs dans le domaine du soutien et du développement communautaires et d'être un incubateur de projets.

2003 : Mise en place de la maison d'hébergement pour personnes itinérantes LA HUTTE – hébergement d'urgence à Terrebonne. Cette réalisation est le résultat du Plan d'action régional en itinérance coordonné par la Régie régionale de la santé et des services sociaux de Lanaudière (RRSSSL) et élaboré avec les groupes concernés. Le développement d'une telle ressource dans un contexte de banlieue posait un défi de taille à bien des niveaux dont le syndrome pas dans ma cour.

2006 : Mise en œuvre de la démarche locale en développement durable de la MRC Les Moulins qui s'est échelonné jusqu'en 2008 avec l'implication des villes de Mascouche et de Terrebonne, du CLD des Moulins, de la Commission scolaire des Affluents, de la Direction de la Santé publique de Lanaudière, du Carrefour Jeunesse emploi des Moulins, du CSSSSL et d'Accès Ressources Humaines Lanaudière. Cette démarche invitait la communauté à définir le territoire dans lequel elle souhaitait vivre dans les 15 prochaines années.

2011 : Mise en œuvre de la démarche locale PARSIS qui a permis de financer divers projets communautaires. Cette démarche invitait le milieu communautaire et le réseau institutionnel à identifier des problématiques pertinentes de lutte à la pauvreté et de prioriser collectivement des projets concertés.

2012 : Dans le cadre du Prix Excellence des membres du Conseil multidisciplinaire du CSSSSL, Robert a reçu le prix Hommage reconnaissant un professionnel qui s'est toujours démarqué et ayant au moins 25 ans d'expérience dont 10 ans d'ancienneté au sein du CSSSSL.

2013 : Il reçoit la médaille de l'Assemblée nationale du Québec pour son implication dans le développement de la communauté présenté ainsi: « Organisateur communautaire engagé dans son milieu depuis 35 ans, Robert Lagrange met en lumière la force collective au travers les nombreuses réalisations des organismes de la MRC Les Moulins ».

2014 : Robert Lagrange prend sa retraite à titre d'organisateur communautaire engagé dans la MRC Les Moulins depuis 35 ans dont 33 ans au Centre local de services communautaires Lamater (CLSC Lamater) devenu en 2004 une constituante du Centre de santé et de services sociaux du Sud de Lanaudière.

# I- PARCOURS DE FORMATION ET DE PRATIQUE

---

## 1.1 HISTOIRE PERSONNELLE, TRAJECTOIRE ACADÉMIQUE ET PROFESSIONNELLE

### **Des origines familiales ouvrières où traditions et modernité s'entrechoquent.**

Je viens d'une famille dite traditionnelle composée d'une mère, d'un père et de cinq enfants. Je suis né en 1954. Mon père était soudeur de métier et ma mère femme au foyer. De mon père, je retiens l'image d'un homme travaillant et de ma mère une femme dévouée à ses enfants. Ma mère s'est impliquée bénévolement auprès de plusieurs associations dont le Cercle des fermières, le Camp de vacances de la Congrégation des Pères de Sainte-Croix, le Foyer Lefebvre de la congrégation des sœurs missionnaires Notre-Dame-de-la-Fayette et le comptoir de vêtements du Fonds de dépannage de l'Ouest de l'Île. Mon père travaillait à Dominion Bridge Company située à Lachine. La fin de semaine, il travaillait à la forge de son père. Je me rappelle du bruit du marteau martelant le fer sur l'enclume. J'ai aidé mon père dans des travaux de soudure. Je peux dire que mes parents font partie de la génération de personnes qui ont bâti de leurs mains et de leur cœur leur milieu familial. Ils ont bâti eux-mêmes leur maison.

J'ai vécu toute mon enfance dans la même paroisse, Sainte-Geneviève-de-Pierrefonds sur l'Île de Montréal. Les habitudes de vie de ces paroissiens étaient dictées par les dogmes de l'Église catholique et par une forte présence d'institutions religieuses telles que la congrégation des Sœurs de Sainte-Anne, l'ordre des Frères Franciscains et la congrégation de Sainte-Croix. Mon enfance a donc été marquée par la messe du dimanche, la bénédiction du père, la prière, la confession, le catéchisme, les dix commandements, la communion, le crucifix, le chapelet, les processions de la Fête-Dieu, la visite paroissiale, etc. J'ai un oncle qui a écrit deux livres sur l'histoire de cette communauté<sup>1</sup> décrivant l'importance de ces institutions religieuses dans la vie sociale des gens.

Toutefois, l'avènement de la modernisation et de la laïcisation des institutions vont bouleverser les habitudes de vie de ces gens. L'entrée dans cette nouvelle ère ne se fera pas sans heurts. C'est le début de la révolution tranquille au Québec. À cette époque, les religieux jouaient encore un rôle important dans la vie communautaire de la communauté. La Congrégation des Pères de Sainte-Croix organisait des camps de vacances l'été. J'y suis allé pendant quelques années comme campeur. Ce fut une expérience formidable et inoubliable. Dans ces camps, j'apprenais la vie d'équipe en dehors du cocon familial. Je me réalisais et je me découvrais comme jeune garçon dans les différentes épreuves auxquelles les campeurs étaient confrontés dans la vie de camp. C'était pour moi comme un rite initiatique: un passage de l'enfance à la préadolescence. Ces Pères étaient des modèles pour moi. Ils ont influencé ma manière de voir le monde en me faisant prendre conscience de mes capacités de réfléchir et d'agir en interaction avec les autres, d'affirmer mes valeurs tout en prenant conscience des valeurs des autres. Ils m'ont fait prendre conscience du vivre ensemble en groupe. Nous vivions comme en micro-société avec des règles de vie de solidarité autres que

---

<sup>1</sup> Marc Locas, *Sainte-Geneviève...ses quatre saisons*, 1981, 174 p., et *La «Côte Sainte-Geneviève»...cent ans plus tard 1900-2000*, 1999, 173 p.

<sup>2</sup> La définition de pragmatisme est celle que l'on retrouve dans le Nouveau Petit Robert 2008 pour une décision pragmatique « qui est adapté à l'action sur le réel, qui est susceptible d'applications pratiques, qui

traditionnelles et familiales. C'est avec eux que j'ai assisté à l'impact de la laïcisation des institutions dans leurs études théologiques. La plupart y ont mis fin pour redevenir laïcs.

C'est aussi à cette époque que je découvrais les chansons patriotiques québécoises telles que Bozo les culottes de Raymond Lévesque ainsi que la question nationale du Québec. Le Québec est-il un pays ? Les chansonniers québécois le chantaient et l'espéraient. J'étais emporté par cette poésie et ce magnifique projet de pays. Par la suite, d'autres chansonniers ont pris une place dans mon imaginaire. Je pense à Claude Léveillée, Jacques Brel, Jean Ferrat et Léo Ferré.

### **Trajectoire académique**

J'ai fait mes études élémentaires à l'école Sainte-Anne à Sainte-Geneviève-de-Pierrefonds. La directrice d'école était une religieuse et une partie du corps enseignant était formé de religieux. La religion était une matière obligatoire. Pour être promu, un élève devait conserver 60% au grand total ; 60% en français ; 80% en religion ; 50% en mathématiques. J'avais obtenu 67% au grand total mais je n'avais pas obtenu les notes de passage en religion et en français. Je devais redoubler. Afin d'être promu, j'ai fait des travaux scolaires pendant l'été. Le cours de langue française était approuvé par le Comité catholique du Conseil de l'instruction publique.

Pour souligner l'influence des religieux dans le mode de vie des gens, mes parents ont vécu l'époque où il était coutume qu'un membre de la famille se prédestine à la prêtrise ou au missionariat. Une sœur de mon père est devenue religieuse pour la Congrégation des Sœurs de Sainte-Anne et par la suite missionnaire en Haïti. Cette tante missionnaire a été un modèle pour moi. Elle a quitté un confort religieux et familial pour aller dans un autre pays réputé comme étant le plus pauvre au monde. Elle a même risqué sa vie lorsque les tensions politiques étaient élevées et qu'elle a eu à se confronter à la milice paramilitaire, les Tontons macoutes sous la dictature duvaliériste. J'ai été marqué par son récit qui mettait en valeur son courage, son aplomb, son sang-froid de femme missionnaire et son analyse socio-politique du problème de la pauvreté en Haïti. Dans son discours religieux, en plus d'une vision charitable de la société s'ajoutait une vision de justice sociale. En effet, les Sœurs de Sainte-Anne en Haïti s'engageaient à bâtir une église du peuple et de l'Esprit, et à défendre un nouveau modèle d'éducation susceptible d'aider les gens à identifier les causes de leurs problèmes de pauvreté.

Mes études au secondaire ont été vécues dans un contexte politique assez turbulent au Québec. En effet, l'année 1970 a été marquée par l'adoption de la Loi canadienne sur les mesures de guerre suite à l'enlèvement par le Front de Libération du Québec (FLQ) de l'ambassadeur britannique James Cross et du ministre du travail du gouvernement libéral du Québec Pierre Laporte. Ce dernier fut assassiné par le FLQ. Le Québec était en état de siège. En 1972, il y avait la grève illégale du Front commun syndical (CSN, FTQ, CEQ) du secteur public et parapublic. Cette grève mène à l'arrestation et à l'emprisonnement des trois chefs syndicaux. Ces événements politiques bouleversaient ma vision traditionnelle de la vie quotidienne en mettant en relief des conflits sociaux. Je prenais conscience que la vie démocratique en société est un lieu de débats et de rapports de force.

C'est au secondaire que je découvre véritablement l'existence et la richesse contenue dans une bibliothèque. Je me rappelle très bien la première fois que j'ai franchi la porte de la bibliothèque. Je me disais que je ne pourrai jamais lire tous ces livres dans ma vie. Je vais donc demeurer un ignorant. Je vais quand même commencer à lire. Je suis allé à la rencontre d'auteurs remarquables : Félix-Antoine Savard, Félix Leclerc, Antoine de St-Exupéry, Honoré de Balzac, Émile Zola, Alphonse Daudet, Simone de Beauvoir, etc. Encore aujourd'hui, ce sentiment d'ignorance persiste en moi mais les auteurs sont devenus des compagnons de route. Ils m'aident à grandir intellectuellement et à nuancer ma perception du monde.

Lors de mes études en sciences sociales au CEGEP St-Laurent, trois cours m'avaient particulièrement marqué: le cours de génétique; le cours d'anthropologie sociale et le cours sur les probabilités en mathématiques. Le premier parce qu'il me faisait connaître les travaux de Mendel sur les lois de l'hérédité chez les êtres vivants; le deuxième parce qu'il me faisait connaître les travaux de Lamarck sur l'évolution des espèces vivantes; et enfin, le troisième parce qu'il me faisait connaître des modèles mathématiques quantifiant objectivement des comportements sociaux en société. Ces trois cours me faisaient entrer dans le monde des sciences sociales et m'éloignaient du sens commun. Cette période correspondait à un moment où je m'interrogeais comme jeune adulte sur mon avenir professionnel. Ce champ de connaissances en sciences sociales était inconnu pour moi. Je n'avais aucun point de référence dans mon milieu d'origine. Je n'avais aucune idée des débouchés sur le marché du travail. Mais en même temps, le statut d'étudiant me permettait d'approfondir ce champ de connaissances pour mieux comprendre le monde dans lequel je vivais. Cela me fascinait et me faisait peur car je sentais que cela me confrontait aux valeurs traditionnelles de mon milieu social. Serais-je en rupture ? Comment fais-je incarner ces nouvelles connaissances objectives dans ma vie personnelle, familiale et professionnelle? L'entrée au CEGEP a donc été un moment important pour moi car pour la première fois, c'est moi qui devais décider de mon orientation future. Je pouvais marquer ma distanciation par rapport à mon milieu social et à ses valeurs alors que pour la génération de mes parents cela n'était pas vraiment possible. Je devais assumer mes choix. De mon village paisible, ordonné, francophone, catholique, traditionnel, j'entrais en ville, cosmopolite, bruyante, polluante, agitée, ouverte. Je vivais un certain vertige et une attirance certaine vers ce brouhaha urbain. La question de « comment vit-on ensemble dans ce brouhaha » germait dans ma tête. Comment tout cela peut se tenir ensemble et avancer ? Et avancer vers quoi ?

### **Études universitaires en sociologie**

J'ai fait mes études en sociologie à l'Université de Montréal où je découvrais qu'en sociologie certains auteurs, certains courants de pensées s'intéressaient aux acteurs qui portent des projets de changements. Cette découverte a été déterminante. J'ai été fasciné par les travaux de recherche d'Alain Touraine... *Pour la sociologie, Sociologie de l'action, Production de la société,...* La théorie des systèmes d'actions me plaisait parce qu'elle me proposait une façon de voir la société dans une globalité. Et dans cette globalité, comment l'acteur peut effectivement apporter un changement social dans la société car les systèmes d'actions sont toujours en mouvement. Cette théorie me donnait un cadre d'analyse qui dépassait l'enquête classique des données pour s'approcher de l'action des acteurs sociaux. L'approche sociologique des mouvements sociaux et plus

particulièrement des nouveaux mouvements sociaux (féministe, écologiste, étudiant, gai, communautaire...) a toujours été pour moi une source d'inspiration et de référence pour essayer de comprendre comment les sociétés se constituent et se transforment. Cette théorie reconnaît une valeur importante à la réflexivité des acteurs et une valeur appréciable de changement social dans l'action collective des acteurs sociaux. Pour rendre compte de l'action collective des acteurs sociaux, il faut l'analyser dans la sphère des systèmes d'action dont elle fait partie. Ces éléments conceptuels vont influencer invariablement ma pensée et ma pratique en organisation communautaire en CLSC.

Pendant mes études universitaires, j'ai fait partie d'une équipe de recherche sous la direction de Marcel Fournier, professeur au Département de sociologie de l'Université de Montréal, qui a réalisé une enquête empirique auprès des élèves de l'enseignement secondaire professionnel : *Entre l'école et l'usine*, Laval, Ed. Coopératives Albert Saint-Martin, 1980, 128p. J'ai appris les principales étapes de la recherche sociologique : pré-enquête, échantillonnage, enquête, analyse et rédaction d'un rapport. Je me suis familiarisé avec les travaux de Pierre Bourdieu sur l'importance des facteurs culturels et symboliques dans la reproduction sociale. Je découvrais la rigueur de la recherche en sociologie et surtout l'éclairage que la connaissance sociologique apportait sur les phénomènes sociaux. J'ai aussi été assistant de cours pour Marcel Fournier. Le cours portait sur Émile Durkheim, père fondateur de la sociologie en France. En présentant les textes de Durkheim, j'ai découvert qu'il a été membre fondateur de la Ligue pour la défense des Droits de l'homme. Le « père fondateur » s'impliquait aussi dans l'action sociale. Mes années d'étude en sociologie m'ont permis de rencontrer des sociologues engagés dans des actions sociales. Je pense à Jacques Dofny qui a été un des fondateurs du parti socialiste du Québec et à Marcel Rioux qui a été un sociologue engagé dans le mouvement socialiste et indépendantiste au Québec. Un autre sociologue de l'Université de Montréal qui a attiré mon attention était Jacques Grand'Maison impliqué et engagé dans la lutte que menait Tricofil à St-Jérôme. Le sociologue peut donc s'engager dans des projets sociaux porteurs de changement social dans la société.

### **La sociologie de l'action**

Grandement influencé par Alain Touraine, Robert Lagrange y réfère souvent et retient particulièrement que « L'objet de la sociologie doit être donc reformulé ainsi : l'étude des systèmes d'action c'est-à-dire des relations sociales définies à partir d'un certain mode d'intervention d'une collectivité sur elle-même » (Pour la sociologie, 1974, pp.38-39). Pour Touraine, une « société se produit, s'adapte et fonctionne. Elle est une hiérarchie de systèmes. – Les institutions politiques adaptent les règles de la société en fonction des changements survenus à l'intérieur et à l'extérieur d'une collectivité politique. – Les organisations maintiennent leur équilibre interne et externe en fonction de leurs objectifs et par le moyen de normes. – L'historicité de la société est sa capacité de produire ses orientations sociales et culturelles à partir de son activité et de donner un « sens » à ses pratiques. - L'historicité détermine les conditions du jeu politique qui produit lui-même les règles à l'intérieur desquelles agissent les organisations. Mais institutions et organisations sont autonomes, parce que leur base historique est complexe et que leurs décisions et leur fonctionnement sont influencés par une pluralité de forces sociales » (Idem, 1974, p. 56). Enfin, pour Touraine, le «



sociologue ne regarde pas des acteurs jouer une pièce; il contribue à découvrir la pièce qui sera un jour écrite parce qu'elle aura été d'abord jouée. Mieux encore, il travaille avec les acteurs pour qu'ensemble ils apprennent à reconnaître ce qui est en jeu » (Idem, 1974, p. 54).

Le département de sociologie de l'Université de Montréal était parmi les premiers départements qui faisaient ce qu'on appelait des sit-in ou des occupations. On sortait les chaises, on bloquait les entrées partout, ou encore on prenait l'autobus pour aller occuper un ministère. Je participais aux assemblées générales. J'écoutais, je regardais, j'essayais de comprendre ce qui se passait. Un des enjeux était sur les Prêts et Bourses aux étudiants. Un enjeu crucial pour des milliers de jeunes étudiants qui vivaient sur l'aide sociale et ne pouvaient avoir accès financièrement à l'université. Il y a eu grève générale. En 1980, suite à des débats en assemblée, le mouvement étudiant prenait position pour le OUI au référendum. C'était aussi l'époque des idées de gauche dans les associations étudiantes : le trotskisme, le maoïsme, le marxisme-léninisme, etc. Il y avait des lectures qui étaient très en vogue en sociologie à ce moment-là, dont Althusser. Mais je ne me sentais pas nécessairement à l'aise dans ce discours-là parce qu'il prônait une vision trop réductrice de la société : l'exploitation des pauvres par les riches. Ça ne correspondait pas non plus avec une partie de mon héritage social qui accordait une importance au développement des communautés comme globalité pas seulement de luttes de classes. Ce n'était pas la lutte des classes qui m'inspirait pour intervenir mais plutôt la mobilisation de l'ensemble d'une communauté, l'ensemble des classes, l'ensemble des groupes dans l'action collective. En 1979, je complétais ma scolarité de maîtrise en sociologie en poursuivant mon champ d'intérêt sur les mouvements sociaux. En 2004, je prenais un traitement différé d'un an pour m'inscrire à un séminaire de maîtrise en sociologie à l'Université de Montréal en accordant toujours une attention particulière aux mouvements sociaux. Cette fois-ci, la sociologie de l'action sociale ne met plus l'accent seulement sur la formation et la nature des mouvements sociaux, mais sur la formation des acteurs eux-mêmes à travers l'analyse des processus par lesquels ils construisent leur expérience. Des sociologues comme François Dubet ont développé cette perspective de recherche basée sur l'expérience sociale des acteurs.

Je me rappelle que mon entourage et particulièrement mon père me disaient que la sociologie analyse et critique la société mais qu'est-ce que la sociologie propose et fait concrètement pour améliorer cette société. J'étais conscient d'entrer dans un univers de connaissances différent de celui de mon milieu social. Mais pourtant, la notion de « milieu social » est à la source de la sociologie. Il en est l'objet et le sujet. Je vivais déjà la position du sociologue interrogé par son milieu social sur son utilité et son rôle dans la société. En fait, mon père, en « bon père de famille », se souciait de mon avenir en étant étudiant en sociologie. Y-a-t-il un métier et un salaire au bout de tout cela?

Robert Lagrange vient d'une famille ouvrière établie dans ce qui était encore un village sur l'Île de Montréal. Son environnement familial et social l'ont profondément marqué au niveau de ses valeurs et de ses futurs choix d'études et d'engagement professionnel. Enfant de la Révolution tranquille et témoin des transformations sociales des années 1970 au Québec, Robert Lagrange décide de poursuivre des études supérieures pour mieux se préparer à devenir

acteur de changement social. Pour lui, la formation académique doit certes éclairer la compréhension des phénomènes sociaux, mais elle doit surtout servir leur transformation qui passe par l'action collective et les mouvements sociaux.

Son approche des problèmes et des enjeux collectifs est avant tout rationnelle et intellectuelle. Il analyse et veut comprendre les phénomènes qu'il observe. Il a besoin de clés de compréhension non pas pour qu'elles se suffisent à elles-mêmes, mais pour orienter une action qui sera plus pertinente et efficace.

### **Première expérience d'intervention professionnelle**

À l'université, le domaine qui m'intéressait le plus était la sociologie de l'action sociale, et plus particulièrement de l'intervention sociologique. L'occasion s'est présentée en 1979 lorsqu'une offre d'emploi d'«organisateur social» dans le cadre d'un projet de coopérative d'habitation dans la MRC Les Moulins a été affichée au Bureau d'emploi pour étudiants à l'Université de Montréal. Le but du projet était de réaliser un document de travail sur l'habitation et les problèmes urbains dans la MRC. Cette première expérience m'a permis de m'approcher du terrain communautaire mais elle fut trop brève (durée: 7 mois) pour que je puisse apprécier le rôle que je pourrais jouer comme sociologue en action sociale. Cependant, il y avait dans le projet un volet qui portait sur la récupération du papier en vue d'une activité d'autofinancement. Mes recherches sur ce volet m'ont amené à prendre conscience de la face cachée de cette activité de récupération, soit le problème de gaspillage des ressources secondaires au Québec. Je prenais connaissance de divers projets communautaires qui se déroulaient à Québec, à Montréal, à Victoriaville, au Saguenay-Lac-St-Jean, à Trois-Rivières et qui invitaient les citoyens d'une communauté locale à participer à la récupération à la source des ressources secondaires dans une perspective de protection de l'environnement.

En janvier 1980, j'initiais un projet communautaire appelé «FEUILLU». Une demande de subvention avait été déposée et accordée dans le cadre des Programmes de développement Canada. La coopérative d'Habitation Marie-Favery avait accepté d'être l'organisme fiduciaire. Dans ce projet, j'ai occupé le poste de coordonnateur dont mes tâches principales étaient d'analyser et d'expérimenter la faisabilité d'un projet de récupération à la source, et d'élaborer des programmes d'animation et de recherche en économie d'énergie et de protection de l'environnement à l'intention des écoles, des citoyens et de la population. Pour comprendre les enjeux sociaux autour du problème de gaspillage, je prenais connaissance du livre de Jean-Pierre Rogel, «Un paradis de la pollution» publié en 1981 à Québec Science. Cet ouvrage décrivait l'étendue du problème de la pollution au Québec: pollution de l'air, des lacs, dépotoirs de déchets domestiques et industriels. Il pointait aussi l'apparition de problèmes de santé dans la population dont les maladies respiratoires. Il identifiait différentes actions collectives initiées dans des communautés locales dont des comités de quartier et des comités de citoyens de protection à l'environnement ainsi que par des organismes à but non lucratif. Selon Rogel, il faut promouvoir comme modèle de société, une société de conservation dont la clef est le recyclage des ressources.

L'élaboration et la mise en œuvre du projet communautaire FEUILLU a été l'occasion pour moi d'expérimenter pleinement ce que pourrait être l'action d'un intervenant formé en sociologie c'est-

à-dire d'accompagner des acteurs sociaux dans les différentes étapes de développement d'un projet communautaire de la création à sa consolidation. Les principales étapes étant de l'identification d'un problème social (le gaspillage de ressources secondaires); de la définition d'une mission (promouvoir une gestion responsable des ressources dans une société de conservation); de la création d'une entité légale à but non lucratif (un acteur-porteur de projet collectif); de l'implantation et le démarrage d'une entreprise en économie sociale (gérer un centre de récupération à la source); de la mobilisation des ressources financières, humaines et matérielles (recherche de financement, recrutement de personnel, recherche d'un local et d'équipements); de la consolidation du projet (plan d'action à court, moyen et long terme); et de l'évaluation du projet (bilan des activités, bilan financier et recommandations aux membres en assemblée générale). C'est aussi à cette occasion que j'ai travaillé en étroite collaboration avec un organisateur communautaire du CLSC. Il agissait à titre de personne-ressource auprès du projet.

Les 13-14 et 15 février 1981, se tenaient au Collège Maisonneuve à Montréal les Journées de concertation sur la récupération et le recyclage organisées par le Ministère de l'Environnement du Québec dont le grand thème était : « De la société de consommation à la société de conservation : un projet collectif ». Plus de 650 acteurs provenant des milieux privés, communautaires, municipaux, publics participaient à ces journées. Le discours d'ouverture avait été prononcé par le ministre Marcel Léger. J'ai participé à ces trois journées de concertation en tant que coordonnateur du projet FEUILLU et j'ai été invité à présenter un mémoire présentant la mobilisation de la population de Terrebonne par rapport au problème de gaspillage des ressources et de son appui pour la mise sur pied d'un centre de récupération à la source pour le territoire Laurentides-Lanaudière. Les citoyens et les associations locales telles que les mouvements scouts étaient les principaux destinataires du projet et ses premiers partenaires. La réussite du projet dépendait de la motivation et de l'intérêt de la population à s'attaquer au problème du gaspillage des ressources secondaires et à participer à des collectes à la source du papier, du verre et du métal. Dans la seule ville de Terrebonne, il se jetait 9 140 tonnes métriques par année de papier. Pendant cette période, j'ai participé à la fondation du Regroupement des récupérateurs à la source du Québec à Trois-Rivières dont la présidence a été assumée par Normand Maurice. J'ai été élu à titre d'administrateur au conseil d'administration du Regroupement. Dans le cadre de ce mandat, j'ai participé à une mission de deux semaines en France avec le MEQ pour étudier les diverses expériences des collectivités locales dans le domaine de la collecte sélective.

### **Texte inédit**

«Pour (l'individu), ce qui est important tient à la situation elle-même, mais aussi à la perception qu'il en a. On peut être conscient des rejets désastreux pour l'environnement mais se sentir totalement impuissant à intervenir et en conséquence se désintéresser de la question. Le tri à la source permet à chacun de rendre possible la réutilisation d'un rejet qui n'est certes pas le plus important. Mais ce rejet l'est tout de même assez pour manifester la possibilité effective pour l'individu de participer à la solution de ce grave problème des rejets dans l'environnement. Des choix du peuple naissent les volontés politiques d'intervenir dans les situations intolérables. Une population qui élimine un de ses rejets indique clairement à ses

gouvernements la voie à suivre dans ce domaine. » (Normand Maurice, Déchets...ou ressources ? texte inédit, p.7, 1981)

Ce premier projet m'a permis de vivre une expérience exceptionnelle mettant en interaction les divers acteurs impliqués dans le domaine de la récupération et du recyclage (citoyens, ministère de l'Environnement, municipalités, MRC, entrepreneurs, compagnies), et de participer à l'interaction des divers systèmes sociaux d'une société, c'est-à-dire la mise en place d'une nouvelle organisation communautaire (acteur social) de changement social, le développement d'une nouvelle politique globale en matière de récupération et de recyclage, et enfin, la promotion d'une nouvelle finalité et norme sociale dans la société de consommation : la conservation des ressources luttant contre la pollution. Selon Jean-Pierre Rogel de la revue Québec Sciences, ce projet de changement est de taille car il « s'agit, en somme, de passer du modèle classique linéaire à un modèle écologique qui est cyclique : la phase d'élimination est remplacée par une boucle de retour qui ramène le « déchet » à la phase initiale de production d'un bien nouveau ». (Rogel, Un paradis de la pollution, p.213)

### **Les Feuillus Inc.**

« 1. Nous proposons de considérer la récupération, le recyclage et le compostage des déchets comme des alternatives réalistes à l'enfouissement sanitaire massif. 2. Pour assurer la stabilité et la rentabilité de la récupération et du recyclage, nous proposons le développement planifié et concerté d'une véritable industrie communautaire et régionale. 3. Nous proposons que le Centre de récupération à la source « Les Feuillus Inc. » soit appelé à jouer un rôle de maître d'œuvre dans le développement de cette industrie communautaire (...) 5. Nous proposons que l'ensemble du mouvement qui s'amorce soit fondé sur les grands objectifs de la société de conservation (...). » Tiré du Cahier de propositions préparé par le Centre de récupération à la source « Les Feuillus Inc. », présenté à la Journée de concertation régionale sur la récupération et le recyclage à Terrebonne, mai 1982.

Plus de 100 personnes ont participé à cette journée et ont adopté majoritairement ou unanimement l'ensemble des propositions reconnaissant la nécessité de développer une industrie communautaire dont le Centre de récupération à la source « Les Feuillus Inc. » est appelé à jouer son rôle de maître d'œuvre. Il est intéressant à mentionner que pour l'animation des ateliers, le Centre a fait appel entre autres à l'expertise des organisateurs communautaires de la région des Laurentides et de Lanaudière.

Pendant cette période, j'ai particulièrement remarqué des citoyens-acteurs et des organismes-acteurs qui se sont mobilisés dans une démarche sociale complexe, difficile, laborieuse, longue mais des citoyens-acteurs et des organismes-acteurs convaincus de la portée sociale du projet qui allait amener des changements de comportements dans la société. Je prenais conscience que pour changer des choses, il était essentiel que le sociologue et les citoyens-acteurs et les organismes-acteurs arriment leurs compétences et leurs connaissances du terrain, et que les véritables porteurs et moteurs du changement étaient les citoyens-acteurs et les organismes-acteurs membres de la communauté locale.

### **Du milieu communautaire au milieu institutionnel : le CLSC Lamater**

À la fin de 1980, le CLSC Lamater situé à Terrebonne était à la recherche d'un organisateur communautaire afin de réaliser une recherche-action sur les besoins des jeunes 10-17 ans. J'ai été invité à une entrevue de sélection à laquelle participaient le directeur général du CLSC et l'organisateur communautaire. J'ai obtenu ce poste mais en posant la condition de continuer à soutenir le projet FEUILLU, ce qui fut accepté. Le poste était à temps complet temporaire jusqu'au 31 mars 1981. Le premier mandat que j'ai reçu du CLSC qui était de réaliser une recherche-action et de soutenir le projet communautaire FEUILLU rejoignait ma façon de vouloir m'impliquer à titre de sociologue-intervenant dans la société.

La notion de sociologue-intervenant s'est tranquillement définie dans ma tête pour tenter de faire la liaison entre la sociologie comme discipline vouée à l'étude de la société et l'intervention sociologique axée sur l'étude et le soutien des grands mouvements sociaux et des organisations. Cette notion encore embryonnaire dans ma tête me permettait de concevoir la possibilité d'occuper un poste d'organisateur communautaire dans une institution comme le CLSC. D'ailleurs, dès le premier jour, le directeur général du CLSC me disait qu'il ne souhaitait pas avoir des recherches sociologiques universitaires. En fait, il voulait des résultats sur le terrain. La définition du poste d'organisateur communautaire dans la Convention collective me convenait très bien et même rejoignait ma conception de sociologue-intervenant.

#### **Petite histoire du CLSC Lamater**

« Au matin du 31 décembre de cette année-là (1971), un incendie d'origine accidentelle détruit complètement l'hôpital privé St-Louis de Terrebonne. (...) l'hôpital St-Louis est le seul établissement de santé des environs. (...) Le terrible incendie cause la mort de huit femmes de 65 à 85 ans parmi les 35 résidents du second étage qui loge des personnes âgées. C'est le choc. Du coup disparaissent aussi plusieurs services : département d'obstétrique, pouponnière, médecine, urgence, radiologie, soins de longue durée et extraction dentaire sous anesthésie. »

« Le 24 décembre 1971, le gouvernement du Québec sanctionne la Loi 65 sur les services de santé et les services sociaux. Michel Bertrand, organisateur communautaire au Conseil du Bien-être du diocèse de St-Jérôme, est séduit par l'idée d'un CLSC et participe à la formation d'un premier noyau de citoyens de Terrebonne dont fait partie M. Jean-Marc Fontaine, président de la Fédération des Œuvres de charité du diocèse. Le concept du CLSC apparaît comme une solution toute indiquée pour la région de Terrebonne. (...) Le 23 octobre 1972, une réunion publique à l'école La Mennais de Mascouche attire 225 citoyens qui élisent un comité provisoire formé de dix personnes. Ce comité est appuyé par un comité consultatif composé de 53 membres. En quelques mois, une tâche colossale est accomplie : soirées publiques d'information et de consultation, sondage porte-à-porte mené par des dizaines de bénévoles pour connaître les besoins de la population, sollicitation de lettres d'appui à laquelle répondront une trentaine d'organismes, articles dans les médias locaux, création d'un diaporama qui sera présenté à tous les organismes de la région. »

« Le 23 mars 1973, moins d'un an après sa formation, le Comité LA-MA-TER profite de la présence, à St-Eustache, du ministre des Affaires sociales, Claude Castonguay, pour lui remettre son rapport officiel réclamant la création d'un CLSC. (...) Les membres du Comité LA-MA-TER dont le nom figure dans le rapport de mars 1973 demandant la création d'un CLSC : président, Jean-Marc Fontaine, Terrebonne; Vice-présidence : Carmelle Labelle, St-Louis-de-Terrebonne, Louise Rousseau, Lachenaie; secrétaire-trésorière : Louise Bordonado, Mascouche; directeurs : Cécile Fiset, Terrebonne, Rémi Gadbois, St-Louis-de-Terrebonne, Élianne Villeneuve, La Plaine, Jeanne Lefrançois, Lachenaie, Huguette Lamoureux, Mascouche, Émilie Tremblay, Mascouche-Ouest, Henri Vézina, Terrebonne, Michel Bertrand, Féd. Des Œuvres des Laurentides, Yves Paquin, Centre Socio-Familial Laurentien. »

« La réponse du ministre Castonguay se fera attendre durant neuf longs mois. En décembre 1973, le ministre autorise un budget de pré-implantation qui permet l'embauche des quatre premiers employés. Ils entrent en fonction en février 1974 avec le mandat d'établir un plan d'action. Ils concentrent leurs efforts, notamment, sur la rédaction d'un rapport préliminaire concernant les besoins et les ressources du milieu. Leur travail aboutit en décembre 1974, à la présentation d'un rapport d'activités pour la demande d'une charte. Cette charte est accordée au printemps 1975. (...) le premier conseil d'administration du CLSC est élu (en mai 1976), une élection à laquelle participent 944 électeurs qui doivent choisir leurs représentants parmi les 10 candidats. Deux équipes électorales se livrent une bataille. »

« Ils étaient là au tout début : les trois premiers employés du CLSC : Émilie Ringuette, Danielle Ouellette et Jean-Marc Séguin, auxquels se joindra Louise Villeneuve. Des auxiliaires-familiales : Louise Mailhiot, Monique Brun, coordonnatrice, Lise Godin, Giselle Rivet, Jacqueline Lhomme, Cécile Bordeleau, Louise Bélanger. Sylvianne Therrien, une des premières infirmières. Le Dr Jean-Marie Lambert. L'équipe accueil-archives : Gilberte Goulet, Francine Généreux, Mireille Clark et Solange Brousseau. »

« Les attentes de la population sont telles que le CLSC n'a pas le choix : il doit adopter une vitesse de croisière effrénée, s'il ne veut pas décevoir. Ses premières années d'existence en témoignent : ses effectifs, qui étaient de quatre en 1974, grimperont à 34 un an après l'ouverture officielle et à 60, cinq ans plus tard. »

« (...) une grave crise secoue le CLSC en octobre 1975, une crise dont les échos se font entendre jusqu'au Congrès de la Fédération des CLSC. Aussitôt embauché, le premier directeur général, Mathieu Lafrance, reçoit le mandat du conseil d'administration d'évaluer les sept employés en poste qui jusque-là avaient un statut temporaire. Le personnel reproche au conseil d'administration de diriger le CLSC comme une entreprise privée et de reléguer le développement communautaire au second plan. Bientôt, une rébellion interne s'organise : menace de démission en bloc des employés qui réclament la tête du directeur général, réunions houleuses du conseil d'administration, huis clos, qui se terminent aux petites heures du matin, recours à des consultants externes, démission de deux administrateurs. En décidant d'entériner les principales recommandations du directeur général, en qui ils renouvellent leur confiance envers lui, les administrateurs savent qu'ils provoquent la démission de toute

l'équipe d'employés, à l'exception d'une, qui a révisé sa position. Tous les postes sont devenus vacants. »

« En juin 1979, la soixantaine d'employés du CLSC quitte, avec soulagement, les anciens locaux pour s'installer dans l'édifice tout neuf (1317 boul. des Seigneurs, St-Louis –de-Terrebonne). La croissance du CLSC s'y poursuivra à vive allure jusqu'à nos jours. »

(Source : Souvenirs 1976-2001 – 25 ans à votre santé, 31 p. : recueil de souvenirs auprès des personnes suivantes : Huguette Lévesque Lamoureux, Louise Fourtané Bordonado, Émilie Ringuette, Michel Bertrand, Mathieu Lafrance, Gilles Bordonado (La Revue), Aimé Despatis (La Revue), Famille du Dr Jean-Marc Parent, Simone Piché, Gérard Pagé, Jacques Bragdon, Yves Paquin, Gilberte Goulet, Denise Duhamel, Brigitte Villeneuve, Thérèse Hoyas. Comité organisateur du 25 e anniversaire : Lise Frappier, Christine Gauthier, Chantal Joly, Line Lebrun, Johanne O'Bomsawin Carroué, François Savard et Brigitte Villeneuve.

Au début, j'ai vécu une phase d'adaptation professionnelle en CLSC. Je devais apprendre à travailler dans un contexte institutionnel et non plus communautaire. Je devais me familiariser avec une approche plus institutionnelle où le professionnel se définissait d'abord comme un expert et moins comme une personne-ressource, les personnes vues comme des clients au lieu d'acteurs, les études étaient surtout épidémiologiques que qualitatives, et les interventions auprès des clientèles étaient principalement individuelles et thérapeutiques que collectives. Je me sentais loin de l'expérience-terrain que je vivais dans le cadre du projet FEUILLU. Je trempais dans une autre culture organisationnelle, celle où le savoir professionnel prime. Je me rappelais les textes de Max Weber sur la bureaucratie. J'allais inévitablement me frotter à la lourdeur interne des mesures administratives et à la notion d'imputabilité de mes actions auprès de chefs de service, de direction et du conseil d'administration. Je me souviens de m'être dit à ce moment-là : vais-je survivre professionnellement ? D'un côté, je devais adapter des modèles d'intervention sociologique pour qu'ils soient collés davantage au vécu des acteurs et aux contraintes de l'action sociale sur le terrain ; de l'autre, je devais m'adapter à un milieu institutionnel dont les acteurs étaient des professionnels prônant une approche clinique individuelle et thérapeutique des problèmes.

### **La capacité d'agir des acteurs**

Le livre de Michel Grozier et d'Erhard Friedberg « L'acteur et le système », publié en 1977, a inspiré Robert Lagrange sur la façon de pratiquer son métier d'organisateur communautaire en contexte institutionnel. « L'acteur n'existe pas en dehors du système qui définit la liberté qui est la sienne et la rationalité qu'il peut utiliser dans son action. Mais le système n'existe que par l'acteur qui seul peut le porter et lui donner vie, et qui seul peut le changer. C'est de la juxtaposition de ces deux logiques que naissent ces contraintes de l'action organisées que notre raisonnement met en évidence ». (p. 9)

### **Acteur**

« Le vocabulaire sociologique tend à distinguer les deux concepts d'agent et d'acteur. Par agent, on désigne l'individu qui exécute une tâche, qui est essentiellement déterminé à agir

par des conditions qui lui sont imposées. Par acteur, on désigne l'individu qui agit selon ses propres desseins, selon ses propres motivations. Le fait de jouer un rôle dans une organisation ou une bureaucratie n'exclut pas que l'individu puisse se comporter en acteur : dans la mesure où il exécute le rôle prescrit selon ses propres besoins, en l'adaptant ou en modifiant les interactions dans lesquelles il se trouve impliqué, il se comporte, dans une certaine mesure, en acteur. (Dictionnaire de sociologie sous la direction de André Akoun et Pierre Ansart, Le Robert, Seuil, 1999, p.)

Dès les premières années, je me suis impliqué dans le Conseil consultatif du personnel clinique du CLSC Lamater (CCPC). J'étais membre du comité exécutif et je représentais les membres du CCPC au conseil d'administration du CLSC. Mon implication au CCPC m'a permis de mieux comprendre la contribution multidisciplinaire d'un CLSC. Avec l'appui de la direction générale, le CCPC avait réalisé avec le département de sociologie de l'UQAM une recherche-action auprès des professionnels du CLSC. À cette époque, le CLSC mettait de l'avant une approche dite matricielle juxtaposant des services spécialisés et des programmes multidisciplinaires. Dans le cadre de cette approche, les professionnels de la santé vivaient un malaise. En effet, dans cette approche, le professionnel relevait d'un chef hiérarchique mais aussi d'un responsable de programme. De plus, le niveau d'implication du professionnel et son rôle clinique n'étaient pas le même selon qu'il relevait d'un service ou d'un programme. Cette recherche-action initiée par le CCPC était une démarche qui permettait aux professionnels du CLSC de se voir comme des acteurs pouvant s'exprimer sur l'organisation des services et des programmes et de faire des propositions. Ces propositions ont été par la suite discutées lors d'une journée de réflexion et ont été retenues dans le cadre d'un plan d'action du CCPC. Mon implication au CCPC m'a aidé à m'adapter au milieu institutionnel et à découvrir des gens remarquables amoureux de leur profession, et ainsi développer des liens de solidarité professionnelle. Par sa mission, je découvrais que le CCPC peut être un acteur consultatif important pour proposer au conseil d'administration des alternatives dans l'organisation technique et scientifique d'un établissement et ainsi apporter un autre son de cloche sur le plan clinique aux membres du conseil d'administration.

La réalisation de la recherche-action sur les besoins des jeunes a été pour moi l'occasion d'impliquer des acteurs du CLSC (coordonnateur de programmes, chef d'équipe en travail social, travailleuse sociale) dans une démarche exploratoire en interaction avec les organismes jeunesse et les jeunes. Je m'assurais ainsi que des professionnels du CLSC soient associés aux résultats et aux recommandations finales et soient à l'écoute des expériences présentes sur le territoire. Il est important de noter qu'à ce moment-là le CLSC était administré par un conseil d'administration formé majoritairement de membres issus de la communauté et que ceux-ci ne partageaient pas nécessairement les directives provenant du Ministère de la santé et des services sociaux du Québec (MSSSQ). Les membres du conseil d'administration portaient une attention particulière à nos interventions collectives dans le milieu connaissant très bien eux-mêmes les problèmes du milieu et s'attendant à avoir des réponses de la part de l'organisation communautaire. Ils se montraient intéressés à ce que nous faisons et nous sentions un appui de leur part. Nous étions parfois invités au conseil d'administration pour informer les administrateurs des besoins et des problèmes sociaux de la population et de quelle façon se mobilisait la population face à ces problèmes. Et



surtout, ce que nous allions faire comme équipe d'organisation communautaire. Notre expertise était reconnue par les membres du conseil d'administration et parfois même mieux comprise et appréciée par rapport à la direction. Dans ce contexte local, la spécificité de l'organisation communautaire d'être en soutien aux acteurs communautaires d'une communauté et de développer des projets communautaires autonomes allait de soi.

La démarche de la recherche-action sur les besoins des jeunes dans la MRC Les Moulins a donné naissance à un projet communautaire, Mouvement d'action jeunesse et d'initiatives à l'emploi 16-24 (M.A.J.I.E. 16-24) et par la suite, a mené à la création de l'organisme communautaire Action Travail Jeunesse des Moulins.

### **La recherche-action**

La recherche-action est une démarche qui tient compte de l'expérience acquise par les acteurs concernés et qui postule que ceux-ci connaissent mieux leur réalité que les personnes extérieures. Les principales étapes étant la formulation du problème (le manque de ressources pour les jeunes en contexte de banlieue en pleine croissance démographique); la collecte de données (des rencontres avec des intervenants clés tels qu'infirmières scolaires, travailleuses sociales scolaires, animateurs de pastorale, psychologues scolaires, préventeurs, clubs sociaux; des rencontres avec les jeunes en milieu scolaire et en milieu communautaire); l'analyse et l'interprétation des données (l'analyse a permis d'identifier des ressources et des initiatives du milieu mais aussi des problèmes préoccupants tels que le décrochage scolaire et la détresse sociale chez les jeunes); la présentation des résultats et des recommandations (le document de recherche-action a été présenté au conseil d'administration du CLSC, aux intervenants et aux jeunes); l'évaluation (l'évaluation de la démarche a été faite par le comité de suivi du CLSC); et enfin, le retour à l'action (par exemple, un groupe parents-adolescents a été mis en place, un projet d'insertion sociale et d'initiatives jeunesse a été élaboré et développé avec les acteurs concernés par le service d'organisation communautaire, devenu en 1982 Mouvement d'action jeunesse et d'initiatives à l'emploi). Source : Mayer, R. et F. Ouellet (1991). Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux, Boucherville, Gaëtan Morin éditeur, 537 pages.

Cette recherche-action a été un moment important dans ma pratique d'organisateur communautaire en CLSC. Elle m'a permis d'impliquer et de faire vivre à la direction générale et à des responsables de services en CLSC une démarche structurée de recherche de solutions animée par l'organisation communautaire. Il y a eu de leur part une prise de conscience des liens que l'organisation communautaire peut créer dans un milieu et des mobilisations possibles pour mettre en œuvre des projets collectifs. Il était clair que l'organisation communautaire est une pratique qui n'évolue pas en vase clos mais en interaction avec les acteurs du milieu. Cette recherche-action a été aussi un moment important dans ma pratique vis-à-vis des autres intervenants en CLSC (infirmières, travailleurs sociaux, médecins, psychologues,...) car ceux-ci découvraient l'originalité d'une intervention collective et en plus d'être complémentaires à leurs pratiques. Cette expérience fut aussi présentée sous forme d'ateliers dans le cadre d'un colloque organisé par la Fédération des CLSC du Québec. La présentation de mon atelier a été l'occasion de rencontrer et d'échanger avec d'autres collègues en organisation communautaire et de connaître d'autres expériences vécues en

région. Je prenais conscience de la diversité des réalités en région et des approches spécifiques que des collègues ont développées en organisation communautaire selon les ressources disponibles et la mobilisation du milieu.

Mon poste est devenu permanent en 1983 et mon implication dans le secteur jeunesse s'est poursuivie en accompagnant des acteurs du milieu dans la mise sur pied de projets tels que les maisons de jeunes à Lachenaie (Lachenaie Action Jeunesse, L.A.J.), à La Plaine (Rassemblement des Adolescents de La Plaine: R.A.P. Club), à Mascouche et à Terrebonne (Centre Jeunesse Terrebonne: C.J.E.). Encore une fois, j'ai pu me rendre compte de la présence de forces vives dans le milieu incarnées par des gens extraordinaires, énergiques, volontaires, motivées, altruistes, solidaires, préoccupés par les problèmes vécus dans leur milieu et désireux d'apporter des solutions concrètes. J'assistais à la naissance de nouveaux acteurs sociaux créés par la communauté qui allaient enrichir le monde associatif et former le milieu communautaire. Ces nouveaux acteurs issus du milieu allaient aussi se joindre aux autres mouvements sociaux et aux grands enjeux de société. Ces changements se faisaient dans une période de crise économique au Québec où le modèle de l'État-providence comme instance de régulation sociale était remise en question et où la société était à la recherche de nouvelles approches.

De 1980 à 1985, les CLSC sont de plus en plus questionnés et sont sur la sellette. Le Rapport Brunet proposait que l'organisation communautaire délaisse le secteur du développement local et social pour se consacrer uniquement au secteur socio-sanitaire. L'orientation proposée par ce Rapport a été pour moi un véritable choc sur l'avenir de ma profession et de mon avenir en CLSC. J'ai senti le besoin de partager mes inquiétudes avec d'autres collègues de CLSC. En 1984, j'invitais les organisateurs communautaires de la région des Laurentides et de Lanaudière à une rencontre en vue de « s'informer de la situation de l'action communautaire dans nos établissements respectifs, et d'explorer des pistes de projets d'action commune ». (source : Lettre du 16 avril 1984 – Robert Lagrange, organisateur communautaire – CLSC Lamater; Daniel Leblanc, directeur général – CLSC Lamater) Huit CLSC avaient répondu à l'invitation : Ste-Thérèse, Lamater, Olivier-Chénier, Trois-Vallées, Arthur-Buies, Berthier, Jolimont et Brandon. Lors des rencontres qui ont suivi, tous les OC ressentaient le besoin de répondre à des questions relatives à leur rôle, leurs mandats, les possibilités et les limites de leurs interventions. Cette réflexion collective entre OC a permis de produire un document de travail qui traçait sommairement un portrait statistique et qualitatif de l'intervention communautaire : « Document de travail sur l'action communautaire dans quelques CLSC de la région Laurentides-Lanaudière » par Robert Bourque, Luc Dugas et Robert Lagrange, avril 1987, 23 p.). Les rencontres se sont poursuivies et se poursuivent toujours mais cette fois-ci dans le cadre des Tables régionales du RQIAC.

### **Une trajectoire professionnelle interne faite de luttes et de solidarité comme organisateur communautaire en CLSC/CSSS**

Parler de ma trajectoire professionnelle au CLSC Lamater est tout un défi. Le CLSC n'a pas seulement été un lieu de réalisation professionnelle mais aussi un milieu de vie car j'y ai travaillé pendant 33 ans. Je n'ai pas eu l'occasion de m'ennuyer car le milieu et les acteurs du milieu me

tenaient en alerte. Je peux confirmer sans hésitation que mon organisation et ses acteurs m'ont tenu aussi en alerte.

Essentiellement, la trajectoire d'une organisation est caractérisée par trois types de situation: 1. une situation de normalité; 2. une situation de turbulence; 3. une situation de crise. Je vais m'inspirer de ces trois types de situation pour décrire la trajectoire de l'organisation communautaire comme pratique professionnelle et comme un service. Ce qui est remarquable dans cette trajectoire professionnelle, c'est la capacité de résilience de l'équipe en organisation communautaire du CLSC qui a toujours réussi à sortir plus forte de ces zones de turbulence et a gagné de la reconnaissance auprès de l'établissement et du milieu communautaire. L'équipe a toujours été en mesure d'analyser la situation interne et d'adapter ses actions en fonction de cette situation. Il faut dire que l'équipe a toujours maintenu de très bons liens avec les professionnels, la direction et le conseil d'administration même pendant les zones de turbulence. Je vais donc me concentrer sur des moments marquants.

En 1992, le CLSC Lamater fut mis en tutelle par le MSSSQ. Il y a eu une restructuration des services au CLSC abolissant le service d'organisation communautaire et favorisant l'intégration des organisateurs communautaires dans les diverses équipes-programmes. Toutefois, cette abolition a eu pour effet d'amorcer une démarche avec la nouvelle direction générale sur la « Contribution de l'action communautaire du CLSC Lamater envers les groupes communautaires » (décembre 1995) et sur les « Conditions favorables à une action communautaire de qualité au CLSC Lamater » (février 1998). À la même période s'implantait au CLSC Lamater une équipe de santé mentale dans le cadre du Programme de régionalisation des services en santé mentale (PROS). J'ai été désigné en organisation communautaire pour faire partie de cette équipe composée d'un travailleur social, de trois psychologues, d'une infirmière et d'un médecin. Dans le cadre de nos rencontres d'équipe en santé mentale, il y avait un moment pour échanger sur nos pratiques respectives et sur nos conceptions de la santé afin de mieux connaître nos expertises professionnelles. J'ai donc été invité à présenter les concepts de développement des communautés et les méthodes d'intervention en organisation communautaire en CLSC. Cela a été l'occasion pour moi de présenter l'objet d'intervention en organisation communautaire qui n'est pas l'individu mais le développement d'une communauté avec ses différentes dimensions et problématiques (économique, sociale, environnementale et culturelle), et ses différents acteurs et rapports sociaux (les organismes communautaires, les villes, la MRC, les écoles, les paroisses, les CLSC, etc.). Je réaffirmais que la communauté doit demeurer la toile de fond dans laquelle s'inscrit l'intervention en organisation communautaire et sur laquelle celle-ci s'appuie pour se réaliser. Cette présentation et cet échange furent très appréciés par les membres de l'équipe et ont permis de distinguer ma pratique en rapport aux psychologues, travailleur social, infirmière et médecins. C'était en quelque sorte l'occasion d'affirmer mon identité professionnelle dans un contexte d'équipe clinique privilégiant le diagnostic de troubles en santé mentale chez l'individu à partir du DSM IV.

Je dois souligner la contribution importante de la Direction de la santé publique (DSP) de Lanaudière (alors de la RRSSSL) qui avait produit un document de réflexion sur la notion de qualité de vie de la population et de développement local (source : Ouellet, Lise. et Bégin, Claude., 1999, 41

p.). La DSP a toujours été un partenaire régional important dans le soutien du développement des communautés, donc de la pratique de l'organisation communautaire en CLSC. Il y a eu d'autres occasions où nous avons pu mettre nos compétences en commun et travailler ainsi sur des indicateurs de santé. Je pense entre autres à une journée sur la pauvreté qui s'est déroulée le 17 février 2000 au CLSC avec la présence des organismes communautaires et des professionnels. Lors de cette journée organisée par l'équipe de l'organisation communautaire, la DSPL avait animé un atelier sur les déterminants et les conséquences de la pauvreté, et sur les actions pour contrer la pauvreté. Il faut noter que la tenue de cette journée faisait partie de la suite donnée aux résultats d'une recherche-action réalisée par l'organisation communautaire en collaboration avec le comité de dépannage des intervenants du CLSC sur le problème de pauvreté vécue par la clientèle. Cette recherche-action était une façon pour l'organisation communautaire d'amener les intervenants du CLSC à considérer les aspects sociaux de la pauvreté et pas seulement les aspects économiques.

Je me permets d'insister en quoi mon implication en tant que membre dans l'équipe de base en santé mentale a été un moment important dans ma pratique en CLSC. Si le PROS définissait clairement les interventions médicale et psychologique à apporter auprès de la clientèle, qu'en était-il de l'intervention collective? Essentiellement, le PROS avait une vision strictement instrumentale des groupes et des organismes communautaires. Les membres de mon équipe entretenaient cette perception des groupes et ne leur reconnaissaient aucune valeur thérapeutique. Le DSM IV (Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux) primait et laissait peu de place à la psychologie communautaire (source: Jérôme Guay, Manuel québécois de psychologie communautaire, Ed. G. Morin, 1987, 316 p.) et encore moins à l'approche communautaire. Je me sentais défenseur du milieu communautaire et de ses compétences en santé mentale. Une des premières ressources que j'avais contribué à mettre sur pied dans les années 1980 était une maison d'hébergement en santé mentale pour des jeunes adultes: Habitat Jeunesse Mascouche. Cette maison offrait un milieu de vie à ces jeunes ainsi que la présence d'un éducateur communautaire. Je connaissais donc très bien l'impact positif que cette ressource avait dans la vie des jeunes. Toutefois, l'infirmière responsable de l'équipe préconisait un modèle d'intervention qui a été élaboré par l'Université McGill et qui faisait place à l'intervention communautaire. De plus, je sentais une ouverture de la part des membres de l'équipe à travailler avec moi mais comment? En ce qui me concerne, je voulais amener l'équipe à changer leur perception des organismes communautaires et de faire valoir leur spécificité. J'ai donc développé certains outils répondant au cadre normatif du PROS dont un processus de traitement des demandes communautaires dans une perspective de prévention et de promotion de la santé, et des déterminants de la santé que sont l'emploi, le logement, le revenu, la lutte à la pauvreté, etc. J'ai apporté une vision plus sociologique des problèmes sociaux en santé mentale comme le suicide. Les travaux de Durkheim m'ont été utiles. Je me permettais d'amener des concepts comme l'anomie sociale pour ne pas rester uniquement dans des concepts de psychologie tels que le béhaviorisme.

### **Intervention de réseaux**

Les travaux de l'équipe de Claude Brodeur sur «l'approche réseau» ont été un point de référence important pour Robert Lagrange afin de définir la légitimité du traitement des

demandes communautaires en reconnaissant l'importance du collectif dans la résolution de problème. «La demande initiale du *client* appelle l'action du collectif et la manifestation de l'autonomie de tous les éléments en cause dans la situation présentée. Le milieu prend en charge les difficultés qui ont fait l'objet de la demande et les situe à l'intérieur d'un projet d'existence collectif». Claude Brodeur et Richard Rousseau, «Essai de formalisation du projet d'intervention de réseaux», dans *Revue Service Social*, 1980, p. 313.

Les travaux de Roger Tessier et d'Yvan Tellier ont aussi été un point de référence important pour mieux comprendre les notions de changement planifié et de développement des organisations. Les quatre dimensions de base étant les acteurs, les buts, les moyens et les relations systémiques. «Nous prétendons, en effet, que dans toute entreprise de changement certaines personnes initient une action auprès d'autres personnes qui en sont affectées d'une quelconque façon. Les deux premières catégories de base sous la dimension «acteurs» sont donc conformes à ces rôles (actifs ou passifs) à l'intérieur du processus de changement. Pour les personnes occupant le rôle actif, le terme «agent» est retenu, pendant que celle qui tiennent le rôle passif sont désignée par le terme «destinataire du changement». Tout processus de changement planifié comporte des agents qui entreprennent une action auprès de certains destinataires avec l'intention de modifier un aspect ou l'autre du système social, très souvent la conduite même de ces destinataires.» Roger Tessier «Une taxonomie des entreprises de changement panifié» dans *Changement planifié et développement des organisations: théorie et pratique*, IFG/ÉPI, 1973, pp. 20-21.

En 1997, le CLSC Lamater s'engageait dans une démarche de planification stratégique en vue de définir les orientations et les axes prioritaires des services offerts par le CLSC. L'enjeu portant sur la gamme de services qui répond aux besoins de la population fut priorisé comme majeur pour l'année 1998-1999. De cet enjeu découlait plusieurs orientations dont celle de réévaluer la pertinence de continuer à assurer des services dont le service en organisation communautaire. La nouvelle direction du CLSC venant du milieu hospitalier ne connaissait pas ce qu'était l'organisation communautaire. La direction générale questionnait donc son utilité dans un contexte de manque d'infirmières en soutien à domicile. De plus, le départ à la retraite de deux intervenants en organisation communautaire pouvait être un moment pour la direction de ne pas les remplacer. L'enjeu était très sérieux. L'équipe en organisation communautaire a proposé à la direction générale de produire un document qui voulait souligner l'importance et la nécessité de l'organisation communautaire comme pratique professionnelle et mode d'intervention dispensés par le CLSC Lamater pour contribuer à l'amélioration des conditions de vie sociale et de santé de la communauté. Nous avions un court laps de temps pour produire ce document et le nouveau directeur avait la réputation de prendre des décisions administratives rapidement et de les mettre en exécution. Nous ne voulions pas présenter ce document uniquement à la direction mais aussi au comité de direction composé des coordonnateurs de service et du représentant des médecins. Dans le cadre de la préparation de ce document, nous avons demandé l'avis du CCPC et de la Table des organismes communautaires des Moulins (TOCAM) en quoi la pratique de l'organisation communautaire contribuait à l'amélioration de la qualité de vie de la population. En fait, nous allions chercher des appuis de nos partenaires. Pour préparer ce document, nous sommes allés

chercher l'expertise professionnelle de la DSPL, qui a réalisé des graphiques sous forme pyramidale illustrant l'évolution démographique phénoménale de la population des Moulins depuis quelques années. Ce document fut présenté au comité de direction du CLSC en juin 1999 et fut bien accueilli. Le service en organisation communautaire a été maintenu tel quel.

### **Document de positionnement de l'organisation communautaire**

Le document sur « L'impact de l'organisation communautaire du CLSC Lamater sur la santé de la population de la MRC Des Moulins » faisait « ressortir les principaux éléments suivants: 1. un concept de la santé élargi misant sur le capital social d'une communauté pour améliorer son niveau de santé; 2. une communauté des Moulins en croissance démographique vertigineuse mais connaissant divers problèmes dont une augmentation de la pauvreté sociale et économique; une baisse des conditions générales de santé et du bien-être; un faible sentiment d'appartenance; 3. un service d'organisation communautaire au CLSC Lamater qui, par ses actions concrètes, aide cette communauté à développé des solutions à ses problèmes». Document de travail présenté au comité de direction du CLSC Lamater le 4 juin 1999, Robert Lagrange, Sylvie Lepage et Nancy St-Amour.

Ces situations de turbulence internes me font prendre conscience que si je veux être un organisateur communautaire crédible en soutien à des agents de changement social, il faut que je sois moi-même dans mon milieu institutionnel un agent actif de changement en approches communautaires.

### **2000-2004: Code d'éthique en organisation communautaire, cadre de référence du RQIIAC et Plan d'action locale de la santé publique**

Le nombre d'organismes communautaires dans Les Moulins et dans Lanaudière s'était accru considérablement depuis 1980. En effet, le milieu communautaire lanaudois était composé de 300 organismes communautaires œuvrant dans plus de 17 secteurs d'activités. Ces organismes étaient devenus des acteurs autonomes et très actifs dans le développement communautaire. Cela a amené la Table des organisatrices et des organisateurs communautaires de Lanaudière à s'interroger sur le rôle et le soutien qu'offrait l'organisation communautaire jusqu'à maintenant auprès des organismes; et le rôle et le soutien que devait offrir l'organisation communautaire pour l'avenir.

C'est ainsi qu'en mars 2002, pour répondre à une attente exprimée par la Table régionale des organismes communautaires autonomes de Lanaudière (TROCL) de clarifier le rôle de l'organisation communautaire en CLSC auprès des organismes communautaires, la Table des organisatrices et des organisateurs communautaires de Lanaudière (TOOCL) a produit un code d'éthique auxquels toutes les organisatrices et tous les organisateurs communautaires ont adhéré unanimement. Ce code a émis et officialisé quelques principes de base tels que la confidentialité, l'objectivité, le soutien, le rapport volontaire, la médiation et l'autonomie des organismes.

Cette évolution remarquable du milieu communautaire confirmait ce que certains auteurs avaient déjà noté dont Louis Favreau et Yves Hurtubise (CLSC et communautés locales : la contribution de

l'organisation communautaire, PUQ, 1993) que le lieu des enjeux sociaux s'était déplacé de l'État-providence vers l'espace local comme cadre de vie et vers l'espace régional comme cadre de référence.

Cette étape correspondait à un autre moment important dans l'évolution de la pratique de l'organisation communautaire en CLSC, soit l'adoption en juin 2002 par le Regroupement québécois des intervenantes et intervenants en action communautaire en CLSC et en centre de santé (RQIIAC) d'un cadre de référence et pratiques en organisation communautaire. Au niveau local, le 15 avril 2003, l'équipe de l'organisation communautaire du CLSC Lamater organisait une rencontre de réflexion avec la direction, les chefs administratifs, les chefs de programmes et les conseillers cliniques sur le Cadre de référence du RQIIAC afin de connaître leurs perceptions et leurs questionnements sur:

1. Le rôle de l'organisation communautaire dans les réponses de la communauté;
2. La contribution de l'organisation communautaire dans la mission du CLSC;
3. La contribution de l'organisation communautaire auprès des équipes de programme;
4. Le rôle de l'organisation communautaire dans le lien entre le CLSC et la communauté.

Cette démarche de réflexion se faisait en lien avec la TOOCL qui organisait en septembre 2003 une rencontre régionale sur le Cadre de référence du RQIIAC avec les directeurs généraux et les chefs de programme. Les participants s'entendaient sur l'importance de clarifier le rôle de l'organisation communautaire dans chaque établissement; d'identifier les conditions de succès au développement d'une communauté; de concevoir un cadre normatif adéquat pour mieux représenter le travail en organisation communautaire; et enfin de concevoir un cadre de référence pour chaque établissement.

Il faut dire aussi que depuis 1990, le gouvernement québécois a préconisé des politiques qui sollicitaient de plus en plus les organismes communautaires dans le domaine de la santé et des services sociaux (PSBE-1992, RRSSSQ-1992, PROS et PSI-1992-1995, les rendez-vous de la santé-1998, Comité Arpin-1999, Commission Clair-2001,RSI-1995,...) et les considéraient comme des partenaires dans l'atteinte d'objectifs de santé. Que devient le spécifique de l'organisation communautaire en CLSC dans le cadre de ces nouvelles orientations gouvernementales? Je pense que le travail collectif effectué par la TOOCL et le RQIIAC, en élaborant un code d'éthique et un cadre de référence, et en animant des rencontres avec les coordonnateurs et les directions de CLSC, venait répondre à ces changements.

Dans le cadre de ces changements, la Santé publique du Québec mettait de l'avant un Programme national invitant chaque DSP à se doter d'un Plan d'action régional et chaque CLSC de se doter d'un Plan d'action local. L'organisation communautaire ajoutait un nouvel axe d'intervention dans sa pratique, soit le développement des communautés comme une stratégie d'intervention en santé publique. Cette option n'est pas vraiment nouvelle en organisation communautaire mais elle se formalise avec des concepts et des approches (Villes et Villages en Santé, Développement social et Développement durable, École en Santé, etc.). Si jusqu'à maintenant, l'organisation communautaire était reconnue pour son expertise et son approche de soutien auprès des organismes

communautaires, elle est aussi reconnue pour son expertise et son approche globale de concertation et de développement des communautés. Des organisateurs communautaires comme Alain Coutu avaient déjà ouvert la voie en mettant sur pied en 1998 la Table des partenaires en développement social de Lanaudière.

Aussi, le 26 février 2004, l'équipe de l'organisation communautaire du CLSC Lamater participait avec la direction des services et programmes à l'élaboration du Plan d'action local en santé publique, et plus particulièrement dans le domaine du développement des communautés. Ce Plan bonifiait en fait celui qui avait été élaborée avec les organismes communautaires en 2000.

#### **Plan d'action local en santé publique du CLSC Lamater - Domaine du développement des communautés –26 février 2004**

V.77 : Des activités pour être à l'écoute de la population et pour lui rendre accessible l'information sur son état de santé et de bien-être. Objectifs locaux du CLSC Lamater: en collaboration avec les partenaires et la population, analyser le portrait - socio-démographique de la MRC des Moulins en vue de dégager des enjeux de santé et de bien-être ; - se doter d'un outil d'analyse avec des indicateurs reposant sur une vision inclusive des différentes réalités vécues par la population ; - sensibiliser le personnel du CLSC Lamater aux divers enjeux présents dans la MRC des Moulins.

V.78. Des activités fondées sur l'engagement des communautés. Objectifs locaux du CLSC Lamater:- sensibiliser la communauté sur les activités locales et sur la participation sociale (empowerment) ; - soutenir et participer aux projets d'action communautaire actifs ou en développement qui s'assurent que les conditions préalables à la santé soient satisfaites c'est-à-dire que les personnes peuvent se loger, se nourrir, se sentir en sécurité, ont un revenu de base et vivent dans un milieu salubre ; et/ou qui agissent sur les facteurs déterminants pour le développement de la santé c'est-à-dire que les personnes ont accès à des services de santé de qualité, à un travail rémunéré et valorisant, à une qualification académique, à un revenu au-dessus du seuil de faible revenu, à un milieu de vie sain et sécuritaire.

V.79. Des activités fondées sur la collaboration intersectorielles. Objectifs locaux du CLSC Lamater: - sensibiliser les partenaires de la communauté sur l'approche intersectorielle et territoriale ; - soutenir et participer aux comités et aux tables intersectoriels ayant des préoccupations relatives à la santé et au bien-être de la population.

V.80. Des activités qui réduisent les inégalités de santé et de bien-être et qui privilégient les communautés les plus défavorisées. Objectifs locaux du CLSC Lamater :: - identifier les facteurs en cause de la production des inégalités de santé et de bien-être ; - implanter, soutenir et animer les programmes et les activités réduisant les inégalités de santé et de bien-être.

Dans le Plan d'action local en santé publique 2012-2015, le volet Développement des communautés est présenté ainsi: Orientation 6 : Des communautés en développement - Il importe de préciser que le Développement des communautés sert de toile de fond à toutes



les interventions qui visent l'amélioration des conditions de vie sur le plan physique, social et économique de la population de la MRC Les Moulins et de la MRC L'Assomption.

L'essence même du développement des communautés repose sur la capacité de la communauté de « développer suffisamment d'autonomie locale afin d'être en mesure d'agir elle-même sur les facteurs qui déterminent sa santé et son bien-être ». (INSPQ, 2002) En effet, les communautés et les résidents connaissent leur milieu de vie et sont conscients des problèmes à résoudre. Le terme communauté renvoie à un système social structuré de personnes vivant à l'intérieur d'un espace géographique précis (MRC, ville, village, quartier, arrondissement). L'INSPQ considère maintenant ce concept incontournable pour une communauté en santé. – 1 Être partie prenante et soutenir des démarches participatives de mobilisation initiées par le milieu permettant l'amélioration des conditions de vie des communautés. 2 développer et consolider l'approche communautaire au CSSSSL 3. Dans une optique d'approche communautaire, offrir du soutien au développement, au rayonnement et à la consolidation des organismes communautaires dans leur rôle essentiel auprès de la population. 4. Par le biais de programmes et approches en santé publique, offrir à la population des opportunités liées à l'amélioration de leur santé dans le respect de leur réalité.

### **2003-2004 : Fusion du CLSC en CSSSSL**

En décembre 2003, le gouvernement du Québec adoptait la Loi 25 créant ainsi les CSSS. Dans ce nouveau contexte, le CLSC Lamater devenait une constituante du CSSSSL regroupant alors un autre CLSC, un hôpital, trois centres d'hébergement de soins de longue durée, deux cliniques externes, deux hôpitaux de jour, un centre de jour et un centre multi vocationnel. Pendant cette période de turbulence structurelle, l'équipe en organisation communautaire avait fait parvenir une lettre au conseil d'administration du CLSC Lamater afin de faire part de ses inquiétudes sur l'avenir de la pratique en organisation communautaire dans un tel contexte. Jusqu'à maintenant, l'équipe pouvait compter sur un préjugé favorable de ce conseil d'administration issu de la communauté locale. Qu'allait-il devenir de ce préjugé favorable en contexte CSSS dont le territoire couvrira tout le sud de Lanaudière et que les membres du conseil d'administration du CSSS devront gérer une structure plus complexe en termes de services sociaux et de santé (1<sup>ière</sup>, 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> ligne) ? Cette fois-ci, nous ne parlons plus d'un établissement en crise mais de sa disparition.

### **Lettre de l'équipe de l'organisation communautaire**

« Permettez-nous de vous faire part de nos craintes, de nos inquiétudes concernant notre pratique professionnelle dans le cadre des fusions :

- Comment préserver la mission de prévention et de promotion de la santé du CLSC ?
- Comment préserver l'appartenance d'une communauté à un territoire local à dimension humaine, sociale, culturelle, historique et communautaire ?
- Comment préserver la participation de la population aux décisions qui les concernent dans les services de la santé ?

- Comment préserver les particularités des services de première ligne offerts par un CLSC ?
- Comment préserver la mission du CLSC et ses services de base sans être subordonnés aux impératifs des soins hospitaliers ?
- Comment préserver les rapports de collaboration et de partenariat avec les organismes communautaires, reposant sur des bases de reconnaissance et de volontariat ? »

Lettre de l'équipe de l'organisation communautaire – Nathalie Côté, Robert Lagrange, Yves Leclerc, Richard Ryan – adressée le 15 mars 2004 à la présidente du conseil d'administration – Mme Johane Carroué- et c.c. aux membres du conseil d'administration, directeur général, chefs de programmes, conseillers cliniques et comité multidisciplinaire.

Dans un article daté du 2 février 2004, René Lachapelle, président du RQIIAC, écrivait : « les élections du 14 avril 2003 (...) créent un contexte nettement plus exigeant pour atteindre nos objectifs (en développement social). Nous devons (...) développer des alliances. Quand l'État annonce un virage aussi abrupt dans les délais serrés, l'espoir repose sur notre capacité à reconnaître les essentiels sur lesquels toutes et tous sont prêts à agir ». J'étais parfaitement d'accord avec cette option. En mars 2004, je rencontrais le comité exécutif de la Centrale des Syndicats Démocratiques – Lamater (CSD) pour lui faire part que les enjeux actuels dépassaient l'action syndicale et concernaient l'ensemble de la société. Je préconisais une approche inter-syndicale (CSD, FIIQ, etc.), multidisciplinaire (comité multi, CMDP, etc.), inclusive (tout le personnel et le CA, le comité des usagers, etc.) et milieu communautaire (TROCL-M, etc.). Pour cette rencontre, j'avais rédigé un texte intitulé « Un vent d'inquiétudes et d'incertitude souffle chez-nous : pourquoi pas ne pas se regrouper pour parler et agir ensemble? ».

### **2005-2009: Cadre conceptuel de la pratique en organisation communautaire et rapprochement administratif de l'équipe en organisation communautaire**

Un nouvel établissement se mettait en place : le CSSS. Un dans le sud de Lanaudière et un dans le nord. En 2005, la TOOCL a profité de ce nouveau contexte pour préparer et pour déposer une proposition d'organisation de services en organisation communautaire pour le Centre de santé et de services sociaux du sud de Lanaudière (CSSSL) et pour le Centre de santé et de services sociaux du Nord (CSSSNL). Ce document arrivait à point car les directions de CSSS se demandaient où placer l'organisation communautaire dans l'organigramme des directions et programmes. Dans le cas du CSSSSL, la nouvelle direction décidait que l'équipe de l'organisation communautaire du sud de Lanaudière (CLSC Lamater et CLSC Meilleur) relèverait directement d'elle en nommant un coordonnateur responsable de l'équipe. À partir de ce moment, une démarche de planification stratégique s'était amorcée avec tous les membres de l'équipe communautaire à partir de laquelle ont été identifiés les principaux axes d'intervention dans la communauté. Des échanges réguliers ont eu lieu avec la direction générale afin de mieux connaître les principaux projets en développement dans le milieu. L'adjointe à la direction venait du réseau CLSC et était une ancienne organisatrice communautaire. Elle était une alliée inespérée pour favoriser l'approche communautaire en CSSS. C'est ainsi que le 24 mai 2006, je participais avec Nathalie Côté à la préparation et à l'animation d'une activité de ressourcement sur la concertation et le partenariat

pour les directions et les chefs de programmes dont l'objectif était de réfléchir au rôle de l'organisateur communautaire dans les démarches partenariales à partir d'éléments contextuels et théoriques. Le 14 mai 2009, à la demande de la direction générale du CSSS, je participais avec Nathalie Côté et Patrick Malboeuf à l'organisation et à l'animation d'une rencontre pour les directions et les chefs de programmes sur les liens avec la communauté dans le but de partager sur leurs perceptions et leurs préoccupations relatives aux liens du CSSSSL avec la communauté; et d'identifier des moyens concrets pour donner suite aux préoccupations exprimées et pour poursuivre le travail sur les liens avec la communauté.

L'équipe de l'organisation communautaire profitait de toutes les ouvertures qui se présentaient en CSSS pour sensibiliser le personnel à l'approche communautaire. Les gestionnaires étaient à la recherche de pistes de solution pour mettre en place les tables cliniques et pour développer le réseau local de services. Cette période était ardue pour le CSSS car il peinait à se définir. Nous assistions à plusieurs modifications de l'organigramme et donc de définition de services et programmes. Nous assistions aussi à des démissions et à des départs au niveau de la direction. Nous présentions aux gestionnaires l'organisation communautaire comme une des pistes de solution mais tout en préservant son spécifique. Aussi parmi la gamme de services offerts par le CSSS, l'organisation communautaire fut clairement identifiée comme un service spécifique pour le développement de la communauté. Nous pouvions retrouver sur le site du CSSS la description des services offerts à la population : soutien aux organismes communautaires ; soutien au réseautage et à la concertation, création de nouvelles ressources communautaires ; démarche d'animation territoriale ; éducation collective ; soutien à l'approche communautaire ; et programmes et approche en santé publique.

Une opportunité de réaliser un projet d'action au CSSS dans une perspective d'approche communautaire s'était présentée en 2006 avec les Associations de Parents PANDA des Moulins et de l'Assomption. La fusion du CLSC en CSSS m'a donné accès à des services qui n'existaient pas en CLSC dont le service des ressources techniques et le service des communications. J'avais accès à l'auditorium de l'hôpital, à la cafétéria, à l'audio-visuel, à la bibliothèque, etc. Cela m'a permis de rencontrer des directrices et des directeurs de services qui ont été des partenaires extraordinaires pour réaliser trois colloques et soirées conférence chapeautés par les associations PANDA. Un article a été publié dans le journal La Plume pour souligner le travail accompli par ces personnes du CSSS en soutien à la communauté. Le titre de l'article : « Des acteurs de premier plan ». Une façon encore de souligner le rôle de l'acteur dans un système et de l'innovation qu'il peut apporter dans son entourage. Des projets de même nature ont été réalisés à l'auditorium de l'hôpital en 2010 avec les parents de l'Association québécoise Gilles de la Tourette-Les Moulins ; et en 2012 et 2013 avec le Centre de ressources pour hommes du sud de Lanaudière.

Dans la même période, en 2008, un comité régional formé des deux coordonnateurs des programmes en organisation communautaire des CSSS et d'organisateur communautaires ont produit un «Cadre conceptuel de la pratique de l'organisation communautaire dans les CSSS de Lanaudière» et qui fut adopté le 23 septembre 2008 par la TOOCL. Ce document a été déposé à la direction des deux CSSS. Cette démarche s'inscrivait toujours dans la perspective de consolider

l'organisation communautaire comme pratique professionnelle faisant partie du CSSS et d'impliquer dès le départ dans ce processus des acteurs-clés au niveau de la coordination des directions et programmes de l'établissement.

### **2010-2014: Formation en développement des communautés au CSSSSL avec l'organisation communautaire**

En 2010, la direction générale du CSSS revoyait son organigramme et créait une direction services et programmes psychosociaux généraux, santé publique et développement des communautés. La nouvelle personne en poste possédait une expertise conceptuelle en réseau local de services et montrait un intérêt à promouvoir le développement des communautés. En juin 2010, à la demande de la direction du CSSSSL, je participais à un comité formé du directeur des services et programmes psychosociaux généraux, santé publique et développement des communautés, d'un organisateur communautaire et d'un représentant de l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) et d'un représentant de l'Initiative sur le partage des connaissances et le développement des compétences (IPCDC), à l'organisation d'une rencontre de formation sur le soutien au développement des communautés pour les gestionnaires du CSSSSL. Les objectifs de formation étaient de comprendre le sens, les fondements, la portée du développement des communautés pour un CSSS en lien avec sa mission; de prendre connaissance, reconnaître et échanger sur des projets du CSSSSL, où celui-ci est impliqué en tant que coordonnateur ou partenaire avec les acteurs de la communauté; de poursuivre et soutenir nos démarches de réflexion au CSSSSL sur les liens avec la communauté.

Afin d'illustrer des projets en cours au CSSSSL en lien avec le développement des communautés, il a été convenu de présenter le travail qui s'était fait et qui se poursuivait dans le dossier de Habitation et milieu de vie en santé mentale. Cette présentation avait été préparée par moi et présentée par la direction en santé mentale. Pour poursuivre les activités favorisant le développement des communautés en lien avec le projet de réseau local de services du CSSSSL, l'équipe de l'organisation communautaire offrait aux gestionnaires un projet de visite de territoire des deux MRC du sud de Lanaudière: MRC L'Assomption et MRC Les Moulins. Deux visites de territoire ont été effectivement réalisées avec les gestionnaires: le 2 novembre 2010 et le 14 septembre 2012. Un article a été rédigé à ce sujet dans le journal La Plume du CSSS. Dans le cadre du Plan d'amélioration de la qualité du rendement (Q. Mentum 2010-2011) de la Direction des programmes et services généraux, santé publique et de développement des communautés, j'ai rédigé en août 2011 avec ma collègue Sylvie Nault, un portrait sommaire sur la santé et le bien-être de la population du sud de Lanaudière. Ce portrait a été transmis aux intervenants du CSSSSL et était et est toujours sur le site du service en organisation communautaire. Nous attirions l'attention des intervenants sur la notion de santé d'une communauté et de favoriser une approche communautaire en CSSS.

## Enraciné dans la communauté

### Une visite enrichissante

Le 14 septembre dernier, des membres de l'équipe de direction, dont **Bernard Fortin**, directeur général, les directeurs généraux adjoints, **Suzie Gagnon** et **Benoît Valiquette**, **Audrey Bouchard**, directrice des soins infirmiers, **D<sup>r</sup> Michel Cimon**, directeur des services professionnels et des affaires médicales, accompagnés de **Manon Doucet**, chef d'administration de programmes, participaient à une visite de territoire organisée par l'équipe de l'organisation communautaire du CSSS.

Le but de cette activité était de recueillir des informations sur cette communauté et de connaître les partenaires avec lesquels l'établissement collabore pour le mieux-être de la population.

Une présentation des caractéristiques socioéconomiques de ce territoire, des espaces et de sa population a été donnée par Chantal Laliberté, urbaniste à la MRC Les Moulins. L'équipe de direction a également pu prendre connaissance du plan d'aménagement, pour les prochaines années, notamment la construction des futurs projets domiciliaires, la planification des infrastructures et du modèle de développement urbain.

La tournée s'est poursuivie avec la rencontre des acteurs du milieu communautaire œuvrant auprès de personnes en besoin d'aide dans une perspective de prévention et d'approche globale de la santé. Ainsi, l'équipe a rencontré Catherine Duplain de Café de rue solidaire (pour les jeunes de la rue), Estelle Dionne de l'organisme Hébergement d'urgence La Hutte (services aux personnes itinérantes), Josyane Hébert et Denise Robitaille de Galop (projet de 73 unités de logements communautaires à Laplaine), Manon Massé d'Uniatox (prévention et en réinsertion sociale en toxicomanie), Francine Demers de PANDA des Moulins (parents d'enfants TDAH), Nathalie Nadeau de Parrainage civique Lanaudière (intégration sociale des personnes vivant avec une incapacité), et Élisabeth Sourdif de la Coopérative de solidarité Le Chez-nous du Communautaire des Moulins (bureaux pour les organismes et lieu d'incubation pour des projets communautaires).

Un dîner communautaire en compagnie de membres du conseil d'administration de la Table des organismes communautaires autonomes des Moulins (TOCAM) a clôturé cette visite. Ces acteurs ont réservé un accueil



Les membres du comité de direction, dont (de gauche à droite) Audrey Bouchard, Bernard Fortin, D<sup>r</sup> Michel Cimon et Suzie Gagnon, accompagnés de Manon Massé, directrice à Uniatox (4<sup>e</sup> à partir de la gauche), ont été accueillis par Chantal Laliberté, urbaniste à la MRC Les Moulins, lors de la visite d'un jardin communautaire.

chaleureux aux visiteurs du CSSS et ont présenté leurs actions et leurs activités avec beaucoup d'enthousiasme.

Pour conclure, M. Fortin a souligné, à la fin de la journée : « Il est toujours important pour nous de se tenir au fait de l'évolution démographique d'un territoire comme celui-là afin de mieux étayer d'éventuelles décisions. Ce fut extrêmement riche pour nous ».

En octobre dernier, une visite similaire a eu lieu dans la MRC de L'Assomption.

Robert Lagrange  
Organisateur communautaire

### 2013-2014 : Attrition de poste en organisation communautaire et mobilisation de l'équipe et du milieu communautaire

Dans un contexte de déficit budgétaire, le CSSS a décidé d'abolir un poste par attrition en organisation communautaire. Le milieu communautaire se mobilisait déjà en novembre 2012 et avait fait des représentations auprès du conseil d'administration du CSSS afin d'exprimer leurs inquiétudes sur la coupure éventuelle d'un poste en organisation communautaire. Ces inquiétudes avaient aussi été exprimées par l'envoi massif de lettres télécopiées au conseil d'administration du CSSS. En janvier 2013, le milieu communautaire se remobilisait dans le cadre d'un point de presse exprimant le soutien important qu'il reçoit de l'organisation communautaire concernant différents aspects de fonctionnement et de développement. Cette mobilisation de solidarité démontrait jusqu'à quel point l'organisation communautaire représentait un acteur significatif pour le milieu et pour son développement. La présidente de la TOCAM, Johanne St-Denis, disait lors de ce point de presse : « L'organisateur communautaire est une racine au sein de sa communauté. Peut-on prétendre demeurer enraciné dans sa communauté si on coupe ses racines? » (Source : « Déficit

anticipé du CSSS du sud de Lanaudière : Vive inquiétudes dans le milieu communautaire », La Revue, mercredi le 9 janvier 2013, A-26).

À la même période, il y a eu le départ de la chef de service et l'arrivée d'une autre, et le départ du directeur général qui a été remplacé par son adjoint et qui fut confirmé à ce poste. L'équipe a perçu ces changements administratifs comme une opportunité pour sensibiliser la nouvelle chef de service et le nouveau directeur général à la situation de l'organisation communautaire, et pour répondre à leurs questions et à leurs attentes. La chef de service dès le départ a exprimé son appui à l'organisation communautaire comme pratique professionnelle essentielle pour le CSSS. C'est un atout majeur. L'équipe a rencontré le syndicat pour bien comprendre ce qu'il peut faire syndicalement dans le contexte d'attrition de poste. Elle a ensuite sollicité une rencontre avec la collaboration du syndicat auprès de la nouvelle direction générale du CSSS. Lors de cette rencontre, la direction générale a exprimé son besoin de clarifier ce que fait l'organisation communautaire concrètement, quelle est sa valeur ajoutée et en quoi cette pratique est essentielle en CSSS. L'équipe a préparé une rencontre avec la collaboration de la nouvelle chef de service en répondant spécifiquement en quoi l'organisation communautaire est une valeur ajoutée. C'était l'occasion d'échanger avec la nouvelle direction sur l'avenir de cette pratique en CSSS.

Pour ma part, je salue mon équipe qui contre vents et marées a su maintenir le cap ainsi que mes collègues dans les autres régions et particulièrement la TOOCL et le RQIAC. Les diverses actions sociales qui ont été réalisées par l'organisation communautaire comme acteur en CSSS démontrent sa capacité de s'adapter et de se renouveler tout en ne perdant pas son identité d'intervenant communautaire. Tout le long de mon parcours professionnel, cette question identitaire était un élément non négociable pour moi. Dans la sociologie des mouvements sociaux et de l'action sociale, la base de tout mouvement est l'identité de l'acteur. Il doit d'abord se reconnaître pour négocier avec les autres acteurs du système et ainsi avancer des propositions de changement.

Robert Lagrange a vécu les hauts et les bas de la reconnaissance institutionnelle de l'organisation communautaire dans un établissement public de santé et de services sociaux. Les défis de cette reconnaissance qui doit toujours être reconquise se sont posés à l'ensemble de l'équipe d'organisation communautaire de son CLSC devenu CSSS. Robert Lagrange y a cependant assumé un leadership rassembleur auprès de ses collègues. Ses capacités d'analyse ont été mises à contribution pour construire un positionnement stratégique de l'organisation communautaire au sein de l'institution publique. Son équipe a pu ainsi démontrer que l'organisation communautaire est non seulement contributive à la mission de l'institution, mais qu'elle en constitue un facteur de réussite, sinon une condition. Pour cela, il est nécessaire de bien saisir le discours institutionnel et gestionnaire et de prendre appui sur ce qui converge dans ce discours avec la nature et le spécifique de l'organisation communautaire comme pratique professionnelle de soutien à la capacité d'action de prise en charge des communautés.

La trajectoire professionnelle de Robert Lagrange à l'interne de son institution démontre clairement le rôle actif que joue l'organisation communautaire comme acteur dans le système institutionnel. Cette trajectoire illustre la capacité de négociateur de l'organisation communautaire avec les autorités administratives du système organisationnel afin de favoriser qu'il demeure le plus possible branché sur son milieu et sur une approche partenariale. Enfin, le récit de cette trajectoire démontre éloquemment la capacité d'adaptation des OC dans un système organisationnel caractérisé par plusieurs périodes de turbulence et de crise afin de maintenir la capacité de l'organisation communautaire de répondre aux besoins du milieu et de promouvoir son développement.

## **1.2 UN DOSSIER STRUCTURANT : LA TABLE PAUVRETÉ ET SOLIDARITÉ DES MOULINS**

Dans cette section, Robert Lagrange présente une réalisation particulièrement significative de sa pratique et également structurante pour son territoire d'intervention. Après une description détaillée de l'évolution de cette pratique de concertation, il explicite et commente son rôle en regard de ses réalisations de même que certains enjeux liés à ce type de projets dans une pratique d'organisation communautaire. Ce dossier illustre bien les méthodes et techniques qu'il a utilisées dans sa pratique pour actualiser son approche qui permet d'adapter l'intervention collective aux problématiques diversifiées et au territoire.

### **1.2.1 UN ACTEUR COLLECTIF DE CONCERTATION COMMUNAUTAIRE DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ ET D'INCLUSION SOCIALE**

L'expérience professionnelle que je vais décrire est celle relative au projet de concertation communautaire de la Table pauvreté et solidarité des Moulins vue comme un acteur collectif. Cette expérience professionnelle qui a débuté en 1997 jusqu'à ma retraite en 2014, m'a permis d'accompagner des acteurs principalement du milieu communautaire dans les différentes étapes d'un projet de concertation communautaire c'est-à-dire de la naissance à la maturité du projet de concertation de la Table pauvreté et solidarité des Moulins. Ce projet de concertation communautaire témoignait de la débrouillardise des acteurs de la communauté locale à initier et à développer différentes approches et actions collectives pour faire face aux problèmes de la pauvreté, et participait à consolider le réseau local de solidarité en proposant et en adoptant des objectifs communs.

Dans la MRC Les Moulins, la pauvreté était cachée. Comme si ce problème ne constituait que quelques cas d'exceptions que des campagnes de paniers de Noël et des dons d'aide alimentaire pouvaient suffire à résoudre. En effet, la MRC était reconnue comme affichant un niveau de revenu élevé dans la population et était composée principalement de familles de classe moyenne. Depuis 1980, la MRC indiquait une croissance rapide de son développement. Toutefois, en 1997, se produisit un événement qui allait être à l'origine d'une vaste prise de conscience auprès des acteurs du milieu. Alors que les demandes d'aide alimentaires continuaient à affluer auprès des organismes de dépannage, une bénévoles d'un comptoir d'entraide vestimentaire découvrait un

matin d'hiver dans une boîte en bois conçue pour récupérer le linge, une personne itinérante couchée. Cette personne n'ayant trouvé aucun lieu d'hébergement avait opté pour cette boîte extérieure comme refuge.

Le problème ne pouvait plus être caché. Une nouvelle réalité se présentait à la population. Que faire? Le curé de la paroisse se sentait interpellé par ce problème. De plus, il avait participé à la mise sur pied d'un organisme de bienfaisance L'Auberge de Galilée dont la mission était l'aide alimentaire. Avec le soutien de Centraide Laurentides, ce curé convoquait donc par une lettre l'ensemble des acteurs communautaires et publics pour échanger sur l'expérience de chacun au contact de la pauvreté et de la marginalisation, et sur la motivation d'intervenir ensemble sur la situation. Lors de cette rencontre où j'étais présent à titre d'organisateur communautaire invité, les acteurs confirmaient que la pauvreté était bien présente dans leurs services et qu'elle était une réalité de plus en plus visible. Il était devenu difficile de l'éviter et ne se limitait pas seulement à l'aide alimentaire mais aussi au manque de revenu, au besoin de logements sociaux, aux effets scolaires et à d'autres besoins spécialisés tels que l'achat de lunettes. Le problème se présentait suffisamment complexe pour proposer la formation d'un comité organisateur dont le mandat était de réfléchir à la mise en place d'une table de concertation et de déterminer sa raison d'être, sa mission, ses objectifs, son membrariat et son fonctionnement. Les membres présents à cette assemblée ont créé un comité de réflexion formé du curé de la paroisse, d'un organisateur communautaire de Centraide Laurentides, d'un intervenant de la sécurité du revenu du Centre local d'emploi, d'un intervenant du Carrefour Familial des Moulins, d'une bénévole d'Action Famille La Plaine, et de moi-même en tant qu'organisateur communautaire du CLSC Lamater. À cette étape, Centraide par son expertise développée auprès d'autres tables de concertation sur la pauvreté, jouait un rôle d'expert. J'apportais mon soutien et ma connaissance fine des acteurs et de la communauté.

L'approche préconisée par ce Comité était de mettre l'emphase sur les nombreuses ressources de solidarité présentes dans la communauté, d'opter pour une meilleure connaissance de nos services pour les personnes et les familles, de mieux comprendre les possibilités et les limites de chacun à intervenir selon les missions respectives et de proposer une mission commune de concertation à l'image de la réalité des acteurs de la communauté. Au même moment, se tenait en avril 1998 dans la MRC Les Moulins, le Forum sur le développement social sous le thème «Partenaires dans l'Action!». Ce Forum a donné son appui à cette démarche de concertation communautaire. À la suite de ce Forum, je participais à la mise sur pied et au soutien du Comité local de développement social de la MRC Les Moulins. En 1999, naissait la Table pauvreté et solidarité des Moulins comme nouvel acteur collectif dont la mission était de «rassembler les partenaires de la communauté préoccupés par la situation de pauvreté vécue par des personnes de notre milieu afin de favoriser la concertation, l'information et l'entraide entre nous et une sensibilisation collective plus efficace».

### **Un modèle de référence**

Lorsque Robert Lagrange accompagne des personnes dans une démarche collective pouvant cheminer vers la création d'un groupe, le modèle de référence pour lui est celui qui a été



développé par Yves St-Arnaud. Pour St-Arnaud, le « groupe est né lorsqu'un certain nombre de personnes entrent en relation les unes avec les autres par rapport à une cible commune. Une fois établi qu'il y a matière à groupe, (...), on peut considérer le groupe comme un organisme vivant. Comme tout organisme, le groupe dispose d'une certaine quantité d'énergie. Dans la mesure où il utilise bien cette énergie, il se développe harmonieusement et tend vers la maturité. » St-Arnaud, Yves, Les petits groupes – participation et communication, PUM, 1978, p. 29.

### **Acteur collectif**

À certaines conditions le concept acteur peut être appliqué à un collectif. « Une entreprise, une institution qui coordonnent les comportements de leurs membres dans des actions communes et assurent une continuité à leurs initiatives constituent des acteurs de la vie économique ou institutionnelle. Il y a lieu de rechercher, en particulier, quels sont les types de motivation des acteurs (Weber, 1922), les types d'interactions suscitées (Parsons, 1952), les modèles de rationalités (Bourdon, 1983), les rapports qu'entretiennent les acteurs au sein des différents types d'organisation (Crozier, Friedberg, 1977). » Dictionnaire de sociologie, sous la direction de André Akoun et Pierre Ansart, Le Robert Seuil, 1999, p.3.

En me référant à cette définition en sociologie de l'action, je considère que la Table pauvreté et solidarité des Moulins peut être vue comme un acteur collectif. Elle est issue de la volonté d'acteurs du milieu, réalise des actions qui lui sont propres, joue un rôle et remplit des fonctions selon des motivations et pour des fins qui lui sont de nature collective et autonome, assure une continuité des actions, une coordination et une pérennité par une structure souple, rassembleuse, démocratique et associative.

## **1.2.2 LES JALONS DU PROJET DE CONCERTATION COMMUNAUTAIRE**

### **La mobilisation des ressources: 2000-2002**

Les acteurs-membres de la Table décidaient d'opter pour une formule de mobilisation de concertation souple, conviviale, d'égal à égal, de leadership partagé, consensuelle, basée sur la volonté de chacun et sur les ressources disponibles de chacun, ouverte à tous les organismes d'aide et d'entraide confrontés aux besoins des personnes en situation de pauvreté. Les acteurs souhaitaient que la Table soit d'abord un lieu d'information et de sensibilisation sur les ressources existantes, un lieu de contacts, de réseautage et d'entraide, et un lieu de partage, de ressourcement et de connaissances sur la situation de la pauvreté dans la MRC.

Lors de la première assemblée générale de la Table, un comité organisateur a été formé avec le mandat de préparer les rencontres de la Table (convocation, projet d'ordre du jour, compte rendu, animation), de réaliser les mandats votés en assemblée, de coordonner les diverses activités de la Table et de mettre à jour la liste des membres. Le nombre de membres du comité organisateur était de trois minimalement. La fréquence des rencontres de la Table était de quatre par année et se tenait toujours au même endroit. La participation moyenne était de vingt-six organismes. Je faisais partie du comité organisateur. Mon implication comme organisateur communautaire au comité organisateur a été constante depuis la création de cette table. Tout en soutenant le développement des organismes communautaires et leurs actions collectives respectives, je considérais que la Table

était plus qu'un lieu de concertation mais était un nouvel acteur mobilisateur des forces du milieu développant ses propres actions collectives. La communauté se complexifiait, les problématiques aussi, la création et la venue de ce nouvel acteur collectif répondaient à ces changements sociaux.

L'approche réseau préconisée par la Table a permis de connaître et de partager les expertises que les intervenants du milieu ont développées concernant différentes facettes de la pauvreté c'est-à-dire auprès des personnes ayant un problème en santé mentale, des jeunes de la rue, des personnes en situation de crise, des besoins des familles en sécurité alimentaire, de la situation des ménages touchés par la crise du logement et des services offerts tels que l'Office municipal d'habitation, de l'endettement des ménages, sur les idées préconçues sur les personnes en situation de pauvreté, sur l'assurance-emploi, sur l'analphabétisme, sur les banques alimentaires, sur les droits sociaux, sur la toxicomanie, sur l'exclusion sociale, l'itinérance et l'errance, sur les indices de défavorisation matérielle et sociale et les inégalités entre les secteurs de la MRC, sur la persistance des inégalités de santé et de bien-être, etc.

Cette approche proposait une autre vision par rapport à la pauvreté celle de ne pas se limiter aux nombreux problèmes liés à la pauvreté mais d'opter aussi pour une meilleure connaissance des ressources contribuant à soulager ou à sortir les personnes de la situation de pauvreté. Avec la contribution de la Direction de la santé publique de Lanaudière, le comité organisateur de la Table a préparé et a animé des ateliers de discussion et de réflexion sur les causes et les effets de la pauvreté tout en se demandant ce que la Table et ses membres pouvaient faire de plus. Cette approche permettait aussi de constater la fragilité de ce réseau de solidarité, particulièrement les ressources communautaires qui demeuraient peu connues et reconnues des milieux institutionnels, vivant parfois dans une certaine précarité financière, intervenant surtout localement donc en étant en contact quotidien avec la pauvreté, peu consultées des grandes orientations politiques de lutte à la pauvreté, au risque de vivre un épuisement et une cessation d'activités. À mon avis, comme organisateur communautaire, la Table est un acteur collectif rassembleur pouvant consolider ce réseau par son projet de concertation d'actions collectives communes. Je faisais le choix stratégique d'encourager et de renforcer cette option auprès des acteurs-membres de la Table.

**DOSSIER**  
**LES VISAGES DE L'ITINÉRANCE DANS LES MOULINS, LA SUITE**

# La face cachée de la pauvreté



Manon Massé, directrice générale d'Uniatx, Robert Lagrange, organisateur communautaire au CLSC Lamater, et Johanne St-Denis, responsable d'Action populaire des Moulins. (Photo : Karine Limoges)



Chez Uniatx, on prépare tous les jeudis les ateliers de cuisine collective, une façon économique d'organiser ses repas de la semaine. (Photo : Karine Limoges)

La transformation des banlieues en milieu semi-urbains a eu des répercussions sur les familles et le contexte sociopolitique, met en contexte Robert Lagrange, organisateur communautaire au CLSC Lamater. Dans la MRC Les Moulins, selon le recensement de 2006 – plus complet que celui de 2011 –, on dénombrait 9 235 personnes vivant sous le seuil de faible revenu après impôts. Ce chiffre grimpeait, avant impôts, à 13 345.

Bien que certaines zones résidentielles de la MRC présentent des indices de défavorisation sociale et matérielle plus élevés, les intervenants ne souhaitent pas identifier ces «poches de pauvreté» pour éviter les étiquettes encourageant les préjugés et stigmates. Parmi les individus les plus vulnérables, citons les femmes, les aînés et les moins de 18 ans, plus susceptibles de vivre sous le seuil de la pauvreté avant impôts. Après impôts, le portrait change toutefois, et les personnes de 45 à 64 ans et jeunes adultes de 18 à 24 ans constituent davantage ceux vivant sous ce seuil.

Avec l'annonce de l'augmentation des tarifs résidentiels d'Hydro-Québec en 2014 et le coût élevé d'un loyer en banlieue, le chèque d'assistance sociale se révèle insuffisant, estime Johanne St-Denis, d'Action populaire des Moulins. Alors que le versement moyen d'assistance sociale atteint 604 \$, le coût moyen d'un logement dans la MRC s'élève à 555 \$ par mois, souligne M. La-

grange. «Le coût de la vie est plus élevé que sur les autres territoires», exprime-t-il. Et il reste encore à payer la nourriture, le chauffage, le transport, les produits d'hygiène de base.

Manon Massé, directrice générale chez Uniatx, convient : «On a vu venir (le phénomène), avec l'augmentation de la fréquentation de nos ateliers de cuisine, on aurait pu intervenir avant.»

Le gouvernement du Québec a bien injecté 320 M\$ à l'automne dans son volet Solidarité, mais la hausse, dès le 1er février, aux bénéficiaires d'aide sociale se révèle bien minime. «La bonification touche seulement les personnes vivant seules et ayant été sur l'aide sociale au moins six mois, explique Mme St-Denis. De plus, elle représente 20 \$ de plus par mois en 2014, puis 10 \$ de plus par année, montant qui, au terme de trois ans, atteindra 50 \$, soit un chèque de 654 \$ qui passera peut-être à 660 \$ avec l'indexation.» La prestation annuelle atteindra alors 7 920 \$.

«Rappelons qu'un revenu de 15 000 \$ par année couvre 49 % des besoins de base d'une personne, et le panier de consommation atteint 52,5 %!» résume Johanne St-Denis. Après 10 ans de revendications, le Réseau Solidarité Itinérance du Québec (RSIQ) attend avec impatience la politique en itinérance du gouvernement. Pendant ce temps, localement, la Table d'Action Prévention en

itinérance de Lanaudière (TAPIL) se réunit pour travailler en concertation en accord avec le système de santé, l'employabilité et le système d'éducation.

### Classe moyenne égorgée

«Il s'agit d'un cercle vicieux, déplore Robert Lagrange, la classe moyenne est égorgée par une mesure relative, le seuil de faible revenu. Elle a moins accès à des programmes gouvernementaux, ni aux paniers de Noël ni à l'aide juridique.» Manon Massé, directrice chez Uniatx, dénonce elle aussi que la classe moyenne écope. «Même avec un salaire moyen, les familles n'y arrivent pas, estime-t-elle. On tente de diminuer la honte d'aller chercher de l'aide en créant ici un milieu de vie.» La cuisine communautaire permet aux parents de la région ayant des enfants de moins de cinq ans de popotter ensemble tout en emportant les portions préparées.

«Les coûts sociaux curatifs (dépenses psychosociales, de justice, etc.) pour les personnes à faible revenu grimpent à 25 G\$ annuellement, signale Johanne St-Denis, et il en coûterait la moitié en s'assurant que tout le monde vive au-dessus du seuil de pauvreté – ce qui engendrerait moins de dépenses. Il faut faire tomber les mythes, éliminer la pauvreté et l'impact des préjugés sur les personnes elles-mêmes!» Robert Lagrange reprend le flambeau : «Il y a de grands préjugés autour du «si tu veux, tu peux» et du fait que la personne ne saurait pas se prendre en main.» Or, il rend hommage à leur immense débrouillardise, à leur ténacité à reprendre des études et à s'investir en recherche d'emploi pour s'en sortir.

«Voilà la face cachée de la pauvreté, ils bougent, font des efforts, ont d'énormes stratégies personnelles et déploient une énergie hors du commun», conclut-il.

Texte : Karine Limoges

## Du travail de milieu à Terrebonne depuis 10 ans

Notons qu'une petite erreur s'est glissée dans notre édition du 8 janvier dans le cadre du dossier «Les visages de l'itinérance dans Les Moulins».

En effet, nous informions les lecteurs que le travail de milieu en colla-

boration avec les Maisons des jeunes et la Ville de Terrebonne avait cours depuis 2010; or, l'initiative a célébré sa 10<sup>e</sup> année d'existence en 2013 et a plutôt démarré en 2003. Nos excuses.

**Denturologiste**  
**Ghislain Thibodeau**

Fabrication de prothèses dentaires

Consultation gratuite  
 À votre service depuis 1976

- Complètes
- Partielles
- Sur implants
- Base molle
- Regarnissage
- Réparations

**NOUVEAU**  
 Denturologiste soirs et fin de semaine sur rendez-vous

**450 964-4848**  
 500, boul. des Seigneurs  
 Terrebonne, QC J6W 1T3  
 «Centre Laurence, en face du poste de police»

**SUSPENSION**  
**STEDAN** U.L.C.

Alignement • Balancement  
 Direction • Suspension - Frein  
 Soudure • Systèmes ABS

**450 966-6666**

VENTE DE PIÈCES ET RÉPARATIONS DE REMORQUE DE TOUS GENRES

**300 de l'Aéroport, Mascouche**

**DIESEL TERREBONNE INC.**

Mécanique générale  
 Véhicule médium et lourd  
 Conversion de camion hybride

**450 477-5131**

### **Le développement d'une première action collective commune: 2003-2006**

En 2003, une occasion se présentait aux acteurs-membres de la Table pour franchir une nouvelle étape du projet de concertation, celle d'une action collective commune. En effet, la Table a été sollicitée par la Table des partenaires de développement social de Lanaudière (TPDSL) à présenter un projet de lutte contre la pauvreté dans le cadre du Fonds de développement régional (FDR) de la Conférence régionale des Élu-es de Lanaudière (CRÉL). Un montant de 16 000 \$ était disponible à la condition d'une contribution du milieu. Les acteurs avaient pris conscience que la pauvreté affectait un nombre considérable de personnes de la MRC Les Moulins. Mais quelle était l'ampleur du problème en 2004? Qui étaient les personnes touchées par ce problème? Quelles en étaient les conséquences? Que pouvait-on faire de plus? Certains auteurs tels que Vincent de Caulejac et Isabel Taboada Léonetti (*La lutte des places: insertion et désinsertion*, Broché, 1994) et Serge Paugam (*La disqualification sociale*, PUF, 1991, 256 p.) indiquaient que la pauvreté pouvait conduire à l'exclusion sociale, qu'il y avait un processus de précarisation qui pouvait se mettre en place favorisant la marginalisation de la personne. Le problème de la pauvreté demeurait encore à être mieux connu par des données plus objectives et plus actuelles auprès de la population locale, des organismes et des différentes instances dont les municipalités. Dans une perspective d'inclusion sociale, la Table décidait de présenter un projet de recherche-action dont l'objectif général était de consulter les organismes et la population concernée de la MRC Les Moulins afin de dresser ensemble le portrait de la pauvreté et de l'exclusion sociale du territoire et de favoriser le déploiement d'actions concrètes pour agir sur les situations de pauvreté et d'exclusion. Cette recherche-action était complétée par un portrait démographique et socioéconomique de la MRC Les Moulins réalisé par la Direction de la santé publique de Lanaudière.

Ce projet de recherche-action fut adoptée unanimement par les acteurs-membres de la Table avec la contribution matérielle, financière et humaine de plusieurs partenaires: les députations provinciales, les villes de Mascouche et de Terrebonne, la Direction de la Santé publique de Lanaudière, le CLSC Lamater, Action Populaire des Moulins, la Maison Ste-Famille-Tom-Dee, le Centre Les Filandières, le Service Vie spirituelle et engagement communautaire de la Commission scolaire des Affluents, l'ABC des Manoirs, la TPDSL et la CRÉL. Les coûts du projet totalisaient 41 600 \$ dont 21 294 \$ pour le salaire d'un agent de projet. Le financement était comme suit: 38 % du FDR, 26 % de la Table, 6 % des députés, 22 % des Villes, 8 % du CLSC.

Un Comité de travail appelé Comité d'action solidarité a été créé par la Table pour superviser le projet. L'animation du Comité a été confiée à l'organisation communautaire du CLSC c'est-à-dire à moi. Une agente de projet a été embauchée. Un plan de travail précis a été élaboré et adopté par le Comité dans lequel étaient déterminés le mandat, les objectifs spécifiques, le calendrier des rencontres et les rapports d'étapes aux acteurs-membres de la Table.

Le 29 novembre 2004, la Table pauvreté et solidarité des Moulins présentait les résultats de la recherche-action sous la forme d'une activité de sensibilisation en présence d'une soixantaine d'intervenants issus de divers secteurs. Ce portrait qualitatif et quantitatif a permis de mettre en évidence certaines facettes des populations touchées par la pauvreté. Ainsi, dans la MRC, plus de 16 000 personnes et plus de 4 200 familles vivaient sous le seuil de faible revenu, ce qui illustrait

éloquement la présence et l'ampleur de la pauvreté dans un territoire considéré comme étant favorisé économiquement. Lors de cette activité de sensibilisation, voici quelques-unes des voies qui ont été privilégiées par les intervenants pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale des populations fragilisées de la MRC:

- l'accès à un logement de qualité à prix abordable;
- la valorisation des études auprès des jeunes par rapport à l'obtention d'un premier diplôme secondaire;
- des programmes de formation plus accessible financièrement et adaptées à la réalité des personnes (familles monoparentales, etc.);
- le développement de projets en sécurité alimentaire (cuisines collectives, jardins communautaires, groupes d'achat);
- la consolidation des organismes communautaires qui offrent un soutien et un accompagnement aux personnes vulnérables;
- l'amélioration des conditions financières par un revenu garanti; l'accès à un système de transport en commun plus adéquat pour la population à faible revenu.

À la suite de cette activité, les acteurs-membres de la Table avaient exprimé le besoin d'approfondir la notion d'inclusion sociale. La Table a donc décidé de poursuivre le projet par une deuxième phase en organisant des activités de sensibilisation sur une vision commune de l'inclusion sociale sur le territoire de la MRC Les Moulins et sur le développement de pratiques et de politiques inclusives au sein des organismes d'aide et d'entraide et des villes. J'ai également réalisé un sondage en juin 2002 pour le Comité de logement social de Terrebonne auprès de trente organismes communautaires de la MRC afin de connaître leur point de vue sur les besoins en logements sociaux pour les personnes à faible revenu. En 2004, le Comité sur le logement social de Terrebonne annonçait officiellement le début des travaux de construction de trente logements abordables situés près des services et des écoles. L'inauguration a eu lieu en mai 2005. La Ville annonçait aussi l'objectif de réaliser à court terme un deuxième projet et à moyen terme un troisième projet de logement social et communautaire. Un élément financier à ne pas négliger dans l'implication de la Ville dans ces projets est son appartenance à la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM) et de la possibilité de récupérer sa part d'investissement en projet d'habitation de l'ordre de 15%.

Je me trouvais donc comme organisateur communautaire en CLSC au cœur de plusieurs actions collectives portées par différents acteurs sociaux de la communauté. Je devenais donc une personne-ressource de référence sur les principaux enjeux de la communauté et auprès de tous ces acteurs provenant des secteurs communautaire et institutionnel. Je contribuais ainsi à faire l'interface et la liaison entre ces différents secteurs d'activités. Toutefois, je mettais l'emphasis sur l'action collective de la Table pauvreté et solidarité des Moulins parce qu'elle constituait à mes yeux l'acteur collectif porteur d'une vision globale du problème de la pauvreté dans la communauté.

## LOGEMENTS SOCIAUX À TERREBONNE

## Des logements intergénérationnels à l'horizon

Consciente de la difficulté de trouver un logement dans la région, comme un peu partout dans le territoire de la CMM, la présidente de la Commission de la famille, des affaires sociales, de l'action communautaire et de la condition féminine, Mme Marie-Claude Lamarche, accompagnée de représentants du Comité sur le logement social ont fait connaître, le 10 septembre dernier, les résultats d'une étude portant sur le logement social à Terrebonne.

STÉPHANE FORTIER

Suite à un sondage administré auprès d'une trentaine d'organismes du milieu et à une étude approfondie, le constat des besoins de la population en matière de logements sociaux se veut quelque peu alarmant. "D'abord, pour savoir donner une couleur à notre action, il fallait aller au-delà du quantitatif et voir ce qu'étaient les besoins des gens, ce qu'ils vivent et cela, les organismes communautaires sont bien placés pour le constater", de dire Robert Lagrange, organisateur communautaire au CLSC Lamater. "Le taux d'occupation frise le zéro absolu (0,1%) à Terrebonne et on s'aperçoit que 80 % des femmes, 63,3 % des familles monoparentales, 46,7 % des jeunes adultes, 43,3 % des personnes seules, pour ne nommer que ces derniers, sont considérés comme mal logés", révèle monsieur Lagrange. Depuis près de 10 ans, on a reçu pas moins de 18 055 nouveaux résidents à Terrebonne ce qui a contribué à augmenter les besoins, évidemment", poursuit monsieur Lagrange.

Il manque de logements abordables, oui, mais il manque de logements, point à la ligne. "C'est la raison pour laquelle nous sommes à élaborer les prémisses d'un projet, qui sera soumis en octobre prochain par la Ville de Terrebonne à la Société d'habitation du Québec", annonce Marie-Claude Lamarche. "Nous avons en main toutes les informations nécessaires pour proposer au Conseil un plan concret pour enrayer ce problème", dit-elle. On parle d'un premier

projet de logements intergénérationnels, de l'aménagement d'espaces communautaires (jardins, locaux, etc.) particulièrement dans le secteur Terrebonne.

Pour le reste, 400 nouveaux logements locatifs privés devraient être érigés d'ici l'an prochain dans les trois secteurs de la ville.

## La SHQ

C'est à la Société d'habitation du Québec (SHQ) que la demande du projet sera acheminée. "Dans le présent cas, la SHQ assumerait 50 % du coût maximum admissible pour fin de subvention, 15 % seraient défrayés par la ville et le reste est la responsabilité de l'organisme social mis sur pied", indique Denise Robitaille du GALOP.

En attendant, le Comité sur le logement social à Terrebonne, formé de 14 personnes, est chargé d'évaluer les besoins de la population et d'identifier des sites qui permettraient la construction d'éventuels logements abordables. Un formulaire de pré-inscription a été préparé à cet effet. Les gens sont invités à le compléter et de le remettre avant le 4 octobre. Ce formulaire est disponible au CLSC Lamater, à l'Hôtel de Ville de Terrebonne (secteur Terrebonne, Lachenaie et La Plaine, à l'Office municipal d'habitation de Terrebonne et au bureau de la députée Jocelyne Caron.

Les membres du Comité sont Marie-Claude Lamarche, conseillère municipale; Micheline Mathieu, conseillère municipale, Alain Racine et Marc-André Fullum, du Module de la gestion du territoire à la Ville de



Les membres du Comité sur le logement social à Terrebonne ont bien l'intention d'enrayer la pénurie de logements dans la communauté.

Terrebonne; Gaétane Dumontier de l'Office municipal d'habitation de Terrebonne; Dany Bergeron, de Durand Bergeron architectes, Denise Robitaille, du GALOP; Diane Godard, du bureau de la députée Jocelyne Caron; Monique Mageau, de

l'Accès-Cible; Ghislaine Fournier, membre de la communauté; Valérie Bisson, membre de la communauté; Robert Lagrange du CLSC Lamater, Pauline Gascon, de Mom et Réjean Savard, de Nacev Consultants.

## La consolidation du projet de concertation communautaire: 2007-2010

Pour consolider son projet de concertation communautaire, une autre occasion s'était présentée à la Table en 2007 en sécurité alimentaire dans le volet autonomie alimentaire – Projets triennaux 2007-2010 de la Direction de la santé publique de Lanaudière. Dans le cadre de ce volet, un projet concerté a été élaboré par la Table dont l'objectif général était de réaliser une étude de faisabilité sur la mise en place d'une épicerie solidaire dans la MRC Les Moulins en concertation avec les organismes et la population. Le concept original de l'épicerie solidaire était de proposer aux familles et aux personnes à faible revenu le choix des produits de première nécessité (produits alimentaires, d'entretien, d'hygiène, d'aliments pour bébé) étiquetés à leur valeur marchande, mais dont le prix à payer était beaucoup moins élevé. Les recettes générées par l'achat de ces produits de première nécessité seraient utilisées pour le réapprovisionnement en denrée. Ce projet se voulait être une alternative au dépannage en étant un lieu d'échange, d'information, d'écoute et de rencontres où les personnes pouvaient participer à une démarche d'autonomie et de prise en charge par divers ateliers sur la cuisine, la nutrition, la gestion des finances, le groupe d'achats, et par l'implication des bénévoles dans la gestion de l'épicerie.

Une demande de subvention a donc été rédigée et présentée en 2007 dans le cadre des appels de projets en sécurité alimentaire par l'Agence de la santé et des services sociaux de Lanaudière et de la Direction de la santé publique de Lanaudière, et fut accordée. Le Comité de supervision du projet

était formé de la Ville de Mascouche, de la Ville de Terrebonne, du Centre de réadaptation La Myriade, de la paroisse St-Jean-Baptiste, de l'ABC des Manoirs, de la coopérative de solidarité Le Chez-Nous du communautaire des Moulins, de Centraide Lanaudière et du CLSC Lamater/CSSSSL. L'animation du comité était assurée par l'organisateur communautaire du CLSC. J'assurais donc l'animation. Dès la première rencontre du comité, je faisais un bref historique du projet.

Ce projet de faisabilité fut financé par plusieurs partenaires du milieu: Centraide Lanaudière, Centraide Laurentides, Villes, députés et une contribution du milieu. Le coût du projet était de 23 500 \$ soit le coût du contractant de la coopérative de travail Interface. Le financement était comme suit: 64 % de la Direction de la santé publique, 12 % de Centraide Laurentide et Lanaudière, 20 % des Villes, 4 % des députés. Ce projet a été l'objet d'une vaste consultation, réflexion et sensibilisation auprès des organismes du milieu. L'étude de faisabilité a permis de développer une connaissance plus fine des organismes et de leurs interventions en sécurité alimentaire, des personnes qui sont desservies par ces organismes et des personnes en situation de pauvreté. Elle a permis de présenter aux organismes concernés les composantes d'un tel projet d'épicerie, ses principales forces et ses principales faiblesses ainsi que les partenariats nécessaires pour son fonctionnement. Après évaluation en assemblée, les acteurs-membres de la Table ont considéré que les conditions de faisabilité n'étaient pas réunies pour amorcer une mise en marche d'une stratégie d'implantation d'un projet d'épicerie solidaire dans la MRC. La mise en place du projet se présentait trop ambitieux en fonction des ressources financières, matérielles et humaines des organismes partenaires. Toutefois, les acteurs-membres de la Table ont exprimé le souhait de poursuivre l'objectif global du projet qui était de favoriser l'autonomie alimentaire auprès des personnes à faible revenu. Un nouveau comité a été formé par la Table afin de retravailler une proposition en tenant compte de la démarche de faisabilité et des commentaires apportés par les organismes. Ce comité était formé de Café de rue Solidaire de Terrebonne, de Parenfants Mascouche, de la TPDSL, et de l'organisateur communautaire du CLSC Lamater. Le comité a recommandé l'embauche d'une nutritionniste en santé communautaire pour une période de 24 mois afin de favoriser le renforcement ou le développement de comportements favorables à la sécurité alimentaire auprès des personnes et des intervenants.

Pour la mise en œuvre de cette proposition, un comité de travail sur la sécurité alimentaire a été formé dont le mandat était d'informer l'ensemble des acteurs-membres de la Table sur l'évolution du projet, d'élaborer et de suivre un plan d'action et un échéancier, de réviser et d'ajuster au besoin les prévisions budgétaires, de réaliser le suivi et le bilan par étape du projet auprès des acteurs-membres de la Table et de la direction de la santé publique de Lanaudière. Le coût du projet totalisait 29 208 \$ dont 26 208 \$ pour le salaire de la nutritionniste. Le financement était comme suit : 54 % de la Direction de la santé publique, 17 % des Villes, 10 % de Centraide Laurentide et Lanaudière, 19 % de la contribution du milieu.

Le projet démarrait en avril 2009. La programmation du projet a été présentée aux acteurs-membres de la Table pauvreté et solidarité des Moulins et aux organismes-membres de la Table des organismes communautaires autonomes des Moulins. Un courriel informatif avait été envoyé à une cinquantaine d'organismes communautaires de la MRC et des rencontres d'information ont été

organisées auprès des organismes en avril et en mai 2009. Les priorités d'action d'avril 2009 à septembre 2010 pour mobiliser les acteurs-membres de la Table pauvreté et solidarité des Moulins ont été:

1. De supporter et d'outiller les intervenants des différents organismes communautaires afin qu'ils puissent conseiller leurs membres au sujet de la sécurité alimentaire et saine alimentation par des ateliers de formation;
2. De favoriser le développement de compétences culinaires, nutritionnelles et budgétaires des divers ménages afin d'optimiser leur autonomie et la prise en charge familiale face à leur alimentation par des ateliers de cuisines, par la mise sur pied d'un jardin communautaire, par le démarrage d'une cuisine collective, par le soutien aux cuisines existantes;
3. De favoriser le développement de connaissances en lien avec la saine alimentation à l'aide d'ateliers de formation et de sensibilisation en nutrition offerts à la population et aux membres des organismes communautaires (femmes enceintes, enfants de 12 à 18 mois, jeunes travailleurs, personnes handicapées, toxicomanes, jeunes 16-24 ans);
4. De favoriser le développement de connaissances en lien avec l'hygiène et la salubrité des aliments à l'aide de formation et de sensibilisation offerts à des jeunes travailleurs, à des jeunes 16-24 ans, à des personnes handicapées et aux organismes communautaires;
5. De favoriser la communication entre les partenaires et les organismes du territoire pour les informer des développements des activités par des courriels et par la mise sur pied d'un bulletin régional dont le lancement officiel a été le 26 avril 2010.

En 2009, la Table pauvreté et solidarité des Moulins a initié tel que prévu un projet de jardins communautaires qui continue à connaître après sa cinquième saison un grand succès auprès de la population. Plus de trente jardiniers, citoyens et membres d'organismes communautaires (jeunes, personnes handicapées, familles monoparentales, personnes toxicomanes) s'y rencontrent et évoluent à travers le jardinage. Des jardins sont surélevés pour les personnes âgées et à mobilité réduite. Un jardinier étudiant en horticulture est présent à raison de trente heures semaine afin d'offrir des conseils et du soutien aux jardiniers amateurs. Les jardins sont 100% biologiques, sans engrais, ni pesticides/herbicides. L'eau de pluie est récupérée et il y a des boîtes pour le compost. Les jardins vont ajouter une nouvelle activité: la transformation des légumes en conserve. Le projet des Jardins communautaires Les Moulins a été conçu dans une perspective de prise en mains par la communauté de telle sorte qu'il deviendra autonome. Un organisme communautaire membre de la Table a accepté d'être le porteur légal du projet et d'intégrer dans ses activités régulières le projet. Cet organisme assumait déjà un rôle de contrôle du déroulement du projet et avait accepté que ce projet de Jardins communautaires s'implante sur son terrain.

### **1.2.3 LA MATURITÉ DU PROJET DE CONCERTATION COMMUNAUTAIRE: 2010-2014**

Ces dernières actions collectives en sécurité alimentaire ont favorisé l'acquisition d'une plus grande maturité chez les acteurs-membres de la Table pauvreté et solidarité des Moulins. Une nouvelle cohésion s'est développée dans les actions collectives devenues plus complexes en termes de partenariats exigeant un haut niveau de confiance et de solidarité et l'adoption d'objectifs



supérieurs. Une sorte d'équilibre des forces en présence s'est aussi développée dans le plus grand respect des moyens et des ressources de chacun des acteurs impliqués dans ces actions collectives.

### Le système-groupe

Selon St-Arnaud, à mesure que le système-groupe « progresse et intègre ces trois processus de base, il atteint la *maturité*. Celle-ci se manifeste par la cohésion et la productivité du groupe et permet le consensus. L'accord entre les personnes – consensus –, à mesure qu'il s'établit sur des aspects importants du système-groupe, devient l'indice principal de maturité. Celle-ci résulte de l'équilibre et de l'intégration des trois processus de base ; elle permet au groupe d'atteindre sa cible en utilisant l'ensemble de ses ressources, ce qui caractérise le rendement optimal du système-groupe ». St-Arnaud, Yves, Les petits groupes –participation et communication- PUM, 1978, p.71.

Trois nouveaux éléments sont venus souligner et renforcer cette maturité acquise:

- 1) L'adoption d'un Cadre de référence et d'un Plan d'action 2010-2014, la revalidation du portrait sur la pauvreté et l'inclusion sociale dans la MRC Les Moulins, la révision et l'adoption de la mission de la Table, et la mise en marche récente d'une planification stratégique suite à celle de 2010-2014;
- 2) Le rôle joué par la Table pauvreté et solidarité des Moulins comme lieu d'atterrissage et de décollage des projets concertés dans le cadre du Plan d'action régional en solidarité et inclusion sociale de Lanaudière (PARSIS);
- 3) La consolidation du comité d'encadrement du Programme en sécurité alimentaire et saine alimentation et la mise en place d'un réseau moulinois de cuisines communautaires autonomes.

Le premier élément soit l'adoption d'un cadre de référence est le résultat d'une maturité acquise par les acteurs-membres de la Table en adoptant une mission révisée, une définition commune de la pauvreté, de l'inclusion sociale, des organismes d'aide et d'entraide, d'objectifs communs sur quatre ans et d'un portrait revalidé.

### **Cadre de référence de la Table pauvreté et solidarité des Moulins**

Mission révisée : Rassembler les partenaires de la communauté préoccupés par la situation de pauvreté vécue par des personnes de notre milieu afin de favoriser l'action concertée, l'information et l'entraide et une sensibilisation collective plus efficace dans une perspective de lutte à la pauvreté et d'inclusion sociale.

#### 1.- Définition de la pauvreté

La définition que nous retenons pour les fins de la Table est celle du gouvernement du Québec : La pauvreté est la condition dans laquelle se trouve un être humain qui est privé de manière durable des ressources, des moyens, des choix et du pouvoir nécessaires pour

acquérir et maintenir son autonomie économique et favoriser son inclusion active dans la société québécoise.

## 2.- Définition de l'inclusion sociale

La définition que nous retenons est celle du développement social qui décrit bien la vision d'inclusion sociale : L'inclusion sociale est la mise en place et le renforcement, au sein des communautés des conditions requises pour permettre à chaque individu de développer pleinement ses potentiels et de pouvoir tirer sa juste part de l'enrichissement collectif (Conseil de la santé et du bien-être).

## 3.- Définition des organismes d'aide et d'entraide

La définition que nous retenons dans le cadre de la mission de la Table est celle-ci : les organismes d'aide et d'entraide directe pour les personnes en situation de pauvreté et d'exclusion offrent divers services et /ou activités qui visent à accompagner, informer, écouter, outiller, référer et/ou soutenir la personne dans le but de favoriser chez cette dernière le développement d'habiletés personnelles, d'accroître son autonomie et son capital social et ce, en conservant des valeurs d'égalité, de dignité et de respect.

### Plan d'action locale 2010-2014

- 1- Poursuivre et consolider les projets en cours tels que le fonds d'inclusion sociale, les billets d'autobus et le Programme en sécurité alimentaire;
- 2- Poursuivre et consolider les liens de réseautage entre nous par la liste des membres, le point babillard, la présentation d'organisme, la collaboration de référence et de ressources;
- 3- Favoriser une meilleure connaissance du problème de la pauvreté et des stratégies de lutte à la pauvreté par l'invitation de personnes-ressources;
- 4- Concevoir et réaliser une carte du réseau local de services communautaires de la MRC Les Moulins pour les intervenants et les personnes;
- 5- Soutenir les différentes initiatives des organismes du milieu qui contribuent à améliorer la qualité de vie des personnes et des familles en situation de pauvreté telles que le Comité de logement social de Terrebonne, le Magasin de solidarité des Moulins, le Collectif pour un Québec sans pauvreté, le CRÉVALE, le FRAPRU, Action-logement Lanaudière, la Table des partenaires de développement social de Lanaudière, etc. Enfin, il faut noter que les membres ont identifié comme besoin l'organisation d'une campagne de sensibilisation pour démystifier les préjugés envers les personnes en situation de pauvreté.

Le deuxième élément est le résultat d'une maturité acquise par les acteurs-membres de la Table dans le cadre de la démarche locale d'identification des problématiques pertinentes et de priorisation des projets concertés du PARSIS Les Moulins. En effet, pour les membres du comité de travail PARSIS de la Table pauvreté et solidarité des Moulins, le principal facteur de succès de la démarche a reposé sur la maturité que les acteurs- participants ont fait preuve à travers les différentes étapes. Tout au long de la démarche, les acteurs ont respecté et suivi les étapes, les

consignes et posaient des questions d'information et de clarification sur la logistique, le contenu et l'orientation du PARSIS Les Moulins. Le comité de travail qui a été créé par les acteurs-membres de la Table pour animer la démarche locale du PARSIS était formé d'intervenants qui dans la communauté sont appelés à jouer un rôle de personne-ressource ou de rôle-conseils auprès des organismes et ne sont pas habituellement des promoteurs de projets. Le comité était composé de quatre intervenants: deux provenant des services des loisirs et communautaire des villes de Mascouche et de Terrebonne et deux provenant du service d'organisation communautaire du CLSC Lamater/CSSSSL. S'étaient joints par la suite deux représentants d'organismes communautaires pour la première étape de la démarche mais qui se sont retirés à l'étape suivante de présentation de projets concertés par le milieu afin de ne pas être en apparence de conflit d'intérêts. Ce comité de travail devait s'assurer d'une consultation élargie du milieu communautaire, informer et sensibiliser le milieu communautaire de l'importance de la démarche, favoriser l'émergence de projets concertés, amener et préparer le milieu à un exercice collectif d'arbitrage.

Le comité a rédigé trois documents qui se sont révélés être des outils de travail essentiels à l'atteinte de l'objectif : 1) un Document de travail sur l'identification des problématiques pertinentes et des pistes de solution - MRC Les Moulins; 2) une Fiche de présentation de projet PARSIS - MRC Les Moulins; 3) une Fiche d'évaluation des projets présentés dans le PARSIS. Ces trois documents ont tous été l'objet de présentation, de validation, de bonification et d'acceptation par les organismes. Cette procédure permettait aux organismes d'intégrer la démarche locale, de s'approprier le programme du PARSIS, et d'être partie prenante du cycle de prise de décision collective. Pour les membres du comité, tous les projets qui ont été présentés dans le cadre du PARSIS ont respecté les définitions de pauvreté, de solidarité et d'inclusion sociale, ce qui démontrait la pertinence des projets en rapport à la lutte à la pauvreté.

### **Le PARSIS 2010-2015**

Le 30 juin 2011, le gouvernement du Québec annonçait l'octroi d'un montant de plus de 4,3 millions pour la réalisation du PARSIS. De ce montant, un budget de 629 877 \$ a été octroyé pour le territoire de la MRC Les Moulins. Suite à une démarche locale, huit projets concertés ont été priorisés: 1) un projet favorisant l'inclusion sociale des immigrants; 2) un projet de soutien en logement aux jeunes familles; 3) un projet de réseau moulinois de cuisines communautaires autonomes; 4) un projet d'accompagnement pour les personnes en situation d'itinérance; 5) un projet d'inclusion sociale des jeunes de la rue; 6) un projet de coaching pour les personnes atteintes de trouble de déficit d'attention; 7) un projet d'accès aux ressources pour le respect des personnes âgées; 8) un projet d'amélioration des pratiques de concertation locale.

Le 27 novembre 2012, le comité de travail a présenté le rapport final de la démarche locale aux acteurs-membres de la Table pauvreté et solidarité des Moulins. Suite à ce rapport, les membres de la Table ont décidé de faire le suivi des projets retenus dans le cadre du PARSIS en créant un point statutaire intitulé PARSIS et d'inviter officiellement chaque promoteur à venir informer les membres de l'évolution du projet dans un contexte de partage et de solidarité, et de les soutenir au

besoin. Fait à noter, tous les promoteurs sauf un sont membres de la Table et sont présents aux rencontres, ce qui confirme le rôle rassembleur que joue la Table dans le milieu.

Le troisième élément qui souligne et renforce la maturité acquise par la Table pauvreté et solidarité des Moulins est la consolidation du comité d'encadrement responsable du Programme en sécurité alimentaire et saine alimentation, ainsi que la mise en place d'un réseau moulinois de cuisines communautaires autonomes. Le Programme en question comporte une vision de changement social de la communauté, celle de s'éloigner de l'insuffisance et de la dépendance alimentaire pour aller vers l'autonomie et la prise en charge des personnes et des familles face à leur alimentation. Cette vision demeure et les Jardins communautaires en sont une réalisation concrète. Pour qu'une vision prenne sens et prenne vie, il faut des visionnaires. Ces visionnaires ont été des acteurs-membres de la Table qui ont déployé beaucoup d'énergie pour convaincre et mobiliser des ressources. Après trois ans de fonctionnement du Programme en sécurité alimentaire et saine alimentation, il était devenu nécessaire de clarifier le «qui fait quoi» et le «leadership». Cet exercice de clarification et de consolidation avec les acteurs-membres de la Table assura une meilleure cohérence et une meilleure efficacité d'action.

Ce récit de pratique démontre la pluralité des approches d'intervention communautaire présentes dans une communauté locale et la capacité des acteurs de cette communauté de concilier leurs approches dans un même projet de concertation communautaire. Il démontre également la complexité aujourd'hui pour les acteurs d'une communauté de développer des actions collectives compte tenu des exigences spécifiques des bailleurs de fond en termes financier, géographique, population-cible, orientations, objectifs, et de la diversité de ces bailleurs de fond et de leurs intérêts (villes, santé publique, fondation, CRÉL, etc.). Ce récit démontre enfin éloquemment l'importance et l'utilité du rôle, de la fonction et des compétences de l'organisation communautaire en CLSC/CSSS dans le développement d'actions collectives dans la communauté par et avec les acteurs de cette communauté. Les travaux de Klein et Champagne (2011) sur des initiatives locales et lutte contre la pauvreté et l'exclusion ont montré comment ils opèrent en faisant ressortir les facteurs déterminants de leur réussite que l'on retrouve dans la pratique décrite par Robert Lagrange :

- 1- L'existence d'un leadership socialement construit et reconnu, à la fois individuel (entrepreneurial), organisationnel, et socioterritorial qui sont des phases dans sa construction et dont les trois formes sont nécessaires. Trois éléments sont cruciaux : 1) l'insertion des leaders dans de multiples réseaux de nature territorial et sectoriel; 2) la stabilité du leadership mais qui doit aussi pouvoir se renouveler; 3) l'ouverture et la capacité de partager le savoir-faire acquis (apprentissage collectif).
- 2- La capacité des acteurs de mobiliser une grande variété de ressources endogènes et exogènes et de les combiner en composant avec les attentes et priorités des bailleurs de fonds (ressources financières; mobilisation sociale de ressources soit des personnes, des compétences individuelles et organisationnelles, des savoirs dont ceux de la participation citoyenne; mobilisation politique de ressources organisationnelles).

- 3- La nécessité d'instances et d'organisations qui permettent de régler localement les conflits entre les acteurs et d'apprendre à agir collectivement reposant sur le développement d'un consensus fort sur le problème central à affronter collectivement (lecture claire du problème et des motifs de l'action, d'un intérêt commun) et une forte appropriation collective du processus ou projet.
- 4- L'identification collective d'objectifs stratégiques destinés à utiliser les programmes publics et autres structures d'appui au développement des collectivités. La réussite est déterminée par la capacité des initiatives d'apporter des réponses adéquates à 3 éléments :
  - une ou des propositions d'action concrète face aux problèmes ciblés;
  - une ou des propositions concernant le problème de la concurrence entre les initiatives locales pour la mobilisation de ressources financières, organisationnelles ou citoyennes;
  - une ou des propositions concernant la gouvernance collective des projets de façon à susciter le débat et à trouver des consensus en surmontant les difficultés du dialogue et des tensions entre des partenaires.
- 5- La construction d'identités positives et d'une conscience territoriale favorisant l'engagement des acteurs au sein de leur communauté et leur capacité de mobiliser des ressources endogènes et exogènes au profit de la collectivité.

# DES GENS DE ET D'ACTION!

## « Un beau retour de la part de la communauté »

— Élisa-Ann Sourdif

À l'occasion du Mois de l'économie sociale de Lanaudière, la Table régionale de l'économie sociale de Lanaudière (TRESL) et ses partenaires ont décerné les prix Ambassadeurs de l'économie sociale pour la MRC Les Moulins, édition 2013-2014. Au nombre des lauréats, la Coopérative de solidarité le Chez-Nous du Communautaire des Moulins s'est distinguée à deux reprises.



**Pénélope Clermont**  
journaliste@larevue.qc.ca

Pour chacune des MRC de Lanaudière, cinq entreprises d'économie sociale ont été nommées. Dans Les Moulins, le Chez-Nous du Communautaire était en lice aux côtés de l'Atelier Spécialisé Les Moulins, la Coopérative d'aide à domicile Les Moulins, le Centre Dianova et le Carrefour Familial des Moulins. De plus, un représentant par MRC était sélectionné en tant que finaliste au prix Ambassadeur 2013-2014 dans la catégorie «Coopérative». C'est au Chez-Nous du Communautaire que revenait l'honneur.

Ainsi, l'entreprise d'économie sociale de Mascouche est répartie non pas avec un, mais bien avec deux prix lors du gala de la TRESL qui s'est déroulé le 28 novembre chez Louis-Philippe Traiteur. Des récompenses qu'a acceptées avec joie la coordonnatrice de la Coopérative de solidarité le Chez-Nous du Communautaire des Moulins, Élisa-Ann Sourdif. «Nous étions vraiment, vraiment contents! Ça fait deux ans que le Chez-Nous a un souci de développement et qu'il s'implique plus dans le milieu, ce qui fait d'ailleurs partie de son mandat», a-t-elle mentionné avant d'enchaîner : «C'est une belle recon-

naissance. On investit beaucoup de temps et d'énergie pour une chose qui rapporte à la communauté. C'est donc un beau retour de la part de cette communauté, qui semble dire qu'on fait du bon travail.»

### Un long cheminement

Avec ses 83 membres actifs dans ses rangs, l'entreprise d'économie sociale figure comme une pionnière en matière de coopération, en fournissant notamment des locaux à plusieurs organismes du territoire. Sans oublier les projets auxquels elle collabore.

L'idée de regrouper les organismes communautaires de la région sous un même toit a fait surface en 1992, au dire de Mme Sourdif. Le projet porté entre autres par l'AQDR des Moulins, en la personne d'Andrée Martel, a toutefois pris plusieurs années à se développer. Alors qu'en 2000, la coopérative était officiellement fondée, il aura fallu attendre l'année 2005 pour qu'elle occupe des locaux temporaires, et 2009 pour qu'elle s'établisse de façon permanente sur le boulevard Mascouche, à Mascouche.

«La notion de coopération était à développer et à faire connaître à l'époque. Tous les gens connaissaient le modèle OSBL (organisme sans but lucratif), mais la coopérative était un élément nouveau pour nous», avait expliqué Robert Lagrange, organisateur communautaire et membre de soutien du Chez-Nous, lors d'une entrevue offerte à l'automne.

### Incubateur de projets

Les défis ont donc été nombreux pour les principaux acteurs du projet, en l'occurrence Mme Martel ainsi que Jean Pilote et Armand Lajeunesse, de la Coopérative de développement ré-



Une partie de la grande équipe de la Coopérative de solidarité le Chez-Nous du Communautaire des Moulins : Martine-Andrée Messier, secrétaire, Élisa-Ann Sourdif, coordonnatrice, Robert Lagrange, administrateur, Johanne St-Denis, présidente, Karine Leblanc, préposée à l'entretien, et Karine Duperré, administratrice. (Photo : Pascal Lessard)

gion de Lanaudière, sans oublier les membres fondateurs. Mais les besoins étaient grands : offrir des locaux à prix abordables aux organismes, tout comme un lieu de regroupement, en plus de soutenir le développement communautaire de la région. «On s'est toujours défini comme un incubateur de projets sociaux ou communautaires», avait avancé la coordonnatrice à la même époque. À ce titre, elle cite en exemple le projet des Cuisines au-

tonomes, lancé dans la dernière année par plusieurs organismes locaux, et qui continuera de déployer ses ailes dans les prochains mois.

Dans la même veine, la prochaine année promet d'être intéressante pour l'entreprise. «Nous allons avoir un site Web, et une nouvelle salle sera inaugurée. Il y aura aussi plein de beaux partenariats à venir. On travaille fort pour continuer sur cette belle lancée», conclut la coordonnatrice, enchantée.



Les représentants de la coopérative au moment de recevoir le prix Ambassadeur dans la catégorie «Coopérative» à la soirée de la TRESL le 28 novembre. (Photo : Christian Rouleau)

## Le Chez-Nous du Communautaire au fil des ans

- 2000** : La Coopérative de solidarité le Chez-Nous du Communautaire des Moulins reçoit sa lettre d'incorporation et est officiellement fondée.
- 2005** : L'entreprise d'économie sociale intègre des locaux temporaires situés à l'arrière du restaurant Au Poulet Nouveau.
- 2008** : La première pelletée de terre pour la construction des actuels locaux de la coopérative est donnée au 2500, boulevard Mascouche à Mascouche.
- 2009** : Le Chez-Nous du Communautaire devient locataire du lieu qu'il habite toujours en compagnie d'autres organismes du territoire.
- 2011** : Fournissant des locaux à divers organismes, la coopérative entreprend un virage de développement et mise davantage sur la collaboration et l'implication dans le milieu.
- 2013** : Signature d'un bail à long terme (30 ans) entre la Ville de Mascouche et la Coopérative de solidarité pour la bâtisse du Chez-Nous du Communautaire.

**Vous souhaitez souligner l'implication d'une personne de cœur et d'action qui se distingue par ses valeurs, son engagement et sa persévérance? Qu'il s'agisse de l'un de vos proches, d'une connaissance, d'un organisme ou même d'une personnalité de la région, n'hésitez pas à nous faire parvenir vos suggestions à [redaction@larevue.qc.ca](mailto:redaction@larevue.qc.ca).**

## II ENJEUX ET DÉFIS DE L'INTERVENTION COLLECTIVE

Dans cette seconde partie, Robert Lagrange revient sur son expérience de pratique et présente son analyse des conditions générales de la pratique de l'intervention collective au Québec sous l'angle de grands thèmes transversaux qui lui ont été proposés, soit:

- l'évolution des approches d'action et d'intervention collective
- la participation citoyenne et des premiers concernés au processus d'intervention;
- les enjeux liés au développement de territoire, à l'intégration et la coordination territoriales des initiatives collectives;
- les rapports avec les élus (locaux et autres) dans une démarche d'intervention collective territoriale locale;
- les relations avec les autres agents de développement présents dans le territoire;
- l'articulation des différentes fonctions (officielles et officieuses, formelles et informelles) inhérentes à la pratique d'intervention collective: soutien, représentation, bailleurs de fond, etc.

Il termine par un retour sur sa conception d'un cadre éthique de l'intervention collective, son expérience de gestion des conflits éthiques et un bilan plus général sur sa pratique d'organisateur communautaire.

### 2.1 ÉVOLUTION DES APPROCHES D'ACTION ET D'INTERVENTION COLLECTIVES

On peut identifier une chronologie de certaines approches en fonction du développement des communautés. L'action sociale par exemple a été une approche qui a été très présente dans les années 60-70 et qui est toujours présente, mais il s'en est ajouté d'autres en fonction des demandes exprimées par le milieu. L'action sociale des années 60-70 est encore présente sous la forme de l'AQDR, de l'ACEF, d'Action populaire des Moulins. Et on pourrait analyser de quelle façon cette approche a adapté ses stratégies et ses méthodes au cours des dernières années. Je pense entre autres au Collectif pour un Québec sans pauvreté qui a mobilisé la population autour d'un projet mobilisateur de justice sociale et qui a favorisé l'adoption d'une loi provinciale de lutte à la pauvreté. L'approche sociocommunautaire s'est développée dans les années 80 avec la mise en place des organismes communautaires tels que les Maisons de jeunes, les Centres de femmes, les Centres d'hébergement pour les jeunes, pour les femmes, pour les personnes en santé mentale, les centres de prévention en toxicomanie, etc. Cette approche est toujours aussi présente mais avec de nouveaux défis et de nouvelles responsabilités dont celui d'employeurs.

Depuis les années 90, ce sont les approches de concertation et de partenariat, et plus récemment de développement des communautés qui se sont développées. Ces approches interpellent non

seulement les acteurs communautaires, mais l'ensemble des acteurs d'une communauté, et ce en respectant leurs particularités, leurs intérêts, leur mission dans une perspective territoriale.

Dans ce contexte, la participation citoyenne s'est complexifiée. Elle est devenue plurielle. Ces différents types d'approches transforment la participation citoyenne de citoyen-individu à citoyen-membre d'un organisme, et transforment la démarche individuelle en une démarche collective. En effet, de citoyen-individu confronté à un problème perçu comme individuel, il devient citoyen-membre d'un organisme qui révèle la dimension sociale du problème. Comme citoyen-membre, il devient un citoyen-acteur pouvant intervenir sur sa situation sociale dans un collectif et ainsi reprendre du pouvoir et de la confiance sur ses moyens d'agir.

En développant leurs connaissances sur leur problème et en les partageant avec les autres, ces citoyens-membres deviennent même des experts sur les stratégies d'intervention. Je pense entre autres à des parents qui se sont regroupés afin de mieux comprendre le problème en santé mentale que vivaient leurs enfants et ainsi développer une expertise en ce domaine. Ces citoyens-parents sont devenus des citoyens-acteurs en mettant sur pied un organisme communautaire (Association des parents PANDA Les Moulins) et en s'impliquant dans toutes les étapes de l'action collective : identification du problème, définition de la mission de l'organisme, statut d'administrateurs provisoires, préparation de l'assemblée de fondation, élaboration d'un plan d'action, recherche de financement, mobilisation des parents, etc. De citoyens-parents en situation de besoin, ils sont devenus par la mise en place de cet organisme, des parents-bénévoles en action, des administrateurs-qualifiés et même des experts au niveau de nouvelles pratiques à développer sur le plan clinique. Je pense aussi à des hommes qui préoccupés de la détresse sociale chez les hommes se sont regroupés et se sont impliqués dans une démarche communautaire dont le résultat a été la création d'un Centre de ressources pour les hommes. Par leurs réalisations, ces hommes étaient devenus des acteurs faisant preuve d'empowerment sur leur situation sociale; des acteurs qui assumaient de nouveaux rôles sociaux : membres, animateurs d'ateliers, secrétaire, trésorier, président, etc.

### **Programme de formation C.A. Marche**

Depuis 2001, dans la région de Lanaudière, un programme de formation de base C.A. Marche est offert aux personnes nouvellement élues au sein des conseils d'administration d'un organisme à but non lucratif afin de les familiariser aux divers rôles que doivent jouer les administrateurs. Dans le cadre de cette formation, les personnes participantes ont l'occasion d'explorer différentes facettes de la vie d'un conseil d'administration de la création d'un organisme jusqu'à la maturité d'un groupe bien structuré. Cette formation de base a été élaborée à partir du Programme C.A. Marche de Centraide Lanaudière. L'élaboration de cette formation de base a été faite par des intervenantes d'organismes communautaires et des organisatrices et des organisateurs communautaires en CLSC. Une première version a été élaborée et offerte en 2001, puis des mises à jour se sont faites en 2004, 2007 et 2009. Robert Lagrange a participé à l'élaboration de la première version avec Danielle Forest et Bernard Malo du CLSC de Joliette, Hélène Bonin de la Table de concertation régionale des



Associations des personnes handicapées de Lanaudière et de Suzanne Blanchard du Regroupement Bénévole de Montcalm. Sa participation à ce comité a été pour lui très enrichissante. Il a pu se familiariser avec une approche qu'il avait peu développée dans son parcours, soit la formation des adultes.

La participation citoyenne n'est plus celle qu'on peut définir de façon clientèle ou population-cible dans un programme de santé publique. La participation citoyenne devient un incontournable dans les programmes de santé publique. L'approche citoyenne change l'approche clientèle des professionnels en CSSS qui s'aperçoivent que les clients ne sont pas seulement des clients, mais qu'ils sont aussi des acteurs qui ont développé une connaissance de leurs expériences et qu'ils peuvent partager cette connaissance avec la communauté et le système public.

Les médecins, les psychologues et les autres professionnels s'aperçoivent qu'ils doivent se coller davantage sur la compréhension que les acteurs ont de leur situation et collaborer davantage avec les organismes communautaires. Ce changement de perception est lié avec les grands bouleversements qui se vivent dans le système de la santé. Le gouvernement provincial doit continuer à investir dans le système public afin de diminuer les inégalités sociales mais il doit aussi injecter davantage d'argent dans le réseau communautaire et dans le développement des communautés.

Cela exige du gouvernement du Québec de ne pas se limiter à une vision technocratique et gestionnaire de la société mais aussi d'accorder une plus grande attention à la capacité d'un milieu social à se prendre en main et à développer des initiatives collées à leur réalité. Les communautés ont toujours été mobilisées à travers toutes les époques, aussi loin qu'on peut aller dans le temps. Les communautés ont toujours été mobilisées, se sont toujours mobilisées, et elles ont toujours cherché à trouver des solutions aux situations auxquelles elles sont confrontées.

L'État-providence a permis de développer plusieurs programmes sociaux dans lesquels les citoyens sont placés dans des statuts de clients, de patients, de bénéficiaires, d'assistés sociaux, de chômeurs et non plus d'acteurs. Il peut se créer ainsi une forme d'aliénation ou d'emprisonnement du citoyen-acteur qui pour obtenir les services de ces programmes se doit de répondre aux normes prescrites et correspondre aux statuts exigés par ces programmes. Cette approche clientèle va à l'encontre de la participation citoyenne et même la fragilise.

Ce que je remarque c'est l'audace de certains citoyens-acteurs qui se libèrent des normes de ces programmes et cette libération est possible par l'action communautaire autonome. Ces citoyens-acteurs développent un discours critique sur leur situation individuelle et développent de nouvelles alternatives qui font appel à la débrouillardise communautaire. Depuis les années 70, 80, 90, ces acteurs ont développé des initiatives telles que des ateliers d'éducation populaire, d'alphabétisation, de recherche d'emploi, en santé mentale, d'entraide, des projets de cuisines collectives et de jardins communautaires et ces initiatives fonctionnent parce qu'elles sont issues des acteurs.

### **Approche des organismes communautaires**

Dans le cadre d'une recherche effectuée auprès des organismes communautaires pour le compte de la Table régionale des organismes communautaires de Lanaudière (TROCL) en 2001 sur les activités de prévention et de promotion de la santé, il ressort que l'approche préconisée est sans revers normatifs c'est-à-dire que les actions communautaires ne recèlent pas de prescriptions normatives d'attitudes et de valeurs. L'approche s'inspire de l'empowerment individuel et collectif en créant de nouveaux lieux de rassemblement et d'appartenance pour s'entraider, pour dénoncer, pour trouver de nouvelles solutions. L'action et l'intervention communautaires reposent davantage sur l'expérience que sur l'application de modèles théoriques. (Théolis, Manon, Prévention et promotion, dites-vous? – Le point de vue des organismes communautaires et bénévoles, TROCL, 2001, 109 p.)

Les normes et les critères imposés par les programmes sociaux de l'État ne favorisent pas l'approche citoyenne. Ces normes et ces critères replacent le citoyen-acteur dans un rôle de client qui doit atteindre les objectifs fixés par le programme au détriment de l'intérêt premier et de la motivation première du citoyen-acteur. L'application de cette approche clientèle par programme risque de créer la démobilisation citoyenne et de défavoriser des initiatives communautaires. Ce sont des enjeux très actuels. Certains programmes en santé publique veulent favoriser l'approche citoyenne mais les ressources qui y sont investies sont tellement limitées que les projets ne peuvent se développer durablement dans le temps.

## **2.2 PARTICIPATION CITOYENNE ET PLACE DES PERSONNES CONCERNÉES DANS L'INTERVENTION COLLECTIVE**

En faisant un retour sur les années où j'ai été impliqué en organisation communautaire en CLSC/CSSS, je remarque que la question de la participation citoyenne et des premiers concernés a toujours été à la base de mes interventions collectives. C'est plutôt le degré et la nature de la participation citoyenne qui peuvent varier selon l'approche et la méthodologie qui vont être préconisées dans le cadre d'une situation donnée. Ces différentes approches et ces diverses méthodologies se sont développées en fonction de nouvelles problématiques sociales vécues dans une communauté.

Essentiellement, l'organisation communautaire met à contribution son expertise en développement des communautés au service des citoyens pour construire et réaliser leurs projets collectifs. Les organismes communautaires couvrant l'ensemble des secteurs de vie en société sont de formidables acteurs de mobilisation et de débats favorisant la participation citoyenne. Ils ont développé souvent avec le soutien de l'organisation communautaire en CLSC/CSSS un ensemble d'approches et de méthodologies communautaires : action sociale (groupes de pressions – AQDR, Action populaire), développement local (économie sociale - Coop le Chez-Nous), sociocommunautaire (organismes de services et milieu de vie – centre de femmes, centre de ressources pour hommes, association de parents) et socio-institutionnel (ententes de services et santé publique – OLO, nutrition).

La participation citoyenne s'est complexifiée avec la mise en place de ces diverses approches et méthodologies. Certaines approches sont davantage axées sur l'éducation populaire. La notion de participation citoyenne encourage l'engagement social dans la communauté par des activités de conscientisation sur des problèmes sociaux. Certaines approches sont davantage axées sur l'entraide. La notion de participation citoyenne encourage le soutien social dans la communauté par des services aux personnes en situation de besoin. Certaines approches sont davantage axées sur la réduction des méfaits. La notion de participation citoyenne encourage l'acquisition de saines habitudes de vie dans la communauté par des activités d'information et de sensibilisation. Certaines approches sont davantage axées sur le développement social. La notion de participation citoyenne encourage une vision globale de la communauté par des projets de concertation communautaire. Par ces diverses approches et méthodologies communautaires, la participation citoyenne est devenue plurielle.

La vie démocratique et la vie associative d'un organisme communautaire encouragent la participation citoyenne par ses comités, ses assemblées générales et spéciales, par son conseil d'administration, par son membrariat, par ses activités bénévoles, par ses services d'aide et d'entraide. Les citoyens cherchent des solutions sur une base individuelle en tant que client et s'orientent vers des solutions sociales en tant que citoyen-membre d'un organisme communautaire.

L'expertise que les organismes communautaires ont développée au cours des dernières années en santé fait d'eux des acteurs sociaux très qualifiés au sein des récentes tables de concertation multisectoriels incluant les tables cliniques des CSSS. Ils sont en mesure d'être de très bons négociateurs pour le développement de services communautaires tout en préservant leur mission communautaire. Les organismes communautaires demeurent une des meilleures voies pour exprimer la participation citoyenne. Toutefois, le financement de ces organismes est une des conditions pour soutenir cette participation citoyenne.

### **2.3 ÉVOLUTION ET TRANSFORMATION DU MILIEU COMMUNAUTAIRE : DÉFICIT DE PARTICIPATION AU PROFIT D'UNE PROFESSIONNALISATION ?**

Je dirais que c'est plutôt une transformation sociale plus qu'un déficit. Le milieu communautaire a dû s'adapter à de nouvelles réalités sociales vécues dans la société. Les problèmes sociaux se sont diversifiés et complexifiés, les organismes communautaires se sont adaptés en spécialisant leurs services communautaires et leurs approches. Ils demeurent que les organismes communautaires sont issus de la base et sont des milieux de vie. Dans ce contexte, il faut s'attendre que les personnes concernées viennent d'abord pour répondre à leurs besoins individuels. Je pense que cela s'inscrit dans la raison d'être et dans la mission des organismes communautaires. Il revient par contre à l'organisme communautaire de faire ressortir la dimension collective du besoin. C'est à l'organisme communautaire à faire et à toujours faire un travail d'accueil, de sensibilisation, même d'éducation populaire sur la vie associative, sur la vie démocratique, et de se présenter comme une source d'implication citoyenne. Et je pense que cette dimension sociale va toujours demeurer présente et vivante dans les organismes communautaires.

## Comprendre les mutations de la participation

Un livre de référence afin de comprendre les nouvelles pratiques de mobilisation des citoyens est « S'engager dans une société d'individus » de Jacques Ion, publié en 2012 chez Armand Colin. Ce livre explique les processus en cours dans le monde associatif dont le processus de spécialisation (publics ciblés), le processus de dé-fédéralisation voire d'autonomisation (relations horizontales) et le processus de déconnexion entre la sphère associative et la sphère politique. « Les associations sont de plus en plus des rassemblements d'acteurs davantage que des structures organisationnelles. Ce qui ne veut pas dire que la dimension institutionnelle serait devenue négligeable. Elle demeure essentielle, notamment pour celles, pérennes, engagées dans des combats de longue durée ou dans des prestations de services pour les pouvoirs publics. Mais leur fonctionnement concret est davantage marqué par les caractéristiques des gens qui y participent. ». (29-30) Ces divers processus dont parle Jacques Ion sont aussi vécus dans le milieu communautaire. Certains parlent d'un déficit de participation alors qu'il s'agit d'une transformation des pratiques de participation. Le mouvement récent des « Indignés » est un exemple de cette transformation. Des organismes tels que l'ACEF, l'AQDR et Action populaire des Moulins assurent par leurs organisations la poursuite des actions collectives de longue durée rejoignant les revendications du mouvement des « Indignés ».

Une des spécificités de l'action communautaire autonome, c'est de permettre aux personnes concernées de pouvoir s'impliquer davantage dans l'organisme. En effet, ces personnes peuvent s'impliquer comme bénévoles dans des comités, dans des représentations, dans des activités d'entraide. Cette participation citoyenne peut toujours progresser, ce que le système public ne peut pas faire par son approche clientèle. La seule voie offerte par le système public est celle de consommateur de services. Aussi, il est clair que les organismes communautaires évoluent dans une société de consommation qui favorise l'individualisme comme valeur sociale. Dans ce contexte, les personnes concernées demandent d'abord un service. Pour transformer cette demande individuelle en demande collective, les personnes concernées doivent vivre un processus d'apprentissage citoyen à l'intérieur de l'organisme en devenant citoyen-membre.

Dans le cadre de cette transformation sociale, le milieu communautaire a réussi jusqu'à maintenant à tirer son épingle du jeu. Le milieu communautaire a su évoluer dans un système social mettant en rapports de nouveaux acteurs sociaux dans le domaine social : les villes, les CSSS, les fondations privées, les commissions scolaires, les centres de développement économique, etc. Ces rapports peuvent devenir des rapports de force et de compétition. Chacun de ces acteurs a des missions différentes, des intérêts différents, des objectifs différents, des approches et des méthodes différentes d'intervention, des ressources différentes, des pouvoirs différents. C'est sûr qu'il peut y avoir des tensions, et il y en a, et c'est parce qu'ils partagent des responsabilités sociales qui sont devenues communes : le logement, l'hébergement, le loisir, l'insertion sociale, l'inclusion sociale, le développement social, etc.

### **Milieu communautaire de la MRC Les Moulins**

Le milieu communautaire local a toujours fait preuve d'une grande mobilisation et de recherche de solutions dans des contextes de changements sociaux. Le 15 mai 1993, le milieu communautaire de la MRC Les Moulins organisait un colloque sous le thème « Partenaires au cœur de l'action communautaire ». Plus de quarante organismes communautaires participaient à cet événement. Le comité organisateur était formé du Centre Jeunesse Terrebonne, de l'AQDR des Moulins, d'Action bénévole des Moulins, de Regroup'elles, du CLSC et de la Commission scolaire des Manoirs. Je faisais partie du comité organisateur à titre de personne-ressource. Voici ce que le comité organisateur écrivait : « L'évolution de la situation économique, politique et sociale dans nos milieux de vie suppose que les organismes (...) communautaires, seront appelés à prendre une place de plus en plus importante au cours des prochaines années. Il nous est permis de croire que le phénomène du désengagement des gouvernements obligera les groupes communautaires à relever plusieurs défis dans un contexte de changement constant et de complexité. De là l'urgence pour ces organismes de se prendre en main et de mieux s'outiller pour faire face à la situation. C'est le constat de ces réalités qui a inspiré en juin 1992 la formation d'un comité pour l'organisation d'un colloque des organismes communautaires de la MRC des Moulins. Les sujets discutés, soient la régionalisation, le financement et le bénévolat, ont été choisis parce qu'ils sont au centre des préoccupations de tous les organismes communautaires. L'exercice se voulait donc de relever d'abord des points d'intérêt commun auprès des organismes et de rechercher ensemble des voies de solution à travers les sujets choisis. » (Recueil des actes du colloque, 15 mai 1993, p.7). Parmi les invités-conférenciers, il y avait M. Raynald Bergeron, directeur général de la Régie Régionale de la santé et des services sociaux de Lanaudière.

## **2.4 RÔLE DU TERRITOIRE DANS LA DYNAMIQUE D'ACTION COLLECTIVE**

En développement des communautés, les acteurs de la MRC Les Moulins sont rendus à une étape où ils peuvent s'asseoir autour d'une même table sous la notion de gouvernance territoriale. Dans le cadre de la dynamique d'action collective, la notion de territoire est fondamentale non seulement sur le plan géographique mais sur le plan social. L'avènement de la société moderne technocratique a remplacé les formes traditionnelles de territoire. La question de territoire devient ainsi une question de territorialité c'est-à-dire d'appropriation ou d'organisation du territoire par diverses entités sociales que sont les paroisses, les villes, les MRC, les CRÉL, la CMM, les CLD, les Commissions scolaires, les CSSS, les ASSS, les organismes communautaires, les chambres de commerces, etc.

La question du territoire est donc un enjeu crucial pour toutes ces entités sociales car elles dépendent toutes de son développement pour leur financement et l'organisation de leurs services. Comment concilier toutes ces différentes notions de territoire et de territorialité? Jusqu'à maintenant, les acteurs sociaux locaux ont toujours fait appel à la notion de pragmatisme. Les acteurs ont tout intérêt à ce que cela fonctionne car ils ont tous besoin de l'expertise de chacun pour

répondre aux divers problèmes auxquels la population est confrontée. Dans le cadre de la dynamique d'action collective, les systèmes d'action peuvent s'ouvrir ou se refermer. Les CSSS se sont dotés de fondations qui collectent des sommes d'argent importantes et peuvent être tentés de déployer leurs propres projets en s'associant des ressources alliées du milieu (par exemple, le développement de ressources d'hébergement en santé mentale pour la clientèle du CSSS); les villes se sont dotées de commissions municipales en fonction de nouvelles responsabilités sociales et peuvent être tentées de déployer leurs propres projets en s'associant des ressources alliées du milieu (par exemple, la mise en place de la Maison des Aînés); enfin, le contexte actuel peut encourager les entités sociales à suivre en quelque sorte ce schéma.

La présence et la multiplication des tables de concertation multisectorielle démontrent le besoin de se concerter et la mise en place du Comité de vigie et de liaison des pratiques de concertation dans la MRC Les Moulins exprime un besoin d'aller plus loin en terme de « gouvernance territoriale». C'est un long processus qui vient de s'amorcer et ce comité devient l'espace où ces différentes entités peuvent se rencontrer dans un projet commun de notion de territoire et de territorialité. Dans cette dynamique-là, le territoire a été découpé en fonction de différentes logiques de gestionnaires avec une certaine efficacité mais cela atteint aussi une limite dans la résolution de conflits, dans la résolution de problèmes vécus dans une communauté. C'est là où le pragmatisme<sup>2</sup> des acteurs locaux rentre en jeu. Ce sont les acteurs locaux qui par la voie pragmatique vont trouver des zones de confort pour avancer des projets qui ont besoin d'avancer ensemble. Il y a des initiatives communautaires qui ont été réalisées par la volonté et la persévérance des acteurs de mettre en commun leurs ressources. Mais le processus peut être long et ardu en raison des diverses contraintes imposées par les programmes de subvention.

La notion de gouvernance territoriale devient un enjeu et un défi pour les acteurs afin de faciliter la réalisation d'initiatives communautaires. Ces acteurs doivent accepter de s'engager dans une démarche territoriale telle qu'amorcée dans la MRC Les Moulins. La notion de territoire n'a pas la même signification selon les acteurs concernés. L'approche citoyenne peut se développer essentiellement dans un territoire vécu. Le milieu communautaire demeure le milieu propice à cette approche pour répondre à un besoin identifié par cette communauté. L'avenir de cette approche est donc tributaire de la place que le milieu communautaire pourra occuper dans une gouvernance territoriale.

## **2.5 IMPACTS DE LA TERRITORIALISATION DES PROGRAMMES PUBLICS ET PHILANTHROPIQUES SUR LA PRATIQUE DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES**

Pour comprendre ces impacts, il faut les situer dans la stratégie néo-libérale de l'action gouvernementale qui a gagné de la vigueur depuis que le Parti Libéral du Québec est au pouvoir. Nous passons d'une régulation publique et socio-communautaire des services sociaux et de santé à une régulation concurrentielle avec le privé c'est-à-dire que dans un objectif de réduction des

---

<sup>2</sup> La définition de pragmatisme est celle que l'on retrouve dans le Nouveau Petit Robert 2008 pour une décision pragmatique « qui est adapté à l'action sur le réel, qui est susceptible d'applications pratiques, qui concerne la vie courante ».

dépenses publiques et d'orientation consumériste en santé, l'État privilégie une logique marchande mettant en concurrence le privé et le communautaire. Cette stratégie s'éloigne de la politique qui avait été adoptée par le gouvernement du Québec en 2001 alors que le Parti Québécois était au pouvoir. Le titre de cette politique du gouvernement péquiste est d'ailleurs très significatif et évocateur: « L'action communautaire : une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec ».

L'impact de cette stratégie consumériste est de privilégier l'approche individualiste de la liberté et de la démocratie politique au détriment des actions collectives et de projets sociocommunautaires.

### **Orientation consumériste de l'action publique**

Cette question avait déjà été analysé en 1997 dans un texte « Associations et société » écrit par Jean-Louis Laville avec la collaboration de Adalbert Evers, Geneviève Poujol et Yves Vaillancourt. Voici ce qu'ils analysaient de cette orientation consumériste qui « occulte deux dimensions des personnes concernées : la première est leur rôle de citoyens, non seulement comme électeurs et contribuables mais aussi comme sujets capables de s'engager dans des actions civiques et d'impulser des formes de solidarité; la seconde est leur rôle de possibles concepteurs des services sociaux à partir de leurs familles ou de réseaux regroupant des associations locales et structurant les relations avec les pouvoirs publics ». (p. 342 dans *Sociologie de l'association*, sous la direction de Jean-Louis Laville et Renaud Sainsaulieu, Paris, Ed. Desclés de Brouwer, 1997.)

L'approche privilégiée dans le domaine de la santé et des services sociaux est l'approche clientèle et non pas l'approche citoyenne et des personnes concernées qui est véritablement territoriale. La notion de territoire vécu fait partie intégrante de la dynamique communautaire comparativement au système public. L'action communautaire émane des citoyens-acteurs résidant un territoire vécu. Dans un processus d'action communautaire, cette appartenance territoriale est officiellement inscrite dans la mission et est délimitée dans la charte de l'organisme communautaire.

La fusion des CLSC dans les CSSS a énormément changé la donne. L'approche clientèle en CSSS comme établissement de santé demeure prédominante. L'impact de cette approche en établissant des rapports d'entente de services avec les organismes communautaires est d'occulter l'appartenance sociale et territoriale de ces organismes. La notion de territoire n'est pas perçue comme une notion pour le CSSS mais comme un problème à surmonter. Demain matin, le CSSS aurait un mandat régional, et cela n'affecterait pas son approche clientèle et sa façon de percevoir la dispensation de services. Pourtant, le CSSS a une responsabilité populationnelle. Mais, cette responsabilité populationnelle est difficile à réaliser compte tenu de la complexité des mandats que le CSSS doit intégrer (CLSC, CHSLD, CH, Clinique externe en santé mentale, hôpital de jour, centre de réadaptation en toxicomanie) dans la dispensation de services, et ce dans un contexte de coupures budgétaires. L'approche clientèle compromet aussi l'approche communautaire que les CSSS doivent pourtant développer. L'organisation communautaire a toujours contribué à promouvoir et à faire connaître ce qu'est l'approche communautaire et le développement des communautés auprès de la

direction et des professionnels en CSSS. Dans un contexte CSSS où l'approche clientèle est dominante, le développement de l'organisation communautaire peut être compromis. Il est essentiel que l'approche communautaire soit reconnue comme nécessaire dans l'actualisation de la mission du CSSS. Les démarches de sensibilisation sur le développement des communautés réalisées au cours des dernières années par l'organisation communautaire auprès de la direction de l'établissement ont permis de faire reconnaître davantage l'expertise en intervention communautaire propre à la pratique en organisation communautaire.

### **À propos des organismes communautaires**

Un texte de Pierre Hamel, professeur au département de sociologie à l'Université de Montréal, décrit cette capacité d'adaptation vécue par le milieu communautaire au Québec : « À notre avis, les organismes communautaires sont doublement caractérisés depuis une dizaine d'années par une adaptation aux tendances et aux contradictions qui marquent les sociétés complexes ainsi que par une volonté d'affirmation de leur identité et de leur autonomie. Selon cette hypothèse, leur intégration institutionnelle – qui recouvre d'ailleurs des rapports ambigus, sinon complexes, avec l'État – n'annule pas forcément leur capacité d'innovation ou la portée critique de leurs discours et de leurs actions. » (Hamel, 1993 : 964)

Plus récemment, Louis Maheu, professeur au département de sociologie à l'Université de Montréal, décrivait aussi la notion d'institutionnalisation dans les processus sociaux d'action collective : « Au contraire, tout se passe comme si, en pareil contexte sociétal de mutation et de transition en formes sociétales, les rapports entre mouvements sociaux et arrangements institutionnels, voire l'institutionnalisation de l'action collective, devraient être vus comme un champ relationnel, un champ de rapports sociaux essentiellement composé d'un double mouvement constant et dialectique. D'un côté, les institutions régulent, encodent et encadrent l'action; de l'autre, Giddens l'aura aussi soutenu et démontré (1984, 1990), elles offrent les moyens incontournables qui peuvent habilitier l'action. » (Maheu, 2005 : 30)

### **2.5.1 DÉMARCHE SUR LA CONCERTATION DANS LA MRC LES MOULINS ET GOUVERNANCE TERRITORIALE**

La première étape de la démarche était de réaliser un portrait sur les pratiques de concertation présentes dans la MRC Les Moulins. Cette première étape a permis aux acteurs de faire ensemble une réflexion sur ces différentes pratiques et à se poser la question comment concerter la concertation. La deuxième étape portait sur la question de la gouvernance territoriale. Un Comité de vigie et de liaison a été mis en place pour être le maître d'œuvre de cette deuxième étape. Mon inquiétude était de légitimer ce comité comme le modèle de gouvernance territoriale dans la MRC Les Moulins sans en évaluer les enjeux pour le milieu communautaire. Dans un modèle de gouvernance, il y a la notion de rapport de forces entre les acteurs et celle de négociation sociale sur le devenir du territoire et sur le développement des communautés. Mon inquiétude était comment tenir compte de l'approche communautaire et de l'approche citoyenne propre aux organismes communautaires dans un modèle où les grands acteurs institutionnels sont dominants. Je constate



toutefois que les acteurs impliqués dans cette démarche se sont montrés sensibles à la question et que les expériences partenariales vécues jusqu'à maintenant ont toujours tenu compte de l'approche communautaire. Un des facteurs aidant à cette ouverture des partenaires à l'approche communautaire est le soutien professionnel et l'accompagnement réalisés par l'organisation communautaire dans cette démarche de concertation.

Dans les années 90, dans le contexte de la régionalisation des services de santé et des services sociaux, les organismes communautaires de la MRC Les Moulins ont mis en place la Table locale des organismes communautaires autonomes des Moulins (TOCAM) qui préconise une approche globale de l'action communautaire. Mais depuis quelques années, cette table vit une période de remise en question. La multiplication des tables sectorielles et intersectorielles préconisant une approche clientèle est un élément qui explique cette remise en question. La TOCAM est la seule table locale identitaire dont la mission est de regrouper le milieu communautaire autonome. Quelle place cette table peut-elle occuper dans un modèle de gouvernance territoriale et comment peut-elle l'occuper ? Jusqu'à présent, la TOCAM assure une représentation auprès de différentes instances du milieu dont au conseil d'administration et au comité d'économie sociale du CLDEM, auprès des tables cliniques du CSSS, auprès de la TROCL (Table régionale des organismes communautaires de Lanaudière), et auprès du Comité de vigie et de liaison concertation Les Moulins.

La TOCAM peut toutefois compter sur l'appui indéfectible de la coopérative de solidarité Le Chez-Nous du communautaire des Moulins qui siège au Comité de vigie et de liaison. La coopérative est une entreprise d'économie sociale qui regroupe les organismes communautaires sous un même toit et qui joue un rôle d'incubateur pour les petits organismes.

Le milieu communautaire dans la MRC Les Moulins a toujours fait preuve d'une grande capacité d'adaptation. Il a été à la base de plusieurs initiatives d'action concertée et de tables de concertation. L'organisation communautaire en CLSC/CSSS a été associée étroitement à l'ensemble de ces initiatives communautaires. L'organisation communautaire a accompagné divers acteurs (villes, CLSC, Commission scolaire, CLD, etc.) de la MRC Les Moulins dans la réalisation d'expériences collectives d'action concertée. Ces acteurs ont développé une certaine expertise de partenariat local qui les prépare à s'adapter à de nouveaux enjeux partenariaux. L'enjeu est que les grands acteurs publics et parapublics, municipaux et économiques veuillent renforcer leurs pouvoirs corporatifs et leur logique de gestion administrative au détriment du communautaire. En effet, le milieu communautaire est une mosaïque composée d'une multitude d'organismes. Comment assurer sa voix dans le cadre d'une gouvernance territoriale? Le Comité de vigie et de liaison a exprimé par ses activités rassembleuses cette ouverture au milieu communautaire. Le soutien et l'accompagnement de l'organisation communautaire du CLSS/CSSS au Comité de Vigie et de Liaison sont une condition de succès en termes de processus de changement planifié.



Présentation publique en mai 2010 de la recherche sur la concertation dans la MRC Les Moulin

### **Construction de l'identité communautaire**

Pour Jacques Caillouette, professeur au département de service social à l'Université de Sherbrooke, en se référant à la théorie des mouvements sociaux d'Alain Touraine, le milieu communautaire comme acteur communautaire se construit dans la rencontre et la négociation entre les différentes consciences qui l'habitent; et également en relation avec d'autres acteurs sociaux et politiques porteurs de vision du social différentes, voire opposées à la sienne. La notion du mouvement social lui permet de « mettre en relief les pratiques réflexives des actrices et des acteurs communautaires en ce qu'elles reflètent une quête d'un mouvement communautaire » (p.207) dont le but « est de remettre en cause les institutions en place afin de libérer de l'espace démocratique » (p.209). Il ajoute que l'enjeu identitaire du milieu communautaire comme mouvement social se joue sur un continuum représenté par l'étatisation du communautaire et l'autonomisation. « Autrement dit, l'affirmation identitaire se pose, d'une part, comme un contrepoids aux régulations techniciennes et marchandes et d'autre part, comme une volonté de renforcer le pouvoir et les capacités d'action des communautés locales et des groupes et personnes marginalisés dans leur volonté de se prendre en charge et de participer à l'orientation du développement sociétal. Le contexte de partenariat qui prévaut de plus en plus entre les secteurs publics et communautaire constitue une raison a fortiori pour une affirmation plus nette de l'identité communautaire. » (p.220)

## **2.6 LES RAPPORTS AVEC LES ÉLUS DANS L'ACTION COLLECTIVE ET L'INTERVENTION COLLECTIVE**

Les élus sont des acteurs sociaux qu'il faut impliquer dans la dynamique d'action collective et en faire des alliés. Selon la nature du projet, il peut être essentiel d'impliquer les élus afin de s'assurer de l'avancement du projet. Les nouvelles responsabilités des villes dans l'amélioration de la qualité de vie des citoyens sont une opportunité à saisir pour faciliter le développement de projets de logements, d'hébergement, de transport, d'aide alimentaire, etc. C'est une occasion pour le milieu communautaire d'impliquer les élus dans une approche communautaire et de réaliser ensemble un projet mobilisateur.

Les élus ont besoin de notre expertise en organisation communautaire en CLSC/CSSS pour connaître les besoins vécus dans la communauté et les projets à développer avec les acteurs du milieu, comme nous nous avons besoin de l'expertise des élus en politique municipale afin de mobiliser le conseil de ville autour d'un projet mobilisateur. Tous les projets d'action communautaire comportent un aspect politique à ne pas négliger. Il se peut que le milieu communautaire et le milieu municipal aient à convaincre la population du bien-fondé de l'implantation d'un projet communautaire tel qu'un projet d'hébergement en itinérance, et ainsi faire face au syndrome pas dans ma cour. Les élus ont un rôle à jouer dans l'aspect politique du changement social d'une communauté.

Dans le cadre d'un processus d'action collective, tous les acteurs sont interpellés à jouer un rôle. Les relations entre les acteurs sont des rapports de négociation sociale constante pour promouvoir leurs intérêts. Les élus sont des conseillers de quartier élus par leurs citoyens. Ils ont un lien de proximité avec leur environnement. Ils participent aux diverses activités sociales et communautaires de leur communauté. Les nouvelles responsabilités des élus les mettent en contact avec l'ensemble des organismes communautaires. Ils doivent dorénavant composer non plus seulement avec les intérêts individuels des contribuables mais aussi avec les regroupements de citoyens et des organismes communautaires. Ils prennent conscience du dynamisme du milieu communautaire et de l'intérêt à travailler avec ce milieu. Il y a un apprentissage de relations qui se vit en termes de projets et qu'il faut chercher à encourager pour l'intérêt de chacun.

## **2.7 L'ARRIMAGE DES OC AVEC LES AUTRES AGENTS DE DÉVELOPPEMENT**

Dans la dynamique d'action collective, le rôle social de l'organisation communautaire d'un CLSC/CSSS est relatif au processus d'action collective mis en œuvre avec et par les acteurs du milieu communautaire. Dans ce processus, l'organisation communautaire est appelée à jouer un rôle objectif et actif qu'un autre agent de développement ne peut pas jouer. C'est le cas des régisseurs du service des loisirs et de la vie communautaire d'une ville. Si les élus sont des acteurs politiques, ils sont aussi des acteurs qui peuvent donner une commande politique à un régisseur.

Les régisseurs doivent suivre la politique municipale. L'organisation communautaire ne dépend d'aucune politique gouvernementale. Il anime un processus d'action collective et doit s'en tenir à ce processus. Les élus et les régisseurs en sont conscients, et ils nous respectent dans ce rôle.

J'ai eu l'occasion de vivre des expériences où le devenir d'un projet communautaire était en jeu et où les autorités municipales et publiques ne s'entendaient pas sur la façon de résoudre la crise et me demandaient d'intervenir en espérant sauver le projet. Dans ces situations, il est essentiel de revenir au processus d'intervention collective et de mettre nos limites professionnelles. Premièrement, est-ce une demande communautaire? Qui l'exprime? Parce que la demande ne peut pas provenir d'un élu ou d'un régisseur mais des personnes concernées. Est-ce que ces personnes souhaitent la présence d'un organisateur communautaire, si oui il faudrait qu'elles formulent une demande. Qui sont les acteurs concernés dans cette situation et quelles actions ont-ils effectuées dans ce dossier? Les élus et les régisseurs sont parfois partie prenante du problème et doivent participer à la recherche de solution comme les autres personnes impliquées. L'organisation communautaire n'a pas à se donner un objectif de sauver le projet en péril mais d'aider les acteurs et les personnes concernées à comprendre ce qui se passe et à choisir la meilleure solution. La dissolution du projet peut être une solution et pas nécessairement son sauvetage.

L'organisation communautaire en CLSC/CSSS est reconnue par le milieu communautaire et par le milieu municipal pour le soutien qu'elle apporte dans les démarches de résolution de problèmes. Ces partenaires sont conscients du travail objectif et méthodique de l'organisation communautaire en intervention collective. Il s'est bâti avec les années un lien de confiance et professionnel avec les acteurs de la communauté, et particulièrement avec les acteurs communautaires.

### **2.7.1 LES RAPPORTS D'INTER-INFLUENCE QUI SE CONSTRUISENT ENTRE LES OC DU CSSS ET LES INTERVENANTS DES VILLES**

Les besoins sociaux vécus dans la communauté ont favorisé la construction de liens entre nous. De plus, les nouvelles responsabilités données aux villes dans le domaine du logement social et de l'hébergement ont favorisé un rapprochement avec l'organisation communautaire en CLSC/CSSS. C'est ainsi que nous avons développé des liens de collaboration afin d'avancer certains projets communautaires tels que des maisons de jeunes, des centres de dépannage alimentaire, des logements sociaux, des centres d'hébergement. C'est ainsi que les intervenants des villes ont fait partie du comité de développement social, du comité PARSIS, du comité des personnes-ressources du Comité de vigie et de liaison, de la table pauvreté et solidarité des Moulins, de la table de concertation jeunesse, de la table soutien à domicile. Pour ces intervenants, nous sommes des experts en action collective car dans le cadre de la dynamique d'action collective, l'organisation communautaire du CLSC/CSSS a été et est un acteur professionnel significatif dans la communauté. Il met à contribution son expertise en processus d'intervention communautaire avec les autres agents de développement que sont les villes, les organismes communautaires, le CLD, le CSSS, l'ASSS, etc. Cette expertise est reconnue par l'ensemble des acteurs et est grandement appréciée et recherchée par ceux-ci. Ce qui nous définit par rapport à eux, c'est notre expertise en action collective. C'est notre façon d'aborder un problème social en le situant dans un processus d'action

collective comportant différentes phases. Ils ne se reconnaissent pas comme des experts en action collective mais comme des agents de développement pouvant offrir du soutien technique en termes de ressources humaines, matérielles et financières; sans cette contribution plusieurs actions ne pourraient voir le jour et connaître de succès.

Il ne faut pas non plus inclure n'importe quoi dans la fonction d'agent de développement. La spécificité d'un agent de planification et programmation en santé publique par exemple est d'actualiser un programme prédéfini en termes d'objectifs à atteindre. Les résultats sont plus importants que le processus d'action collective qui est en cours. L'organisation communautaire demeure au niveau du processus mais en étant un intervenant engagé dans l'actualisation du processus et dans l'atteinte de l'objectif. L'approche communautaire est l'approche dans laquelle l'organisation communautaire doit s'engager et la défendre si nécessaire. Quant au militant, il milite pour une cause sociale : la protection de l'environnement par exemple. Il joue un rôle important dans un processus de changement social dans une communauté. Un intervenant communautaire ne peut pas être un militant d'une cause, mais il se doit d'être un intervenant engagé professionnellement dans la dynamique d'actions collectives présentes dans la communauté, et être en soutien aux différentes étapes d'un processus d'action collective et particulièrement dans le soutien de la finalité sociale de l'action collective qui répond à un besoin dans la communauté. Il n'est pas seulement dans un rôle d'expert de processus mais aussi de praticien engagé sur le terrain avec les personnes et les groupes concernés afin de répondre à un besoin/problème social.

## **2.8 PRINCIPES, RÉFÉRENTS ET BALISES ÉTHIQUES EN INTERVENTION COLLECTIVE**

J'ai déjà énoncé auparavant quelques principes, référents et balises éthiques en intervention collective. Je me permets de les rappeler très brièvement mais en soulignant que ces principes, ces référents et ces balises évoluent avec la dynamique d'action collective et les transformations sociales dans la société. Ces principes, ces référents et ces balises doivent donc être questionnés, ce que l'organisation communautaire a toujours fait à ma connaissance.

### **Aspects éthiques**

Si je commence par les aspects éthiques de l'organisation communautaire en CLSC/CSSS, il y a un Code d'éthique que je dois obligatoirement respecter et c'est celui du CSSS. C'est normal, comme employé du CSSS, je suis imputable à mon employeur. Je dois donc adhérer à ce Code qui dicte la façon d'être et d'agir du professionnel auprès de la population. Il est clair que ce Code est essentiellement inscrit dans une orientation institutionnelle qui est plutôt clientéliste. Mais la profession d'organisateur communautaire n'est pas une profession qui évolue en vase clos mais en interaction avec le milieu communautaire. Afin de clarifier le rôle et les tâches de l'organisation communautaire dans le développement des organismes communautaire, la TOOCL a élaboré en 2002 un Code d'éthique qui précise quelques principes de base tels que la confidentialité, l'autonomie du groupe, l'objectivité, la non-ingérence, la vie démocratique. Enfin, la fusion des CLSC en CSSS a suscité chez les organisateurs communautaires une démarche de réflexion sur la pratique en organisation communautaire qui a abouti à la rédaction et à l'adoption par la TOOCL en 2008 d'un Cadre conceptuel sur la pratique. Dans ce Cadre sont décrites les valeurs qui inspirent cette

pratique dont la prise en charge des communautés et des personnes dans le but d'agir sur des problèmes sociaux par la mise en œuvre d'initiatives communautaires.

### **Un livre de référence pour Robert Lagrange**

Le livre de Gordon Lippit et de Ronald Lippit intitulé « La pratique de la consultation » publié en 1980 aux éditions NHP, a été pour lui au début de sa carrière le livre de référence sur les aspects éthiques du processus d'aide. Ils définissent la pratique de la consultation comme « un processus d'interaction qui comporte des éléments de demande, d'offre et d'obtention d'une aide quelconque; elle a pour objet de venir en aide à un individu, à un groupe, à un organisme ou à une structure plus importante encore, en mobilisant les ressources internes et externes disponibles afin de dénouer les réseaux de problèmes et d'orienter les efforts de changement ». (p. 13) Ce livre lui a fait prendre conscience que tout consultant « porte certains jugements de valeur dans un contexte social où les plus convenables ont déjà été déterminées par l'ensemble de la société » (p. 92). Toutefois, les « valeurs se modifient par le biais d'une épreuve de force puis d'un accommodement entre les systèmes de valeurs existants et les technologies, mouvements de pression et changements sociaux qui en découlent ». (p. 93) Enfin, ce livre lui a aussi fait prendre conscience de la délicate question de l'influence qu'exerce le consultant « sur les attitudes, valeurs et comportements humains » (p. 102), de « l'impact des processus » que l'organisation communautaire « contribue à mettre sur pied... sur les destinées sociales et personnelles des autres ». (p 102-103)

Toutefois, comme personne nous avons aussi construit notre propre code d'éthique. Il n'est pas écrit mais il est bien vivant. Il est construit à partir des valeurs que nous avons héritées de notre milieu d'origine et d'autres valeurs que nous avons adoptées à partir de notre communauté de pratique. En ce qui me concerne, j'ai sauvegardé certaines valeurs telle que l'entraide, la loyauté, l'honnêteté et j'ai adopté de nouvelles valeurs telles que l'objectivité, l'égalité, la justice sociale et l'engagement social.

Je pense que l'organisateur communautaire doit connaître et se référer à ces codes d'éthique pour agir au mieux pour la communauté et les groupes concernés. Comme organisateur communautaire, j'ai toujours été en questionnement sur le plan de l'éthique car les sociétés sont en mouvement et produisent de nouvelles problématiques sociales (VIH-SIDA, violence conjugale, itinérance, détresse sociale, etc.) dénoncées par les mouvements sociaux (mouvement des femmes, mouvement gai, mouvement communautaire, etc.). J'ai été confronté à des choix éthiques sur l'action communautaire à soutenir ou à développer avec les groupes concernés. Nous sommes des acteurs qui évoluons au gré des changements et qui se questionnent comme individus. Ce qui est remarquable et enrichissant dans notre métier est cette possibilité de faire part de nos questionnements auprès de nos collègues et auprès des groupes avec lesquels nous travaillons, et de se sentir écouté et reçu comme personne et comme intervenant.

## Référents

Dans le cadre de mon récit biographique, j'ai déjà identifié un ensemble de référents en intervention collective. Ces référents sont principalement en sociologie. Pour ma part, toutes les actions sociales s'inscrivent dans un contexte social local et global. Pour mieux comprendre les grands enjeux de société, je me référais donc à des études de référence telles que : Le Québec en jeu sous la direction de Gérard Daigle avec la collaboration de Guy Rocher, PUM, 1992, 811 p.; Traité des problèmes sociaux sous la direction de Fernand Dumont, Simon Langlois et Yves Martin, IQRC, 1995, 1164 p.; Problèmes sociaux, Tome I – cadre théorique- et Tome II – études de cas et interventions sociales (679 p.), sous la direction de Henri Dorvil et Robert Mayer, PUQ, 2001.

Les cadres de référence du RQIIAC identifient clairement les fondements de la pratique en organisation communautaire en CSSS, donc les principes en intervention collective. Toutefois, la pratique de base de l'intervenant se réfère à une théorie du social qu'il aura appris dans sa formation universitaire. En ce qui me concerne, comme je l'ai mentionné auparavant, c'est la théorie de l'action sociale (systèmes d'action et acteurs collectifs). Cette théorie émet divers principes que nous retrouvons en organisation communautaire tels que l'organisation sociale comme terrain d'intervention (le terrain peut être aussi à la grandeur de la communauté); l'organisation sociale comme une entité vivante et autonome par rapport aux autres systèmes d'action (et de façon plus globale la communauté et la société); l'organisation sociale comme processus d'action; l'autonomie des acteurs sociaux, la compréhension et la capacité d'agir des acteurs sur l'organisation et l'environnement (l'empowerment); la dynamique des organisations (et non statique); les rapports de pouvoir et les possibilités de changements concrets. Je reviens au modèle de Louis Favreau qui propose une méthodologie opératoire de ces principes d'action. Toutefois, la question de l'engagement social du sociologue dans la société a toujours été pour moi présent dans mon parcours. Dernièrement, je me suis intéressé à une nouvelle conception de la sociologie qui veut attacher les notions de sociologie et d'intervention : la sociologie d'intervention. Un des concepteurs de cette sociologie est Gilles Herreros, sociologue à l'Université Lumière-Lyon en France. Il pratique l'intervention au sein d'espaces d'action très divers : hôpitaux, quartiers, entreprises, administration, secteur du service social.

### L'engagement social du sociologue

Voici ce que Gilles Herreros écrivait sur l'engagement social du sociologue : « Avec cette double réflexivité des sciences sociales, nous sommes au cœur d'une des questions posées sur l'engagement du sociologue et la pratique de l'intervention. Quoi qu'il fasse, le chercheur se trouve engagé dans la production et la structuration du monde; il est en « conversation » permanente avec les acteurs qui le composent. Le scientifique des sciences sociales est donc indépassablement à l'œuvre : **il construit la société en même temps qu'il tente de la comprendre** (le souligné est de moi). (...) revendiquant une position engagée, le sociologue d'intervention se trouve désormais contraint d'identifier et d'explicitier ses choix, ses implicites, ses options. Pour ce qui nous concerne, nous les qualifions de pragmatistes. » Herreros, Gilles, Pour une sociologie d'intervention, Érès, 2002, 219 p.

En ce qui concerne le processus d'intervention collective, la méthodologie générale proposée par Louis Favreau identifie les principaux référents pour s'engager dans un processus de changement social planifié au sein d'une communauté. Les voici sous formes de question : quel est l'ampleur du problème? Qui en souffre? Quelles sont les causes? Quelle est la perception des personnes qui le vivent? Quelles sont les conséquences en cas de non-intervention? Quel est l'appui du milieu? Est-il conscient du problème? Y-a-t-il des citoyens-acteurs qui veulent s'impliquer dans une démarche sociale? Y-a-t-il une partie de la population qui est sympathique à soutenir une démarche de solution communautaire? Il faut compléter ces questions par les divers éléments que Louis Favreau identifie pour qu'un changement social puisse réussir dont la conduite collective d'un projet communautaire. (Favreau, Louis, Doucet, L. Théories et pratiques en organisation communautaire, PUQ, 1991).

### **2.8.1 À PROPOS DES CONFLITS D'ALLÉGEANCE**

J'en ai vécu quelques-uns comme par exemple, dans un dossier concernant le développement de projets en logement social en santé mentale, le CSSS privilégiait une approche clientèle en ne tenant pas compte de la dynamique communautaire et des conditions partenariales mises en place par l'organisation communautaire avec les acteurs du milieu. Le besoin urgent de développer des ressources en hébergement prime sur le processus d'action collective et particulièrement sur l'approche communautaire. Il y a une méconnaissance de la part du CSSS des divers processus d'action collective en cours dans la communauté. Il y a aussi une méconnaissance du CSSS des ententes spécifiques qui ont été négociées entre la Table régionales des organismes communautaires de Lanaudière et l'Agence de la santé et des services sociaux de Lanaudière.

Le CSSS par son rôle de coordination des services peut placer l'organisation communautaire en situation de conflit d'allégeance. Si l'organisation communautaire est imputable à son employeur, elle est aussi un service ayant pour mandat spécifique de soutenir et d'accompagner les personnes et les groupes concernés dans le développement de projets communautaires. L'approche communautaire et le processus d'intervention communautaire ne sont pas des approches priorisées au CSSS. Je pourrais dire aussi que l'approche communautaire et sa finalité sociale ne sont tout simplement pas bien comprises par des intervenants du CSSS. Les contraintes institutionnelles telles que les pressions venant de l'urgence de l'hôpital et des besoins médicaux peuvent mettre en péril ces approches. Les projets du CSSS (maison de soins palliatifs, logements en santé mentale,...) et les mandats des chefs de services du CSSS, peuvent se confronter à la pratique de l'organisation communautaire qui est associée aux projets communautaires et devenir une zone de tension. Dans cet exemple j'ai joué un rôle spécifique en partageant avec l'établissement mon évaluation des impacts possibles de leur orientation dans le dossier les logements. J'ai dû hausser le ton de voix pour faire comprendre que ça ne pouvait pas aller comme ça. Il est clair que mes années d'expériences en organisation communautaires sont un atout dans un tel contexte qui aurait été plus difficile pour une nouvelle organisatrice communautaire. Mais l'important est de se référer à notre pratique et au processus d'action collective en développement des communautés. De plus, on ne travaille pas en vase clos. L'équipe d'organisation communautaire a développé des outils pour



consolider la pratique en organisation communautaire. En plus des rencontres administratives, l'équipe se rencontre en discussion de cas en partageant des questionnements cliniques et éthiques.

## **2.8.2 LA FONCTION DE REPRÉSENTATION QUE LES OC PEUVENT JOUER**

Au début de mon parcours professionnel, j'ai déjà été membre d'un conseil d'administration. Mais cela a été de courte durée. Pendant cette période (1980-1984), le CLSC pouvait parrainer des projets étant souvent le principal promoteur du développement communautaire. Le réseau communautaire était en phase de création et de développement. Toutefois, j'ai aussi plus récemment accepté de représenter le CSSS au conseil d'administration de la coopérative de solidarité Le Chez-nous du Communautaire des Moulins. En effet, le CSSSL est membre de soutien à la coopérative ce qui lui permet de déléguer un représentant à l'assemblée générale annuelle et d'être élu au conseil d'administration. Les membres de la coopérative voyaient un avantage d'avoir un représentant du CSSS au conseil d'administration et en particulier d'un organisateur communautaire. La coopérative était à l'étape de reconnaissance et d'implantation dans la communauté et je considérais qu'il était judicieux de démontrer un engagement institutionnel du CSSS auprès du milieu communautaire en étant partie prenante du développement de cette nouvelle initiative communautaire. Cette étape franchie, la délégation du CSSS ne sera plus assurée par l'organisation communautaire.

## **2.9 RÔLES, FONCTIONS ET COMPÉTENCES EN ORGANISATION COMMUNAUTAIRE**

En sociologie, le « concept de rôle renvoie à des conduites ou à des modèles de conduite qui relèvent d'une affirmation identitaire et d'un processus d'interaction entre les individus et la structure sociale » (Dictionnaire de sociologie, Le Robert Seuil, 1999, p.406.) D'entrée de jeu, je dirais que l'attente du rôle d'organisateur communautaire en CLSC est généralement définie dans la Convention collective (1976): 1. fait l'identification et l'analyse des besoins de la population avec des groupes concernés; 2. conçoit, coordonne et actualise des programmes d'organisation communautaire afin de répondre aux besoins du milieu, et de promouvoir son développement; 3. agit comme personne-ressource auprès des groupes. Mais au cours des années, les modèles de conduite en organisation communautaire se sont complexifiés ainsi que les attentes du CLSC en CSSS. Les deux cadres de référence produits par le RQIIAC en 2003 et en 2010 décrivent très bien ces changements de modèles et ces nouvelles attentes. En ce qui me concerne, je vais me rappeler particulièrement du 10<sup>e</sup> colloque du RQIIAC en 2006 à Rivière-du-Loup qui se déroulait au moment de la réforme. Les intervenants en ateliers confirmaient que les fondements de l'action communautaire en CSSS ne sont pas remis en question. Ce colloque a été plus qu'un baume pour moi, il a remis en force une sorte de militantisme tranquille en moi que j'allais déployer dans mon établissement et dans mes interactions avec le personnel. J'affichais comme un étendard dans mon bureau, collé au mur, bien en évidence, la définition de l'organisation communautaire telle qu'entendue par le RQIIAC. Cet étendard est resté au même endroit jusqu'à ma retraite.

### **Définition de l'organisation communautaire**

« L'organisation communautaire est une pratique sociale professionnelle axée sur l'intervention collective. (...) – une intervention professionnelle dans une communauté donnée qu'elle soit territoriale, d'identité ou d'intérêt ; - s'adressant prioritairement aux communautés affectées par les inégalités, la dépendance, la marginalité, l'exclusion et l'appauvrissement, dans une perspective de justice sociale ; - pratiquée en support au processus planifié d'action communautaire par lequel la communauté identifie ses besoins, mobilise ses ressources et développe une action pour y répondre ; - et orientée vers le changement social par le renforcement de l'autonomie de la communauté, de la solidarité de ses membres et de leur participation sociale au moyen de pratiques démocratiques. » RQIIAC, 2003

En sociologie, la notion de fonction renvoie à la « contribution d'un élément (personne, groupe ou institution) à l'existence d'un ensemble social » (Dictionnaire de sociologie, Le Robert Seuil, 1999, p. 227). Je pense que la contribution de l'organisation communautaire dans la société est de soutenir des acteurs (personnes-groupes-organismes communautaires) dans leurs démarches sociales, et de participer à construire du social dans la communauté dans une perspective de solidarité et de justice sociale. En ce qui concerne le CSSS, je pense que la contribution de l'organisation communautaire est d'y promouvoir l'approche communautaire, les approches en santé publique et en développement des communautés. Au-delà de la promotion, la contribution de l'organisation communautaire peut aussi être de l'ordre de la critique constructive sur les approches du CSSS avec le milieu. Cet aspect un peu plus politique a parfois été demandé et souhaité par la direction.

En sociologie, la notion de compétences renvoie à des « aptitudes, connaissances générales et professionnelles, théoriques et pratiques, de nature plutôt intellectuelle, savoir, savoir-faire et savoir-être qui conditionnent un comportement, notamment la réussite dans une tâche précise, et qui se vérifient dans une épreuve concrète. » (Idem, p. 96). Les compétences en organisation communautaires sont multiples : des acquis théoriques et méthodologiques en action sociale ; des acquis théoriques et méthodologiques en organisation et en animation sociales ; une expérience de base en intervention collective (Louis Favreau les énumère clairement tel que la gestion et le fonctionnement d'une organisation, la rédaction de mémoires, de procès-verbaux, etc.) ; une aisance dans la communication verbale et dans l'échange ; la rapidité d'exécution et la rigueur dans le travail ; la capacité d'adaptation, de dialogue, de négociation, d'analyse et de synthèse; et surtout la capacité d'établir et de maintenir un lien de confiance avec les acteurs sociaux, et particulièrement avec les acteurs communautaires. Tout le succès de la démarche communautaire dépend de cette dernière compétence. L'intervenant accompagne les acteurs sociaux dans les hauts et dans les bas de la démarche. Il ne s'agit pas d'être un ami, un sauveteur mais un intervenant fidèle à la démarche dans laquelle se sont engagés des acteurs sociaux. Notre façon de vivre notre relation avec les acteurs sociaux sera déterminante pour la réalisation d'autres projets communautaires. Ils sont les moteurs et les porteurs des projets dans leur communauté.

Les intervenants communautaires que j'ai côtoyés pendant mes années de pratiques avaient complété des études universitaires principalement en sciences sociales (travail social, génagogie,

psycho-sociologie, animation et recherche culturelle, science politique, sociologie, communication, etc.) mais dont l'expertise était confirmée par un travail de terrain dans des projets d'action collective. Comme je l'ai indiqué précédemment, les modèles de pratiques en organisation communautaire se sont complexifiés ainsi que les fonctions ; les compétences en organisation communautaire (savoir, savoir-faire et savoir-être) ont évolué aussi au rythme de ces changements dans la société et dans les institutions en mouvements (croissance, crise, turbulence, dévitalisation, etc.). Pour entretenir ces compétences, l'organisation communautaire s'est donnée des outils : journées d'étude et colloques du RQIIAC, rencontres de ressourcement et de formation par les tables régionales, rencontres cliniques des équipes communautaires, boîte à outils, etc. De plus, l'organisation communautaire a contribué à la production de connaissances en intervention et en action collective (par exemple, la recherche en collaboration avec les milieux universitaires).

### **2.9.1 À PROPOS DE LA FONCTION DE LIAISON DES OC**

Je repensais aux premiers textes de Louis Favreau et je serais porté à dire que ces textes demeurent la base théorique et méthodologique de l'intervention communautaire en CLSC/CSSS. Et je pense qu'on a intérêt à ne pas trop s'éloigner de cette base. Les obligations et les compétences recherchées en organisation communautaire sont bien définies dans l'ouvrage de Doucet et Favreau (1991). La pratique de l'organisation communautaire en CLSC/CSSS s'est adaptée en fonction des nouvelles problématiques sociales en développant de nouvelles approches, de nouvelles connaissances et de nouvelles méthodes d'intervention. Les cadres de référence du RQIIAC le démontrent bien. Les rôles, les fonctions et les compétences de l'organisation communautaire doivent donc toujours s'inscrire dans un processus d'intervention communautaire et doivent toujours s'appuyer d'une connaissance théorique et pratique du processus d'action collective et de développement des communautés. Aussi, j'émetts quelques réserves concernant la façon que René Lachapelle envisage la fonction de liaison en organisation communautaire. Je me réfère à l'article intitulé « Être passeur, la fonction de liaison en organisation communautaire » publié dans le Bulletin Interaction communautaire à l'été 2014. Dans cet article, René rappelle que dans les années 1970, l'organisation communautaire avait été mise en place par les CLSC « pour construire une relation entre les besoins particuliers des communautés locales et les services sociaux et de santé. Est-ce qu'il y a encore une place pour cette fonction de liaison en organisation communautaire dans les CSSS et leur réseau local de services? ». Pour moi, la fonction de liaison en organisation communautaire n'est pas en soi une fonction en OC mais un rôle que l'OC joue dans le cadre des processus et des dynamiques de l'action collective impliquant plusieurs acteurs d'une communauté locale dont le CLSC/CSSS fait partie. Ce rôle l'OC l'a toujours joué depuis son existence en CLSC. Ces rôles de liaison, de passeur, de médiateur, la prise en compte de l'ensemble des points de vue des acteurs d'une communauté, l'OC les a toujours assumés mais par et avec les acteurs du milieu dont le CLSC fait partie. En plus de ces rôle de liaison, le processus d'action collective implique pour l'OC un travail d'analyse de la situation avec les acteurs du milieu dont le CLSC fait partie en vue d'un consensus du problème et en vue de déterminer une stratégie de changement. (Voir la méthodologie de Louis Favreau). Pour moi, la question concernant la relation avec « les besoins particuliers de la communauté », est plutôt la place que le CSSS fait à l'approche communautaire et au développement des communautés dans sa mission et dans sa pratique. Et

enfin, la reconnaissance du spécifique de l'organisation communautaire par le CSSS comme pratique d'intervention communautaire qui « consiste à travailler avec la communauté pour que celle-ci apporte une solution collective à un problème perçu lui-même comme collectif » (Dépliant du CSSSSL, L'organisation communautaire pour le développement de la communauté, 2009).

## 2.10 DIMENSIONS DÉTERMINANTES DE LA PRATIQUE D'INTERVENTION COLLECTIVE

Les éléments spécifiques de la pratique d'intervention collective en CLSC/CSSS que j'ai expérimentée au fil de mes expériences sont:

**1- l'aspect social** de l'intervention communautaire c'est-à-dire que les problèmes sociaux appellent à des réponses sociales; que leur résolution fait appel à la participation des groupes concernés; que la notion de développement des communautés est au cœur de l'intervention; un parti pris pour l'équité et la justice sociale; une croyance profonde dans la capacité des individus et des communautés à se prendre en charge.

**2- l'aspect processus de changement social planifié** de l'intervention communautaire comportant différentes étapes: 1.- la phase d'identification des problèmes sociaux dans la communauté locale; 2.- la phase d'organisation et de planification d'actions dans et avec les groupes concernés; 3.- la phase d'élaboration et de réalisation de priorités dont la mise en œuvre de projets communautaires; 4.- la phase d'évaluation des projets mis en œuvre et de recommandation.

Les conditions pour le développement de l'intervention collective en CLSC/CSSS me semblent être :

**1- la reconnaissance** de la pratique de l'organisation communautaire par le CSSS comme étant une condition de succès dans la réalisation de sa mission et d'amélioration de la santé de la population; dans la réalisation des démarches de concertation dans la communauté; dans la mobilisation des acteurs de la communauté pour répondre à des besoins vécus dans la population;

**2- la capacité d'adaptation** de la pratique de l'organisation communautaire en tenant compte des nouvelles exigences définies dans le cadre du réseau local de services, des tables cliniques et des programmes en santé publique tout en répondant prioritairement aux besoins venant de la communauté et aux rapports de confiance et de confidentialité avec les groupes communautaires. Les approches et les méthodes doivent s'adapter au contexte et au terrain et non l'inverse. Ainsi, il était clair que les méthodes d'action sociale conflictuelle préconisées par Alinsky ne pouvaient s'appliquer dans le territoire de la MRC Les Moulins. Elles ne collaient pas aux valeurs et à l'histoire de ce territoire connu davantage pour son développement socio-résidentiel que comme lieu de luttes sociales ouvrières. Le pouvoir local était surtout entre les mains de notables respectés par le milieu (médecins de familles, notaires, avocats, policiers, etc.) des clubs sociaux tels que les Clubs Lions, les Clubs Optimistes, les Chevaliers de Colomb, les Aigles, les AFÉAS, le Cercle des fermières, les Filles d'Isabelle, ainsi que des paroisses (comités d'aide). En termes de projets et d'actions collectives, je devais m'orienter davantage vers des méthodes socio-communautaires et de mobilisation des ressources dans une perspective de développement local.

**3- le développement de compétences** plus pointues en processus de changement social planifié par et avec la communauté (pratiques de concertation et gouvernance territoriale) et reconnues par le CSSS et les partenaires. Le domaine des sciences sociales est en évolution constante avec son

objet d'étude qui est l'acteur et le système social. Les pratiques en intervention collective des organisateurs communautaires en CLSC/CSSS doivent donc continuer à évoluer en fonction de ces nouvelles connaissances et les intégrer dans leurs discussions cliniques d'équipe en CSSS.

Le défi de l'organisation communautaire en CLSC/CSSS est de conserver une maturité et une cohésion en processus d'action collective et en développement des communautés dans un contexte d'approche institutionnelle de type clientèle.

## **2.11 UN BILAN SUR 33 ANS**

Je pense que l'organisation communautaire a un rôle à jouer en termes de changement social dans la communauté. Le jour où l'organisation communautaire n'aura plus cette fonction, on vient d'enlever un élément essentiel à notre engagement dans le processus d'action collective. Je pense que l'organisation communautaire doit toujours s'inscrire dans une démarche de changement social en adaptant ses approches et ses méthodes d'intervention selon le milieu concerné. Je pense que l'organisation communautaire doit aller vers le changement social en sachant qu'elle va s'attaquer à des tabous dans le milieu.

Au cours de mes trente-trois années de pratique, il y a des points tournants, des sauts qualitatifs. Un des changements importants a été la révision des rapports entre l'organisation communautaire en CLSC et les organismes communautaires. Dans les années 80, les CLSC avaient pratiquement un mandat de développeurs de projets communautaires. Le CLSC avait créé un flou, une ambiguïté dans ses rapports avec le milieu communautaire. Je voulais me réapproprier le processus d'action collective d'un organisateur communautaire. Cette étape a été un point tournant dans ma pratique en organisation communautaire. J'ai pu me recentrer sur le processus d'action collective et mon rôle d'accompagnateur et de soutien aux acteurs. L'adoption d'un code d'éthique entre les organisateurs communautaires et le milieu communautaire a été nécessaire afin de clarifier des principes à respecter en intervention communautaire (objectivité, confidentialité, imputabilité, etc.). La naissance du RQIIAC a été un autre moment important dans ma pratique en créant une communauté de pratiques en organisation communautaire en CLSC pour tout le Québec, mais particulièrement dans Lanaudière.

### III- Faits saillants et perspectives de la pratique de Robert Lagrange

---

Dans le cadre de son retour sur les grands axes de sa pratique d'organisateur communautaire en CLSC, on doit retenir que pour Robert Lagrange l'accompagnement au processus d'action collective en constitue la dimension la plus significative. Il se définit comme un expert du processus d'action collective et de développement des communautés auxquels il a contribué de manière soutenue à partir d'une position et d'un mandat institutionnel régulièrement remis en question par son établissement. Il a vécu la transition de la pratique professionnelle d'organisation communautaire qui est passée d'une pratique d'accompagnement de groupes à une pratique d'accompagnement de milieux. Au cours des années 1970-80, les groupes et organismes communautaires se développent en nombre et en diversité, grâce au soutien des organisateurs communautaires (OC) de CLSC, pour répondre aux besoins sociaux que les services publics ne prennent pas en charge ou qui le font de manière inadéquate. L'organisation communautaire des CLSC investit par la suite davantage dans le développement de concertations thématiques (par problématique ou groupe d'âge) au sein desquelles peuvent se négocier de nouvelles collaborations et initiatives respectueuses des contributions des uns et des autres (Favreau et Hurtubise, 1993). Les OC contribuent dans les années 1990 à la mise en place d'organisations dédiées au développement local et à l'économie sociale. Les années 2000 se caractérisent en organisation communautaire par la montée de l'implication dans des programmes de santé publique, ainsi que dans les pratiques de concertation intersectorielle et de développement des communautés territoriales. Il est très préoccupé par une gouvernance hiérarchique de l'action concertée sur une base territoriale qui pourrait être préjudiciable au communautaire et à la dynamique même de la concertation et du développement collectif.

Nous pourrions définir Robert Lagrange comme une personne-ressource qui offre une expertise en processus d'action collective et de développement des communautés aux personnes concernées et aux groupes. Une personne-ressource jouant essentiellement un rôle de soutien et d'accompagnement auprès des acteurs impliqués dans un processus d'action collective. Ce travail de soutien et d'accompagnement des acteurs dans un processus se vit dans un contexte de confiance, de fidélité, de fiabilité, de loyauté, de confidentialité, et de respect mutuel. Il se définit comme une personne-ressource engagée dans un processus dans une perspective de développement des communautés. Le succès de la démarche ne dépend pas de lui, mais son engagement dans la démarche témoigne de l'intérêt qu'il porte aux acteurs concernés.

Les fonctions qu'il exerce comme organisateur communautaire vont se définir en fonction du processus en cours. Les approches et les méthodologies seront déployées à partir de la situation concrète d'intervention, mais ces fonctions seront toujours convenues dans le cadre d'un mandat défini avec les groupes. Il est clair qu'il n'est pas le porteur de projet mais est un intervenant professionnel engagé dans le développement du projet en mettant à contribution son expertise et son implication en action collective et en développement des communautés.

Robert Lagrange n'a jamais accepté que son rôle d'organisateur communautaire et d'agent de changement soit compromis par une orientation par trop limitative de la mission d'un établissement public de première ligne qu'il soit CLSC ou CSSS. Cette approche centrée sur la distribution de services principalement curatifs coupe l'établissement de son milieu et limite sa capacité d'agir pour l'amélioration de l'état de santé de sa population en tant qu'acteur de développement des communautés. Pour Robert Lagrange, la promotion de la santé repose sur une approche globale des déterminants de la santé et sur la participation des acteurs locaux en tant que partenaires dans la prise en charge de leur propre santé et dans la transformation des conditions responsables des inégalités en santé. Les CSSS contribuent à la promotion de la santé en soutenant le pouvoir d'agir des communautés et les OC y contribuent par des actions continues sur les déterminants sociaux de la santé tels que la pauvreté, le logement, la scolarisation, la sécurité alimentaire, le transport, l'isolement social, l'accueil et l'intégration des immigrants, etc. L'action collective et intersectorielle sur les déterminants de la santé ne peut se réduire à l'application de programmes pré-établis. Son efficacité passe par une appropriation locale des enjeux sociaux et de santé, appropriation rendue plus efficace par le soutien et l'accompagnement professionnels des OC.

Pour Robert Lagrange, le développement des communautés (DC) comporte deux dimensions: une dimension de processus qui consiste à soutenir ou mettre en marche l'action collective et communautaire, et une dimension de résultats soit la mise en place de réponses collectives aux enjeux et priorités d'un milieu sous formes d'initiatives, d'innovations, de ressources, de services, etc. Pour lui, la dimension du processus est déterminante car sans l'appropriation par les communautés des enjeux locaux, les résultats risquent d'être inappropriés et moins durables. Le DC implique donc un processus d'appropriation collective des enjeux prioritaires d'une communauté et d'auto-détermination des objectifs à atteindre avec la contribution des ressources et de l'expertise publiques dont celle de l'organisation communautaire. Son rôle stratégique consiste à initier ou soutenir des démarches de DC en favorisant la participation des acteurs et des citoyens sur la base de leur capacité à identifier leurs besoins et à déterminer leurs actions. Les OC de service public ont pour mandat de rendre plus efficace l'action collective menée par les citoyens, les groupes communautaires et les institutions (municipalités, écoles, etc.) qui veulent changer les problèmes qui les confrontent en réponses adaptées à leurs aspirations. Après plus de 40 ans d'engagement dans le soutien au DC, le réseau public de santé et de service sociaux a développé une expertise et un leadership dont les communautés ne peuvent être privées sans porter préjudice à leur capacité d'agir. Mais le plus grand préjudice serait envers le réseau public lui-même privé d'une stratégie probante d'action efficace et structurante sur les déterminants sociaux de la santé.

Le récit de Robert Lagrange démontre que la pratique d'organisateur communautaire de service public exige des aptitudes stratégiques et des engagements de valeurs dont la combinatoire est constamment sollicitée. Son parcours constitue aussi un autre exemple, après Yolande Lépine (2015) de la diversité des formations préparatoires à l'intervention collective, pourvu que celles-ci contiennent et favorisent le développement des germes théoriques, méthodologiques et normatifs de cette pratique. Celle-ci dépasse les connaissances, méthodes, techniques et habiletés spécifiques, pour s'actualiser dans un projet de changement social dont l'action collective est une pierre d'assise.

# BIBLIOGRAPHIE

---

- Bourque, D., (2008). *Concertation et partenariat*, Québec, PUQ.
- Bourque, D., Comeau, Y., Favreau, L. et Fréchette, L., (dir.), (2007). *Organisation communautaire, fondements, approches et champs de pratique*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Champoux, L. et al. (1975). *Rapport du groupe d'étude sur le fonctionnement des Centres locaux de services communautaires au Québec*, Montréal, 25 juin, 109 pages.
- Chèvrefils, A., (1978). *Le rôle des animateurs sociaux*, Montréal, Éditions Albert Saint-Martin.
- Comeau, Y. et al., (2008). *L'organisation communautaire en mutation, Étude sur la structuration d'une profession du social*, Presses de l'Université Laval, 194 pages.
- De Robertis C., et Pascal, H., (1987). *Méthodologie de l'intervention collective en travail social*, Paris, Le Centurion.
- Dionne, H., (1985). *Animation sociale, participation populaire et développement régional: le cas du BAEQ*, Québec, Thèse de doctorat en sociologie, Université Laval.
- Deschênes, A. et Roy, G., (1994). *Le JAL. Trajectoire d'une expérience de développement local*, GRIDEQ, UQAR, Rimouski.
- Doré, G., (1985). « L'organisation communautaire: définition et paradigme », dans *Service social*, Vol.34, no°.2-3, p. 210-230.
- Doucet, L. et Favreau, L., (dir.), (1991). *Théorie et pratiques en organisation communautaire*, Presses de l'Université du Québec.
- Dufresne, C., (2012), *Une communauté apprenante, innovante et solidaire: un modèle porteur de développement rural*, Rapport du laboratoire rural de Saint-Camille.
- Favreau, L. (1988). « L'action communautaire 1972-1988: enjeux, tendances et perspectives » dans Yves Hurtubise et Pierre Paré (dir.), *Pratiques d'action communautaire en C.L.S.C.*, Actes du colloque sur l'action communautaire en CLSC, Centre de recherche sur les services communautaires, Université Laval, Janvier 1989, p. 24-44.
- Favreau, L. et Y. Hurtubise, (1993). *CLSC et communautés locales : la contribution de l'organisation communautaire*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 211 pages.
- Freire, P., (1974). *Pédagogie des opprimés*, François Maspero, Paris.
- Galarneau, C., (1978). *Les collèges classiques au Canada français*, Montréal, Fides.
- Gouvernement du Québec, (1987). *Pour un partenariat élargi : projet de politique de santé mentale pour le Québec*, (Rapport du comité Harnois).
- Gouvernement du Québec, (1988). *Rapport de la Commission d'enquête sur les services de santé et les services sociaux* (Commission Rochon), Publications du Québec.
- Hamel, P., (1993). « L'action communautaire », dans *Traité des problèmes sociaux*, IQRC, p. 963-980.
- Houee, P., (1997). *Un éveillé d'humanité: L.J. Lebreton*, Éditions de l'Atelier/Éditions Ouvrières, Paris.
- Hurtubise, Y., (1989). « L'action communautaire en C.L.S.C.: problèmes et enjeux » dans *Intervention*, n°83, p. 51-57.
- Hurtubise, Y., (1991). « L'organisation communautaire en CLSC » dans Doucet, L. et L. Favreau (dir.), *Théorie et pratiques en organisation communautaire*, Presses de l'Université du Québec, p. 201-212.



- Jobin, M., (1986). *L'action communautaire dans les CLSC, État de la question*, Fédération des CLSC, 18 pages.
- Lachapelle, R., (2014). *Être passeur, La fonction de liaison en organisation communautaire*, Thèse de doctorat en service social, Université Laval.
- Lebret, L. J., (1963). « Pour une éthique du développement », dans *Économie et humanisme*, n°148.
- Lépine, Y., Mercier, C., Bourque, D., (2015). *Yolande Lépine, organisatrice communautaire et artisanne de la participation citoyenne avec les communautés rurales*, Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (CRCOC), Université du Québec en Outaouais, Gatineau, Cahier 15-02, 88 pages.
- MAS (1976). *Perspectives à l'égard des centres locaux de services communautaires*, Québec.
- MAS-FCLSCQ (1977). *Rôles et fonctions des centres locaux de services communautaires*, FCLSCQ, 9 pages.
- Maheu, L., (2005). « Mouvements sociaux et modernité avancée. Le retour obligé à l'ambivalence de l'action », dans *Mouvements sociaux et changements institutionnels – L'action collective à l'ère de la mondialisation*, 2005, p. 9-34.
- Mayer, R., Ouellet, F., et al., (2000). *Méthodes de recherche en intervention sociale*, Gaétan Morin éditeur.
- Ninacs, W.A. (2008). *Empowerment et intervention : Développement de la capacité d'agir et de la solidarité*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- Pelletier, D., (1996). *Économie et humanisme: De l'utopie communautaire au combat pour le tiers-monde, 1941-1966*. Paris, Éditions du Cerf.
- Parenteau, F. (1986). *Historique, actualité et avenir des centres locaux de services communautaires (CLSC)*, Mémoire présenté à la Commission d'enquête sur les services de santé et les services sociaux (Commission Rochon), Direction des services communautaires du ministère de la Santé et des Services sociaux, Québec, 3 octobre 1986, 111 pages.
- Rothman, J., (1970). "Three Models of Community Organization Practice", In Cox, F. M., Erlich, J. L., Rothman J. & Tropman, J. E. (Eds), *Strategies of Community Organization*, Itasca (IL), F. E. Peacock Publishers.
- RQIIAC (2010), *Pratiques d'organisation communautaire en CSSS. Cadre de référence du RQIIAC*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 158 pages.

# ANNEXE 1 : LES CLSC

---

## LES CLSC: UN PROJET DE SERVICES DE PREMIERE LIGNE NOVATEUR DE LA PREMIERE REFORME SOCIO-SANITAIRE AU QUEBEC (CASTONGUAY-NEPVEU).

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

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

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

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

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

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

## Références

- Champoux, L. et al. (1975). *Rapport du groupe d'étude sur le fonctionnement des Centres locaux de services communautaires au Québec*, Montréal, 25 juin, 109 pages.
- Comeau, Y. et al. (2008). *L'organisation communautaire en mutation, Étude sur la structuration d'une profession du social*, Presses de l'Université Laval, 194 pages.
- Doré, G. (1985). « L'organisation communautaire: définition et paradigme », dans *Service social*, Vol.34, no°.2-3, p. 210-230.
- Favreau, L. (1988). « L'action communautaire 1972-1988: enjeux, tendances et perspectives » dans Yves Hurtubise et Pierre Paré (dir.), *Pratiques d'action communautaire en C.L.S.C.*, Actes du colloque sur l'action communautaire en CLSC, tenu à l'Université Laval (Québec) les 12, 13 et 14 mai 1988, Centre de recherche sur les services communautaires, Université Laval, Janvier 1989, p. 24-44.
- Hurtubise, Y. (1989). « L'action communautaire en C.L.S.C.: problèmes et enjeux » dans *Intervention*, n°83, p. 51-57.
- Hurtubise, Y. (1991). « L'organisation communautaire en CLSC » dans Doucet, L. et L. Favreau (dir.), *Théorie et pratiques en organisation communautaire*, Presses de l'Université du Québec, p. 201-212.
- Jobin, M. (1986). *L'action communautaire dans les CLSC, État de la question*, Fédération des CLSC, novembre, 18 pages.
- MAS (1976). *Perspectives à l'égard des centres locaux de services communautaires*, Québec.
- MAS-FCLSCQ (1977). *Rôles et fonctions des centres locaux de services communautaires*, FCLSCQ, 9 pages.
- Parenteau, F. (1986). *Historique, actualité et avenir des centres locaux de services communautaires (CLSC)*, Mémoire présenté à la Commission d'enquête sur les services de santé et les services sociaux (Commission Rochon), Direction des services communautaires du ministère de la Santé et des Services sociaux, Québec, 3 octobre 1986, 111 pages.