

*La plupart des articles de ce recueil ont déjà été publiés dans le bulletin **Interaction communautaire** du Regroupement québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire en CLSC et centres de santé (RQIIAC). On peut consulter les articles d'Interaction communautaire sur le site : www.rqiiac.qc.ca*

Ces articles sont la propriété de l'auteur : Gilles Beauchamp.

Une reproduction partielle peut être faite pour des raisons éducatives à la condition de respecter l'intégralité des articles, et d'en identifier la source. Une reproduction entière du recueil ne peut être faite sans le consentement écrit de l'auteur.

*L'adresse Internet de ce document :
http://gillesenvrac.ca/carnet/UP/Ecrits_1986-2006.pdf*

TABLE DES MATIÈRES

1986	Agents de développement au sein de la communauté	1
1990	Garder le cap sur l'essentiel.....	10
	Priorisation et action communautaire	11
1992	À propos d'une intervention en HLM.....	15
1993	La reprise n'aura pas lieu.....	17
1994	Montréal se fait promoteur de développement communautaire	19
	Le politique et l'institutionnel : leviers ou boulets ?.....	21
	Entre la démocratie participative et la démocratie représentative: l'exemple des projets Quartiers en santé.....	23
	Le goût doux-amer de la politique... ..	29
	Municipalités et développement communautaire: quelques leçons de l'expérience d'un CLSC	31
1995	Du développement local à l'économie solidaire.....	35
1996	Entre l'État et la société civile: un pacte à renouveler.....	39
1997	L'économie sociale : expliquée en 7 minutes... ..	41
1998	Un inforoute, pour aller où ?	43
	RQIIAC : Une première décennie tumultueuse	45
	Prendre sa place sur la patinoire.....	49
1999	Les Centres locaux de services communautaires : institutions de la société civile ?.....	51
	Édimburgh 1999.....	55
	CIAC 2000: des enjeux qui se précisent.....	57
	Vers un nouveau RQIIAC ?	59
2000	Société civile, CLSC et mouvement communautaire	61
	Pour une politique d'action civique, communautaire et citoyenne.....	65
2001	Changer la vie, sur prescription !.....	67
	Gouverne, mission et efficience des CLSC	69
	Les «fusions» : un autre son de cloche.....	71
2002	Table de concertation 3ième âge de Hochelaga-Maisonneuve.....	75
	Sortir la santé de l'antichambre de la maladie	77
2003	La question des ressources intermédiaires à Montréal, du point de vue des CLSC.....	79
	Les partenaires de la Maison des aînés	83
2006	La Maison des aînés comme pôle de développement social	87

AGENTS DE DÉVELOPPEMENT AU SEIN DE LA COMMUNAUTÉ

Document de travail réalisé dans le cadre d'une réflexion collective au sein de l'équipe d'action communautaire du CLSC Hochelaga-Maison-neuve, ce document fut aiguillonné par les discussions qui ont cours dans le réseau, et parmi les organisateurs communautaires de CLSC. Naturellement vous aurez compris que la forme masculine tient lieu de "neutre" dans la plus grande partie de ce texte.
Novembre 1986

DE NOUVEAUX DÉFIS

L'organisation communautaire est confrontée à de nouveaux défis- de nouvelles conjonctures- de nouvelles forces sociales.

Les organisations traditionnelles d'action communautaire- i.e. de revendication, de lutte, de défense de droits, ont vu se développer, à côté d'elles, ou en leur sein, des organisations "de service". Si pendant la période "dure" de lutte idéologique, les organisations de défense de droits se sont souvent opposées à celles de services, avec la crise des années '80, le resserrement des sources de financement et l'accroissement de la misère (du fardeau populaire de la crise) la dimension Service est apparue plus nécessaire, même aux tenants de la lutte idéologique. D'autant plus que les "noyaux durs" de cette orientation de lutte (la gauche) perdaient eux-mêmes de leur vigueur, pour ne pas dire toute consistance.

L'objet du présent document n'est pas de tracer une nouvelle analyse globale, globalisante qui viendrait remplacer l'ancienne, mais plutôt de souligner à quel point l'éventail des actions possibles et des terrains concrets d'action communautaire s'est élargi. Il ne s'agit pas d'éliminer ou de nier la pertinence des processus et des types d'organisation qui ont été traditionnellement développés par l'action communautaire, mais de reconnaître la possibilité et la pertinence d'autres types d'intervention, qui, dans une autre conjoncture, il y a à peine dix ans, étaient vus comme rétrogrades (!).

L'ACTION VOLONTAIRE

L'exemple le plus patent est sans doute celui du "bénévolat", ou plutôt de l'action volontaire: s'il est vrai qu'il peut y avoir certaines utilisations éhontées de l'action volontaire, par diverses administrations, il est au moins aussi vrai que cette forme d'engagement social a de tout temps existé... et qu'elle continuera, même si l'organisation communautaire y voyait d'abord des atteintes à sa conception des services publics. Et si, malgré les préjugés que nous avons, ou avons eus, l'action volontaire, par exemple, sur le terrain du maintien à domicile, pouvait s'articuler de façon positive et complémentaire aux équipes professionnelles et salariées sur le même terrain, pour le bénéfice des clients et une qualité de vie supérieure aux bénéficiaires?? Notre rôle premier, en tant qu'organisateur communautaire, n'est-il pas d'être aux côtés de ces

citoyens et citoyennes, désireuses de s'impliquer socialement, afin de les aider à réunir les conditions pour que cette implication soit reconnue, et constitue un moyen véritable d'épanouissement et de croissance, plutôt que d'abord une main d'oeuvre gratuite, ou un prolongement du monopole professionnel?

Question contiguë à cette problématique du maintien à domicile: les nouveaux services à développer, puisque tout le monde reconnaît que le réseau actuel ne peut suffire à la tâche, doivent-ils absolument être conçus comme des extensions aux services publics actuels... ou ne devraient-ils pas se développer de façon plus décentralisée, moins soumise au monopole de la médecine hospitalière? Une telle perspective n'est pas, à mon avis, pour autant de la "privatisation": il ne s'agit pas de renvoyer au secteur privé ce qui était auparavant public, mais de trouver des formes nouvelles et adaptées pour le développement des services à ajouter¹.

DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET ACTION COMMUNAUTAIRE

Un autre terrain d'intervention où nous aurions collectivement avantage à accepter la diversité, sinon à changer de point de vue, c'est l'intervention en développement économique. Traditionnellement nous avons été liés aux chômeurs, aux assistés sociaux, aux accidentés du travail, aux retraités, aux femmes à la maison... en fait aux exclus du marché du travail. Avec l'accroissement sensible, pour ne pas dire dramatique, du nombre des chômeurs, les interventions de l'État ont "évolué" et sont venues chambarder les règles du jeu: les programmes de création d'emploi, qui existaient depuis le début des années '70, n'ont pas augmenté en budgets, pour suivre le nombre des chômeurs. Ces programmes ont même été réorientés, mettant en danger l'existence de beaucoup d'organismes communautaires qui utilisaient traditionnellement cette filière pour financer une foule de services communautaires. L'État semble prêt à remettre en question certains critères fondamentaux d'accessibilité à ces programmes de transferts que sont l'assurance-chômage et le bien-être social. S'il semble évident que nous aurons à supporter et organiser certains mouvements de riposte et de défense face à de tels changements, une telle orientation réactive, défensive ne peut résumer à elle seule toute la stratégie à déployer sur le "front économique".

Des expériences récentes ont été développées sur ces terrains, desquelles nous devons nous inspirer pour concevoir, innover

¹ Dans son document "La fin de l'État-providence et l'avenir des CLSC" Jean-Pierre Bélanger parlait d'une formule de type "Plan Bacon" pour certains services à domicile. L'idée d'une telle formule a déjà fait l'objet d'un consensus d'organismes populaires offrant ce type de services, comme une solution à l'instabilité du financement fédéral, et aussi une solution socialement équitable, considérant le fait que tous les retraités ne sont pas sans moyens.

en matière de supports locaux au développement économique. Malgré l'utilisation "politicienne" qui en fut faite, la mise sur pied de plus de 80 GSJ (groupes de support aux initiatives jeunes) à la veille des dernières élections provinciales ont permis à plusieurs communautés locales d'obtenir des ressources nouvelles et mieux adaptées aux défis de l'entrepreneuriat d'aujourd'hui (permettant au Québec de rattraper un retard par rapport à un tel réseau, développé en France depuis le début des années '80, qui montre son efficacité). Les CDEC (corporations de développement économique et communautaire) mises sur pied en milieu urbain défavorisé sont une autre manifestation de cette "communautarisation" des interventions de certains acteurs traditionnels sur les terrains économiques.

Si, par le passé, les intervenants communautaires furent parmi les premiers à mettre en valeur les capacités d'apprentissage, de développement en milieu populaire (i.e. exclus du marché du travail), à l'heure où certains programmes gouvernementaux mettent l'accent sur la formation, l'employabilité... sans vraiment connaître, ou reconnaître les difficultés et potentiels particuliers aux milieux populaires, une intervention communautaire sur ces terrains peut faire la différence entre un programme véritablement axé sur l'élévation de compétences et un autre, limité à la discrimination bureaucratique.

LE "REGARD ENTREPRISE" SUR NOS ORGANISATIONS

Finalement, partant d'une vision moins dogmatique de l'action, de l'organisation et du développement communautaire, il serait souhaitable que nous portions un "regard entreprise" sur les organismes communautaires que nous continuons à supporter.

Quelques exemples, seulement, pour illustrer: certains organismes, subventionnés par l'Etat, se sentent très malheureux et dépendants de devoir quémander ainsi pour leur survie. Ils se sentent même atteints dans leur autonomie, chaque fois que le gouvernement exige des comptes, établi des critères, en retour des subventions consenties. Ces mêmes organismes, ou certains de leurs dirigeants, poussent des hauts cris lorsque l'on parle de "sous-traitance", de "réseaux péri-publics" en regard des services qu'ils rendent. Pourtant n'est-ce pas déjà ce qu'ils font, ce qu'ils sont: des réseaux publics de seconde zone, avec des Canada au travail, des OVEP... Le gouvernement ne les subventionne pas pour "leurs beaux yeux"! N'auraient-ils pas avantage à se définir, plus précisément et positivement, comme des agences de services engageant des contrats avec tel ou tel ministère, au même titre qu'une agence d'ingénierie ou de sondage réalise pour l'Etat, pris comme client, une partie de ses activités. C'est parce que les "groupes Alpha" ont démontré leur plus grande efficacité que les structures officielles d'éducation des adultes, qu'ils ont été financés.

Ce simple changement de perspectives éviterait à tel organisme de se sentir atteint dans son autonomie, à chaque fois qu'un programme change de critères, et amènerait, au

contraire, ces organismes à se définir positivement et plus agressivement comme des "entreprises" dont le gouvernement a besoin pour atteindre certains de ses objectifs. Sans que ce besoin, ce programme gouvernemental ne définisse entièrement l'organisme. Ce qui amènerait aussi l'organisme à mieux cerner ses champs de compétence, à mieux faire valoir ses ressources, et éventuellement, à développer des champs d'activité, de mise en valeur de ses compétences plus diversifiées.

LE TRAVAIL D'ORGANISATION COMMUNAUTAIRE

Agents de changement et développement au sein des communautés locales.

- par le renforcement et développement des réseaux primaires et secondaires (informels)²
- par la transformation /adaptation des réseaux tertiaires (secondaires formels)

L'organisateur communautaire a été, et est encore, selon les dossiers et questions: -mobilisateur de ressources volontaires,

- animateur, supporteur, reflet de processus de prise de conscience, et même de "gestion participative", -éducateur et avocat populaire
- éducateur avec des moyens adaptés aux populations qui ont été exclues, disqualifiées par les systèmes dominants d'éducation/production -avocats quand des conflits sociaux, ou socio-économiques se découvrent et agissent, sans nécessairement bénéficier de cadres réglementaires et juridiques (ou quasi-juridiques) qui fonderaient d'emblée les droits des protagonistes:
- conflits entre *l'école primaire locale et les familles de la paroisse; * entre le ministère des transports et la population du sud du quartier; * entre les usagers d'une clinique, d'une artère commerciale, et les promoteurs/propriétaires en place...
- ré-éducateur de populations que le mode de gestion industriel et "providenciel" de la période des "trente glorieuses" a handicapé, ankylosé, rendu dépendantes;
- vulgarisateur; communicateur, diffuseur de certaines valeurs, anciennes pour nous,

mais toutes nouvelles et "à la mode" pour certains:

- l'engagement, le volontariat, la responsabilité, la conscience, l'autonomie, la participation;
- l'interdisciplinarité, la dimension humaine, l'approche globale et communautaire;
- l'écologie, l'environnement, la prévention...

DES COMPÉTENCES À FAIRE VALOIR

2 Sur ce point, Jérôme Guay a fait un grand travail au Québec, dont un dernier document publié par le Centre de recherche sur les services communautaires. Diane Pancoast avait, aux USA, dès 1976, publié "Natural Helping Networks: a Strategy for Prevention" alors qu'en Angleterre les réseaux de bénévoles, "semi-travailleurs", et services d'entraide existent depuis fort longtemps. C'est à se demander, d'ailleurs, si ce pays qui a donné naissance à l'industrialisme n'est pas en train d'industrialiser l'entraide et la domesticité!? A moins que ce ne soit la profonde histoire d'urbanité (liée à l'industrie) de cette culture qui lui permette de pousser aussi loin l'organisation des relations de voisinage.

Nous devons mettre en valeur, “exploiter” nos propres compétences plus à fonds. Pourquoi tel O.C., par exemple, qui est architecte, ne participe pas à la mise sur pied d’un groupe, d’une entreprise locale en rénovation, plutôt que de se limiter à une opposition de principe, populaire mais de peu d’avancement, à la gentrification, l’accès à la propriété, la spéculation.

Pénétrer directement le marché de la rénovation permettra d’utiliser positivement pour le milieu (créer des jobs, pour les gens d’ici, qui se feront ici), un mouvement inéluctable de l’histoire, tout en se donnant comme collectivité locale, communauté, des moyens nouveaux de contact et d’échange avec les “nouveaux arrivants”. De façon plus générale, l’intervention sur le “front” logement et environnement doit mobiliser les forces des petits propriétaires pour faciliter l’accès au logement et à la propriété des locataires. Les premiers (ou une partie d’entre eux) ont un intérêt certain à ce qu’une plus grande partie de la population du quartier, de la rue soient propriétaires. La création d’un “Fonds immobilier communautaire”³ pourrait être un levier dans ce sens.

Tel O.C., formé en administration, avec une longue histoire d’engagement social permettrait sans doute à plusieurs organisations populaires d’accéder sereinement, mais finalement, à de meilleures méthodes de gestion, d’auto-évaluation, et de production sans que ces méthodes soient automatiquement liées à des contrôles externes, des manipulations de la part des structures technocratiques et gouvernementales. Cette intervention plus diversifiée, avec l’ensemble de nos ressources, n’est pas totalement nouvelle, mais elle a à se recentrer, se resituer dans une conjoncture en évolution, où la croissance du taux de profit industriel ne suffit plus à éponger la croissance des effets pervers du développement; où l’ajout et l’extension des programmes de protection ne peut plus continuer de la même façon, par “sédimentation”.

Une conjoncture qui exige de re-centrer notre intervention sur un terrain plus large encore qu’auparavant: il ne s’agit plus seulement d’intervenir auprès des populations exclues des marchés du travail et de la consommation, pour les aider à négocier leurs rapports avec les programmes et bureaucraties de transferts, il s’agit de contribuer à une articulation plus synergique des champs de l’économique et du social.

3 Un “Fonds immobilier communautaire” serait constitué à partir de la capacité d’emprunt laissée non-utilisée par les propriétaires du quartier, dont les coopératives et co-propriétés, mais aussi les petits propriétaires occupants. Cette “capacité” serait mise en commun, et gérée par le fonds, rapportant suffisamment pour payer un intérêt, qui serait à taux réduit, connaissant l’engagement des caisses pop (!), mais servant à freiner la spéculation en rachetant les maisons, et en les revendant avec des conditions facilitantes aux résidents et locataires du quartier.

DES HYPOTHÈSES À EXPÉRIMENTER

Pourquoi ne pas expérimenter une formule semblable à “jeunes promoteurs” pour d’autres populations que les assistés sociaux de moins de 30 ans? On donnerait à ces personnes l’équivalent d’un an (ou 2) de prestations, comme capital de risque à investir dans la création de leur propre emploi. Qu’une telle mesure soit prise faciliterait le “blanchissage” de certaines franges de travail au noir, à la condition que la réglementation de certains secteurs s’assouplisse (certains secteurs de la construction, du vêtement, de l’entretien ménager...). Déjà la présence importante de travail au noir dans ces secteurs montre l’inadéquation des réglementations face aux capacités réelles du marché, et l’incapacité qu’ont les structures bureaucratiques à faire respecter les décrets.

La transformation d’une partie des paiements de transferts en capital de risque fonctionnera, pour peu qu’on supporte ces projets d’entreprises avec les outils adéquats: les GSIJ, au Québec depuis un peu plus d’un an, et le réseau des Boutiques de gestion, en France, depuis 5-6 ans, ont montré leur efficacité à ce niveau. Ces ressources ont besoin d’être compétentes et accessibles à des promoteurs non-traditionnels et peu formés. Elles pourraient sans doute profiter d’une meilleure articulation avec les ressources traditionnelles affectées depuis dix-quinze ans à la création d’emploi et le counselling en main d’oeuvre.

D’autre part, la modulation de l’assistance sociale, d’une façon qui ne pénaliserait pas à 100% (et même plus) toute tentative du titulaire-bénéficiaire de s’en sortir, mais qui plutôt valoriserait l’activité, la créativité, la débrouillardise, et même la productivité, permettrait certainement de faire sortir de l’ombre (et du noir) des réseaux de support, de services, de travail, tout en valorisant l’activité, l’apprentissage et le développement plutôt que de faire de l’inactivité une condition obligatoire à toute assistance (mais comment éviter que cette valorisation de l’activité ne devienne une obligation d’activité faite aux prestataire??).

Cette valorisation de l’engagement, du développement, plutôt que de l’attente, la soumission et la passivité aurait un impact positif

- à court terme pour réduire l’effet délétère rapide de l’inactivité sur les nouveaux bénéficiaires de l’assistance (chômage ou sociale)
- à moyen terme sur le niveau général d’employabilité et d’autonomie des personnes assistées
- à long terme sur le niveau général des paiements de transferts et la proportion de la population exclue des marchés de la production/consommation.

LE MANDAT COMMUNAUTAIRE DES CLSC

UNE APPROCHE GLOBALE PLUS QUE SANITAIRE

Il semble qu’on se pose des questions, dans le réseau des CLSC, et au Gouvernement, sur la pertinence de maintenir des interventions communautaires sur des terrains qui,

somme toute, pourraient relever d'autres administrations ou ministères: par exemple, pourquoi la CSST ne paierait-elle pas elle-même ses dépenses en développement communautaire, plutôt que de laisser les petits budgets de CLSC payer la note? En effet, pourquoi pas? Pourquoi la ministre de la condition féminine ne porterait-elle pas le poids du développement du réseau des centres de femmes...??

La réponse est simple, et elle est compatible avec l'approche qu'à toujours défendu l'action communautaire vouée au développement de ressources autonomes dans la communauté: que certains réseaux et d'autres paliers de gouvernement soutiennent de façon stable les ressources communautaires que nous avons contribué à développer, cela est souhaitable au plus haut point! Et nous ne nous accrocherons pas à nos "bébés". Ainsi, l'investissement dans le développement de maisons d'hébergement pour femmes violentées a pu se réduire, au niveau des équipes communautaires de CLSC, quand un programme stable de financement fut instauré par le MAS. Cela n'a pas rendu caduque l'existence des postes en organisation et développement communautaire pour autant!!

Et même si, par on ne sait quelle opération du Saint-Esprit, les réseaux institutionnels du MEQ, du MTSR, du MIC, de Emploi-immigration Canada... se mettaient tous à l'heure de l'approche communautaire, ce ne serait pas une raison pour se retirer complètement de ces champs, et s'enfermer dans un territoire qui nous serait "exclusif": d'une part, la "communautarisation" d'institutions et de ressources lourdes de bureaucraties ne se fait pas en criant lapin!, d'autre part, il y a une grande différence entre appliquer des méthodes communautaires dans le développement de certains programmes, et soutenir les initiatives de développement au sein des communautés. Une telle conception fait la part congrue au mandat d'approche globale et communautaire des CLSC: cette approche permettait, et permet encore, de dépasser, d'éviter que les populations "à problèmes multiples" ne deviennent les cobayes, les clientèles captives d'armées de professionnels qui s'arrachent des champs de compétences exclusives, sur les corps exsangues de populations rendues plus dépendantes et démunies que jamais. La place est encore grande, et la jungle touffue, pour le développement de ressources et de stratégies qui mobiliseront la créativité, la solidarité, les compétences et motivations présentes au sein des populations croissantes exclues du marché industriel de la main d'oeuvre. Ce ne sont pas des recettes, ni des décrets ou amendements aux lois actuelles d'assistance qui permettront l'émergence des solutions aux culs-de-sac actuels du chômage, de la sur-réglementation, du blocage bureaucratique ou de la sur-consommation de certains services: le processus en est un de croissance, de développement de l'autonomie, des compétences de la communauté, avec toutes les ressources dont elle dispose déjà, et non d'adaptation de cette dernière aux subtilités de la conduite dans les corridors de l'appareil!

DES HOMMES-FRONTIÈRE

Organisateurs communautaires, nous sommes des négociateurs, des "agents de liaison", des "hommes-frontière"⁴, entre les programmes, structures et institutions de l'Etat et les réseaux informels, communautés locales, familiales, régionales... Des hommes frontières qui n'appartiennent pas d'abord à telle institution, tel ministère, tel programme, mais à la communauté.

Cette particularité est essentielle à toute efficacité au niveau du développement de l'autonomie locale, des compétences du milieu. Il faut que l'intervention soit d'abord le résultat d'une lecture, d'une articulation concrète aux problématiques et forces locales, populaires, "vernaculaires", avant d'être l'application d'un plan unique de mobilisation, de harnachement de la société locale vers tel objectif programmatique.

Il n'y a pas de modèle unique de convivialité⁵, de solidarité au sein de la communauté. Si on peut tracer certains idéaux, certains objectifs de développement des "solidarités ré-encastrées" et de renforcement des autonomies, si on peut comprendre certaines préoccupations, et certains objectifs "comptables" qui peuvent sous-tendre la valorisation des "responsabilités communautaires" dans le discours étatique actuel, on comprend moins que les technocrates de la rationalisation budgétaire puissent s'imaginer que les communautés vont abandonner spontanément leur dépendance et leur attitude consommatrice pour prendre à charge des problématiques que tout le développement des dernières décennies a professionnalisé, institutionnalisé, s'efforçant de convaincre ces mêmes communautés de leur incompétence à s'occuper de leurs vieux, leurs jeunes à problèmes, leurs handicapés⁶.

4 Je reprends ce terme de Gaston Pineau, qui publiait, en 1981 je crois, "Combats aux frontières des organisations", relatant les difficultés et négociations qui accompagnèrent la définition de la faculté d'éducation permanente de l'Université de Montréal, mais d'une façon très généralisable, sinon très accessible. Un autre écrit de Pineau, "Produire sa vie", aux éditions Albert St-Martin, relate de façon passionnante l'utilisation de l'expérience et de l'histoire de vie comme matériau de base d'un processus d'éducation populaire.

5 Convivialité, vernaculaire, ce sont des mots d'Ivan Illich, qui est encore aujourd'hui un critique radical de la dépendance des gens devant la technocratie, les grands appareils. Sa critique est d'autant plus revivifiante aujourd'hui, 10 ans après "La némésis médicale" et près de 15 après "La convivialité", tous deux édités au Seuil, que lors de leurs parutions ces textes cadraient peu avec la vision très structurante de la gauche radicale de l'époque. Aujourd'hui, elle apparaît avec encore plus d'efficacité, de réalisme, malgré ou grâce à son utopisme !

6 Il faut rendre plus visibles les solidarités qui aujourd'hui passent par les bureaucraties, les "réencastrer" disait Pierre Rosenvallon, dans "La fin de l'Etat-providence". Cette visibilité plus grande passe par une administration plus localisée, une gestion décentralisée des MILLIARDS qui passent par les programmes nationaux d'assurance-revenus (chômage, retraite, assistance sociale). Alain Lipietz va plus loin, en proposant d'intégrer ces différents programmes, permettant une gestion quasi personnalisée des années-travail. De son côté, Xavier Greffe, dans "Financer l'économie sociale", aux Editions Sociales, met le doigt sur un principe actif, qui devrait parler même aux administrateurs actuels de ces fonds: l'effet de proximité que produit un fonds géré plus localement sur la propension à épargner du

Les communautés ont bien appris leur leçon et le processus de reconstruction d'une convivialité, de solidarités nouvelles, d'une autonomie plus grande des communautés locales et des réseaux interpersonnels passe par une reconnaissance véritable des compétences et potentiels des aidants naturels, réseaux informels habituellement confinés dans le rôle du consommateur, du client, du bénéficiaire. Cette reconnaissance de compétences, de pouvoirs fondant la responsabilité retrouvée du milieu naturel ne se fera pas sans une remise en question, une négociation avec les forces professionnelles/institutionnelles. Une reconnaissance qui pourrait être déçirante, difficile pour plusieurs, mais qui peut aussi se faire sous le signe de l'atteinte améliorée d'objectifs communs. Par exemple les objectifs de scolarisation peuvent être mieux atteints si l'école s'ouvre aux dynamismes et à la culture spécifique des milieux dits défavorisés. La perte relative du pouvoir qu'imposait la distance et le monopole d'un certain savoir est, peut être compensée par des résultats mesurables, tangibles, au niveau des échecs ou abandons scolaires.

Pour ces raisons précisément les ressources d'organisation et de développement communautaires consenties par l'Etat doivent demeurer rattachées à l'institution la plus proche, la plus locale, la moins sectorielle, la moins étatique possible: le CLSC. Les CLSC doivent défendre et imposer le respect d'une grande autonomie d'intervention et d'orientation dans sa vocation communautaire: celle-ci ne peut pas être réduite à "l'approche communautaire en santé mentale, en santé maternelle ou en maintien à domicile". Dans les quartiers urbains défavorisés, les CLSC sont d'emblée confrontés aux limites et contradictions de l'ensemble des dimensions du système: éducatif, économique, social, médical... L'approche globale et communautaire dans un tel contexte- l'objectif de développement de la "prise en charge" et de l'autonomie- dans ces conditions, ne peut se réduire à une prise en charge socio-sanitaire de certains objectifs épidémiologiques. La crédibilité même de l'intervention sur ce front est soumise à une prise en compte, par l'institution sinon l'ensemble des intervenants, des dimensions complémentaires, et souvent causales, de l'aspect socio-sanitaire de la problématique.

Est-ce à dire que le CLSC doit recréer en son sein l'ensemble des grands appareils développés par l'État: l'éducation, l'emploi, le chômage... au nom d'une approche globale? Non, mais le CLSC est cependant l'institution qui tente une prise en compte la plus large de l'ensemble des dimensions de la problématique humaine. Cette prise en compte prend forme d'une localisation, accessibilité, multidisciplinarité et action communautaire qui lui sont caractéristiques. Cette prise en compte amène l'intervenant communautaire à accompagner des mouvements et démarches du milieu vis-à-vis d'autres institutions, ou dimensions spécialisées du mandat d'État.

AUTONOMISATION

Nous travaillons à l'"empowerment" des populations locales, milieu, sur la "productivité" de l'investissement.

ce que je traduirais, imparfaitement, par "prise en charge", autonomisation. Cet objectif d'autonomisation est particulier, dans un quartier comme le nôtre (Hochelaga-Maisonneuve), où les populations sont "dépendantes", soumises à l'expertise et l'encadrement (bureaucratique, professionnel, institutionnel) de plusieurs appareils: Bien-être social, Assurance-chômage, médecine, propriétaires (population à 85% locataires); des appareils et des pouvoirs qui sont, par définition, chargés d'administrer, de gérer ces populations. Cette dépendance de nos populations n'est pas apparue "comme ça", ni n'a été "transmise sexuellement"! La dépendance a souvent été formée, consacrée par les structures mêmes des appareils servant à consacrer le pouvoir et l'indépendance d'autres populations: appareils scolaires, marché du travail...

Travaillant avec ces populations exclues du marché du travail et/ou disqualifiées par le processus scolaire- il nous est arrivé, quelques fois, d'intervenir en amont de ces processus d'exclusion/disqualification: avant la fermeture d'une usine (David), avant la mise à la retraite, en santé en milieu de travail, lors de conflits entre l'école et la communauté locale... Notre intervention en tant que supporteurs, négociateurs, conseillers ou formateurs auprès de groupes dominés dans certaines dynamiques conflictuelles (prop/loc., parents/école, ville de Mtl/ citoyens...) nous amène à des constats, ou des suggestions, pour réformer certains aspects des processus en cours au sein des appareils. Suggestions qui partent d'une connaissance concrète des conséquences des processus actuels, mais aussi d'une connaissance des "capacités résiduelles", des dynamismes positifs et créateurs que recèlent les populations "exclues".

APPROCHE COMMUNAUTAIRE

Nous ne sommes pas les seuls, ni même les premiers à mettre en valeur certaines approches moins technocratiques et plus communautaires des problèmes de santé, de gestion du social, de sous-scolarisation, de chômage, de vieillissement et de dénatalité! Approche communautaire ne veut pas nécessairement dire "révolutionnaire"! Quelques fois le communautaire se traduit simplement par une intervention plus locale, localisée, à dimension humaine. Dans la tradition américaine le "community development" se traduit d'abord par un développement local, pour/par les gens du milieu, et non pas nécessairement par un projet global et alternatif de société! Par exemple, en matière de logement, ne pourrait-on pas développer une approche plus large, qui "tient compte du poids de l'histoire" (cf. Poupart), en reconnaissant que, au delà de la forme de propriété, toute politique facilitant l'accès à la propriété des populations résidentes est un "plus" pour l'autonomie et la responsabilité environnementale dans le quartier. Le développement de services de support à la co-propriété, d'un fonds immobilier contre la spéculation... deviennent alors des pistes de travail qui n'empêchent pas de continuer à défendre les locataires et comités de HLM, mais qui permettent de susciter plus de dynamismes et de responsabilité dans le quartier.

D'autres fois cependant l'approche communautaire peut déranger, questionner les interventions et institutions déjà en place, déjà locales! Le dérangement peut être profond, et amener l'émergence de conflits... mais le plus souvent il gagnera à être accepté, intériorisé par les intervenants en place, car eux aussi, de leur point de vue de spécialistes (en chômage, en scolaire, en santé...) ils en sont venus à la nécessité de lutter contre les "effets pervers" de leurs interventions, à mesurer les conditions d'efficacité de leur intervention spécifique, et à valoriser les approches plus globales, préventives, éducatives. L'exemple le plus patent de cette "autocritique" d'un appareil est sans doute l'école communautaire, comme formulation du projet scolaire en milieu défavorisé; ou encore, mais de façon plus superficielle, les projets de travaux communautaires, comme moyens de sortir du cercle vicieux de l'aide sociale (projet moins global que le premier, mais plus praticable à court terme).

Ces projets ambitieux, dans leurs objectifs fondamentaux, quasi utopiques tellement ils se démarquent de la nature actuelle de l'institution, du programme, resteront lettres mortes, ou vœux pieux si le partenaire sollicité, appelé dans la démarche communautaire, l'ancien bénéficiaire, ne prend pas sa part d'enjeux. Mais l'ancien bénéficiaire-assisté ne devient pas, du jour au lendemain un citoyen responsable, engagé, motivé, dévoué, constant, altruiste et généreux! Et il ne le deviendra jamais, en tout cas pas dans de tels projets, si il n'y a pas en contrepartie un même engagement, altruisme de la part de celles et ceux qui font les institutions: les professionnels, et travailleurs de ces réseaux.

LEADERSHIP COMMUNAUTAIRE

L'engagement, l'altruisme, c'est aussi du leadership. On ne peut pas mettre l'épaulé à la roue sans participer à l'orientation de la charette! On ne peut pleinement reconnaître les leaderships naturels ou de la communauté locale, sans se mouiller, sans les critiquer, sans avancer son propre point de vue. Le tout étant de savoir si ce point de vue "professionnel" sert d'abord à sauvegarder-consolider la place de "l'expert", ou s'il est d'abord utile à la communauté qui le reçoit. A cela, seule la communauté elle-même pourra répondre, à l'expérience. Cette alliance, cette confiance mutuelle entre la communauté et le professionnel, forgées au fil des petits projets, des petites luttes, permettra l'émergence de plus grands projets, de croissances et développement plus significatifs, plus rééquilibrant des rapports sociaux antérieurs.

HOHELAGA-MAISONNEUVE: QUARTIER VIVANT, CRÉATEUR

Nous sommes choyés dans Hochelaga-Maisonneuve: nous avons la (2e) plus grande équipe communautaire du réseau des CLSC... alors que certains n'ont qu'un ou deux intervenants communautaires.

Par ailleurs cette équipe n'est pas là pour rien! Nous sommes aussi "choyés" au niveau des problématiques: à peu près le

plus haut taux de locataires au Québec (85%); avec des taux ou des quantités impressionnantes d'assistance sociale, de vieillesse indigente, de familles monoparentales, de violence et de délinquance, le plus bas taux d'espaces verts, les plus vieux logements... le moins de pieds carrés par habitant... Le CSSMM qualifiant Hochelaga-Maisonneuve du quartier ayant la "plus grande quantité de défavorisation à Montréal". Un quartier, comme quelques autres patelins au Québec, où se sont expérimentés les premiers programmes de maintien à domicile, qui furent par la suite rattachés aux CLSC; où s'expérimentent encore les alternatives et ressources nouvelles et innovatrices pour faire face aux échecs des grands appareils, aux limites des programmes actuels.

La multiplicité et l'interconnexion des problèmes interdit qu'on tente d'en traiter sérieusement un aspect sans l'articuler à une approche plus globale, sans se "plugger" comme ressource spécialisée, professionnelle sur les réseaux d'autres ressources, moyens, leviers disponibles dans le milieu. Naturellement cette inscription sera toujours partielle. Mais pour peu qu'elle soit évolutive, croissante, c'est le minimum! Malheureusement on a tendance à même "spécialiser" cette relation avec les ressources et l'évolution du milieu. Ce qui ne remplacera jamais l'approche et l'inscription communautaire des autres professions et spécialisations. Les spécialistes du communautaire doivent cependant nourrir, sans nécessairement réformer ou diriger, l'approche communautaire des intervenants "non-communautaires".

STRATÉGIE ET STRATÉGIES

Avec nos populations exclues, recluses, disqualifiées, handicapées, vieilles, isolées, rompues... quelle stratégie déployer pour relever le niveau, la qualité de vie, pour atteindre plus d'autonomie, ou au moins en perdre le moins possible?

On peut tenter des stratégies sectorielles: travailler le logement, social de préférence; l'éducation populaire, le "participationnisme" social ou le coopératisme économique. On peut tenter des recoupements, des rassemblements, et élaborer une stratégie-tactique de la coalition/concertation. Mais on atteint pas encore une stratégie suffisamment souple et diversifiée pour mobiliser tous les outils, leviers disponibles aux bons endroits. On atteint pas encore une stratégie de développement et d'aménagement des ressources disponibles à la communauté, au premier rang desquelles se trouve la compétence de la communauté elle-même à utiliser les ressources disponibles pour sa propre croissance.

Qui dit stratégie ne dit pas nécessairement commandements et opérations militaires. La stratégie de développement d'une organisation, d'un marché, est certainement beaucoup mieux centrée sur un objectif unique, défini par l'origine de l'organisation ou ses mécanismes d'orientation-direction, de feedback. Le développement d'une communauté c'est le développement concurrent, conjugué ou conflictuel de plusieurs organisations, mais c'est plus que cela. C'est la croissance, ou l'existence, la vie, de "non-organisations", d'individus et de

réseaux informels, plus ou moins liés ou éloignés des diverses organisations. Le milieu dont on parle, la communauté non-organisationnelle est d'autant plus importante qu'en grande partie, ici dans notre quartier, elle ne participe pas ou plus, ou pas encore, à la principale structure organisationnelle de nos sociétés: le marché du travail. Ces gens font partie du "marché du social", du marché du non-travail.

N'insistons pas sur cette qualification négative de la communauté locale, pour nous attacher à son existence tout court, comme milieu ambiant, milieu de culture pour les organisations: certaines y sont enracinées depuis longtemps, d'autres y naissent et meurent avec les saisons, d'autres encore y ont été fraîchement transplantées. Milieu de culture et nourriture des organisations, il leur fournit la force de travail, ou la clientèle, ou les deux. A leur tour, les organisations fournissent biens, services, revenus. Si les organisations et les communautés peuvent avoir des stratégies de développement, les individus et réseaux primaires ont le plus souvent des "stratégies d'existence"⁷. Ces stratégies deviennent rapidement défensives lorsque les cadres sociétaux se transforment rapidement ou brusquement, de façon arbitraire ou doctrinaire. Seule une approche de concertation des forces sociales, de mobilisation volontaire des réseaux enchassant ces stratégies d'existence peut aider l'adaptation de ces stratégies individuelles, et même les amener à s'inscrire dans une stratégie collective, ou communautaire de développement, plutôt que de freiner tout mouvement, toute transformation du statut quo, de peur de perdre ses derniers retranchements stratégiques.

LEADERSHIPS LOCAUX

Nous devons supporter l'émergence de leaderships locaux, ou naturels, chez les populations du quartier. Travailler avec ceux qui sont déjà là, et qui se sont manifestés, tant dans le monde du loisir que social, dans le domaine du recyclage des meubles, et même de la nourriture... Certains leaderships de type industriel sont depuis longtemps enracinés dans le quartier. Certains d'entre eux sont conscients de la nécessité de "soigner leur image", et même de contribuer socialement à certains projets. Le support à ces leaderships se fera quelques fois en opposition à certaines tendances (Hé oui, il y en a encore) à la centralisation, qui se font au détriment de l'accessibilité des ressources et leur adéquation aux besoins locaux : le plus récent exemple de cette tendance est le retrait des budgets donnés aux "groupes de support aux initiatives jeunesse", pour les transférer, en partie, aux commissaires industriels. Alors que justement les GSII se sont développés, dans notre quartier au moins, en mettant à profit les ressources de la communauté, et en réponse à un vide flagrant laissé par le commissariat industriel de Montréal.

Ces leaderships locaux ne sont pas centralisés, ni centralisables. Pas plus autour d'un ou 2 représentants des usagers du

CLSC, qu'autour de 2 ou 3 échevins municipaux. Le tissu social de la communauté est mouvant et "polycentré", et je ne crois pas qu'il soit utile de l'encastrer dans une toile unique, une structure totalisante. Faciliter les communications, oui. Faciliter une mutuelle reconnaissance, des compétences et besoins, oui. Mais pas nécessairement faire passer cette communication par un seul centre, un seul canal⁸. Nous ne devons jamais perdre de vue une réalité: même dans un quartier où il y a plus de cent organisations populaires, où le dynamisme social et communautaire semble florissant, il n'y a que 25% de la population qui est rejoint par ces groupes. Et parmi les 75% restant, il y a beaucoup, beaucoup d'usagers et de besoins. Naturellement c'est le plus souvent en alliance avec ces ressources communautaires que nous iront à la rencontre de ces besoins.

Notre stratégie d'intervention devrait s'appuyer sur un ensemble de plans, développés sur divers terrains, qui auraient tous pour but de renforcer les leaderships et potentiels locaux.

UNE APPROCHE PLURIDIMENSIONNELLE

Un plan de promotion sociale et d'accès au marché du travail Avec, grâce à des relations diversifiées/contradictoires avec les Centres de main-d'œuvre, les Centres Travail-Québec, les associations de chômeurs et assistés, les individus désireux d'entreprendre... Avec les groupes d'éducation populaire, de récupération scolaire, d'alphabétisation... Avec des ressources de support à l'entrepreneuriat, adaptées aux difficultés et potentiels du quartier... Avec des ressources financières adaptées à la micro-entreprise, des circuits locaux de réinvestissement...

Un plan de développement et aménagement du territoire, d'accès à la propriété Qui associerait financièrement les propriétaires actuels, d'abord coopératifs et copropriétaires, puis les petits proprio occupants, dans la mise sur pied d'un "fonds immobilier" de lutte contre la spéculation. Qui faciliterait l'accès à la propriété, par un support de type GRT, aux propriétaires en "indivis"; par un support financier du "fonds" à l'accès à la propriété (le dépôt initial, la revente sans spéculation...).

Un plan de support à l'enfance, l'éducation, la jeunesse Avec les ressources du milieu déjà engagées, en milieu scolaire, de garderies, en santé...pour une adaptation de l'école aux condi-

⁸ En ce sens je conteste l'analyse posée par Jacques Godbout dans son document "La double allégeance". Non pas en principe, car il est souhaitable que les pouvoirs formels dont sont dotés les usagers des CLSC soient réels. Mais que la réalité de ces pouvoirs mène à une centralisation de toute initiative, et une soumission de toutes les alliances possibles sur le terrain au seul plan élaboré par quelques individus, qui dans la pratique sont le plus souvent de la même "clique" que les élites technocratiques, c'est faire une belle jambe au pouvoir du citoyen "ordinaire", qui peut encore négocier directement avec le professionnel, au nom du pouvoir formel de l'élu. Cependant je ne serais pas contre des mécanismes plus directs et continus d'évaluation et de critique, associés à une certaine "rotation" des responsabilités, qui permettent aux usagers de se prononcer librement sur la qualité des services reçus.

⁷ J'emprunte ce terme à Ellen Corin, qui publiait une étude poussée sur "Le fonctionnement des systèmes de support naturel des personnes âgées", au Laboratoire de gérontologie sociale de l'Université Laval.

tions et à la culture en “milieu défavorisé”; pour un “raccrochage” des jeunes, grâce à l’expertise des groupes populaires et “alpha” dans le travail d’apprentissage en dehors des cadres scolaires.

Un plan de support et de développement des services à la vieillesse En articulant mieux nos ressources aux réseaux naturels et en favorisant l’émergence de ressources complémentaires à celles du réseau public.

Dans aucun de ces domaines nous n’occupons une place prépondérante: ni en santé, ni en travail-économie, ni en logement... Cependant dans tous ces domaines nous pouvons articuler nos interventions pour faciliter à la communauté locale l’accès aux ressources nécessaires à son développement, sa croissance.

Nous devons intervenir à partir de 3 éléments: les manifestations, mouvements et demandes de la communauté; notre lecture de ces demandes; les éléments de la conjoncture s’opposant ou facilitant la réponse aux demandes de la communauté.

Et d’un matériau: l’expérience et le dévouement d’une équipe diversifiée et contradictoire.

En développant et articulant des plans d’intervention auprès de diverses organisations/communautés de la localité,

tous ces plans concourent à une élévation du niveau de conscience de la communauté, de responsabilité et d’autonomie mais aussi à une amélioration palpable des conditions économiques, environnementales et sociales de vie.

NOTES SUR “LA CRÉATION D’UNE CULTURE ORGANISATIONNELLE, LE CAS DES CLSC”

Nous devons “prendre la communauté telle qu’elle est” et travailler avec le poids de l’histoire, plutôt que contre lui. C’est à dire, pour nous dans le quartier, ne pas faire de “chi-chi” quand il s’agit de travailler avec les organisations religieuses traditionnelles, qui sont implantées depuis plus longtemps que nous ... ou quand il s’agit de travailler avec les SIDAC, et que nous avons trop tendance à considérer ces gens d’abord comme des “ennemis” des classes que nous prétendons défaire.

“Faire feu de tout bois”, dans un projet communautaire, tel la préservation-réunification des parcs Morgan-Champêtre, c’est:

- s’associer à l’élite locale, dont au premier chef les propriétaires occupants, les petits commerçants...
- aller chercher l’appui de “LA BAIE” (anciennement MORGAN) pour financer l’opération...
- mobiliser les ressources actuelles, les organismes aptes à occuper, utiliser dès aujourd’hui au maximum ces équipements, afin d’en prévenir la réduction...

L’exemple donné dans “La création d’une culture...” de la construction d’un atelier de prévention des accidents-tracteurs, financé par les compagnies d’assurance, et les vendeurs

de tracteurs...est difficilement applicable auprès de populations qui non seulement ne possèdent pas leurs propres outils de travail (tracteur), mais n’ont même pas de travail, et donc consomment peu. Ces populations consomment pourtant beaucoup de services - payés par diverses assurances sociales (ass. chômage, B.E.S., ass. maladie,...). Mais comme ces assurances ont été étatisées de façon bureaucratique, la valeur économique réelle de la prévention est difficile à faire valoir: qu’une intervention soit efficace pour sortir certaines population de la dépendance totale face au B.E.S., cela n’est pas valorisé, si le coût de l’intervention ne relève pas du même programme/ministère !

Avec des populations urbaines défavorisées, assistées sociales, chômeuses ou “salarisées minimum-non-syndiquées”, il est difficile de concevoir des interventions financées par les circuits privés de production/consommation. Difficile, mais pas impossible:

- Les caisses populaires sont déjà impliquées de plusieurs façons dans certaines interventions communautaires. Les banques, SIDACS pourraient suivre.
- Les petits propriétaires locaux, les groupes communautaires privés (âge d’or, garderies, familles d’accueil, loisirs paroissiaux...) sont tous des partenaires éventuels sur certains objectifs de développement local.
- On peut imaginer que les bureaux locaux de certains services gouvernementaux en viennent à se “communautariser” et s’impliquer plus dans le milieu: Centres Travail Québec, Centres de main d’oeuvre, bureaux de Bien-être...

Ce sont des partenaires non-traditionnels de l’action communautaire avec lesquels nous devons apprendre à travailler.

GARDER LE CAP SUR L'ESSENTIEL

Au risque de répéter ce qui a déjà été dit, oui, nous sommes très heureux de vous avoir avec nous ce soir. On n'a pas si souvent l'occasion de rassembler la petite famille des intervenants communautaires en CLSC des quatre coins du Québec! Nous sommes aussi très heureux de voir la participation des représentants d'organismes communautaires avec lesquels nous travaillons, avec lesquels nous pourrions travailler.

L'avenir est au communautaire, semble-t-il. De fait nous avons beaucoup de raisons de le croire...

quand on entend le président du mouvement Desjardins prendre des positions fermes pour le mouvement communautaire... ça peut en surprendre quelques-uns, mais on peut comprendre... de la part d'un mouvement coopératif...

quand c'est le président de la chambre de commerce qui prend fait et cause pour le mouvement et les ressources communautaires, et qu'on regarde ça avec un peu de recul, ça n'est pas surprenant, c'est renversant!

On pourrait presque se demander si les patrons ne sont pas en train de reprendre la "chemise à carreaux" que les organisateurs ont laissée au vestiaire!! A moins que ce ne soit le mouvement communautaire qui change de couleur? De fait, on peut penser qu'il y a un peu des deux. Pendant que les organismes communautaires font la preuve de leur efficacité dans des domaines autrefois laissés aux mains des "autres classes": la direction d'entreprises, l'employabilité... Parallèlement certaines entreprises deviennent plus sensibles à leur "rôle social", à des questions qu'on laissait autrefois à la seule responsabilité de l'État: l'environnement vient tout de suite à l'esprit, mais aussi le développement local, le parrainage de jeunes entreprises...

Si l'avenir est au communautaire, et cette assertion peut être appuyée de plusieurs rapports sérieux et crédibles, tant en matière d'environnement, de santé, de santé mentale... Le présent, lui, ne l'est pas encore! On l'a déjà dit ailleurs, le communautaire manque de moyens!

Si le communautaire de l'avenir, c'était d'abord et avant tout une question de sous, une façon d'économiser sur les coûts des services publics encore à développer... une telle perspective serait non seulement injuste pour les producteurs de services de ce secteur, mais elle passerait à côté de l'essentiel.

A mon avis, l'essentiel en matière communautaire, c'est la conscience. La conscience et la perception de soi, chez les plus démunis, ceux qu'on a parqués dans des hôpitaux et asiles pendant des décennies, et qu'on voudrait tout à coup rendre "autonomes", magiquement. Ceux, aussi, à qui l'on a interdit de travailler, sous peine de sanctions, pendant des années, des décennies, les "assistés" qu'on voudrait soudainement réhabiliter... Je ne ferai pas le tour de toutes les problématiques, le même pattern s'applique.

La conscience de soi, mais aussi celle des autres. La solidarité, qui se nourrit du sentiment d'appartenance, d'une certaine fierté d'être de ce groupe, de cette région, ou plus globalement du genre humain, cette conscience sociale c'est aussi une partie essentielle de ce qui fait qu'un organisme communautaire est communautaire. Ça ne se fait pas toujours au même niveau de généralité, avec la même acuité politique... pour certains organismes, certains participants, il s'agit d'un apprentissage de base à la vie démocratique, à la société tout court. Mais c'est un premier pas sans lequel les autres ne mènent nulle part!

Si ce travail sur les consciences est essentiel, pour définir l'action communautaire, l'essentiel c'est comme l'amour: ça prend au moins un peu d'eau fraîche, en plus, pour en vivre! C'est dire que les organismes avec lesquels nous travaillons, ceux que nous sommes amené à créer, sont, et sans doute le seront-ils de plus en plus, inscrits dans des cadres programmatiques. Ils doivent produire et produire quelque chose de plus que la conscience.

Je voudrais dire ici quelque chose à propos des "commandes" qui sont quelques fois passées, par la direction ou une équipe multidisciplinaire de CLSC. Quelqu'un a identifié un besoin dans la population, et alors on "passe la commande" à l'Organisateur Communautaire de développer une ressource. Développer des ressources, encore faudrait-il avoir les moyens de faire vivre ces ressources. Mais aussi, l'implication, l'entraide, la conscience sociale, ça ne s'inocule pas à l'intraveineuse!

Quoiqu'il en soit, notre action, à l'aube des années '90, sera confrontée à cette double contrainte: celle qui nous fait garder le cap sur l'essentiel, et celle qui met de l'essence dans le moteur!

Nous aurons à inventer, à négocier de nouvelles façons d'entrevoir et de développer le communautaire, des façons qui ne sont déjà plus celles des années '70, où le mouvement communautaire se caractérisait par sa radicalité, sa combativité - mais dans une position d'extériorité par rapport aux services (donnés par l'État) par rapport au travail (géré par les patrons). Après une décennie (les années '80) de reculs, de recherches - d'hésitations - une décennie qui commençait bien mal, il y a 10 ans et 4 jours, pour plusieurs d'entre nous avec l'échec du référendum, mais aussi durant la même période, avec le Reaganisme, le Thatcherisme qui promettaient sans vergogne de résoudre magiquement tous les problèmes.

La décennie qui s'ouvre - on peut l'espérer et y travailler, en s'en donnant les moyens - pourrait voir enfin mieux reconnu le travail fait dans les organismes communautaires. On peut aussi souhaiter que certaines populations, aujourd'hui et hier marginalisées, stigmatisées, gagneront en reconnaissance et en insertion sociale. On peut croire, et ici je donne au mouvement communautaire un lourd mandat, que si ce mouvement

réussit à gagner en reconnaissance et en moyens - sans perdre son essence - nous finirons la décennie mieux outillés comme société pour faire face aux grands défis du nouveau millénaire: qu'on pense aux problèmes de vieillissement, à celui des relations entre les nations, à celui de l'écologie, etc.

Ces grands problèmes ne se résoudreont pas à l'ancienne i.e. en parachutant des programmes, des politiques d'en haut. Ils devront engager l'action consciente des citoyens.

Je voudrais terminer en revenant aux moyens - ceux que nous devons avoir pour poursuivre notre travail d'échange et de concertation. Nous n'aurons sans doute pas le temps de terminer une fois pour toutes en une fin de semaine les débats ici amorcés! Nous souhaitons que les discussions autour des sept thèmes qui organisent le colloque amènent la création de comités de travail, sur chacun de ces thèmes. Des comités qui pourront, éventuellement, organiser d'autres sessions au niveau régional et relever, pousser plus loin les pistes d'action ici ébauchées.

Un autre moyen à se donner, c'est celui du regroupement des intervenants en action communautaire. Nous voulons poursuivre le travail de formation, de concertation des efforts entre nous et avec le mouvement communautaire; à ce propos, vous n'êtes pas sans savoir qu'une organisation, ça ne se tient pas tout seul... que des comités de travail, qui doivent se réunir, à l'échelle provinciale, dans notre bien grand pays, ça coûte cher!!

Depuis près de trois ans et demi que l'initiative de ce regroupement fut lancée, elle aura drainé beaucoup d'enthousiasme et d'engagements gratuits. Il en faudra encore et même plus de ces engagements, de cet enthousiasme. Mais nous devons mieux les supporter et se doter d'une infrastructure, d'un secrétariat plus permanent.

Pour une fois, faisons mentir l'adage du "cordonnier mal chaussé", en devenant membres du Regroupement !

Gilles Beauchamp,
président du RQIAC

Mai 1990

PRIORISATION ET ACTION COMMUNAUTAIRE

PRÉAMBULE

Du point de vue de l'équipe d'organisation communautaire, le fait que le conseil d'administration s'intéresse à notre programmation, et nos priorités, peut être vu de deux façons:

1. Soit qu'on perçoit cela comme une perte de "marge de manoeuvre", où l'on verrait l'administration imposer ses vues et ses priorités, qui ne seraient pas nécessairement celles que nous identifions sur le terrain. Cela s'est déjà produit dans le passé, alors que la distance était énorme entre le conseil et le S.A.C. Par ailleurs à cette époque, le S.A.C. pouvait s'appuyer sur le fait qu'une bonne partie des groupes communautaires avaient "désertés le CLSC"

(dixit le DG de l'époque).

2. Soit que l'on saisit cette occasion pour accroître l'impact de la programmation de l'équipe. Il est en effet préférable d'avoir l'appui actif du C.A., dans des démarches politiques ou de demandes de ressources, plutôt que d'agir en ne soulevant qu'indifférence.

De fait on peut penser que la situation actuelle peut se transformer dans l'intérêt de l'ÉOC, et de sa programmation, si on peut s'entendre avec le C.A. sur des priorités à poursuivre. Pourquoi n'agirions-nous pas avec ce conseil, comme avec d'autres conseils d'organismes communautaires: l'amener à identifier ses objectifs, avec les moyens dont il dispose, en regard des besoins de la communauté... Pourquoi ne pas saisir l'occasion de cette collaboration pour inscrire le CLSC comme une ressource communautaire dans notre plan de développement de la communauté!

Nous n'en sommes pas encore là. Chose certaine, nous ne devons pas nous marginaliser. L'équipe communautaire a un bon dossier en main. Elle n'est pas née de la dernière pluie. Elle peut compter sur un ensemble d'éléments expérimentés, dévoués, impliqués. Plus que jamais pourrait-on dire. Par ailleurs les efforts de réflexion en matière de programmation se devaient de déboucher sur une meilleure procédure de priorisation. Ces efforts n'ont pas été ménagés depuis la remise sur pied de l'équipe (1985-86). Ce n'est pas parce que la conjoncture actuelle est particulièrement serrée, difficile qu'il faut abandonner à ce chapitre. Au contraire, on peut penser que la poursuite d'une réflexion évaluative peut seule nous permettre de rencontrer les attentes du C.A., et même transformer ces attentes en force d'intervention dans le milieu, pour répondre aux besoins, tout en conservant notre marge de manoeuvre professionnelle.

Nous devons concevoir le conseil d'administration du CLSC non pas d'abord comme une émanation du ministère, une instance patronale... mais comme un lieu de débats, où se rencontrent les besoins du quartier, les politiques du ministère et les ressources du CLSC. Ces besoins, politiques et

ressources sont "médiatisées" par des individus, qui ont leurs perceptions et leurs intérêts. La présence de collaborateurs de tous les jours sur ce conseil devrait nous inciter à élargir notre plage traditionnelle de collaboration, ou à tout le moins de discussion avec cette instance locale. Cela ne veut pas dire abandonner nos antennes et notre propre analyse des besoins du milieu, mais plutôt en faire profiter ce conseil, qui possède lui aussi ses antennes, ses entrées, son pouvoir.

UNE DÉMARCHE DE LONGUE HALEINE

La réflexion sur les critères de priorisation à l'équipe communautaire ne date pas d'hier. Plusieurs documents, et plusieurs réunions ont déjà été produits sur cette question: un document de mai 1985, concernant une "Proposition de politique pour le développement communautaire et le support au milieu", signée Daniel Fecteau; un document de janvier 1987: Programmation d'action Communautaire, module socio-communautaire, signée Clermont Racine; un autre daté de novembre 1987, Programmation d'action Communautaire 1987-88, signé Gilles Beauchamp et Clermont Racine.

La programmation de l'équipe d'organisation communautaire, publiée en février sous la forme d'une brochure intitulée "*S'organiser, s'entraider, s'en sortir*", constitue le dernier des résultats des efforts de priorisation des dernières années.

Dans ce cas-ci, l'accent était mis plus sur les moyens d'évaluation des résultats à atteindre, tout en fondant les axes généraux d'intervention du programme.

Ces documents sont tous récents, par rapport à l'âge de l'équipe (et du CLSC).

Déjà dans la programmation de 1976, du S.A.C., on pouvait identifier des priorités, dans l'identification de 3 "Fronts": Travail, Quartier, Femmes.

La question de la priorisation revient à la surface avec force quand il n'y a pas suffisamment de ressources pour faire face aux demandes: en période de démarrage du service (où on se demande par quel bout commencer...); en période de crise (ou les demandes affluent plus que normal; pour autant ou moins de ressources); en période de coupures de ressources, restrictions budgétaires (comme présentement).

Identifier les objectifs, mesurer les efforts, l'impact de notre action... ce sont des éléments d'évaluation que nous avons particulièrement travaillé ces dernières années, en visant la formulation d'une programmation structurée. Un élément essentiel, évaluer les moyens pris pour atteindre les objectifs visés, mais pas suffisant pour s'assurer que la programmation est la meilleure, dans les circonstances. Il faut en effet ajouter l'évaluation des objectifs eux-mêmes: visons-nous les bonnes cibles, les bons objectifs? Quels besoins délaissions-nous? Pour quelles raisons?

Il faut reconnaître que cette partie des efforts d'évaluation semble plus difficile à réaliser: à chaque fois que nous avons tenté de discuter de la pertinence des dossiers en cours, c'était pour se replier, en bout de ligne sur la pertinence des nouveaux dossiers à développer, dont la mise en branle relevait finalement autant de la disponibilité (en temps ou en intérêt) d'intervenants que d'une logique explicite de programmation.

On dit des institutions que le premier objectif qu'elles ont est de se maintenir, se "reproduire", en accroissant, si possible, leur champ d'influence. En ce sens il est difficile pour les organisations de faire abstraction de tous les investissements en cours, de tous les outils développés, pour se demander, "ex nihilo", si leur raison d'être est encore la bonne, ou la même, ou si d'autres façons, plus satisfaisantes de répondre aux mêmes besoins ne se sont pas développées. Le problème pour les individus est le même.

Bien qu'on puisse reconnaître cette difficulté de faire "table-rose" de ce qui est en cours, pour assurer une évaluation "objective" de la pertinence des investissements actuels, ce qui devrait nous amener à y consentir un effort supplémentaire, on doit aussi reconnaître dans les dossiers actifs, en cours constituent le reflet des analyses passées, l'accumulation historique (la sédimentation diraient certains) de notre capacité à intervenir dans des réseaux, des problématiques elles-aussi vivantes et historiquement constituées.

Qui dit priorisation, dit décision, affectation de ressources, choix et discrimination. Ces choix peuvent être faits suivant différents critères, différents systèmes de valeurs. Même lorsqu'il n'y a pas de critères explicites et objectivement mesurables, ceux-ci sont à l'oeuvre, implicitement. Que ce soit le plus vénal des critères: le dossier qui m'assure la meilleure visibilité (comme institution, comme décideur ou comme professionnel), ou le plus justifiable: le besoin le plus criant, le plus répandu, le premier arrivé... On peut tenter de créer un système de critères qui soit plus objectif, qui tente de comprendre les différents enjeux d'une intervention sociale complexe, à plusieurs partenaires. On pourra difficilement "objectiver" tous les enjeux, tenir explicitement compte de toutes les dimensions. De plus, quand on parle d'action sociale, les méthodes d'action et l'évaluation des résultats atteints sont souvent à long terme, ou encore difficiles à évaluer (à cause de des effets convergents ou contradictoires de plusieurs acteurs sociaux autour d'un même objectif). Ce qui rend encore plus susceptible le processus de priorisation d'être "entaché" de subjectivisme, de choix non-démonstrables.

QUELS CRITÈRES?

Dans le document de 1985, qui avait été élaboré en vue d'évaluer les demandes de ressources (humaines et matérielles) provenant du milieu, on avait identifié critères applicables aux demandes d'aide matérielle, et 6 critères, en plus de deux conditions préalables, pour les demandes de ressources humaines.

Au niveau de l'aide matérielle, les critères sont

- la clarté des objectifs, et des moyens identifiés
- la complémentarité du groupe avec un programme du CLSC
- la spécificité du groupe: non-dédoulement avec autres
- l'implantation du groupe dans le quartier

Au niveau des demandes de ressources humaines, les critères d'évaluation tournaient autour de la problématique:

- Importance du problème (nombre de personnes touchées, gravité, nouveauté)
- L'impact prévisible de l'intervention
- La complémentarité avec les autres ressources du milieu
- La viabilité du projet: poursuite de façon autonome du demandeur, autres moyens de support...

Les deux conditions préalables à l'affectation de ressources humaines concernait la disponibilité de ces ressources, en quantité et en qualité. La disponibilité pouvait ne pas être immédiate, et même résulter d'une transformation, développement (formation) des ressources actuelles.

Les deux autres documents, de 1987, reprennent ces critères pour les appliquer (virtuellement) à l'ensemble des dossiers actifs de l'équipe. On les résume en quatre points

1- Correspond à un besoin exprimé (ou latent)

- a) nombre de personnes touchées
- b) gravité du problème
- c) histoire et développements prévisibles

2- Possibilité de prise en charge par le milieu

- a) leadership interne du groupe
- b) intégration dans le milieu
- c) stratégies d'autofinancement

3- Collaboration avec le réseau des ressources du quartier, sans dédoublement

4- Est réalisable avec les ressources disponibles

- a) objectifs clairs et impact sur le problème
- b) moyens d'action et d'évaluation identifiés

On pourrait résumer en quatre mots ces critères: importance, viabilité, complémentarité, faisabilité d'un projet, d'une intervention. Ces critères ne sont pas sans liens: en effet il n'est pas rare qu'un problème jugé important par sa gravité ou par le nombre de personnes touchées soit déjà l'objet d'intérêts dans le milieu, facilitant d'autant l'émergence d'un leadership autonome, la collaboration des divers partenaires, et la mobilisation de ressources autour d'objectifs d'action circonscrits.

On insiste de plus, dans ces documents, sur le rôle du CLSC, en termes d'initiateur, de pouvoir d'intervention sur des problèmes majeurs.

MANGER ou DORMIR?

Mais quel genre de “rationalisation” pourrions-nous faire de la nature et l’importance de dossiers qui touchent, pour beaucoup à des besoins fondamentaux:

manger, se loger, travailler...

S’il est vrai qu’on ne peut pas choisir entre manger et dormir, et qu’il faut absolument répondre aux deux besoins pour survivre, il serait erroné de prétendre que tous nos dossiers sont centrés sur la satisfaction immédiate de besoins vitaux comme ceux là. De fait, comme plusieurs dossiers actifs continuent de comporter une dimension importante de prévention, d’éducation... il est difficile de qualifier notre intervention en terme d’impact immédiats sur la qualité de vie, sur les besoins fondamentaux. De la même façon, on ne pourrait mesurer en termes d’impacts

quantifiables les conséquences d’un retrait de notre action de certains dossiers: ne plus intervenir au Collectif, à Entraide-logement ou à Passe-partout, cela n’empêcherait personne de survivre, demain-matin. Cela enlèverait, tout au plus, certains moyens à la communauté d’améliorer son sort, virtuellement.

Il y a très peu de moyens disponibles pour identifier l’impact de notre action, y compris celle des groupes communautaires, sur certains indicateurs de santé ou de bien-être: morbidité, taux de réussite scolaire, taux de chômage... Les indicateurs habituellement retenus, qualifiés de “scientifiques”, sont de nature macroéconomiques, macro-sociologiques, alors que notre action est micro-sociologique. Le fait d’aider 100 étudiants à faire leurs devoirs, ou 30 chômeurs à accroître leur employabilité, quel impact cela aura-t-il, s’il en est, sur le taux de chômage, ou de scolarisation?

DES MOYENS “À IMPACT LIMITÉ”

Que l’on vienne en aide, péniblement, avec des moyens plus que limités, à quelques dizaines de jeunes paumés, cela aura-t-il un impact à long terme, c’est-à-dire avec un effet durable, sur la situation de cette fraction des jeunes que nous avons aidé? Une chose est certaine, cela n’aura eu aucun impact mesurable sur la masse des jeunes en situation de pré-délinquance, ou de difficultés graves d’adaptation.

Que l’on se batte pour qu’enfin quelques places en thérapies soient accessibles localement pour les toxicomanes... ou que l’on s’échine à donner 4 ou 500 paniers de

Noël parmi la dizaine de milliers de familles qui en mériteraient dans le quartier...

On pourrait allonger la liste des efforts, un peu ridicules, que nous déployons pour ralentir, opposer quelque résistance au rouleau-compresseur des différentes crises qui se juxtaposent et multiplient leurs effets sur notre territoire.

On peut cependant tirer certaines conclusions de ce coup d’œil rapide et superficiel jeté sur nos actions “micro-sociales”:

a) ce sont des efforts qui se construisent dans le temps, qui, jusqu’à un certain point, croissent graduellement en impact, parce qu’en interaction avec l’ensemble du tissu social; les organisations communautaires croissent en crédibilité, en force.

b) toutefois ce sont, comme nous l’avons fait remarquer, des efforts minuscules en regard des faits sociaux massifs et des “tendances lourdes” auxquels ils s’attaquent. Cela devrait nous forcer à toujours évaluer la portée de l’action communautaire, à la fois sur les clientèles individuelles (en nombre restreint) des services communautaires que nous supportons, mais aussi sur les structures, institutionnelles et corporatives, sur les consciences, les attitudes et comportements que contribuent à changer ces organismes.

c) naturellement qui parle d’intervention sur les habitudes, les valeurs, parle d’une intervention à long-terme. Nous devrions entreprendre une vaste enquête, que nous répéterions à tous les deux ans, pour mesurer l’évolution des valeurs profondes entourant certains phénomènes sociaux: jeunes, drogues, chômage, vieillissement... Une telle enquête ne servirait pas d’abord à mesurer l’impact de notre action, microscopique et lente, sur de tels phénomènes, mais bien à alimenter l’arsenal des intervenants par une meilleure connaissance des attitudes de la population. Nous sommes les seuls à pouvoir mener une telle enquête: car elle ne peut être menée qu’en relation étroite avec une connaissance déjà avancée des “habitus locaux” et de la culture vernaculaire. De ce fait, il est probable qu’un tel processus longitudinal demeurerait difficilement comparable/quantifiable par rapport aux autres localités.

d) nous faisons fausse route si nous tentons d’appréhender l’importance de notre action par la seule quantité de personnes directement, immédiatement touchées par les services des organismes: 30 jeunes là, 100 écoliers ici, 40 familles là,...

Procéder ainsi, c’est réduire la portée, l’essence même de notre intervention. C’est faire fi de la façon de faire, du processus engagé dans la plupart de nos actions. Processus qui est caractérisé, généralement, par:

- une approche inter-sectorielle, ou transversale, en ce qu’elle mobilise des ressources de différents réseaux (municipal, éducatif, communautaire, santé...); une transversalité qui porte en elle-même un questionnement des structures fermées des réseaux traditionnels...

- une approche centrée sur des petits groupes, à échelle humaine, où l’implication responsable du membre, du participant, du bénévole ou bénéficiaire est un moteur de l’action.

- une action de jouant dans les interstices des appareils et la mouvance du social; mobilisant les parties encore mobiles et volontaires des partenaires-citoyens.

- un processus de conscientisation, lui-même conscient de la propre action, sa place limitée, mais historique, dans un procès de développement de société. Difficile processus à distinguer de la harrangue et de l’embrigadement politico-idéologique, la conscientisation ou l’éducation ne sont pas

nécessairement liées aux grands mouvements nationaux. Mis à part un sourd sentiment nationaliste, qui se mêle toujours à une opposition latente au pouvoir établi, on peut difficilement trouver des tendances politiques claires et stables parmi la population locale: libérale un jour, bleue foncée le lendemain...¹

Evaluer un processus intersectoriel, éminamment socio-politique... En fait notre action se situe en amont de la décision politique. Quand la décision politique sera prise, après une plus ou moins longue période de harcèlement, de cheminement culturel, peut-être serons-nous déjà attachés à promouvoir d'autres objectifs!

A défaut de pouvoir quantifier et mesurer de façon prévisible/projetable les processus sociaux au sein desquels nous intervenons, nous pouvons tenter de les décrire stratégiquement, et méthodologiquement, qualitativement.

Gilles Beauchamp,

Novembre 1990

1 Si l'action communautaire n'est pas un mouvement politique, c'est à dire porteur d'un projet de société, de solutions applicables, administrables... serait-ce alors un sacerdoce? Et comment évalue-t-on l'impact et la valeur d'un sacerdoce? Par le nombre de ses fidèles??

À PROPOS D'UNE INTERVENTION EN HLM...

En quittant, en juin, la dernière rencontre avec le comité de locataires d'un HLM du quartier, Adrien et moi nous étonnions mutuellement des changements qui se sont produits depuis le début de notre intervention concertée, il y a de cela quinze ou seize mois. Ce qui me frappait le plus, alors, c'était que nous n'avions pas particulièrement «fait quelque chose» mais plutôt, d'abord et avant tout, simplement, été là.

Naturellement la vérité n'est pas aussi transparente, et sans doute Pierrette s'offusquerait, avec raison, de m'entendre dire cela. Elle a certainement fait plus qu'«être là» durant cette période: ratissant les corridors de ce pâté de 200 HLM-familles, rassemblant quelques 500 personnes, toutes scrupuleusement choisies pour leur indigence, présente ou passée. Elle a rencontré, avec Adrien, avec une autre religieuse ou encore avec moi, plus de la moitié des ménages de ce «bled». Ce qui lui aura permis d'inviter quelques familles à se joindre à son groupe d'entraide entre mères... d'en inviter quelques autres au comité de locataires ou encore à la cuisine collective. C'est un travail de moine, de soeur (?), qu'elle a accompli là, avec une patience et une détermination admirables. Naturellement toutes les portes ne s'ouvraient pas avec la même chaleur. Certaines même se refermèrent bruyamment. Mais cette visite systématique a contribué, plus que toute autre chose, à changer l'atmosphère, à mettre en mouvement certaines personnes.

Invité à intervenir auprès du comité de locataires, par la présidente de l'époque, en même temps que quelqu'un du YMCA, un autre de l'Office municipal, puis de Tandem, je me suis joint au groupe d'intervenants désirant répondre aux préoccupations et besoins importants de ce milieu. Nous avions de plus l'intention d'expérimenter une approche inspirée de l'orientation Quartier en santé¹ qui avait déjà été réalisée dans un quartier voisin. Sans nécessairement tirer de recettes de cette expérience voisine - elle avait été réalisée dans un tout nouveau HLM alors que le nôtre avait vingt ans d'histoire derrière lui - il aurait été fou de se priver d'une carte qui semblait délier la bourse de l'Office municipal, et faciliter les négociations avec la Ville!

Le travail d'équipe, en associant plusieurs organismes, plusieurs ressources et approches du milieu était un aspect du projet qui intéressait tous les partenaires. Bien que cette ouverture à la collaboration inter-institutionnelle² soit fréquente dans le quartier, peut-être n'aurait-elle pas été poussée aussi loin sans le contexte de la politique de VMS.

1 C'est le nom donné aux comités de quartier mis sur pied dans le cadre de la politique Vivre Montréal en santé, elle-même intégrée au mouvement international des Villes et villages en santé soutenu par l'Organisation mondiale de la santé.

2 Pour reprendre le mot de Jean-Louis Laville, dans «Économie et solidarité: trois axes de développement et de recherche», in L'autre économie, une économie alternative, un recueil de textes réunis par Benoît Lévesque, aux Presses de l'Université du Québec (1989)

BEAUCOUP DE PROJETS

Toujours est-il que le nombre d'intervenants fut parfois tel qu'on pouvait se demander s'il n'y avait pas plus de chefs que d'indiens... si les projets soutenus par les organismes collaborateurs ne risquaient pas de dépasser les capacités d'absorption du comité de locataires. Une partie des discussions entourant la planification de ces projets s'est d'ailleurs réalisée entre intervenants seulement, au début du processus. Cette décision fut prise d'abord pour alléger et harmoniser les présentations faites au comité. Un peu plus tard, des représentants du comité de locataires furent associés à ces réunions d'intervenants, puis elles cessèrent tout à fait, laissant au comité lui-même le soin d'appeler les personnes ressources qu'il désirait rencontrer. Il a toutefois été question, à la dernière rencontre des intervenants impliqués dans divers projets, qui s'est tenue avec tout le comité de locataires, de faire au moins une fois l'an une telle rencontre plénière, ne serait-ce que pour avoir parfois une vue d'ensemble de la situation.

Sans blague, ça faisait beaucoup de monde: le projet de coop de travail, soutenu par la CDEST, avec Mario, et Formec3, visant à transformer des espaces de garage inutilisés en espaces locatifs (pour autos, naturellement!) profitant de la proximité du Stade olympique; les Cuisines collectives, qui par ailleurs fonctionnaient déjà avant notre arrivée; le groupe de femmes de Pierrette, qui se tenait dans des locaux à côté du HLM, mais mobilisait plusieurs familles de la place; Julien, de la ville, avec ses intervenants jeunesse du samedi, puis du jeudi soir; l'étudiante-stagiaire, Louise, qui a animé un comité de jeunes, avec Serge, de Tandem, comité qui s'est impliqué dans la réalisation d'un mini photo-roman sur la situation des jeunes dans le quartier; la même Louise qui, avec Pierrette, a formulé une demande au CRSSS, pour soutenir à plus long terme l'intervention-jeunesse; le projet demandé au YMCA afin de financer la participation populaire aux cours et activités du centre sportif et communautaire, qui est juste à côté; la coop jeunesse de services, mise sur pied pour l'été, avec l'aide de Formec et de Manon, du YMCA; sans parler de l'animation au comité de locataire, supportée en tandem par le CLSC et le "Y", du comité journal, etc.

Toutes ces initiatives et interventions n'ont pas, heureusement pourrait-on dire, donné des résultats immédiats: la demande au CRSSS est encore pendante, de même que celle adressée au YMCA. Mais la Ville a accru sensiblement son support auprès des jeunes habitant le HLM, et l'Office a investi dans l'amélioration du local, prêté un logement à la coopérative-jeunesse de services... sans parler du renouvellement de la direction et de la motivation des membres du comité de locataires. Parlons-en, justement.

3 Pour Formation à l'emploi coopératif

LA DIRECTION EN PLACE

Au delà de la bousculade apparente des interventions, c'est la transformation pacifique, élégante même, de la situation politique au comité de locataires qui m'a le plus surpris.

Au début de l'intervention le comité était dirigé, depuis quelques années déjà, par une libérale bon ton, ou plutôt de bon coeur, qui était, ce qu'on pourrait appeler, une autocratique impénitente: chaque année, elle organisait un dépouillement d'arbre de Noël monstre, pour «ses» pauvres. Elle n'avait pas la langue dans sa poche, et s'en servait de son mieux pour obtenir ce qui lui semblait bon pour «ses pauvres».

De fait, c'était une femme controversée, qui s'était fait plusieurs ennemis dans la place, dans «le plan» comme on dit encore là-bas, même si ses bons coups n'étaient pas négligeables: n'avait-elle pas obtenu des politiciens municipaux le jet d'eau, dans le parc, pour les enfants? Et les fleurs, l'an dernier, c'était elle! Et la promesse, faite par le député, de donner un projet PDE au comité, devant tout le monde au party de Noël, c'était encore grâce à ses relations et à son audace... Mais elle avait aussi beaucoup de difficultés à souffrir quelque opposition, à accepter la discussion, la différence... la démocratie en fait. Son dernier bon coup fut sans doute de mobiliser autour d'elle toutes ces ressources, aiguillonnée en cela par Adrien, de l'Office.

La dynamique qu'elle avait elle-même mise en branle échappa à son contrôle. Pendant près d'un an elle a continué à diriger les destinées du comité de locataires mais la multiplicité des projets l'empêchait d'avoir la main haute sur chacun d'eux. Puis la présence d'animateurs, au comité, préoccupés d'entendre le point de vue des nouveaux, de faire parler les silencieux, ou ceux que sa prestance faisait taire, tout cela brisait avec le modèle de direction qu'elle connaissait. Aussi, quelques jours avant les élections, elle annonçait qu'elle ne se représentait pas, même s'il n'y avait pas d'opposition qui se fut encore manifestée.

AU NOM DE LA DÉMOCRATIE...

La tentation avait été grande, chez quelques intervenants, de mousser une candidature adverse, au nom de la démocratie. Mais comment aurions-nous pu continuer à travailler avec le groupe, si elle n'avait pas été battue? Même battue, une telle ingérence n'aurait-elle pas accentué les divisions? J'avais, pour ma part, pris le parti, et défendu, non sans hésitation, le respect du leadership issu du milieu, malgré les défauts qu'on pouvait lui trouver. Mais je n'avais pas prévu ce départ en douceur, qui est tout à l'honneur de l'ex-présidente: elle a su reconnaître qu'elle n'était plus celle qu'il fallait dans la situation. Le respect que nous lui avons témoigné a sans doute permis que cela se fasse sans déchirements.

Le nouveau comité, élu en février, s'embarque à fond de train. Il bénéficie de la continuité d'engagement de plusieurs membres, et nouveaux et anciens ont pris la barre collectivement avec enthousiasme. Quels seront les écueils de la prochaine

année? Le comité saura-t-il ajuster son rythme, négocier avec les personnes ressources externes, les utiliser pour mobiliser le plein potentiel de son milieu de vie?

La première rencontre de la rentrée, tenue hier soir, augure très bien à ce propos: tous étaient là, s'impliquant graduellement dans plusieurs comités de travail. On apprend à travailler ensemble, à se respecter, à se faire confiance, en commençant par soi-même!

LA REPRISE N' Aura PAS LIEU

Avec 40 % de sa population vivant de prestations d'assurance-chômage et de sécurité du revenu le quartier Hochelaga-Maisonneuve connaît plus que sa part de problèmes sociaux, économiques et de santé imputables à la crise économique et de société. Il n'est plus possible d'attendre encore que « la reprise » vienne résoudre ces problèmes : plus le temps passe et plus l'exclusion deviendra irréversible.

Il faudra que les décideurs politiques et économiques aient l'honnêteté de reconnaître l'impasse dans laquelle nous nous trouvons, plutôt que de laisser croire par leur silence ou pire, des promesses insoutenables, que le développement économique de demain permettra la réintégration de tous ces exclus du processus de production.

Plus que de l'honnêteté, il faudra le courage de tirer les conclusions qui s'imposent.

LE BORD DU GOUFFRE

Le développement économique n'amène plus nécessairement de développement de l'emploi. Ainsi, en France, au cours des années 80 « l'économie a augmenté de 30 % sa production annuelle de richesse tout en diminuant de 12 % la quantité annuelle de travail dont elle a besoin » (Gorz, in *Le Monde diplomatique*, mars 1993, p. 13)

Dans ce même dossier, intitulé *Vers une révolution du travail*, Bernard Cassès donne l'exemple de la Belgique qui, en 1985, produisait avec 39 200 ouvriers 10,6 millions de tonnes d'acier alors que cinq ans plus tard avec près de la moitié des ouvriers seulement (21 200) elle produisait 10 % plus d'acier (11,5 millions de tonnes).

Qu'on accuse la délocalisation (déplacement des unités de production vers des pays à moindre coût de main-d'œuvre) ou l'automatisation et l'informatisation pour cette diminution de l'emploi dans nos contrées, il est de plus en plus clair, comme le souligne Jacques Robin dans la revue *relations de mes* 1993, que « la croissance quantitative non seulement ne secrète plus d'emplois mais elle en détruit ». Il poursuit en se demandant : « quel responsable politique osera enfin déclarer : toute accélération de la croissance dans son statut actuel, sous l'impulsion de la fameuse *reprise* tant implorée, augmentera les biens mais aussi le nombre des exclus ». (*Relations*, mai 1993, page 114)

La radicalité de ce constat devrait nous conduire à envisager les solutions et des stratégies novatrices et audacieuses, à la mesure du problème qui nous confronte.

Si le développement économique ne peut suffire à lui seul comme projet de société, cela d'autant plus que ses perspectives sont pour le moins incertaines, alors nous sommes condamnés à inventer autre chose. Cela peut être vu, d'un certain angle, comme une chance : rappelons-nous à quel point le développement économique brut et linéaire, pris comme

seule mesure du progrès, nous a conduit au bord du gouffre environnemental.

Certains malins rétorqueront que le développement « providentiel » nous a conduit au bord du gouffre financier ! Soit, prenons-en acte ! Les hypothèques sur l'avenir sont rendues à leur maximum, autant que celle que nous avons tirée sur une nature jusqu'ici considérée comme source infinie de richesse. Allez parler aux pêcheurs de morue des richesses infinies de l'Atlantique...

On pouvait auparavant se satisfaire d'une conception « charitable » des programmes sociaux et de redistribution du revenu : tant qu'il n'y avait qu'une portion très limitée de personnes exclues des circuits de production, exclus soit temporairement ou pour des raisons d'invalidité, il était acceptable de payer collectivement pour subvenir aux besoins de cette minorité.

Depuis que le taux de chômage dépasse 10 % et qu'une proportion semblable de la population vit de la sécurité du revenu, avec des pointes atteignant le quart ou même le tiers de la population dans certaines régions où certains quartiers urbains, le problème n'est plus marginal. Les pressions économiques qui s'exercent sur les payeurs de taxes deviennent insupportables.

Nombreux sont les commentateurs et critiques de la scène politique et sociale québécoise et qui ont repris récemment l'idée du partage du travail. Des auteurs comme André Gorz, Alain Lippietz et ce, ont souligné qu'une politique de partage du temps de travail doit être vigoureuse et appliquée largement pour avoir un effet sur l'offre d'emploi aux exclus et éviter l'écueil d'une politique conduisant simplement à la précarisation des emplois actuels.

Parallèlement, une telle stratégie exigera peut-être la refonte des programmes de support du revenu, mais il faut prendre garde de réduire une telle orientation à des calculs monétaires : l'ambition et le défi consiste justement à sortir d'une pensée par trop moulée sur le seul étalon dollar. Ce temps gagné ne s'évalue pas en dollars : celui qu'on passe avec ses enfants avec sa famille ; le temps à jouer de la musique, faire du sport ou du théâtre amateur... C'est un temps soutiré au monde de l'échange marchand, un temps consenti pour améliorer la qualité de vie dans sa communauté locale. Nous ne pourrions pas négocier le virage du partage du travail sans valoriser d'autres formes d'occupation du temps que la simple consommation de biens et de services : valoriser des formes créatives et récréatives d'exercice de la liberté.

Des scénarios sont possibles qui n'impliquent pas automatiquement un accroissement des dépenses publiques mais plutôt nous mettent en position de rendre mobile, productive des centaines de milliers de personnes actuellement rejetées par notre mode de production.

Permettre une réintégration productive ces populations et se donner les moyens de ouvriers mais «faire face à l'avenir», c'est construire un potentiel d'adaptation et d'interaction dans une économie mondiale en évolution rapide. Ouvrir des possibles, pour les jeunes et les moins jeunes, c'est redonné aux gens le goût d'apprendre. C'est se donner les moyens de contrer l'éclatement des familles, le décrochage scolaire, la détérioration environnementale et l'affaïssement culturel. En même temps que des négociations doivent s'ouvrir dans les différents secteurs du monde du travail pour «faire une place» aux exclus et établir les programmes et conditions d'un partage, avec ce que cela veut dire d'ajustement, de programmes de formation et de développement de la main-d'œuvre il faut cesser d'orienter étroitement les programmes de gestion du chômage et la sécurité du revenu en fonction de la seule « employabilité » à court terme : il faut favoriser l'éclosion de pôle d'attraction « hors travail » qui valorise des modes divers de participation sociale et culturelle.

DES PÔLES D'ATTRACTION ET D'INSERTION HORS TRAVAIL

À braquer toute notre attention sur les emplois qui manquent, et toutes nos ressources sur l'invention de modalités de retour à l'emploi, alors qu'il y en a pas, on s'empêche d'examiner le problème sous l'angle plus global de l'insertion sociale — et peut-être par là de préparer des solutions praticables au problème du partage de l'emploi.

En plus de mesures incitatives financières (par exemple des remboursements de salaires perdus en fonction inverse des revenus) ou organisationnelles (faciliter le passage du travail à temps plein vers le temps partiel — en s'assurant que le temps gagné soit transformé en nouveaux emplois !), nous devons promouvoir, valoriser les activités hors travail et viser le développement de pôles d'attraction qui proposeraient des alternatives intéressantes au travail. Si les gens ont moins d'argent, au mieux n'en ont pas plus, mais disposent de plus de temps libre, il faudrait qu'il puisse faire autre chose de ce temps que consommer !

Cette approche du problème (développer des pôles d'attraction hors travail) comporte plusieurs avantages : celui de multiplier immédiatement les occasions d'insertion sociale pour les exclus. Une insertion sociale qui porte en elle-même une foule d'occasions de formation, de motivation et d'accumulation de potentiels qui seront très utiles le moment venu d'une insertion par le travail.

Un autre avantage immédiat d'une telle politique serait la création d'un certain nombre d'emplois dans ces secteurs « hors travail ». En effet favoriser le développement d'activités gratuites ou volontaires exige parfois que quelqu'un s'y consacrent à temps plein : un centre de jeunes, une troupe de théâtres amateur peuvent générer des milliers d'heures d'engagements et de participation volontaire, pour peu qu'un animateur facilite de cet engagement.

RECONNAÎTRE LE POTENTIEL COMMUNAUTAIRE

Finalement, mais de façon moins immédiate, l'existence de tel « pôle d'attractions » sociaux et culturels permettrait l'expérimentation de solutions nouvelles adaptées aux problèmes de société qui nous confronte : décrochage scolaire, monoparentalité, analphabétisme, sédentarisme et manque d'activités physiques... Peut-on simplement imaginer ce qu'une politique vigoureuse de développement de réseaux locaux d'activités physiques et sportives pourrait faire pour améliorer la santé publique ? Et la multiplication des associations de théâtre ou de chant amateurs pour la sociabilité et la santé mentale ?

Resituée dans un tel contexte une politique de partage du temps de travail peut alors être pensée comme plus volontaire que coercitive : il s'agit de partager le temps contraint pour mieux jouir de son temps libre. Cette perspective n'est pas non plus sans mérite, du strict point de vue économique comme l'a mis en évidence l'étude du sociologue américain Robert Putnam. Étalis sur plus de 20 ans, et s'attachant à comparer l'évolution des différentes régions et localités italiennes, ces travaux ont mis en lumière l'importance du « capital social » construit à travers une participation civique et communautaire des citoyens pour expliquer la réussite relative de certaines communautés par rapport à d'autres. Autrement dit, à moyen terme, l'existence de chorales, de clubs de théâtre ou de soccer semble plus explicative du succès économique d'une région que l'investissement en capital ou en technologie ! C'est à travers de telles activités sociales et civiques que les membres de la communauté apprennent à se connaître, à se faire confiance. Cette confiance, cette reconnaissance sont essentielles à l'insertion sociale, puis économique des individus.

Et si la solution au problème du chômage qui nous confronte recelait en même temps une solution aux problèmes sociaux, de santé, de culture que nous vivons et auxquels nous n'osons même plus nous attaquer, par manque de moyens ! En effet nous dépensons chaque année des milliards en **prestations d'inactivité** dans l'attente d'une reprise qui ne vient pas. Depuis dix ans les interventions publiques visent étroitement le développement de l'employabilité, en fonction de jobs qui ne viennent pas... Alors que rien n'a été fait pour avancer le débat et la réflexion sur le partage des temps de travail et de loisir.

Nous devons tabler sur l'existence et l'expertise de l'immense réseau des organismes communautaires et bénévoles qui ne demanderaient pas mieux que d'être supportés pour ce qu'ils sont et non pas comme cela été le cas depuis 10 ans pour ce qu'ils peuvent tenter de faire sur l'étroit chemin de l'employabilité.

Gilles Beauchamp,

Publié dans Le Devoir, 9 novembre 1993

MONTRÉAL SE FAIT PROMOTEUR DE DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE

Le RQIIAC de la région de Montréal n'était pas seul en lice pour donner son opinion aux élus municipaux relativement à l'énoncé de politique lancé pour consultation par le RCM en décembre dernier : près de 115 groupes divers (communautaires, populaires, institutionnels...) ont déposé un mémoire devant la Commission permanente de la culture et du développement communautaire.

Il faut croire que le sujet est « hot » : le développement des ressources communautaires, du partenariat entre institutions et groupes communautaires... l'intersectorialité comme on dit dans le jargon de Vivre Montréal en santé depuis quelques années, toutes ces pistes d'action ne sont pas particulières à Montréal : le réseau des Villes et village en santé est un réseau international, dont le principe même appelle à mobiliser, donner du pouvoir aux citoyens ; la concertation communautaire - institutionnel est au coeur des changements qui se vivent depuis quelques années au sein du réseau de la santé des services sociaux... Cette convergence des orientations peut expliquer, à la fois, l'intérêt soulevé par la politique municipale annoncée et l'existence même de cette politique.

UNE DÉMARCHE COLLECTIVE

Depuis déjà plusieurs mois, le RQIIAC de Montréal attendait cette politique et avait invité André Lavallée, du comité exécutif de la ville de Montréal, à venir la présenter lors d'une assemblée de discussions.

Quelque 30 intervenants de la région de Montréal se réunirent, le 28 janvier dernier malgré le pire verglas de l'hiver, pour entendre le porte-parole de la municipalité expliquer les tenants et aboutissants de cette politique et répondre à leurs questions et craintes.

Un comité de travail de six personnes (Roger Côté, René Frenette, Yves Lévesques, Delphino Campanile, Marcel Vincent et le soussigné) avait préparé un « projet de mémoire » qui fut discuté après la présentation faite par André Lavallée.

Les débats permirent de relativiser l'approche que prenait le projet de mémoire, particulièrement concernant la question des Quartiers en santé, qui n'était pas aussi bien reçue par l'ensemble des intervenants que par les membres du comité de travail, impliqués pour plusieurs d'entre eux à expérimenter cette formule dans leurs quartiers.

Cette dernière étape de consultation aura donc bonifié le contenu du mémoire déposé par le RQIIAC de Montréal le 8 février dernier. Nous tenterons dans les prochaines lignes de vous en résumer l'essentiel tout en vous présentant, en filigrane, les axes proposés de cet énoncé de développement communautaire.

UN PAS EN AVANT

La reconnaissance de l'importance du partenariat avec les organismes communautaires, mais aussi avec les autres partenaires institutionnels nous semblait un pas en avant à souligner. Inscrire de tels principes dans une politique n'en garantirait pas le respect à long terme, surtout advenant un changement politique au conseil de la Ville, mais cela permettrait de faire sortir certaines des expériences de collaboration et de concertation du domaine de l'expérimental

UN DÉFI LANCÉ

La concertation des efforts, dans un appareil de plusieurs milliers de personnes n'est pas une mince tâche. Cela devient « titanesque » si l'on veut, par surcroît, faire de ce « monstre » un modèle d'ouverture et de coopération ! Reprenons quelques paragraphes du mémoire du RQIIAC.

« Nous avons vu, dans le cadre de certaines démarches de Quartier en santé, des conseillers se démener comme des diables devant les responsables de certains services municipaux, ou para municipaux, simplement pour obtenir, par exemple, le déplacement d'un arrêt de bus, alors que tous les acteurs locaux convenaient de la nécessité d'un tel déplacement. (...)

« De fait, le défi que vous vous proposez de relever, et proposez aux montréalais et montréalaises de relever, est énorme. Nous nous demandons comment et par quelles voies le leadership politique s'exercera pour changer, à ce point, une culture d'entreprise qui ne s'est pas vraiment démarquée des autres grandes bureaucraties d'État. Une autre question, plus difficile encore : comment implanter la souplesse et l'ouverture dans la gestion, alors que la conjoncture générale impose des restrictions et contraintes sans précédent ? Nous avons vu, ces dernières années, plusieurs paliers de gouvernement en appeler à la citoyenneté et de la responsabilité des communautés locales sans vraiment que cela se traduise par des changements significatifs au sein des organisations bureaucratiques.

« Ce qui peut faire la différence, au niveau de l'action municipale, c'est la capacité que pourront démontrer les directions administratives et politiques de véritablement se mettre à l'écoute et s'harmoniser à l'action du milieu (plutôt que l'inverse). Il nous semble que cette politique de développement communautaire ne sera complète qu'associée à un plan de restructuration des services municipaux pour que prime (ou à tout le moins rime) leur rattachement aux communautés locales »

UNE STRUCTURE VOLONTAIRE

Le débat entourant Quartier en santé comme forme privilégiée de concertation et de liaison entre la ville et ses partenaires locaux se menait déjà dans les quartiers depuis plusieurs mois. L'énoncé de politique est venu en souligner les enjeux.

« Nous ne doutons pas de la pertinence de la présence des institutions (municipales ou autres) à la table de concertation intersectorielle. Cette présence est essentielle à la fois pour mobiliser et assurer la synergie des ressources oeuvrant sur un même territoire et pour développer la responsabilisation politique de ces mêmes institutions. Toute la question est de savoir comment ces gros appareils sauront entrer en relation avec des structures légères comme des groupes communautaires et, a fortiori, les simples citoyens. Il faudrait que ces « gros appareils » développent, eux aussi, un sentiment d'appartenance locale.

« Ce qui nous amène à questionner l'intention de la ville de développer 22 Quartiers en santé, dans tous les quartiers sociologiques de la municipalité : « la Ville encouragera l'émergence de projets Quartier en santé dans ses 22 quartiers; la Ville mettra tout en oeuvre pour que les Quartiers en santé puissent consolider leur base » (Énoncé, p.30). Un tel discours nous apparaît pour le moins pressant et nous semble contradictoire avec le respect annoncé pour d'autres structures de concertation que Quartiers en santé : à la même page 30 de l'énoncé, la Ville affirme pourtant que « l'approche Quartiers en santé n'est pas exclusive ». »

Le dernier point soulevé dans le mémoire du RQIIAC de Montréal concernait l'appui donné par la Ville aux organisations communautaires autonomes.

« Dans sa politique de soutien aux organismes communautaires la Ville entend pratiquer l'équité et d'accessibilité. Elle dit même son intention de mieux ajuster l'offre municipale en fonction des besoins exprimés. C'est dire, selon notre entendement, qu'en matière de locaux et de support technique la Ville entend faire un virage qui lui permette de refléter une plus grande diversité et une orientation moins strictement loisir-culture que par le passé. Ici, il aurait été très intéressant que le bilan actuel de l'utilisation des locaux municipaux par les organismes communautaires, bénévoles et de loisir ait pu être produit à temps pour cet Énoncé. Cela aurait permis de chiffrer des engagements, ou encore de servir de point de référence pour un suivi évolutif de la situation (...)

« En ce qui a trait au soutien professionnel, comme autre forme de soutien aux organismes communautaires, les quatre lignes que comporte l'Énoncé sont plutôt laconiques (...)

« Notre travail depuis une vingtaine d'années sur ce terrain du support technique et professionnel aux organismes communautaires nous amène à souhaiter que les initiatives de la Ville en ce domaine se fassent en concertation, ou à tout le moins en tenant compte de ce que nous faisons déjà dans les quartiers. »

Finalement, le Regroupement de Montréal (RQIIAC) soulignait l'importance, pour la qualité de vie démocratique et la qualité de vie tout court, que les concertations plus poussées, et l'articulation plus serrée entre les objectifs, les clientèles rejointes par les réseaux municipaux et ceux d'autres réseaux publics (santé et social, sécurité du revenu...) ne se fasse pas au détriment de l'espace d'expérimentation sociale et d'innovation que représentent les groupes communautaires.

Autrement dit, l'importance de l'unité d'action (des divers acteurs sur la même patinoire) ne devrait pas faire oublier le caractère autonome des groupes communautaires et la valeur démocratique de leur capacité d'expression et d'expérimentation indépendante.

Mars 1994

LE POLITIQUE ET L'INSTITUTIONNEL : LEVIERS OU BOULETS ?

Dans les débats qui ont entouré, localement, l'orientation *Quartier en santé* de la municipalité et du CLSC, une question s'est posée avec une acuité qui ne s'était pas vue depuis longtemps : « jusqu'où peut-on tirer sur la corde de l'autonomie professionnelle pour s'opposer à une orientation développée par le conseil d'administration » ?

Nous avons connu, depuis toujours, des tensions et oppositions entre les orientations du CLSC et celles défendues par les groupes ou coalitions que nous animons. Cela aurait pu nous conduire à des relations conflictuelles : il faut croire que l'équipe d'organisations communautaires et le conseil du CLSC ont eu l'intelligence de ne pas « se tirer dans les pattes » mutuellement !

Toujours est-il que le débat entourant *Quartier en santé* a ravivé ce vieux démon, d'une façon d'autant plus vive que la composition actuelle du conseil d'administration (au CLSC Hochelaga-Maisonneuve) était très communautaire : quatre des cinq postes offerts aux citoyens ont été comblés par une coalition d'organismes communautaires. On ne peut donc accuser ce conseil d'être de l'élite traditionnelle comme cela pouvait l'être au début du CLSC

Certains CLSC ont pris les grands moyens pour régler ce genre de questions : il n'y a rien qui se fait ou se dit dans le milieu sans avoir fait l'objet d'un imprimatur de la part de la direction générale. C'est le parti pris pour une direction verticale, qui a l'avantage de la cohérence mais le désavantage du manque de souplesse et surtout, dirons-nous, de la déqualification.

En effet, je crois que la principale valeur de l'autonomie professionnelle réside dans sa capacité à faire face à des situations nouvelles, complexes, imprévues. Sur cette question Mintzberg, le gourou québécois en dynamique des organisations, était clair. Il recommandait même une forme *adhocratique*, en référence aux comités et structures « ad hoc », comme celle convenant le mieux à l'innovation et au développement. Ceci pour dire que je ne prêche pas pour une réduction de l'autonomie professionnelle nécessaire à une offre de services de qualité aux communautés locales.

Mais l'autonomie professionnelle, dans le cadre d'une institution comme le CLSC, cela implique la reconnaissance d'autres normes, d'autres *inputs* qui viennent définir l'action à poser, en plus des critères déontologiques. On ne peut promouvoir l'empowerment, la prise de pouvoir des citoyens, leur implication dans les structures électives comme le conseil du CLSC, puis, au moment où celui-ci prend une orientation, faire comme si cela n'avait pas d'importance !

Il faudrait donc apprendre à jouer avec cet interlocuteur, cet acteur local qui, définitivement, exerce un certain pouvoir sur notre propre orientation. Une chose que plusieurs

intervenants ont déjà commencée, notamment en occupant eux-mêmes une place au dit conseil, à titre de représentants des employés. Ce qu'il convient de retenir ce me semble c'est le caractère démocratique de l'institution CLSC tout comme de l'institution Ville.

Ce que ce débat peut nous faire voir, c'est le caractère éculé des conceptions qui ont cours encore aujourd'hui entourant la nature des institutions, par rapport aux groupes communautaires. Les institutions ne sont-elles que des poids, des boulets aux pieds des communautés et des citoyens ? ou si ce ne sont pas aussi des moyens, imparfaits certes, mais des moyens puissants de répondre de façon stable, assurée, à des besoins considérés fondamentaux.

Les formes institutionnelles sont le résultat de « compromis institutionnalisés » entre des forces sociales. Elles comportent toujours une dimension de « rapport de force » entre les éléments qui la composent : syndicats, direction, conseils divers ; orientations politiques et administratives des régions et ministères... mais elles sont efficaces dans la mesure où une entente existe entre les parties pour reconnaître à ces formes institutionnelles une utilité, une valeur collective. Divers moyens sont mis en oeuvre pour orienter, gérer, évaluer ses structures tout en leur garantissant l'autonomie nécessaire à la réalisation de leur mandat : régions, corporations professionnelles, politiques... ces moyens relèvent de la démocratie représentative, élective.

Les groupes communautaires tirent quant à eux leurs forces et leur dynamisme de la démocratie directe et participative qu'ils mettent en oeuvre. Ils ne sont pas, eux non plus, exempt de contradictions et rapports de forces en leur sein (permanents VS élus ; services VS droits...) ce qui ne les empêche pas de jouer un rôle important et de plus en plus reconnu comme tel dans le développement d'une réponse de qualité et adaptée aux besoins sociaux, sanitaires, culturels et même économiques d'aujourd'hui.

Naturellement, reconnaître le caractère démocratique d'une institution comme le CLSC (ou encore du réseau scolaire...), pour le discours communautaire, c'est abandonner la caricature facile des « méchantes institutions » et des « bons groupes »... Pour déployer une vision plus large des pouvoirs et les formes d'exercice de la démocratie, une vision apte à infléchir non seulement le cours communautaire des choses mais celui de la société.

L'EXEMPLE DES PROJETS QUARTIERS EN SANTÉ

L'auteur traite de l'interaction parfois difficile entre les différentes institutions et les acteurs communautaires dans le projet Quartiers en santé. Il affirme que les développements sociaux, éducatifs ou sanitaires doivent maintenant être articulés à ceux qui sont déjà en place plutôt que d'être ajoutés sans coordination. L'auteur préconise la formation de «nouveaux espaces démocratiques» et une meilleure entente entre les institutions et le milieu communautaire. Il prône la concertation locale, l'établissement de passerelles entre les réseaux et l'enracinement local et souhaite que soit instaurée une interaction franche et génératrice de sens entre les divers partenaires.

Cet article porte sur les questions soulevées par la pratique au sein du projet **Hochelaga-Maisonneuve, Quartier en santé**. Je ne vous ferai pas tout l'historique, déjà tortueux, de cette concertation intersectorielle locale depuis ses débuts, il y a plus de trois ans. Je préciserai simplement que le démarrage fut marqué par la méfiance des acteurs communautaires, suivi d'une expérimentation de quinze mois... puis d'un bilan, et enfin d'un redémarrage avec l'*opting-out* d'une partie du communautaire.

À cause de la complexité des institutions participantes, on peut se demander comment cela peut tenir ensemble! Il y a le CLSC avec ses 200 employées et employés et ses multiples services très autonomes les uns des autres; la Ville, la commission scolaire et le gouvernement provincial, avec leur propre système politique, leurs milliers d'employés, leurs rapports contradictoires entre personnes élues, appareil gouvernemental et ministères... Comment une seule de ces structures complexes peut-elle agir de façon unifiée et coordonnée alors que toutes sont divisées par leurs multiples logiques et leurs intérêts contradictoires? A fortiori, comment pourraient-elles agir ensemble avec cohérence?

On peut aussi se demander si l'ouverture de ces organisations sur le monde extérieur, sur le milieu, et l'interaction de ces organisations avec des usagers individuels ou organisés, et avec des partenaires indépendants pouvaient relativiser, ouvrir ce qui était auparavant cadenassé entre des légitimités trop exclusives (professionnelles vs syndicales vs administratives vs politiques...) et ainsi remettre en mouvement des mécanismes figés en puisant à de nouvelles sources de légitimité?

Entre les personnes élues, les administrateurs et les «militants», quels enjeux, quelle coïncidence y a-t-il? Alors que les CLSC pratiquent l'approche communautaire, la Ville vise une orientation de développement communautaire, les écoles, une ouverture sur le milieu et un renouveau de l'engagement des parents (l'école, ça commence à la maison); les circonstances sont là pour favoriser l'impulsion d'un nouveau

dialogue.

Alors que les bailleurs de fonds traditionnels retirent ou menacent de retirer leur soutien (création d'emplois fédéraux, projets d'employabilité provinciaux), on peut comprendre la méfiance, l'hostilité même, qui caractérisent le discours de plusieurs groupes communautaires devant le désir de concertation des institutions.

Les objectifs arrêtés ensemble se briseront-ils sur les premières résistances syndicales? Seront-ils bloqués par d'interminables négociations interdépartementales? Les groupes communautaires, plus souples et plus légers, sont davantage à même de se mobiliser autour d'un objectif: ils sont moins divisés en leur sein par des modèles, des chasses-gardées, des privilèges bureaucratiques. Par ailleurs, entre eux, ils sont à la fois unis et divisés.

La capacité de planification du milieu peut être soutenue par des moyens réels, aussi la table intersectorielle devient intéressante. Si les collaborateurs institutionnels peuvent mobiliser leur poids et leur influence pour aider le communautaire à percer le blocus actuel du financement dirigé, et freiner la tendance au harnachement du communautaire, alors on peut imaginer un partenariat.

Alors que les réseaux publics ont peine à se parler, et qu'ils se concurrencent de façon éhontée (dédouplements fédéral-provincial en matière d'emploi et de formation de la main-d'oeuvre, mais aussi difficulté du ministère de la Sécurité du revenu à travailler avec celui de l'Éducation pour atteindre des objectifs de formation des exclus, compétition entre les réseaux hospitaliers et les CLSC...), il leur serait difficile de faire la morale au monde communautaire!

La concertation entre les réseaux institutionnels ne peut éviter la voix de garage des rencontres de relations publiques qu'en permettant l'émergence de projets, en reconnaissant des porteurs de projets qui peuvent relier de façon transversale les missions et les champs de spécialisation des différents réseaux. C'est ce que Jacques Donzelot suggérait avec persuasion dans son essai sur la politique de la ville: L'État animateur. Les développements sociaux, éducatifs ou sanitaires ne peuvent plus se faire par «sédimentation», c'est-à-dire par l'addition de nouveaux programmes sans les articuler à ceux qui sont déjà en place. Les besoins de demain seront rencontrés par une coalition des forces de la société civile et de l'État. Que l'on se préoccupe des services aux personnes âgées, de l'aide aux familles et aux jeunes décrocheurs ou encore des interventions sur des questions comme la toxicomanie et la prostitution, ce sont des défis qui exigent une mobilisation générale de la société et qui ne peuvent être considérés comme la responsabilité d'une institution particulière.

Mais pour que de telles avenues soient envisageables, il faut s'opposer au discours dominant de la «banqueroute de l'État». Il faut que les institutions participent à la réflexion sur le financement et la reconnaissance des groupes communautaires. En fait, il faut réinvestir le politique, cesser de «jeter les élus après usage», et construire des alliances à long terme, grâce à ces nouveaux espaces démocratiques ou les forces sociales peuvent s'exprimer sans être tenues pour acquises.

Qu'y a-t-il de nouveau dans ce «nouvel espace démocratique»? Qu'y a-t-il de différent? Il n'y a pas de partis politiques qui s'y affrontent: ce n'est pas un parlement, ce n'est pas un lieu d'administration, ni de gestion de programmes, c'est un lieu où peuvent être mis en contact les acteurs locaux de tous ordres: institutionnel, politique, social... C'est un lieu d'expression des demandes et des besoins qui ne sont pas pris en compte par les politiques et les programmes officiels _ en ce sens, c'est un lieu de critique des programmes officiels, mais aussi un lieu d'appropriation, de diffusion d'information. C'est un lieu qui brise la «balade des corridors» et qui traverse les champs de compétences afin de saisir les enjeux complexes et interétablissements, interdisciplinaires qui se posent localement. C'est un lieu pour abattre le mur entre les individus (citoyens, consommateurs, contribuables, usagers) et les appareils gouvernementaux qui ne sont redevables qu'à leurs «instances supérieures».

LA CONFIANCE MUTUELLE: UN CAPITAL SOCIAL PRÉCIEUX

Il y a une certaine pensée magique dans le milieu communautaire qui voudrait voir disparaître, tout à coup, la «bureaucratie» des appareils. Comme si on pouvait gérer ces appareils «à la bonne franquette». Inversement, il y a une dépréciation, une sous-évaluation du potentiel et de l'actif communautaire par les institutions.

Les institutions ont certes des moyens financiers importants mais aussi des mandats très lourds: éduquer des jeunes qui décrochent, soigner des gens de plus en plus malades, encadrer des personnes exclues de plus en plus nombreuses... et cela, avec des moyens qu'on voudrait de moins en moins coûteux. Dans ce contexte, ouvrir les institutions à une interaction positive avec le milieu (l'école avec la famille, l'hôpital avec le milieu de vie) pourrait donner des résultats pour peu qu'on ne prêche pas, là aussi, par pensée magique: le milieu, subitement deviendrait proactif, la communauté, thérapeutique!

Entre un milieu passif, récipiendaire ou bénéficiaire des services publics, et un milieu transformé en sous-contractant de l'intervention professionnelle, il y a une autre voie, car l'alternative n'en est pas une: c'est toujours l'institution, le pouvoir de l'expert qui agit sur un patient ou sur un réseau de collaborateurs. L'autre voie, c'est lorsque le milieu, la communauté cesse d'être définie par l'expert, qu'elle cesse de ne voir son bien-être qu'en fonction de l'intervention de celui-ci, qu'elle devient une interlocutrice capable de définir le problème et les solutions.

Si l'enjeu d'une redistribution du pouvoir entre institutions et communautés locales ne conduisait qu'à un report de responsabilité sur cette dernière, alors que sa santé et son capital social et culturel sont déjà minés par les déséquilibres structurels de la société, le résultat ne vaudrait pas l'effort et la douleur de la transformation. Par ailleurs, si la mobilisation et la responsabilisation sociale s'accompagnent d'une interpellation politique des instances aptes à prendre en compte et à agir sur les sources structurelles des déséquilibres, le nouveau jeu peut être prometteur: ce que l'institution locale et le professionnel «perdent» en statut, ils le regagnent en pouvoir de négociation, aux côtés de la communauté, face aux instances supérieures. Il devient possible de s'attaquer aux causes et de mobiliser le milieu sans l'arnaquer.

LA COLLABORATION DIFFICILE

Ce n'est pas facile de faire un lien entre des réalités quelques fois fort différentes... Les projets de Quartier en santé, mais aussi d'autres lieux de concertation n'ont pas été sans soulever quelques frictions:

- À l'école, lorsqu'on vire la terre sens dessus-dessous pour planter des fleurs avec les enfants et les parents, les directions d'écoles voient souvent cela comme un dérangement, et plusieurs profs en profitent pour prendre un congé des élèves! Quelles négociations a-t-il fallu soutenir avec la CECM pour pouvoir offrir des déjeuners aux enfants!
- Au CLSC, quand les services à domicile voient le rapprochement avec les ressources communautaires et naturelles comme une occasion de croiser le fer avec les patrons et comme une attaque à l'autonomie professionnelle, on est encore loin de l'approche communautaire!
- À la Ville empêtrée dans ses subdivisions, on se demande parfois si les personnes qui participent à titre de citoyens et de collaborateurs ne sont pas d'abord des moyens de pression utilisés par les personnes élues afin de se donner du pouvoir sur un appareil récalcitrant!

On peut comprendre que, dans ce contexte, l'offre faite aux citoyennes et aux citoyens et aux groupes de collaborer à une table intersectorielle semble peu intéressante.

Par ailleurs, comment ne pas compatir avec la ou le professeur qui a vu ses élèves, depuis une vingtaine d'années, devenir peu à peu de prétentieux illettrés? Comment ne pas comprendre le désarroi de l'agent d'aide socioéconomique, devant le décrocheur de 17 ans qui n'a pas fini son secondaire III et qui prétend qu'un travail à moins de douze dollars l'heure ne vaut pas le déplacement? Comment garder l'espoir lorsque les perspectives se ferment sur des jeunes femmes qui font des enfants pour obtenir de l'aide sociale et que des pères s'empressent de quitter le nid, puisque l'État s'occupera de leur progéniture?

Au-delà ou en deçà des tractations interinstitutionnelles, il y a un esprit, un regard à poser sur la situation. Il y a un certain nombre de vérités à dire, d'évidences à refuser... Des réalités qui paraissent inéluctables (croissance de la monoparentalité, du taux d'abandon scolaire, du vandalisme...) peuvent être

confrontées par une action et une réflexion commune.

Il y a aussi cette conviction qui me semble de plus en plus essentielle: les ressources communautaires et institutionnelles ne sont pas deux mondes opposés, mais bien des outils ayant des contraintes distinctes et des moyens différents et qui doivent travailler ensemble. Autant l'un doit apprendre à respecter les compétences et l'autonomie de l'autre, autant l'autre ne doit pas oublier les origines démocratiques des institutions dont la société s'est dotée.

UN DÉBAT SUR LA NATURE DE LA DÉMOCRATIE

On a l'impression, en regardant les débats qui sont menés depuis plusieurs années sur la structure Quartier en santé, de revoir ou de réentendre des arguments qui ont été énoncés lors de la création des CLSC!

Des forces sociales s'affrontent localement: elles se sentent plus liées à leurs groupes sectoriels externes que complices et solidaires d'un projet local. Un discours fort, tonitruant quelquefois, tend à assimiler l'intervention étatique à quelque chose de totalement externe et de foncièrement mauvais. Une autre tendance met plutôt en évidence le pouvoir d'influence du local sur le réseau parapublic national: le CLSC d'ici n'a-t-il pas contribué à construire le réseau des CLSC et ainsi, tenu son pari de pouvoir influencer la nature de cette nouvelle institution?

Ce n'est pas une opposition entre les mondes institutionnel et communautaire que nous avons vu à l'oeuvre depuis une vingtaine d'années, mais plutôt une opposition dans les façons de concevoir et d'orienter les politiques de l'État.

Après la chute de la croyance en un État essentiellement bon et qui s'opposerait à un État capitaliste essentiellement méchant, il semble qu'il faudra trouver un moyen de faire taire le débat stérile entre les tenants du «pas d'État du tout» et ceux du «tout à l'État». Les choses ne sont pas si simples. La démocratie n'est pas l'affaire du seul gouvernement, mais bien du rapport entre gouvernement, institutions et autres composantes de la société.

DES SOURCES D'INSPIRATION

J'ai cherché parmi un certain nombre d'auteurs contemporains quelque inspiration pour mieux comprendre et cerner ce qui se passe sur le terrain, à la frontière des organisations et des mouvements sociaux, entre les personnes élues et les institutions qu'elles sont chargées d'administrer... Je n'ai pas trouvé de réponse simple, mais plutôt quelques éléments de réflexion que je me permets de partager avec vous.

FRIEDBERG À LA FRONTIÈRE POREUSE DES ORGANISATIONS

Dans *Le pouvoir et la règle, dynamiques de l'action organisée*, Friedberg (1993) met en lumière les limites de cohésion de l'action d'une organisation et la nature qui relie action collective et organisations. Cet auteur vient conforter notre

constat que les organisations dont on parle sont complexes et divisées. Divisées à tel point qu'il y a parfois plus de proximité entre tel service d'une organisation complexe et tel segment de la population ou organisme externe, qu'entre ce service et les autres services de l'organisation mère. C'est une situation que nous avons souvent vécue dans les services d'action communautaire en CLSC, où l'on se sent quelquefois plus redevable à un groupe externe qu'à l'institution, avec ce que cela comporte d'inconfort. Cette conception dialectique de l'organisation fut par ailleurs crûment illustrée localement lorsque, dans un débat public autour des objectifs de Quartier en santé, le responsable local du service de loisir et de développement communautaire s'est mis à «descendre» le projet, auquel, pourtant, il consacrait énergies et ressources! Le service municipal «maître-d'oeuvre» de Quartier en santé se désolidarisait, et c'est un euphémisme, de la politique officielle.

Voilà, selon moi, un exemple on ne peut plus éloquent de la difficile direction exercée par les personnes élues sur des appareils complexes dont l'autonomie relative confine à l'indépendance. Loin de moi l'idée de lancer la pierre à l'un ou à l'autre: retenons seulement que le pouvoir traverse l'ensemble des rapports internes et externes de l'organisation.

LE POLITIQUE ET LES NOUVEAUX ESPACES DÉMOCRATIQUES DE MELUCCI

Si le travail de Friedberg permet de montrer la porosité des organisations et la dialectique qui les divise autant qu'elle les unit, c'est chez Melucci (1987) que j'ai pu trouver une définition des rapports politiques, une définition du politique qui me semblait plus heuristique. Effectivement, son concept de «nouveaux espaces démocratiques» me semble bien correspondre à la nature des enjeux soulevés par une stratégie comme Quartier en santé. Même sa définition du politique paraît plus éclairante: pour lui, la relation politique est, par essence, une «relation qui permet la réduction de l'incertitude et la médiation d'intérêts opposés par le moyen de décisions». Prises dans ce sens, le développement des relations politiques est ce qui a permis le fonctionnement des sociétés complexes.

Dans différentes sphères de la vie sociale, et à l'intérieur d'organisations et d'institutions diverses, se développe un processus de transformation des modes autoritaires de régulation en relations politiques. Par la voie de la confrontation et la médiation des intérêts, ce système produit des décisions et permet de remplacer certains mécanismes autoritaires par une régulation politique.

Melucci souligne que dans les sociétés complexes, les processus politiques de prise de décisions, qui fonctionnent essentiellement par le biais de la représentation, doivent être intégrés comme nécessaires par les forces d'opposition qui ont, par le passé, eu tendance à les associer essentiellement à des formes bourgeoises et donc à s'interdire toute participation à de telles formes. La prise en compte de cette inéluctabilité de la représentation politique n'implique pas

que les forces progressistes soient «condamnées» à devenir des partenaires du jeu politique, du decision-making process. Le politique, malgré la progression et la multiplication des instances politiques, ne peut inclure toute la vie sociale et cela pour deux raisons: primo, le jeu politique est marqué par les structures et par les intérêts qui précèdent la mise en place des arènes politiques. Il n'y a pas de chances égales pour tous les participants, et en ce sens, il faut évaluer les conditions de participation qui sont faites aux forces sociales dominées. De ce point de vue, le conflit et le refus du jeu politique demeurent toujours une stratégie possible pour imposer la reconnaissance d'acteurs ou d'enjeux que les «dominants» ont tendance à oublier ou à négliger. Secundo, il y a des dimensions (affectives, de relations symboliques) qui ne peuvent faire l'objet de négociations politiques parce qu'elles suivent une autre logique.

C'est pour tenir compte de ces limites intrinsèques aux formes et aux procédures de la représentation politique que Melucci identifie la création nécessaire, dans nos sociétés complexes, de «nouveaux espaces démocratiques». Ce concept me paraît bien recouvrir certains aspects de la structure potentielle des Quartiers en santé. Mais c'est avant tout parce que certains dilemmes des démocraties «postindustrielles» doivent être confrontés, sinon résolus, que nous devons envisager l'existence de ces espaces démocratiques.

D'une part, la multiplication des droits individuels et collectifs a amené la création de structures bureaucratiques d'administration et de planification afin de coordonner et de protéger la réponse à ces besoins. L'établissement de ces structures vient paradoxalement contraindre la participation et le libre exercice des droits. D'autre part, la fragmentation des pouvoirs, des réseaux et des groupes capables de s'organiser pour tirer profit des processus politiques de décision, associée à la multiplication des instances politiques décisionnelles (niveaux de gouvernements difficilement coordonnés), font que, pendant que la quantité des décisions prises augmente, il devient de plus en plus difficile de décider de ce qui est essentiel. Ces paradoxes des sociétés démocratiques contemporaines ne peuvent être résolus en ajoutant à la complexité et aux structures politiques de décisions et de planification: cela n'aurait pour effet que de surenchérir le pouvoir technocratique sans remettre en cause le mécanisme à la base de ces dilemmes.

Pendant que les individus sont soumis à de multiples moyens de contrôle (par le biais de pressions sociales sur les structures cognitives et de motivation des individus), il y a par ailleurs une demande de réappropriation de l'espace, du temps et du sens de la vie par ces mêmes individus, qui possèdent de plus en plus de moyens (éducation, droits, revenus) pour agir sur leur propre vie.

La démocratie dans la société contemporaine ne se limite pas à la compétition pour avoir accès aux ressources gouvernementales. Le démocratie requiert des conditions qui rendent les individus et les groupes sociaux capables de s'affirmer et

d'être reconnus pour ce qu'ils sont ou ce qu'ils désirent être. Il faut des espaces libres de contrôle et de représentation pour permettre la reconnaissance de l'autonomie des individus et des processus collectifs générateurs de signification, d'identité. Ce sont des espaces indépendants des institutions gouvernementales, des structures de partis et de l'État, des structures légères (soft institutionalized) qui favorisent l'appropriation du savoir, la circulation de l'information et la production de ressources symboliques. Ces nouveaux espaces démocratiques sont un point de rencontre entre les institutions politiques et les demandes collectives, entre les fonctions gouvernementales et la représentation des conflits.

On peut faire le lien entre cette définition de nouveaux espaces démocratiques et la définition qu'on donne quelquefois aux mouvements sociaux eux-mêmes, aux groupes communautaires qui sont porteurs d'identité, générateurs de sens. Toutefois, l'existence de tels espaces permet à la société de prendre acte des questions posées par les mouvements sociaux, sans nécessairement institutionnaliser ces derniers.

Particulièrement pour les populations démunies, moins aptes à utiliser les canaux étroits de la représentation politique, ces espaces d'élocution (disait Lavelle) peuvent devenir un moyen de faire entendre les insatisfactions et les critiques à l'égard des programmes, des institutions politiques, sans pour autant administrer ces programmes. Ces nouveaux espaces permettent à des réalités de la vie quotidienne d'être entendues, exprimées, sans avoir à faire l'objet de négociations, de représentations et de structurations qui doivent inévitablement passer par les revendications des mouvements sociaux antérieurs.

Contrairement à certains auteurs, tels Cohen et Arato (1992) dans leur magistral *Civil Society and Political Theory*, qui ont tendance à opposer radicalement société civile, État et économie, Melucci se fait le défenseur de nouveaux espaces démocratiques, à la frontière (ou dans les interstices) des institutions politiques, administratives, et grands appareils gouvernementaux. Ces nouveaux espaces pour voir et faire entendre les nouveaux mouvements sociaux sont plus proches et plus sensibles aux besoins individuels «de la vie quotidienne» que les mouvements antérieurs, portés vers des changements structurels, macrosociaux.

CONCLUSION

L'expérience laborieuse de Quartier en santé met en lumière le fait qu'il faudra plus qu'une structure de concertation, plus que des procédures établies pour que s'harmonisent les acteurs locaux. Nous rejoignons en cela les conclusions de Melucci et de plusieurs autres qui prônent l'importance d'un travail de concertation locale et de l'établissement de passerelles entre des réseaux de plus en plus nombreux et complexes, mais aussi l'enracinement local, un supplément de sens à produire...

Il faut que cet espace qu'est Quartier en santé soit suffisamment indépendant des instances politiques pour permettre

la formulation de nouveaux enjeux, de nouvelles questions. Cependant, il faut qu'il soit suffisamment lié aux ressources institutionnelles et politiques locales afin que ces questions puissent porter tout le poids de changement qu'elles recèlent.

Il ne s'agit pas de développer de nouvelles formes de relations publiques ni une nouvelle arène politique... mais bien de permettre une interaction locale franche et génératrice de sens. Dans un quartier de tradition communautaire forte et fière, aux prises avec des problèmes sociaux et économiques graves, la mobilisation concertée des ressources n'est pas un luxe. Par ailleurs, l'importance des griefs portés par plusieurs groupes de citoyennes et de citoyens nous interdit de penser qu'une harmonisation «à rabais» puisse être réalisée entre les acteurs institutionnels et communautaires.

De là l'intérêt d'une approche qui saura rester ouverte, capable de médiation entre des intérêts opposés, une approche qui misera sur le capital social à l'oeuvre dans ce quartier.

Gilles Beauchamp
organisateur communautaire,
CLSC Hochelaga-Maisonneuve, Montréal
1994, Colloque du RQIAC à Sherbrooke

BIBLIOGRAPHIE

- COHEN, J. L. et A. ARATO (1992). *Civil Society and Political Theory*, Cambridge, M.I.T Press.
- FRIEDBERG, E. (1993). *Le pouvoir et la règle, dynamiques de l'action organisée*, Paris, Seuil.
- GODBOUT, J. T. et al. (1990). *La participation politique*, Québec, Institut de recherche sur la culture du Québec.
- LEFORT, C. (1986). *Essais sur le politique, XIXe _ XXe siècles*, Paris, Esprit/Seuil.
- MELUCCI, A. (1989). *Nomads of the Present, Social Movements and Individual Needs in Contemporary Society*, London, Hutchinson Radius, 288 p.
- PUTNAM, R. D. (1993). *Making Democracy Work, Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton, Princeton University Press, 257 p.

LE GOÛT DOUX-AMER DE LA POLITIQUE...

Qu'on le veuille ou non l'automne qui s'amorce sera marqué par trois campagnes politiques dans la région montréalaise : campagne provinciale, campagne municipale et celle, moins suivie mais peut-être tout aussi fondamentale, de la commission scolaire. Une telle coïncidence est suffisamment rare pour qu'on se demande s'il ne devrait pas en résulter un supplément de sens, d'intérêt pour les Montréalais : peut-être pourrions-nous voir enfin se dessiner quelques enjeux globaux, quelques pistes d'action et d'espoir pour les centaines de milliers de chômeurs, d'assistés sociaux, d'étudiants décrocheurs qui se concentrent de façon extraordinaire dans la métropole.

À moins que la succession d'élections en rafale ne produise encore plus de scepticisme et de désintérêt vis-à-vis de la chose publique. Ce ne serait que la poursuite d'une désaffection qui sévit depuis déjà plusieurs années. Une désillusion en regard des espoirs, déçus, soulevés par les leaders charismatiques des années 70. Une perte de sens, surtout, depuis que nos politiciens eux-mêmes ont abdiqué toute velléité de pouvoir et de contrôle sur les questions à caractère économique. À force de désarmer et de se dire impuissant devant les forces économiques, nationales et internationales, à force d'attendre, depuis 15 ans, que les conditions d'un développement reviennent enfin, les politiciens ont eux-mêmes dévalué leur propre pouvoir.

On ne peut se surprendre de l'attitude des citoyens de plus en plus sceptiques, pour ne pas dire cyniques, face aux enjeux et débats politiques alors que, pourtant, certaines décisions lourdes de conséquences sont imminentes. La perte de confiance envers le politique est telle que plusieurs ont pris pour acquis qu'il faut simplement « vider la place » et remplacer le parti au pouvoir par l'opposition, après deux termes... sans égard aux programmes en présence.

Le contexte nous oblige, pourtant, à une revalorisation, inéluctable, du politique. Non pas tant à cause de questions constitutionnelles qui seraient à l'ordre du jour, bien qu'elles ne soient pas sans importance, mais elles semblent toutes relatives comparées aux défis qui se posent en matière de gestion environnementale, de développement économique durable, ou encore de maintien d'un équilibre social viable. Il faudra bien, pour faire face à ces défis qui confinent à la catastrophe, faire quelques accroc à la sacro-sainte loi du profit à court terme, que les discours libre-échangistes et monétaristes de nos dirigeants ont, depuis plus de 10 ans, instituée comme unique étalon du développement social.

Ce ne sont pas des solutions techniques, et encore moins économiques, qui nous permettront de faire face à nos obligations et laisser à nos enfants autre chose que des dettes ! Les défis qui se posent exigeront *une participation consciente et éclairée de la part des citoyens en regard de laquelle les pro-*

grès, rapides et réels mais encore limités, réalisés ces dernières années autour des questions environnementales ou sanitaires, apparaîtront comme le b-a-ba d'une nouvelle citoyenneté. Cela peut sembler utopique, ou optimiste. Cela me semble incontournable.

Heureusement, en même temps qu'existe une désaffection envers le politique, nous observons la multiplication d'engagements sociaux, de formes diverses de bénévolat et d'action communautaire, souvent autour d'objectifs qui apparaissent atteignables, avec des résultats mesurables pour les citoyens participants. Ce phénomène de croissance de la vie associative n'est pas propre au Québec mais est remarqué partout, et interprété par certains comme une réponse à la perte de sens qui a accompagné la faillite des grands idéaux. Ces dynamismes communautaires et locaux ont été reconnus dès le rapport Brundtland (*Penser globalement et agir localement*, 1987) comme la voie nécessaire d'un développement durable. Même les gouvernements libéraux-conservateurs ont peu à peu misé sur eux pour inventer des solutions que les grands appareils n'arrivaient plus à produire.

Bien sûr il y avait dans cette « conversion » au communautaire une vision parfois réductrice, économiste de cette perspective, n'en retenant que le moindre coût possible pour des services s'avérant parfois plus efficaces. Mais ce serait perdre de vue l'essentiel si on s'en tenait à cette caractéristique conjoncturelle : ce n'est pas de salaires moindres payés à un employé communautaire où le non-salaire aux bénévoles qui font qu'ils sont des réponses novatrices, mais bien l'articulation étroite et « synergique » qu'ils peuvent développer entre les besoins et les solutions, entre les usagers et les producteurs. Ce sont aussi, dans le contexte actuel de l'exclusion dramatique d'une proportion croissante de la population des sphères productives et socialement reconnues de la société, des occasions d'insertion, d'apprentissage et de participation qui n'ont pas qu'une valeur économique.

La Ville de Montréal adoptera d'ici quelques jours une politique de développement local et communautaire, alors que les organismes communautaires se sont vus reconnaître un statut de partenaire essentiel dans le réseau de la santé et des services sociaux : bien que les jeux soient loin d'être faits et que les rapports entre politiciens, institutions et la « mouvance communautaire » ne soient pas toujours harmonieux, cela témoigne cependant d'un avancement dans la bonne direction. À la condition que cette mouvance ne soit pas simplement harnachée pour les services qu'elle peut rendre, mais bien reconnue comme partie intégrante et vivante de la démocratie que nous voulons développer.

Oui, le sens du politique peut être renouvelé, et contrée la crise morale qui frappe la société : il faudrait cependant pour cela que le principe devenu adage de la « pensée globale —

action locale» soit réalisé dans ses deux pôles. C'est-à-dire non seulement dans la vénération simple de l'action locale, laissant aux politiciens et technocrates les questions complexes du développement global. Il faudra justement que ces politiciens osent se prononcer et avancer des alternatives à la seule politique globale qui domine outrageusement depuis trop longtemps, une politique qui, en fait, est un avilissement du politique : le libre-échange comme seul vecteur, comme panacée universelle. Combien de continents, d'environnements devront encore être soumis, détruits, au profit d'un capital de plus en plus volatile et sans frontières ? Combien de milliers, de millions de travailleurs devront encore, ici, être relégués en marge de la société, pendant qu'ailleurs on les assujettit à des conditions dégradantes ?

Thatcher et Reagan ont quitté leurs capitales respectives depuis longtemps mais ce sont encore les mêmes recettes que les politiciens de toutes tendances semblent prôner pour favoriser un développement économique et social qui, après quinze années de promesses non tenues, continue de se faire attendre. Comment devrions-nous transformer les institutions politiques et financières, issues de l'après-guerre, afin qu'elle jouent le rôle politique dont nous avons besoin, pour harnacher et orienter le développement économique ? C'est en répondant à ces questions que nos politiciens nationaux nous convaincront qu'ils peuvent fonder le projet d'une société québécoise comme celui d'une nation adulte co-responsable de l'avenir de l'humanité.

Août 1994

MUNICIPALITÉS ET DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE: QUELQUES LEÇONS DE L'EXPÉRIENCE D'UN CLSC

Atelier thématique #8 — « La municipalité maître-d'œuvre du développement communautaire »

Colloque international sur le loisir — Trois-Rivières, jeudi 3 novembre 1994

Vous me permettrez, en guise de préambule, de marquer ma surprise de voir la municipalité coiffée du titre de maître d'œuvre en matière de développement communautaire : cela ne me semble pas refléter l'arrivée, somme toute assez récente, du monde municipal sur ce terrain d'intervention – mais surtout cela me semble aller à l'encontre de l'attitude adéquate qui serait celle du facilitateur, ou pour reprendre le mot de Jacques Donzelot, de l'État animateur¹.

Je ne voudrais pas qu'on se méprenne sur le sens de ma critique : je n'ai nullement l'intention de revendiquer le statut de maître d'œuvre pour les CLSC qui, pourtant, œuvrent sur le terrain du développement communautaire depuis plus de 20 ans. Ma préoccupation principale sur cette question vise plutôt à faire reconnaître et préserver l'autonomie de partenaires communautaires dans des processus qui mobilisent des institutions et des appareils avec des moyens quantitativement supérieurs.

C'est à un double titre que le thème de notre atelier m'interpelle : en tant que membre d'une institution qui se doit de concerter, harmoniser autant que possible son action avec celle de la municipalité, d'autant plus que le réseau vient de faire une place importante aux élus municipaux dans la structure régionale de gestion (régie) ; mais aussi en tant qu'organisateur communautaire en relation étroite avec divers organismes du milieu qui se sentent eux-mêmes interpellés – et quelques fois menacés – par la politique de développement communautaire de la Ville.

C'est donc sous ces deux angles que je voudrais examiner, à partir de ma position locale, la question de notre atelier : l'angle des relations inter institutionnelles / intersectorielles et celui du rapport entre l'institution (qu'elle soit municipale, scolaire, socio-sanitaire) et le monde communautaire.

Avant d'entrer dans le vif du sujet je voudrais d'abord définir succinctement d'où je parle, en décrivant brièvement le quartier Hochelaga-Maisonneuve puis l'action communautaire menée par le CLSC depuis 1973. Après quoi je tenterai de résumer les principales étapes d'implantation du projet quartier en santé dans cette localité, de 1990 à aujourd'hui, pour terminer sur une note plus générale où le développement communautaire peut être pensé soit comme une politique, soit comme une autre façon de faire la politique : un projet de

société.

HOCHELAGA-MAISONNEUVE : UN QUARTIER PAUVRE MAIS... RICHE

Un quartier de l'Est de Montréal, pour ceux qui ne connaissent pas la région, disons que le Stade Olympique occupe la partie nord-est du quartier, délimité par des voies ferrées à l'est comme à l'ouest, par le fleuve Saint-Laurent au sud et les rues Sherbrooke et Rachel au nord.

La population y est passée de plus de 80 000 personnes en 1966 à 47 700 personnes en 1991. Les conditions socio-économiques se sont généralement détériorées au cours de la dernière période : l'évolution des revenus médians, comparés à ceux de Montréal et de l'ensemble du Québec montrent bien la détérioration relative (de même que l'appauvrissement de la ville de Montréal dans son ensemble).

Le chômage et la sécurité du revenu y font vivre plus de 40% de la population. Les cartes suivantes, tirées du dernier recensement, montrent l'importance de la monoparentalité et des ménages à bas revenus. La criminalité et les problèmes reliés à la toxicomanie et la prostitution ont connu une hausse importante alors que le décrochage scolaire atteint des sommets...

En fait il semble que le quartier concentre à un haut degré, sur un petit territoire de quelques kilomètres carrés, tous les problèmes posés par l'évolution rapide de la société : éclatement des familles, restructuration de l'économie et exclusion, dégradation du tissu urbain... Tous les problèmes sauf peut-être celui de la diversité ethnique. En effet Hochelaga-Maisonneuve continue d'être une enclave francophone dans un Montréal de plus en plus cosmopolite avec 92% de sa popula-

	1984	1989	1990
H.-M.(est)	11 675	12 600	13 550
H.-M.	11 200	12 100	13 100
Montréal	14 025	16 000	16 500
Québec	13 825	16 600	17 400
Canada	14 475	18 100	19 100

Données tirées des déclarations de revenus

tion de langue maternelle française.

C'est un quartier pauvre, on ne peut en douter, mais c'est aussi un quartier remarquable par son dynamisme communautaire. Qui n'a pas entendu parler du Chic Resto-Pop ou des ateliers de devoir Je Passe partout ou encore des fameuses Cuisines collectives ? Mme la ministre Louise Harel a déjà eu ce mot, assez juste, pour décrire le phénomène : « C'est un quartier où les gens ont la capacité de transformer leurs problèmes en projets ».

1 L'État animateur, essai sur la politique de la ville, Éditions Esprit, Paris, 1994.

Revenus des familles	RMR		Mtl		H-M	
Toutes les familles de recensement	842 855		248 810		10 208	
Moins de \$20,000, revenu de la famille	140 900	17 %	63 060	25 %	3 716	36 %
\$20,000 - \$34,999, revenu de la famille	167 933	20 %	59 063	24 %	2 843	28 %
\$35,000 - \$49,999, revenu de la famille	177 838	21 %	50 388	20 %	1 919	19 %
\$50,000 - et plus, revenu de la famille	356 190	42 %	76 295	31 %	1 683	16 %
Revenu moyen, revenu de la famille \$	50 518 \$		42 038 \$		30 322 \$	
Revenu médian, revenu de la famille \$	44 196 \$		35 303 \$		26 758 \$	
Fréquence des unités à faible revenu %	19 %		28 %		39 %	
Toutes les personnes hors familles économiques	452 985		240 205		11 633	
Pers. hors familles économiques à faible revenu	203 445		119 455		6 891	
Fréquence des unités à faible revenu %	45 %		50 %		59 %	
Population totale dans les ménages privés	3 063 815		985 800		41 005	
Pers. à faible revenu dans les ménages	673 505		328 670		18 517	
Fréquence des unités à faible revenu %	22 %		33 %		45 %	

Tableau 2: données tirées du recensement 1991

L'ACTION COMMUNAUTAIRE DU CLSC : LE MILIEU AVANT TOUT

La mise en place du CLSC, dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve en 1973, a été vécue par la majeure partie du milieu communautaire, comme une « expropriation » : c'était vu comme la mainmise de l'État sur une expérience communautaire qui se développait depuis 1970.

Disons que le discours militant de l'époque était du même genre : qu'on se rappelle seulement la CEQ qui publiait L'école au service de la classe dominante ou encore la FTQ qui

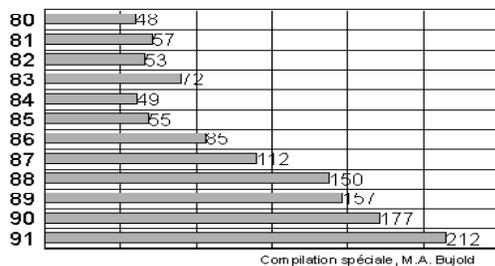
affirmait L'État, rouage de notre exploitation, on comprendra que le service d'action communautaire du CLSC Hochelaga-Maisonneuve pouvait se dire, en 1975, « au service de la classe ouvrière » et prendre ses distances vis-à-vis l'institution CLSC, et son conseil d'administration.

Certains ont analysé cette distance comme une stratégie des professionnels afin d'acquérir plus de pouvoir au détriment du pouvoir que les citoyens avaient, formellement, au sein du conseil d'administration (Godbout²). Je suis plutôt d'avis que cette distance et, effectivement, cette grande autonomie de l'équipe d'organisation communautaire à l'époque était la condition d'un ancrage et d'une articulation avec le milieu : celui-ci était trop critique (à tort ou à raison, là n'est pas la question) vis-à-vis de la nouvelle institution pour avoir confiance en des intervenants qui n'auraient pas été, eux aussi, très critiques.

Ce n'est que vers le début des années 80 que l'institution CLSC a commencé à être acceptée comme un partenaire, une ressource sur laquelle s'appuyer et non plus d'abord une émanation de la volonté de l'État. Depuis une dizaine d'années l'équipe d'organisation communautaire a pu d'inscrire de façon plus harmonieuse, moins conflictuelle, dans le cadre de l'institution CLSC tout en étant plus acceptée, mieux visible, dans les actions communautaires du milieu.

Si l'institution CLSC et sa direction ont pu accepter de soutenir le service d'action communautaire à travers des périodes de relations conflictuelles, c'est d'abord que le milieu était lui-même traversé de conflits et d'oppositions face à l'ensemble de l'intervention de l'État. J'ai voulu insister sur cette articulation paradoxale des pratiques d'organisation communautaire à l'institution CLSC pour souligner le caractère contradictoire que prend parfois la collaboration avec le milieu. Des politiques de développement communautaire municipales qui ne tiendraient pas compte de cette dimension seraient sans doute plus facile à gérer mais n'auraient qu'un impact limité sur le développement de leur milieu.

Voies de fait graves sur le territoire du district 52



Compilation spéciale, M.A. Bujold

Le nombre des groupes communautaires y dépasse la centaine, et si on y ajoutait tous les clubs de loisirs, les comités de parents d'écoles, et les comités paroissiaux, on approcherait sans doute le 200 ! Tout ce réseau tricoté serré a entrepris, il y a une dizaine d'années, de se concerter et, quelques fois, de s'ouvrir à d'autres « inputs » venant du monde économique ou institutionnel. On compte aujourd'hui plus d'une dizaine de tables de concertation sectorielles (ou réunies autour d'une problématique) :

- la coalition sur l'alimentation
- Concertation-Jeunesse
- la Table Enfance-Familles
- la Table sur le développement local
- la Table sur le tourisme
- les cuisines collectives de H-M
- la Table de concertation 3ième âge
- la Table sur la toxicomanie

auxquelles on peut ajouter le regroupement des paroisses, celui des écoles primaires, des caisses populaires... et, bien sûr, Hochelaga-Maisonneuve – quartier en santé.

Cette énumération, même incomplète, permet de camper le paysage pour une concertation intersectorielle de type « quartier en santé » : le champ de la concertation était déjà passablement occupé, en 1990. Nous y reviendrons mais avant je voudrais dire quelques mots à propos de l'intervention communautaire du CLSC dans ce contexte, dans ce quartier.

2 La participation contre la démocratie, Éditions Saint-Martin, 1983.

LA POLITIQUE DES QUARTIERS EN SANTÉ DANS HOCHELAGA-MAISONNEUVE

La Ville de Montréal adhère au réseau des Villes et Villages en santé en 1990, suite à une expérimentation dans le quartier Mercier-Est. Avec la multiplication des tables de concertation dans Hochelaga-Maisonneuve, il apparaissait nécessaire à plusieurs de trouver un terrain de rencontre et de concertation intersectorielle. Aussi le véhicule des « quartiers en santé » proposé par la politique Vivre Montréal en santé (VMS) a pu sembler propice, d'autant qu'il permettait d'interpeller certains décideurs politiques et institutionnels, ce que les concertations « ordinaires » ne permettaient pas vraiment. Cependant, le fait que les élus, les représentants des grandes institutions allaient être de la partie n'était pas pour plaire à tous les groupes communautaires. Alors que le quartier est riche d'initiatives novatrices, on craignait de voir la municipalité récupérer ces interventions comme les siennes, simplement en y accolant l'étiquette quartier en santé.

Une période d'expérimentation fut donc amorcée – qui permit à plusieurs acteurs de s'approprier... et à d'autres de conclure qu'ils avaient d'autres priorités. Ces 15 mois permirent au comité promoteur provisoire de quartier en santé d'organiser 3 déjeuners-causeries (sur l'emploi communautaire, la sécurité, et la toxicomanie) et de soutenir particulièrement (de façon concertée) un projet d'intervention dans un HLM du quartier³. Ces activités ponctuelles auront suscité la mise en place de la Table de concertation sur la toxicomanie, qui continue d'agir dans le milieu.

L'évaluation de cette période expérimentale conduisit à formaliser l'adhésion de plusieurs partenaires à la formule de quartier en santé : CLSC, milieu scolaire, services municipaux s'engagèrent plus avant dans cette concertation intersectorielle alors que quelques groupes communautaires s'en retirèrent, certains pour investir dans une Table sur le développement local, qui se consacre particulièrement à définir la contribution communautaire au développement local. Après une période de structuration, d'établissement d'objectifs généraux et de mode de fonctionnement, en février dernier des représentants d'une cinquantaine d'organismes et d'institutions se rencontraient. Nous étions alors en pleine période de consultation régionale, à Montréal, sur le projet de Politique de développement communautaire qui faisait l'objet de vives critiques de la part du milieu communautaire parce qu'on y voyait un désir de la Ville d'imposer la formule des quartiers en santé dans tous les quartiers. Hochelaga-Maisonneuve quartier en santé ne reçut pas l'adhésion large que nous souhaitions mais, après une journée de débats les partenaires conclurent tout de même à la nécessité d'une concertation intersectorielle locale, et de l'élaboration d'un projet de quartier qui permettrait aux différents réseaux et acteurs locaux de mieux harmoniser leurs interventions.

Le comité « portrait du quartier », qui avait le mandat de faire la synthèse des données disponibles sur le quartier (scolaires, recensement, sanitaires...) a poursuivi son travail en vue de présenter un document qui devrait faire l'objet d'un Forum local.

Malgré les difficultés que nous avons rencontrées pour amener l'implication d'une partie significative du monde communautaire à la formule quartier en santé on peut dire que cette action a quand même permis de rapprocher des intervenants, particulièrement des réseaux institutionnels municipal, scolaire, socio-sanitaire dont la collaboration ne peut qu'accroître la qualité et la pertinence des services offerts à la population. Mais est-ce que cela suffit à fonder une politique de développement communautaire ?

AU DELÀ DE L'INTERSECTORIALITÉ

Sans doute que le problème qui se pose dans une ville comme Montréal est de nature différente de ceux que l'on rencontre dans les plus petites municipalités : faut-il le rappeler, il y a à Montréal plus d'employés (env. 12 000) qu'il n'y a de citoyens dans la plupart des municipalités québécoises !

La municipalité devra trouver moyen de décentraliser, d'accroître le sentiment d'appartenance ou de responsabilité de ses employés vis-à-vis des communautés locales que sont les quartiers. C'est, semble-t-il, ce qu'elle tente de faire avec les arrondissements, mais aussi les comités-conseils d'arrondissement. Mais le problème n'est pas que de localisation, de territorialisation. C'est d'abord celui de faire fonctionner des appareils, des structures qui ont été conçus pour être éanches et répondre à des directives venues d'en haut - alors qu'il faudrait, subitement, les faire se concerter horizontalement, et plus encore, les faire s'ouvrir à un milieu plus ou moins organisé, plus ou moins prévisible !

C'est comme si on voulait mobiliser les ressources institutionnelles pour être plus efficaces, ouvertes, généreuses... en même temps que sont décrétés, d'un autre côté, des coupures de moyens, un accroissement de tâches, une productivité accélérée!

D'autres part, le milieu communautaire et associatif est sollicité, adulé même. On lui reconnaît un rôle plus grand que jamais en termes de socialisation, d'insertion, de prévention, de formation à l'employabilité... de soins et services même, alors que peu de choses ont encore été précisées concernant les ressources sur lesquelles il pourra compter. Ou plutôt si, des précisions sont apportées pour dire que le gouvernement fédéral ne subventionnera que de moins en moins par son programme de développement d'emplois les services communautaires!

* * *

Si je voulais résumer mon propos en quelques mots, je dirais que le passage de l'approche « loisirs » au développement communautaire exigera de la part des villes plus que le recy-

3 Voir un compte rendu de cette intervention extrait du numéro 23 de la revue Interaction communautaire, octobre 1992

clage des titres de services... mais bien une culture renouvelée de la transaction à la marge.

Le développement communautaire des localités, cela veut dire plus que la multiplication des associations bénévoles et de services communautaires: cela devrait signifier un supplément de démocratie, et donc par là une certaine capacité du milieu à remettre en question les décisions des élus et des structures en place... mais cela implique aussi une capacité plus grande de ce même milieu à dire ce qu'il veut, à « se prendre en main », à contribuer à son propre développement. C'est, me semble-t-il, l'essentiel du propos des groupes communautaires qui ont, depuis quelques années été confrontés à la négociation avec le réseau de la santé et des services sociaux, à la faveur de la réforme Côté: les groupes communautaires ne sont pas que des réseaux de services moins coûteux à développer pour l'État, ils sont l'expression du potentiel créateur, d'innovation et de développement social et démocratique de notre société. Assurer une meilleure articulation entre l'intervention publique et cette dynamique sociale est souhaitable, certes, mais elle ne devrait pas conduire à l'assujettissement de cette dynamique aux structures technobureaucratiques de quelque réseau que ce soit. Et peut-être les municipalités, à cause de leur petitesse justement, pourront être des alliées du milieu avant d'être des co-gestionnaires du réseau.

La municipalité, « maître d'œuvre » du développement communautaire? Oui, c'est envisageable. Mais « maître d'œuvre », vraiment? Pourquoi pas animateur? Il y a des susceptibilités à ménager, mais surtout un apprentissage à faire: le développement communautaire c'est un processus qu'on peut faciliter, appuyer, supporter mais qu'on peut difficilement diriger de main de maître. Comme disait Donzelot: « Animer, c'est inviter à l'action quand on ne peut y contraindre ».

Gilles Beauchamp, organisateur communautaire
CLSC Hochelaga-Maisonneuve

DU DÉVELOPPEMENT LOCAL À L'ÉCONOMIE SOLIDAIRE

Alors que dans son introduction à « L'Économie solidaire, une perspective internationale », Jean-Louis Laville resitue cette économie dans l'histoire économique des deux ou trois derniers siècles, pour notre part, nous situons notre réflexion dans l'évolution des dernières décennies, et nous tenterons ainsi d'y inscrire les questionnements d'aujourd'hui concernant le développement des communautés locales pauvres, ce qui continue d'être notre préoccupation première.

Ce relatif recul historique devrait nous permettre de mieux saisir la profondeur et les racines d'un mouvement actuel, tout en soulignant la nouveauté de certains aspects de la problématique telle que posée aujourd'hui. Une problématique que nous situons d'abord en termes de mouvements sociaux.

DÉVELOPPEMENT LOCAL-COMMUNAUTAIRE DANS LE TEMPS

1940 Le mouvement syndical s'accélère à la faveur de la « paix sociale » conclue pour battre le fascisme; Jeunesse ouvrière catholique (JOC) et la Ligue ouvrière catholique, sont parmi les rares lieux d'animation sociale;

1950 Les anciennes colonies secouent leur joug et les organisations internationales poussent vers le développement communautaire des nations défavorisées (dans cette foulée, les travailleurs sociaux découvrent l'organisation communautaire); le mouvement national québécois vit ses premiers soubresauts modernes: la manifestation au Forum de Montréal;

1960 Les années de la participation et la citoyenneté. C'est la période de l'animation sociale: BAEQ (bureau d'aménagement de l'Est du Québec), les comités de citoyens dans les villes; pour une société catholique comme le Québec, le Concile Vatican II contribue à cette floraison de la société civile; c'est l'époque du développement-bulldozer, on a une foi aveugle en la modernité... jusqu'en '68

1970 Critique de l'animation sociale; l'action sociale plutôt que le développement local; le conflit plutôt que la concertation; on critique sévèrement le pouvoir et la guerre, mais les exigences demeurent centrées sur le rôle de l'État, tant dans les projets socialistes, libéraux que social-démocrates;

1980 Retour du développement local; on reconnaît les mérites du développement économique... de la production et non seulement de la revendication et des transferts; c'est le refus du Tout-à-l'État... de tout attendre des autres; revalorisation de l'autonomie, de la production locale...

1990 Accentuation, perdurance de la crise; l'État recule en quatrième vitesse alors que l'économie fait du sur-place, procédant l'un comme l'autre au « réingéniering » de leurs processus, c'est-à-dire à des mise-à-pied massives, l'un pour rétablir l'équilibre de ses comptes (tout en payant des sommes faramineuses aux rentiers et détenteurs de bons d'épargne) l'autre pour accroître ses gains.

La revalorisation de l'économie depuis deux décennies n'a pas suffi: 10 ans après la création des CDEC (corporation de développement économique et communautaire) il n'y a pas encore de freinage sensible de la « descente aux enfers » d'une majorité de nos concitoyens... Par ailleurs l'approfondissement de la dimension démocratique et politique du mouvement communautaire se traduit de plus en plus par la construction de passerelles intersectorielles qui tentent d'appréhender dans sa globalité un plan de développement de la communauté: Quartier en Santé; le Conseil pour le développement local; l'initiative du Forum pour l'emploi... en sont des exemples.

DÉVELOPPEMENT LOCAL VS ACTION SOCIALE

La grille de Rothman¹, écrite en 1968, a eu la vie longue, comme manière de dire la diversité des pratiques d'organisation communautaire, et de différencier l'action sociale et le développement local comme deux stratégies bien distinctes.

Pendant longtemps l'action sociale s'est opposée aux tenants d'une stratégie de développement local comme si la défense et l'obtention de nouveaux droits valait infiniment mieux que la construction d'un centre sportif ou d'une école. C'était clair à cette époque que la stratégie d'action sociale était plutôt portée sur le conflit alors que le développement local se targuait d'entretenir de bonnes relations avec le pouvoir en place, les élites...

Parlons concrètement. Est-ce que, avec le recul des années, le directeur du Centre culturel et sportif, tenant par excellence de la stratégie développementale, n'a pas contribué d'importante façon à garantir des ressources, mais aussi une fierté pour les femmes, jeunes et hommes d'ici?

D'autres ont pu contribuer d'autres manières. Les acquis de la stratégie d'action sociale ne sont pas aussi tangibles et traduisibles en murs de pierre et sculptures de bronze... L'action sociale fut caractérisée par la confrontation mais aussi par l'expression, la prise de parole des exclus... Pierrette Lafleur peut sans doute être identifiée comme une des plus fidèles porteuses du flambeau de l'action sociale de cette période. Dévouée auprès des femmes démunies, elle s'est attachée à leur donner des moyens concrets d'expression de leur identité.

Si les tenants de la stratégie de développement local ont pu pêcher par manque de sens critique... et en délaissant quelques fois les intérêts des plus démunis, l'autre tendance s'est parfois drapée d'un purisme qui a pu nuire à l'acquisition, l'appropriation de certains savoirs/pouvoirs.

Avec le développement de stratégies mixtes, surtout depuis une dizaine d'années, où le monde de l'économie n'a plus

1 "Three models of community organization practice", par Jack Rothman, in *Strategies in Community Organization*, recueil sous la direction de F. Cox, J. Erlich et al. (1987), Itasca, Illinois, Peacock Publishers.

été assimilé à un domaine piégé dont il fallait se tenir loin, on a pu voir émerger des projets qui articulaient action sociale et développement local, économique...

LE RENOUVEAU DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

Très certainement la multiplication des initiatives communautaires ayant des dimensions économiques a été portée, au moins partiellement, par la montée néo-libérale (conservatrice au Canada) qui opposait à la simple réponse sociale aux besoins sociaux une valorisation du Marché, accompagnée d'un rétrécissement de l'État.

D'ailleurs les mouvements néo-libéraux se sont aussi appuyés sur la critique de plus en plus répandue des absurdités bureaucratiques (les fameux effets pervers), des gaspillages de l'État et de son éloignement, son incapacité à répondre aux besoins réels.

Alors que les stratégies de développement local pouvaient, surtout dans les quartiers défavorisés, être portées/porteuses d'une action sociale et d'une confrontation au pouvoir... cela se passait encore, il y a 15 ans, sans remettre en question l'opposition économie-social: il s'agissait d'arracher un plan de développement, un projet de rénovation ou de construction qui, à coups d'investissements publics ou privés, allait contrer le dépérissement d'une communauté et ramener, peut-être la prospérité.

Les stratégies de développement local / action sociale ne questionnaient pas la division du travail, mais plutôt la division du gâteau.

Depuis 20 ans que l'État fonctionne en déficit, 15 ans que les taux de chômage sont à plus de 10%, et bien souvent à 20-30% dans les communautés en déclin, il faudra bien repenser la logique même des programmes de transfert et trouver autre chose qu'un appel au retour de l'État-providence ou de projets de macro-développement de moins en moins probables.

C'est donc à tâtons, en utilisant des programmes qui avaient été conçus dans une perspective transitoire de simple tremplin vers le marché du travail... que les initiatives communautaires ont vu le jour, qui pour donner à manger, qui pour apprendre à chanter ou à utiliser un micro-ordinateur... mais toutes pour redonner de l'espoir et du sens, alors que les « conditions objectives » ne conduisaient nulle part.

Les nouvelles stratégies de développement local et de développement économique communautaire ont généré de nouveaux acteurs (ou est-ce l'inverse?) et favorisé l'acquisition de nouveaux savoirs / pouvoirs. Il est possible aujourd'hui de parler de montages financiers, de profils d'entreprises ou de parcours d'apprentissages, et d'en négocier le financement, la réalisation avec les institutions régionales ou nationales. Et ces expertises ne sont pas concentrées dans la seule CDEC, mais correspondent à toute une génération d'organismes et de leaders qui ont appris à faire reconnaître leurs compétences sans abandonner leurs racines, leur approche communau-

taire.

Je pense au travail du Collectif en aménagement urbain, avec le groupe de ressources techniques pour les coopératives de logement « Bâtir son quartier », ainsi que la Société d'habitation populaire de l'Est de Montréal (SHAPEM) : il y a eu sur le front du logement une transformation importante, visant à mobiliser toutes les ressources; je pense à celui du Resto-Pop, dans le domaine de la restauration mais aussi comme une véritable pépinière d'entreprises; à la Puce communautaire, dans l'éducation et l'informatique; aux Cuisines collectives, au Carré... On pourrait probablement faire le tour de la plupart des groupes communautaires du quartier et mettre en lumière les nouvelles expertises qu'ils ont su développer depuis dix ans, s'inscrivant dans cette nouvelle façon de marier le social et l'économique mais aussi dans un courant innovateur et créateur en matière de pédagogie adaptée aux conditions d'ici: Je Passe Partout, et Le Boulot Vers..., sont de ce courant qui n'a pas lésiné à investir bon nombre de ses énergies pour mesurer son impact et le faire connaître.

EMPLOYABILITÉ N'EST PAS ASSEZ

Malgré les trésors d'imagination et de solidarité, la situation générale continue de se détériorer localement parce que globalement elle s'enlise. Il n'est pas question de se laisser aller au train-train, lorsque 85% des participants au Resto-Pop devront quitter leur stage sans vraiment avoir de perspectives... que le gros des effectifs communautaires des groupes vit encore la précarité de financement... et que, suivant les derniers relevés de la sécurité du revenu, il y a dans ce quartier un enfant sur deux (0-6 ans) qui vit dans une famille prestataire.

Le développement de l'employabilité, dans le sens étroit du terme (formation à court terme, menant à un emploi réel ou probable) tout comme la stratégie de retour aux études, ne sont pas capables de mobiliser la masse des exclus parce que ce sont des avenues abstraites, improbables et insignifiantes pour des gens qui ont besoin de situations concrètes et significatives, pour apprendre.

L'exclusion économique conduit à l'exclusion sociale. Favoriser le maintien de l'insertion sociale et de la dignité, de l'inscription significative et utile de la personne dans un réseau est sans doute plus important pour une éventuelle réinsertion économique de cette personne, mais aussi pour freiner les impacts négatifs sur la famille, les enfants... que des programmes de formation professionnelle qui ne conduiraient pas à des emplois.

Les occasions d'apprentissages significatifs et socialement utiles offertes par les groupes communautaires ont une valeur plus grande que le poids économique des productions de ces groupes... même à l'heure où nous commençons à faire voir ce poids économique non négligeable. Ces apprentissages ne relèvent pas de l'employabilité mais bien de la socialisation, de l'instrumentation / motivation fondamentale des personnes afin qu'elles vivent en société, et y jouent correctement, dignement leurs rôles de parent, frère, fils, citoyen, voisin...

Nous avons appris au cours des 10 dernières années à mettre en valeur, mesurer, programmer des parcours de formation et d'employabilité pour obtenir du financement, mais aussi pour permettre à des gens mis hors circuit de se rétablir. Nous devons apprendre à mieux faire voir, mesurer, construire des parcours et apprentissages sociaux, des processus d'empowerment qui sont aussi importants sinon plus pour les populations exclues. C'est une perspective que nous comptons explorer plus avant cette année.

L'empowerment, l'autonomie décisionnelle et le contrôle sur sa vie, sont des questions qui ont été étudiées plus souvent chez les individus, en psychologie communautaire, notamment, que chez les collectivités. Pourtant les processus que nous supportons, notamment à travers les groupes et tables de concertation dans le quartier, tissent des apprentissages collectifs, et construisent des pouvoirs collectifs qui sont aussi importants que les pouvoirs individuels. Les uns construisent la possibilité de croissance des autres.

VERS L'ÉCONOMIE SOLIDAIRE ET DE NOUVEAUX ESPACES DÉMOCRATIQUES

Pourquoi parler d'économie solidaire plutôt que de secteur communautaire ou d'utilité sociale? Parce qu'il faut éviter d'enfermer dans un secteur particulier une approche, un pôle de développement qui est aussi fondamental que l'économie de marché et celle, non-marchande et redistributive, de l'État.

Situer nos efforts de développement social et de production de services sur le terrain de l'économie solidaire, plutôt qu'à la frontière du marché et de l'État (mais sans avoir l'argent de l'un ni la sécurité de l'autre), c'est refuser de quémander. C'est se donner les moyens de faire voir ce que ni l'une ni l'autre des économies étatique et de marché ne reconnaissent: le don, la gratuité, la militance et le bénévolat. Ce que Laville appelle l'impulsion réciprocaire.

Alors que l'État carbure à la représentation et l'autorité, et le marché à la propriété, à l'appât du gain et à la concurrence, l'économie solidaire favorise la participation, l'appartenance, l'engagement et la complicité du citoyen, de l'utilisateur et du travailleur, dans des projets qui leur appartiennent tout en les dépassant.

Car c'est bien ce qui est extraordinaire des projets communautaires: ils sont mobilisateurs d'énergies sans commune mesure avec les salaires et retributions mesurables données à ces gens. Ces projets ont un caractère d'historicité, ils expriment la voix d'acteurs nouveaux qui exigent d'être entendus, de négocier leur place dans la société de demain.

Cette négociation n'est pas finie, elle s'ouvre à peine... et si certains esprits chagrins s'inquiètent de la capacité de l'État de supporter l'émergence de ces initiatives, on peut toujours leur dire que l'économie solidaire est bien préférable à l'économie de guerre! Ou encore à l'économie souterraine qui ne manque pas de se développer chaque fois que des coupures de transferts sociaux rendent ces ressources insuffisantes, et poussent

aux activités illicites, quand ce n'est pas illégales.

NOUVEAUX PARTENARIATS, NOUVELLES INSTITUTIONS?

L'économie et le social ne sont plus aussi étanches, le politique ne suffit plus à éponger les effets négatifs du développement économique capitaliste. Alors que celui-ci semble se désincarner, se déresponsabiliser et s'envoler dans une sphère spéculative d'échanges internationaux² qui ne sont plus redevables devant aucune collectivité humaine... (cf. Freitag, in Relations - Montréal, octobre 1995)

Pas plus que l'État national désargenté, l'économie solidaire locale-régionale ne pourra longtemps compenser la délocalisation imposée par un marché spéculatif internationalisé. Mais l'économie solidaire, par son accent mis sur la participation, l'expression directe et personnalisée plutôt que la délégation et la représentation participe d'un renouvellement et d'un approfondissement de la démocratie. Un outil d'empowerment individuel (pour les bénévoles, usagers, travailleurs) et collectif, l'entreprise d'économie solidaire participe à l'établissement de nouveaux espaces démocratiques qui viennent traverser, relier les frontières trop étroites et exclusives des compétences et autorités institutionnelles traditionnelles.

Le décrochage scolaire, l'éclatement des familles, la toxicomanie ne trouveront de solution dans le cadre des institutions traditionnelles. Grâce à l'émergence de projets communautaires qui viennent mobiliser dans l'action les clients et patients d'hier, les institutions de demain se dessinent.

Gilles Beauchamp,

CLSC Hochelaga-Maisonneuve

Novembre 1995

2 Et si la reconnaissance de l'économie solidaire passait par le même chemin que la régionalisation (au sein des États-nations) et la responsabilisation du capital international? Il y a un lien, ce me semble, entre l'irresponsabilité internationale du capital et la création de chômage massif et structurel. De là l'intérêt de collaborations étroites entre réseaux nationaux d'économie solidaire.

ENTRE L'ÉTAT ET LA SOCIÉTÉ CIVILE: UN PACTE À RENOUVELER

“Laissez donc le communautaire tranquille, vous-autres les institutions, il sera bien capable de se défendre tout seul”. Tel était, en substance, le message que lançait M. Joannette, de la TROVEP, aux organisateurs de la journée du 29 mars, qui faisait suite à celle du 19 octobre sur la question de **l'emploi communautaire** comme piste de développement social local et de lutte à la pauvreté.

Vous, les institutions, n'avez rien à voir avec le communautaire... C'était un peu le ton, empreint de méfiance, si ce n'est de mépris, qui caractérisait l'intervention de plusieurs participants à cette journée qui réunissait près d'une centaine de personnes.

C'est dur quelques fois d'être organisateur communautaire en CLSC, ou conseiller en développement communautaire à la ville, ou encore agent de liaison avec le milieu, à la CECM ou dans quelque ministère. On travaille à la frontière, on est amené à agir comme passeurs entre des mondes dont les différences frôlent l'antagonisme... ce qui fait qu'on nous accuse, bien facilement, d'être des traîtres!

Mais le désir de ne pas envenimer des relations déjà difficiles ne doit pas nous empêcher de rétablir certains faits et défendre quelques principes. Derrière la rectitude politique qu'il y aurait à “laisser couler”, parce que l'institutionnel a *le gros bout* et que la critique, même virulente, fait *partie de la game*, il ya une part de laisser-faire qui confine au renforcement du statu quo!

L'INSTITUTIONNEL ET LE COMMUNAUTAIRE: DEUX CLASSES?

Il faut refuser cette façon d'antagoniser les réalités communautaires et institutionnelles. On voit aujourd'hui, à droite comme à gauche, des gens se plaire à dénigrer les travailleurs du secteur public, au point de considérer comme parasites tous ceux qui y sont employés. Mais l'institutionnel, ça ne se réduit pas au politique!

Chaque institution est le résultat de décisions historiques qui ont été inscrites dans des pratiques, quelques fois dans des établissements très complexes, lieux d'articulation de pratiques professionnelles et techniques en rapport avec des pratiques sociales et culturelles des citoyens.

Certaines institutions sont plus vieilles que d'autres: l'armée, la police, l'administration de l'impôt, la religion comptent parmi les plus vieilles institutions dont les hommes se sont dotés pour vivre ensemble. Les formes de la gestion politique, parlementaire notamment, plus ou moins centralisées, plus ou moins démocratiques, sont venues s'ajouter pour permettre un contrôle de ces outils de la société et pour en développer des nouveaux: les hôpitaux, hospices, écoles furent mis en place graduellement, d'abord sous l'impulsion et la gouverne des forces religieuses et charitables. Ce n'est que depuis quel-

ques décennies, même pas cinquante ans, que ces institutions ont été “conquises” comme des droits et défendues comme des éléments essentiels de la vie en société. Ces institutions se sont imposées comme des pratiques et des droits qui définissent le modernisme même par lequel nos sociétés se distinguent des sociétés dites sous-développées.

UNE DOUBLE TRADITION

Ici il faut prendre garde. Notre structure institutionnelle participe de deux traditions, anglo-saxonne et française. Et si, d'un côté, un certain jacobinisme est perceptible dans la façon dont l'État a pris le contrôle des institutions scolaires, sociales et sanitaires durant les années 50-60, pour en élargir la portée et en laïciser la gestion, la société québécoise participe aussi, à sa manière, au monde anglo-saxon par la présence importante des organisations sociales, communautaires et charitables aux côtés des organisations de l'État. Cette importance est-elle vraiment plus grande dans le monde anglo-saxon que français? Il faudrait revoir l'étude de Édith Archambault sur l'importance relative des” OSBL “ dans une douzaine de pays de l'OCDE¹.

On peut penser que la force du mouvement communautaire au Québec témoigne de ce fait que l'État n'a pas ici autant de place qu'en France, ou dans d'autres pays d'Europe du Nord. Nous faudrait-il pousser pour aller vers le modèle français? ou si la vitalité de la société civile ne peut pas être perçue comme une garantie de qualité, un moyen de mieux répondre aux besoins mouvants de la société... et une façon d'éviter la constitution de monopoles bureaucratiques trop puissants et difficilement contrôlables par des mécanismes démocratiques.

Mais cette vision de la société civile distincte de l'État est difficile à défendre autrement que théoriquement, car l'État ne fait pas bloc, et la société civile n'est pas sans liens, quelques fois très étroits, avec l'un ou l'autre des “ appareils “ de l'État. Les institutions ont un degré plus ou moins grand d'indépendance vis-à-vis de l'État; celui-ci étant d'ailleurs divisé en plusieurs strates indépendantes partant du scolaire au municipal, provincial, fédéral. .. sans compter les différents modes d'articulation qui se sont développés, particulièrement au niveau des régions, pour favoriser l'harmonisation de l'action des divers réseaux institutionnels: régies régionales, CRD, et autres SQDM et conseils multiples qui sont tous des lieux où s'établit de façon formelle un échange, une interdépendance entre l'action politique, l'intervention institutionnelle et la mouvance sociale.

Il n'y a pas plus UN monde communautaire qu'il y a UN monde institutionnel. S'il suffisait d'être du communautaire pour avoir raison, ce serait trop simple. Cette condition n'est

¹ Une partie de cette étude, portant sur les USA, est publiée dans un numéro de Coopératives et développement (Vol 23, no 2/19911992) 39

pas suffisante, mais cependant elle pourrait bien être nécessaire ! La dynamique sociale est source de performance institutionnelle (voir Putnam²) mais la performance institutionnelle est aussi un support de la dynamique sociale. Cet échange, cette dialectique impliquent des relations moins clientélistes et plus programmatiques entre les politiciens et leurs commettants.

L'ÉTAT SANS COMMUNAUTAIRE, C'EST LA DICTATURE.

LE COMMUNAUTAIRE SANS ÉTAT, C'EST LA MAFIA!

Été 1995

L'ÉCONOMIE SOCIALE : EXPLIQUÉE EN 7 MINUTES...

C'est pour répondre à la demande du C.A. du CLSC que j'ai tenté de synthétiser, en 7-8 minutes, une présentation de ce qu'est l'économie sociale. De fait l'intervention dura quelques 12-13 minutes

Revenons rapidement sur les caractéristiques des programmes de traitement du chômage qui ont évolué au cours des trois dernières décennies. Pour faire court on pourrait résumer l'évolution comme suit:

- Les années 70: le chômage créateur et l'État « généreux »
- Les années 80: l'État se grippe, le chômage enfle mais « le marché nous guérira »
- Les années 90: le chômage devient exclusion; l'État paie ses dettes et le marché se rétrécit au lieu de créer des places
- La prochaine décennie: réinsertion et meilleure articulation économie/social, ainsi que État / marché, grâce, entre autres, aux développements de l'économie sociale.

Reprenons chaque période plus précisément. Les années '70 furent des années d'expérimentation sociale et de création de nouveaux emplois, notamment dans les CLSC, les écoles, CEGEP...

Cependant à cette époque un réseau voit le jour et peut être décrit comme le modèle de la nouvelle économie sociale (en opposition aux formes plus traditionnelles : caisses pop, coop agricoles...): il s'agit des garderies à buts non-lucratifs. Résultat d'une résistance des groupes de parents (formés surtout de femmes) et d'employé(e)s à une Étatisation des garderies, qu'une intégration de celles-ci au réseau scolaire aurait impliqué, le réseau des garderies défendait jalousement son autonomie au nom de la responsabilité (et l'engagement) des parents auprès de leurs poupons.

Engagement, implication des usagers: c'est la partie non-monnaire du mixte, de l'hybridation (voir Laville) caractéristique des projets d'économie sociale et solidaire. Le financement public, et dans ce cas ci en fonction du revenu des clients, c'est la partie monétaire non-marchande; et la participation financière de la clientèle, c'est la partie économie marchande.

Même si le réseau des garderies s'est développé dès 1975, ce n'est qu'avec le débat sur l'économie sociale qu'on reconnaîtra là un modèle de développement...

Le plus souvent les initiatives sociales et développements d'emplois de cette époque iront soit vers l'intégration au secteur public, soit resteront en marge de celui-ci, vivant de subventions temporaires adaptées aux fluctuations du marché du travail plus qu'aux objectifs socio-communautaires de ces initiatives.

Les Projets d'initiatives locales et Canada au Travail ...

semblent bien finis, au moment où le gouvernement fédéral (1984) prend le virage de l'employabilité: l'État, dit-il, ne peut plus financer à long terme les initiatives sociales, et doit plutôt faire confiance au marché pour redonner du travail aux chômeurs, qui, incidemment, sont de plus en plus nombreux et restent de plus en plus longtemps au chômage.

Durant les années 80, les groupes communautaires se voient forcés de développer des formations visant à développer l'employabilité de leurs personnels, tout en étant obligés de changer continuellement d'employés. Certaines initiatives visant l'insertion de chômeurs de longue durée (ou à risque) connaissent succès et reconnaissance (Formétal, le Boulout Vers...).

À une exception près (le réseau des ressources pour femmes victimes de violence) les développements de ressources et d'emplois à caractère social durant ces années porte le plus souvent un côté « réduction des coûts »: ressources bénévoles, employabilité, ressources de désinstitutionnalisation...

Par ailleurs sont remarquables des initiatives de création de milieux d'apprentissage qui viennent combler des besoins criant de ces années de vaches maigres: le Chic Resto Pop, pour ne nommer que celle-là, montre le désir des exclus de « faire quelque chose », même si le marché n'a rien à proposer.

Avec les années 90, le drame des finances publiques s'accroît, pendant que la promesse d'une reprise de la création d'emploi par le marché s'estompé: les entreprises qui réussissent sont plutôt celles qui coupent le plus d'emplois! Et celles qui en créent, le font à petite échelle, alors que les licenciements sont massifs.

Dans ce contexte les « mesures d'employabilités », qui prennent la forme de cours temporaires, de formations courtes, de mesures passerelles ou transitoires, deviennent de plus en plus insoutenables comme seules façons de contrer le chômage et l'exclusion.

On commence à parler de tiers-secteur, d'économie solidaire, de services de proximité... On fait des calculs, pour se rendre compte que dans certains secteurs, il n'en coûterait pas plus cher à l'État de financer l'émergence de certains emplois, que de maintenir au chômage des cohortes de personnes qui auront de moins en moins de chance d'être réinsérées sur le marché que leur période d'exclusion se prolonge... avec pour effet d'accroître les demandes en services sociaux, de réhabilitation, de prévention et traitement de la criminalité...

Si les calculs ont pu attirer l'attention des comptables, ce n'est cependant pas sur la calculette que les projets d'économie sociale et solidaire se montrent le plus « rentables »: c'est à leur capacité de mettre en synergie, de faire travailler ensemble, d'hybrider les ressources des diverses économies (non-mo-

nétaires, marchandes et non-marchandes {étatiques}), dit Jean-Louis Laville, c'est là que nous trouvons les caractéristiques les plus riches d'avenir des projets d'économie sociale.

Ces projets se veulent des réponses à des besoins sociaux ou sociétaux importants (préservation de la faune, des forêts; soutien aux personnes en perte d'autonomie; aide à la petite enfance...) auxquels les ressources publiques ne peuvent répondre de façon traditionnelle: financement public à 100%, avec effet « pervers » de déresponsabilisation. Le secteur privé ne peut, non plus, répondre à des besoins qui se trouvent concentrés surtout chez les moins solvables des clientèles. Il faut donc penser une façon nouvelle de financer, l'État mettant une part de financement pour combler, solvabiliser certaines clientèles... mais aussi pour faciliter la création d'emplois, d'ouvertures pour les exclus. Mais il n'y a pas qu'un côté monétaire à l'entreprise: sinon, il suffirait de subventionner les entreprises privées pour les clientèles pauvres... Il y a aussi une manière de faire qui allie les objectifs économique de production aux objectifs sociaux de liaison, de développement social, d'articulation de ressources familiales, publiques et communautaires.

Juin 1997

UN INFOROUTE, POUR ALLER OÙ ?

UN PAS VERS LA CENTRALISATION, AU NOM DE LA DÉCENTRALISATION, FAUT LE FAIRE !!

La première partie du texte qui suit fut rédigée rapidement, le 29 avril, dès la sortie de la politique québécoise de l'inforoute (Politique québécoise de l'autoroute de l'information : Agir Autrement), et se préoccupe de l'intégration verticale de l'appareil gouvernemental, au détriment de l'autonomie (toute relative) que devraient continuer d'avoir les réseaux institutionnels et conseils d'administration. La seconde partie, rédigée après une lecture plus approfondie, tentait de répondre à la question « Quelle place la Politique de l'inforoute laisse aux ressources communautaires ? »

La première réaction que j'ai eu en parcourant les documents gouvernementaux (<http://www.mcc.gouv.qc.ca/cominfo/autorout/politique/poli.html>), c'est une réaction de peur: et si c'était le printemps de Big Brother! Comment ne pas craindre, en effet, que l'Argument de l'Ordinateur ne devienne « irréfutable ». Comment ne pas pressentir que l'Ordinateur deviendra l'Excuse par excellence pour ne pas adapter le service à la demande, ne pas comprendre ce qui « n'entre pas dans la petite case », rester de plomb devant ce qui n'a pas été prévu...

C'est avec un certain froid dans le dos que l'on imagine tous les ministères branchés ensemble, référants tous à un même Fichier central... Comment faire pour changer quelque chose à cette fiche du Fichier central ? On ne s'est même pas entendus sur une fiche d'interventions communautaires qui soit intelligente dans notre « petit réseau » des CLSC...

Depuis le début de l'aventure informatique il y a eu des tenants d'une approche mégalomane, puisqu'il faut bien appeler les choses par leurs noms, qui voulait TOUT entrer dans l'ordinateur, digitaliser le monde entier, avoir TOUT à portée du doigt! Heureusement le monde s'est révélé plus complexe que prévu, et le « plus meilleur système au monde » n'a pas encore été implanté. C'est un peu toujours ce qui se passe avec les planifications technocratiques : il arrive un niveau de complexité dans le plan qu'on veut imposer qui fait que la marge d'erreurs devient plus importante que le degré de précision visé. Marge d'erreur, ou devrait-on plutôt parler de marge d'autonomie des unités élémentaires de ces beaux plans que sont les humains !

J'ai été, et je suis encore, un fervent défenseur de la mise en réseau des CLSC, de l'utilisation des NTI pour améliorer l'efficacité de notre action, de notre intervention, de notre accessibilité... mais aussi je suis préoccupé de maintien de l'autonomie des institutions locales, condition de leur alliance avec les forces citoyennes locales et régionales. Autonomie aussi des professions de services et de relation d'aide dans leur interaction avec la population et clientèles, autonomie sans laquelle on parle de bureaucratisation des services, de

distribution standardisée de produits, mais pas d'adaptation des services aux besoins distincts, qualitativement différents des réseaux, familles ou individus-clients.

Ce qui a caractérisé le développement fulgurant d'Internet, c'est le fait que chaque point de la Toile pouvait contacter tous les autres points, sans avoir à subir les dictats d'un centre, d'un « mainframe » tout-puissant (remplissez les trois copies du formulaire ci-joint...). [nota : saviez-vous que dans certains CLSC on exige que tous les fax soient contresignés par un cadre avant d'être envoyé!] Il est loin d'être certain que l'implantation d'un méga-système entre les mains de technocrates gouvernementaux aura un effet de productivité, de souplesse, d'accessibilité...

- alors que seulement 8% de la population a un accès Internet à la maison (comme le rappelle justement le Devoir), et
- qu'il faudrait beaucoup plus qu'un ordinateur à près de la moitié de notre population: il lui faudra apprendre à lire !
- que les documents de planification de l'implantation du « virage techno » du ministère n'abordent jamais la question de la résistance au changement, alors qu'il y a là probablement le plus gros facteur de risque d'un échec de l'implantation...

Mais, il y a des « vendeurs de frigidaire » qui vont faire de grosses affaires...

Il y a une nette tendance à la centralisation derrière ces projets de « mise en réseau », qui, si elle devait triompher rendrait caduques toutes les formes de gestion démocratique que nous avons élaborées, comme société, pour rencontrer et arbitrer entre les objectifs complexes et parfois contradictoires que poursuivent nos différents appareils et réseaux institutionnels. Si on laissait les réseaux institutionnels et para-publics se développer indépendamment les uns des autres... il y aurait certes de l'inefficacité, des incongruences... Mais n'y a-t-il pas un danger d'aussi grande inefficacité, rigidité, inefficience à vouloir trop centraliser, trop intégrer... trop vite. Quelques années d'expérimentation et de développements ont été réalisées grâce au fonds de l'autoroute de l'information, mais dont on a exclu, par principe!, les institutions et réseaux publics et para-publics alors qu'elles subissaient pendant cette période des compressions pas très propices à l'expérimentation.

Je ne veux rien enlever à la responsabilité, trop souvent minimisée, merci M. Tremblay, des élus parlementaires. Mais si l'on est pour diriger l'ensemble des institutions d'un bunker à Québec (ou Ottawa), alors qu'on cesse de nous faire perdre du temps en élections scolaires, élections aux conseils d'administrations des hôpitaux et des CLSC, etc. La société a besoin de parlements responsables, mais aussi d'institutions enracinées dans leurs milieux capables d'établir des alliances et de s'engager avec les acteurs locaux et régionaux.

LA SOCIÉTÉ CIVILE : OUBLIÉE DANS LE VIRAGE ?

Depuis 1995 le Programme fédéral d'accès communautaire à Internet finance le développement de « Centres d'accès com-

munautaires « dans les localités rurales, en faisant appel aux dynamismes des communautés locales dans leur intégrité : écoles, bibliothèques, associations et groupes communautaires ont déposé de multiples projets. Au Québec, plus de 200 de ces Centres ont été financés depuis 3 ans, et depuis le dernier budget fédéral les localités urbaines allaient enfin avoir accès à ce programme.

La Politique québécoise de l'autoroute de l'information (Agir autrement) prévoit « mettre à contribution le programme fédéral d'accès communautaire » afin de mettre en place des « points d'accès communautaires dans divers lieux publics comme les bibliothèques (...) et les établissements d'enseignement » (page 16).

De la politique fédérale à la politique provinciale, nous assistons à un rétrécissement du soutien aux initiatives locales : la société civile serait-elle tout-à-coup réduite aux seules bibliothèques et établissements scolaires ? Ah oui, c'est vrai, il est aussi question de la mise en place de 3000 guichets, par le Ministère de l'emploi et de la solidarité (MES), dont 1500 dans les CLE (centres locaux d'emploi) et les autres dans des organismes partenaires (page 75). Mais pourquoi ces « guichets » à vocation spécialisée ? Chaque ministère va-t-il vouloir avoir SES guichets, dans SES réseaux de partenaires ?? Pourtant ces mêmes informations ne pourraient-elles passer par des points d'accès à internet polyvalents qui seraient d'autant plus utiles à la population que les organismes qui les accueilleraient seraient dynamiques, éducateurs, proches, ouverts...

Qu'est-ce qui générerait le plus d'accessibilité, d'occasions d'apprentissage, de création de contenus, de réseautage : installer 50 postes liés à Internet dans les écoles, bibliothèques, centre d'achat et centre d'emploi d'un quartier OU installer de ces ordinateurs dans ces lieux publics, mais aussi dans les centres de femmes, de retraités, de jeunes, d'immigrants, de bénévoles, d'éducation populaire, de promotion touristique, de théâtre amateur, de jeunes scientifiques, de militance environnementale ou d'entraide paroissiale...?

Les investissements publics de l'État doivent-ils servir à renforcer le pouvoir de l'État sur la société ou bien servir à renforcer la capacité de la société d'agir librement, de façon responsable, citoyenne ? Il ne s'agit pas d'opposer les réseaux scolaires, des bibliothèques et centres d'emplois aux autres réseaux moins institutionnalisés de la société civile mais bien de rappeler que l'effet de développement social, économique et culturel du développement des inforoutes sera maximal s'il peut mobiliser l'ensemble des forces vives...

Par ailleurs si l'accès à Internet était vraiment considéré comme un enjeu démocratique important, on se préoccuperait un peu plus de l'intégration des coûts des systèmes de télécommunication qui, actuellement, par leur cumul et concurrence rendent financièrement inaccessibles l'ajout de ce service à une facture de téléphone et de câble déjà salée : 25\$ pour le tél., 30\$ pour le câble, 27\$ pour Internet... pas un mot sur cette question dans la Politique

Ce qui n'est pas surprenant : le gouvernement semble d'abord intéressé à préserver ses bonnes relations avec les grandes entreprises, Bell et consort. Pourtant, l'intérêt des actionnaires de Bell et Vidéotron coïncide-il à ce point avec l'intérêt public que le gouvernement ne se sente pas obligé de supporter minimalement une dynamique sociale citoyenne qui puisse agir sans avoir à se vendre aux marchands de la culture mercantile, ou s'acoquiner aux forces bureaucratico-politiques ? Au-delà de la logique de l'Argent du Marché et de celle du Pouvoir de l'État, la société civile est une source de richesses et de sens qui peut mobiliser, organiser, stimuler et alimenter nos sociétés démocratiques. De fait, la société civile est la source de toute légitimité : c'est là qu'ont pris naissance les mouvements pour de nouveaux droits, tout comme c'est là que reviennent les politiques à chaque fois qu'ils veulent changer quelque chose, faire adopter une réforme... Prétendre servir la société en réduisant celle-ci au Marché et à l'État, c'est oublier le vrai monde (le « monde vécu » dit Habermas), pire c'est vendre la poule aux œufs d'or.

En terminant, que devrait-on penser de l'approche plutôt « jacobine » du gouvernement provincial ? Est-ce simplement le plus grand éloignement du terrain qui permet (ou oblige) le gouvernement fédéral à une approche plus « libérale » (dans le sens noble du terme) en matière d'inforoute ? Ou si c'est vraiment que le provincial a une propension au dirigisme, et qu'il exerce là le pouvoir d'une « manière française », où seule la République parle au nom de l'intérêt public, laissant TRÈS peu d'espace public aux associations et réseaux communautaires !

Juin 1998

Gilles Beauchamp, organisateur communautaire

UNE PREMIÈRE DÉCENNIE TUMULTUEUSE

L'intervention du camarade Vinet, dans le dernier numéro d'Interaction communautaire (hiver 1998), m'avait incité à commencer une réplique-commentaire, que l'invitation de Jacques à contribuer à ce numéro «historique» est venue stimuler. J'espère que ce double aiguillon n'aura pas pour résultat d'allonger indûment cette note, qui se veut une simple réflexion en regard des dix dernières années, et, peut-être, un clin d'oeil vers les dix prochaines ?

Nous avons été habitués, à l'action communautaire en CLSC, à nous faire regarder de travers, à nous faire dire, à mots plus ou moins couverts, que nous étions de trop, dérangeants, mal fagotés, peu scientifiques, cela tant de la part d'administrateurs frileux dans les CLSC que de collaborateurs "peureux" (ou jaloux ?) dans le milieu.

La position "à la frontière" du monde institutionnel et du monde communautaire n'est pas de tout confort, mais elle demeure essentielle. Qui a dit que la pertinence de l'organisation communautaire s'arrêterait avec le premier bilan financier de l'organisme naissant ? Avec le dépôt de la demande d'incorporation, tant qu'à faire !

Effectivement, comme le soulignait l'ami Vinet, le milieu communautaire, la diversité de ses ressources et la relative stabilité de plusieurs d'entre elles se sont développés depuis 25 ans. Et l'organisation communautaire n'est pas étrangère à plusieurs de ces développements. Mais il n'y a pas que les organismes qui ont évolué structurellement ou financièrement, les pratiques d'organisation communautaire en CLSC ont aussi évolué durant cette période, de même que celles des dirigeants et du personnel des organismes communautaires.

Certaines ressources de développement communautaire à caractère plus générique, à vocation de développement du milieu (et à ce titre, ayant des visées semblables à celles des CLSC) ont été créées dans nos milieu : les CDEC, notamment. Devrions-nous, maintenant qu'il y a un ou deux partenaires qui s'intéressent au développement général du milieu, et qui ont quelques moyens de supporter l'action des groupes du milieu, nous retirer immédiatement de tout ce champ ? Drôle de façon de développer: on s'assure de détruire (ou réduire) autant de ressources qu'on en met en place, de façon qu'il y en ait toujours le même nombre ! C'est bien ça ?

Il y a une dizaine d'années, lorsque nous nous efforcions de mettre en place la CDEC dans le quartier, à partir de diverses initiatives de concertation et de promotion du développement de l'emploi, nous nous faisons la réflexion qu'il n'y avait pas beaucoup de partenaires locaux dont le principal des énergies n'était pas consacré à une action sectorielle (éducation, formation, services à telle population) doublée d'une vocation de lutte pour sa survie (1). Un contexte où quelques partenaires seulement se démarquaient par leur vision globale, leur désir de créer des conditions favorables au dévelop-

pement général, et un investissement qui n'était pas d'abord préoccupé de la survie de leur propre organisme. Quels étaient ces organismes ? L'organisation communautaire du CLSC, les paroisses (en la personne d'un vicaire impliqué en développement urbain), le service communautaire du YMCA local, et la direction du Pavillon d'éducation communautaire, un centre d'éducation populaire qui a eu aussi vocation de "pépinière".

C'est grâce à l'action volontaire et intense de ces quelques partenaires (et d'autres aussi, certainement) qu'on a vu naître la CDEC. Aujourd'hui, quelques 12 ans plus tard, qu'en est-il de ces partenaires du développement local global ? Le vicaire est parti ailleurs, et n'a pas été remplacé sur ce terrain ; le YMCA a aujourd'hui un profil beaucoup plus bas (moins global ?), et affecte moins de ressources au développement communautaire ; le Pavillon d'éducation communautaire, pour sa part, lutte pour sa survie, avec les cinq autres Centres d'éducation populaire de Montréal... La stabilité des partenaires communautaires n'est pas sans aléas!

Se demander aujourd'hui, dans l'état actuel de la société et ses inégalités profondes qui semblent encore s'approfondir, alors que font rage des débats stratégiques qui sont marqués à la fois par la créativité et la peur du changement : économie sociale ; décentralisation et nouvelles institutions ; etc, si il y a encore une pertinence à l'action communautaire en CLSC... c'est manifester bien peu de confiance en l'avenir. Sentiment compréhensible quand on a l'impression de n'avoir que très peu de pouvoir sur son environnement. Un sentiment paradoxal, dans la bouche de celui qui doit encourager, soutenir, développer l'empowerment. Sans doute est-ce pour cela qu'on n'a pas souvent entendu (ou lu) de tels commentaires dans les pages d'Interaction: en cela le confrère Vinet doit être salué pour son courage, même si celui-ci prend des airs de découragement !

A QUI LE COPYRIGHT DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE ?

Mais la "confiance en l'avenir" de l'action communautaire (en CLSC comme ailleurs, et les deux ne sont pas sans lien!) ne devrait pas reposer sur les sentiments, ou la foi des acteurs. Ou du moins, pas uniquement ! En fait, l'affirmation qui m'a le plus fait sursauter dans le texte de Vinet explique peut-être une bonne partie de son sentiment d'impuissance (ou d'inutilité): "L'action communautaire, 'marque déposée' des CLSC", "Les CLSC occupaient une large partie du terrain de l'action communautaire dans les quartiers et localités"... Il y a là clairement, du point de vue d'un intervenant dans Hoche-laga-Maisonnette à tout le moins, une exagération du poids et de l'influence que peut ou devrait avoir un CLSC.

Nous avons certainement une influence, et en avons eu dans le passé. Mais l'action communautaire qu'il y a dans les CLSC

est le résultat de l'action des communautés locales, qui voulaient que de tels services soient donnés par les CLSC.

Il est possible, effectivement, que dans certaines localités la dynamique communautaire ait été moins vigoureuse, et dans ce contexte que celle du CLSC apparaisse quasi "créatrice du mouvement social"... Par ailleurs une lecture puriste avait tendance à séparer le "vrai" communautaire de la dynamique sociale jugée moins "élevée" : les âges d'or, clubs sociaux, associations et groupes qui ne voulaient pas nécessairement "changer le monde" ne faisaient pas partie du monde communautaire.

QUESTIONS DE MOTS ET DE STRUCTURES

Je l'ai déjà dit, et je le redis : " Il n'y a pas, d'un côté les bons communautaires, et de l'autre les mauvaises institutions ". Cette réminiscence des analyses marxistes althussériennes ne peut nous servir de carte routière dans le labyrinthe des guerres de tranchées inter-institutionnelles et inter-réseaux actuelles.

Le "communautaire" est divisé, sur des questions aussi essentielles que l'économie sociale, la décentralisation, la participation institutionnalisée. Le monde institutionnel est lui aussi divisé, quelques fois traversé d'antagonismes qui coûtent cher à la société : le " virage ", qui prend quelques fois des allures de dérapage ; les relations autistiques entre le monde du travail et celui de l'éducation...

C'est facile de critiquer les institutions : elles sont grosses, coûtent cher, ne bougent pas vite, et peuvent sembler indifférentes aux malheurs de la société. C'est ce qu'ont fait les politiciens conservateurs depuis bientôt deux décennies, avec des résultats qui commencent à faire mal aux institutions. Mais cela améliorera-t-il la qualité de l'output institutionnel ? Peut-être, notamment si des structures plus souples de la société civile se mobilisent pour faire que les mandats dévolus exclusivement à telle institution soient reconnus, supportés par la société : par exemple que l'éducation devienne l'affaire de tous, en s'appuyant sur une école encore, plus que jamais nécessaire ; que la santé ne soit plus l'affaire des seuls médecins et hôpitaux, mais que ceux-ci, et les CLSC, en alliance avec les familles puissent mieux répondre à des besoins en évolution constante...

À l'inverse, c'est aussi facile de condamner le monde communautaire et associatif pour ce qu'il a de "broche à foin", de spontané, "peu professionnel". La méfiance est grande entre les syndiqués des institutions et les entrepreneurs communautaires, dont certains ne se privent pas pour laisser entendre qu'eux-mêmes feraient mieux pour moins cher... ce qui n'est pas pour faciliter l'établissement d'un climat de confiance et de dialogue !

BEAUCOUP DE CHANGEMENT DEPUIS DIX ANS

Il y a 10 ans, le RQIIAC faisait le pari de l'ouverture, de la visibilité et du débat démocratique, contre des tendances qui

auraient voulu qu'on défende "bec et ongles" chaque poste, et qu'on se cantonne dans une position défensive, anti-institutionnelle.

Avons-nous "gagné" ? Non, puisque la "guerre" n'est toujours pas finie... mais nous sommes certainement en meilleure position de poursuivre notre action : il ne s'est jamais tant publié sur l'organisation communautaire que depuis dix ans ; le monde communautaire est mieux reconnu, financé de façon triennale, ou même à plus long terme : un rêve qui était à peine imaginable, à l'époque.

Naturellement, depuis dix ans, il y a eu la régionalisation, le virage ambulatoire... et la lutte "pied à pied" du ministère contre la fédération des CLSC, qui a conduit finalement à la fusion de deux réseaux institutionnels : CLSC et CHSLD.

Ces fusions, conduisant à la création d'institutions plus lourdes, couvrant des territoires plus larges... dans un contexte budgétaire de plus en plus contraignant, ne sont pas des traits facilitant le maintien de l'action de développement communautaire des CLSC. Mais qui a dit que le voyage serait facile!

Les dix-quinze dernières années n'ont pas été de tout repos, pour aucun des réseaux : universités, CEGEP, santé, scolaire, sécurité du revenu...

Pourtant les CLSC peuvent encore jouer un rôle essentiel dans un contexte rendu plus difficile par les pressions et compressions : favoriser l'émergence de nouvelles ressources, l'adaptation et l'interface entre acteurs et réseaux confrontés à des problématiques complexes qui ne se laissent pas enfermer dans des frontières disciplinaires ou ministérielles : l'exclusion, la pauvreté, le décrochage scolaire, la réinsertion socio-économique ou la mobilisation des communautés locales vers le développement durable.

DE NOUVEAUX DÉFIS

Dans un contexte de quasi institutionnalisation de plusieurs des partenaires communautaires des CLSC: création des CLD; établissement des projets d'économie sociale; financement récurrent des réseaux... C'est moins la question de la justification de l'existence de ces ressources, de leur survie économique qui se posera comme défi aux organisateurs communautaires de CLSC que celle du maintien de la dimension communautaire des ces initiatives établies: comment faire pour éviter que les programmes-cadres, le financement par clientèles-cibles et les contrôles bureaucratiques ne réduisent peu à peu des organisations vivantes, des lieux de mobilisation, de création et de contribution à la vie démocratique en des rouages et des agences de production totalement téléguignées par quelques fonctionnaires anonymes.

Comment les o.c. pourront-ils aider les nouveaux organismes communautaires qui relèvent des défis importants en termes de production de services, de création d'emplois, à rester aussi branchés sur leurs communautés, à conserver (ou même développer, pour les jeunes organismes mis en place grâce aux nouveaux programmes de subvention) leur orientation

communautaire.

Si les débats et travaux des dernières années ont pu faire valoir la pertinence du développement de ressources d'économie sociale, brisant ainsi le cul-de-sac qui interdisait tout investissement public dans le développement d'emplois, ces ressources sont encore jeunes et elles devront inventer la manière d'articuler leurs objectifs sociaux et économiques.

Notre action dans ces nouveaux contextes devra aussi se renouveler. Les relations que le RQIIAC a établies avec les différentes universités, à la faveur des colloques biennaux, mais aussi des études avancées menées par plusieurs intervenants du réseau devrait s'approfondir et déboucher sur des recherches qui viennent alimenter la réflexion et la compréhension de ces nouveaux défis. Nouveaux défis, nouveaux contextes institutionnels et organisationnels mais aussi anciennes questions à creuser, pousser plus avant:

- Virage ambulatoire, nouveaux rôles des familles; des communautés locales remettent en question les rôles traditionnels des institutions et des professionnels;
- Développement local, économie sociale, développement durable: il n'y a pas de recette, mais des situations toujours différentes...
- Décrochage scolaire, éclatement de la famille, nouveaux rôles parentaux...
- Négociations interinstitutionnelles et rôles d'agent-passeur entre des logiques encore trop souvent étrangères: il y a encore du pain sur la planche.

Le CQRS (Conseil québécois de la recherche sociale) cherche à ancrer la recherche sociale menée aujourd'hui avec les milieux de pratique; le gouvernement fédéral jette des dizaines de millions (nouvellement dégagés par l'atteinte de ses objectifs budgétaires) dans la marmite de la recherche-expérimentation sociale : nous devons saisir toutes les occasions pour mieux comprendre, faire valoir et consolider les initiatives communautaires porteuses de solutions et de créativité.

Finalement, la nouvelle citoyenneté à l'émergence de laquelle nous devons contribuer par notre position stratégique à la frontière de la société civile et de l'État, cette citoyenneté renouvelée, mise à mal, trop souvent, par les tractations néo-corporatistes et technobureaucratiques qui se trament en coulisse de régies peu portées sur le respect des dynamismes communautaires et démocratiques, est par ailleurs renforcée par le développement continu des espaces de discussion, la vitalité accrue des réseaux communautaires et des acteurs locaux de développement.

Les questions qui se posent chez nous, dans nos régions, dans nos quartiers, en quête d'un projet social porteur d'un peu d'espoir, dans un contexte international quadrillé d'ultimatums environnementaux et de fuites en avant, ces mêmes questions se posent partout ailleurs : dans les communautés locales d'Irlande, d'Espagne; dans les vallées pauvres des Appalaches américaines... il y a les mêmes expérimentations qui conduisent aux mêmes constats: il faut harnacher l'économie

mondiale emballée. Il faut que la conscience citoyenne qui se nourrit des initiatives locales-régionales soit portée à son ultime frontière. Afin que s'ouvre enfin, après des décennies de pressions et répressions néo-libérales, une soupape d'espoir.

Non pas qu'il y aurait, ailleurs, un sauveur, une panacée «universelle» qui viendrait magiquement tout régler. Mais j'ai la conviction que nous ne saurons déserrer le carcan imposé par la sacro-sainte économie mondialisée, qui a conduit les politiques nationales les unes après les autres à la passivité, que si nous tissons des liens entre les mouvements sociaux d'ici et d'ailleurs.

(1) Ceci n'est pas une critique des efforts concertés des dizaines d'organismes qui, par leurs diverses tables et concertations, ont souvent fait la différence.

PRENDRE SA PLACE SUR LA PATINOIRE...

Lors du colloque de Sherbrooke sur le développement local, en octobre dernier, j'ai eu connaissance de diverses initiatives de recherche et de synthèse. À deux reprises, j'ai été frappé par l'absence des CLSC dans le portrait qu'on donnait des ressources et réseaux: l'un faisait la synthèse (sous forme de grand tableau) des réseaux impliqués en matière de Développement local, l'autre traçait un bilan régionalisé des ressources d'accompagnement des projets d'économie sociale (au nom du Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire). Dans aucun des deux portraits, on ne faisait de place aux CLSC et aux efforts de ceux-ci sur ces terrains du développement local et de l'économie sociale.

Les responsables de ces synthèses, questionnés sur ce fait, n'ont eu d'autre réponse que de dire qu'il fallait mettre en évidence les rôles des nouveaux partenaires, ou encore de partenaires communautaires qui étaient encore précaires et peu reconnus... en l'occurrence les CLD, SADC, CDEC et autres CDC.

Nouveau ministère du Développement local, nouveaux programmes consolidés à la suite des transferts des programmes d'emplois du fédéral... il semble que les joueurs se passeraient bien d'une concertation avec un partenaire aussi « lourd » que le MSSS et se satisferaient d'une action locale « intersectorielle » limitée... quitte à réinventer au passage des définitions de l'économie sociale qui font la part belle au social... Ici, je pense à certaines initiatives « louables » de CDEC en vue de définir ce qu'est l'économie sociale, initiatives qui ont tendance à limiter dangereusement le côté social du concept, au nom de la faisabilité administrative, du réalisme des attentes... ou que sais-je.

C'est un peu bizarre de voir s'élaborer ces « nouveaux » champs d'expertise et définitions par des partenaires qui furent, il n'y a pas si longtemps, pour plusieurs d'entre eux, des créateurs de l'action de développement local et d'économie sociale (même si cela ne s'appelait pas encore ainsi) des CLSC! Doit-on prendre cette manière de faire comme une nécessaire affirmation « adolescente » de ressources qui ont encore besoin de faire leur nid?

Je pense que la récréation a assez duré. Il n'est pas question de laisser l'économie sociale devenir le champ d'expertise des seuls agents de développement économiques, de l'emploi ou du local... Les agents de développement social que sont les CLSC doivent re-prendre leur place sur la patinoire, même s'il faut pour cela remplacer les gants blancs (et les mouchoirs) par quelques épaulières... et aller faire aiguiser nos patins.

Le RQIIAC participe à la recherche entreprise sur l'économie sociale par Yves Vaillancourt et consorts. Il serait important que les o.c. de CLSC créent un groupe de travail sur cette question pour alimenter le travail de l'équipe de recherche, mais aussi pour faire avancer, à partir de l'expertise accumulée depuis 25 ans dans les CLSC, la clarification de ces concepts: cela est urgent parce que les définitions de politiques et manières

de faire sont à se décider actuellement, à l'heure où les CLD se donnent leurs premiers plans de travail.

1998

LES CENTRES LOCAUX DE SERVICES COMMUNAUTAIRES : INSTITUTIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE ?

Créés il y a vingt-cinq ans pour répondre à la fois aux inquiétudes technocratiques devant la croissance rapide des coûts des services hospitaliers, aux désirs de réforme des pratiques professionnelles médicales et sociales ainsi qu'aux pressions populaires demandant plus d'accessibilité, de contrôles démocratiques et d'approche globale dans les nouveaux services, les CLSC auront été dès le départ l'enjeu de débats acerbes concernant l'orientation qu'il fallait leur donner.

À la fois décriés par la gauche comme une "récupération par l'État de l'expérience des cliniques populaires" et par les pouvoirs publics comme étant des nids "de péquistes et de marxistes", le développement du réseau des CLSC a été à plusieurs reprises bloqué, évalué, ré-évalué, re-négocié. Il aura fallu près de 20 ans avant que l'État québécois se décide enfin à compléter ce réseau, et pendant les quinze premières années il fut constamment question de le démanteler.

À ceux qui, de l'extérieur, condamnaient facilement ce réseau comme une simple création des pouvoirs de l'État, on rappelle à quel point, de 1972 à 1987 la Fédération des CLSC s'est heurtée, parfois frontalement, aux désirs et propositions du ministère. Cette indiscipline devant les projets de développement proposés explique sans doute la lenteur, pour ne pas dire le refus du ministère à compléter le réseau.

Ces institutions locales sont issues, pour la première génération du moins (1972-1980), de processus de consultations, de pressions menées par les communautés territoriales (environ 10 à 50 000 personnes). Institutions fortement enracinées dans les communautés et dirigées par des conseils composés en majorité de citoyens et d'employés¹.

Ces institutions ont alors une mission très large et diffuse, englobant tant des services médicaux et nursing que les soins à domicile, les services sociaux aux familles, le soutien aux organisations communautaires, les services en santé au travail... La mission éducative, préventive des CLSC première génération est vue comme centrale.

Ces institutions très autonomes, collées aux dynamismes locaux, lieux d'expérimentation et de développements de nouveaux services tissaient un réseau des plus diversifiés qui rendait très difficile les efforts d'évaluation et de synthèse des fonctionnaires ministériels : comment faire la somme de ce patchwork de services préventifs, communautaires et sociaux ?

Pendant que la première génération des CLSC expérimentait un développement tout azimuts riche des mouvements sociaux actifs dans les quartiers et territoires où ils furent d'abord implantés, certains services jugés prioritaires ou

essentiels, notamment les services à domicile et les services nursing en milieu scolaire, étaient développés à partir de structures régionales (les DSC) en attendant que les CLSC se développent sur tous les territoires. Plusieurs CLSC de la seconde génération seront constitués d'abord du transfert de ces ressources (et programmes). Un procédé qui réduisait sensiblement la marge de manoeuvre de ces petits nouveaux qui devenaient plus des véhicules pour des programmes déjà normés. L'expérimentation et le développement autour de besoins spécifiques des localités, avec les localités étaient d'autant réduits que les budgets se réduisaient bien souvent aux ressources et programmes transférés.

Sans doute les besoins de base, déjà identifiés ailleurs, se retrouvaient-ils partout: c'était l'argument des fonctionnaires ministériels pour s'épargner les coûts et l'épreuve de processus locaux de mobilisation d'acteurs pour l'identification de priorités. On peut comprendre que les populations locales aient été désireuses de pouvoir compter sur les mêmes services que dans les territoires où existaient des CLSC. Cependant en passant par dessus la "douloureuse" étape de la définition, avec et par l'interaction avec le milieu, ne risquait-on pas de se priver de leviers d'action pertinents et puissants ?

La dernière vague, ou génération de CLSC se sera mise en place au moment (ou peu avant) où les Régies régionales recevaient le pouvoir de forcer les fusions d'établissements, notamment avec des CHSLD. On peut craindre que la multiplication des établissements à double ou triple vocation ait pour effet de diminuer l'interaction avec leur milieu de ces institutions devenues gestionnaires d'équipements de plus en plus lourds à vocation de plus en plus éloignée de l'action des réseaux communautaires et volontaires.

Le développement de ce petit réseau (représentant quelque 8 % du budget du réseau de la santé) aura soulevé bien des passions et débats. Sans doute certains craignaient d'y voir le moyen d'imposer un nouveau mode de livraison des services médicaux: les médecins, pratiquant en clinique privée et rémunérés "à l'acte", se sont précipités pour développer des centaines de "polycliniques" pour faire concurrence aux CLSC. D'autres encore ont vu là un espace à occuper, un renouvellement de l'intervention publique...

Des tensions entourant le développement de ce réseau qui expliquent sans doute qu'il ait fallu attendre plus de 15 ans avant de le voir compléter. À la fois cette longue période² de mise en place et la diversité des territoires en termes de pauvreté, de dynamiques sociales (des quartiers centraux aux banlieues-dortoirs) expliquent la disparité des institutions : certaines ayant développé une forte vocation de développe-

¹ Aujourd'hui encore, 5 des 11 personnes du conseil d'administration sont élues au suffrage universel du territoire. Ces cinq personnes en cooptent deux autres; trois employés siègent aussi au conseil .

² une conjoncture passant, de 1972 à 1987, de la période de l'État-providence aux politiques néo-libérales

ment social local, et d'autres se voyant comme des cliniques médicales.

LA QUESTION SE POSE ENCORE AUJOURD'HUI, APRÈS 25 ANS DE DÉVELOPPEMENT: À QUI APPARTIENNENT LES CLSC ?

Certains (J.T. Godbout) ont parlé de double allégeance des employés des CLSC : allégeance à l'État et à la communauté locale. Je crois pour ma part qu'il serait plus juste de parler d'allégeance professionnelle plutôt que d'allégeance à l'État: les corporations de médecins, de travailleurs sociaux, de nurses étant plus importantes pendant les premières années pour définir l'action, somme toute très autonomes, des groupes d'intervenants.

Il est vrai que les témoins et acteurs des premières expériences de CLSC, en particulier les cliniques populaires, ont vécu la transformation en CLSC comme une forme de désappropriation, de mainmise de l'État sur une expérience autonome, citoyenne et militante. Par ailleurs le degré d'autonomie dont ont pu jouir les premiers CLSC, même sous le "joug" du ministère, était très grand comparé aux contraintes des CLSC de la "dernière vague".

La manière de poser le débat a évolué, même si le fonds de la question est resté sensiblement le même : jusqu'où, en fonction de quels principes, le CLSC peut-il, doit-il rester une organisation autonome, perméable aux influences de son milieu local, apte à nouer des alliances productives avec les acteurs locaux ?

Ce qui apparaissait comme une originalité dans le paysage institutionnel québécois il y a 25 ans, et qui se justifiait à partir de principes de développement social et de santé publique novateurs³, a depuis lors fait école: agir en relation avec les milieux, inscrire l'intervention publique dans des processus locaux de développement décentralisé, favoriser l'empowerment des communautés locales... Ces principes sont aujourd'hui reconnus comme essentiels par les organisations internationales de développement (OMS). Ces mêmes principes, ou encore des interprétations de ceux-ci, sont aujourd'hui mis en oeuvre dans d'autres secteurs : création des CLD (centres locaux de développement), mise en place de "comités d'établissement" avec plus de pouvoirs dans les écoles...

Au moment où le principe semble gagner en popularité, on est en droit de se demander s'il n'est pas édulcoré, vidé de sa substance, au moins dans les CLSC: l'alourdissement des mandats, les contraintes programmatiques de plus en plus étroites rendent virtuelles les marges d'autonomie locale, et celles des conseils d'administration au premier chef.

Mais le principe en jeu est-il vraiment celui d'une approche communautaire, développementale de la part de l'interven-

3 issus des expériences de community development et de luttes à la pauvreté des américains, mais aussi dans les pays en voie de développement.

tion étatique, un principe qui apparaissait novateur, effectivement, dans le contexte d'une intervention publique qui, depuis la Seconde guerre mondiale, s'était développé sur le mode fordiste des grands ensembles, de la production de masse standardisée ?

Le principe en jeu ne serait-il pas celui de la double nature, des deux faces des institutions de la société civile : à la fois un levier d'émancipation et de réalisation de droits OU un moyen de gestion-réduction du social, de " du monde vécu" (Habermas) ?

Poser le problème ainsi demande quelques clarifications mais présente plusieurs avantages. Des clarifications concernant ce que nous entendons par institution de la société civile. des avantages en termes d'orientation de principes, de politiques.

Pour parler d'institutions de la société civile, au Québec, il faut s'expliquer car l'acception générale, populaire du mot "institution" implique presque une adéquation avec l'État. Est-ce une réminiscence de l'influence althussérienne qui voyait les institutions vues comme appareils idéologiques d'État ? Ou si c'est le reflet de l'importance particulière, quasi jacobine, que prend l'État au Québec ?

Toujours est-il que la société civile, entendue comme distincte à la fois de l'État et du système économique, ne se limite pas aux organisations du monde associatif (ou communautaire) mais comprend plusieurs institutions (culturelles, religieuses, scientifiques) dont l'autonomie, toujours relative mais essentielle, est un objet renouvelé de débats et d'enjeux politiques et sociaux.

L'orientation, la nature des interventions des institutions de la société civile sont un terrain distinct de celui de la gouvernance de l'État. Mais dans le contexte québécois où l'État est quasi seul bailleur de fonds des réseaux de la santé et de l'éducation, il est facile d'assimiler la gestion des affaires de l'État à celle d'institutions dont l'autonomie devrait être jalousement défendue, au nom de l'efficacité de leur action propre (de nature scientifique, culturelle, ou sociale) autant qu'en regard des principes définissant les limites de l'action d'un État démocratique.

Dans ce contexte, suivant qu'on accepte ou non la participation d'une institution comme le CLSC à la société civile, les enjeux d'interface avec la communauté locale seront formulés en termes de démocratisation d'un appareil d'État ou d'autonomie d'une institution de la société civile. Du point de vue concret, de la qualité d'un service à rendre, la différence n'est pas évidente.

On pourrait formuler ainsi l'alternative: Vaut-il mieux risquer la bureaucratisation par un contrôle étatique éloigné, standardisant, déqualifiant, conduisant à une sclérose et un enfermement de l'institution sur des programmes peu adaptables auxquels les clientèles devront se plier OU prendre le risque d'une politisation locale, en contexte de grande autonomie, politisation / opposition entre les logiques politiques des élus locaux, soumises aux pressions et revendications immédiates

et les logiques professionnelles, ayant tendance à l'ilotement autonomiste?

LE CONTRÔLE DE L'ACTION PROFESSIONNELLE, CHEVAL DE TROIE DE L'INTERVENTION ÉTATIQUE

La complexité et l'autonomie du travail professionnel peut être vue comme une raison de l'ascendant étatique imposé graduellement sur les CLSC: la dynamique démocratique locale n'ayant que peu d'emprise sur les logiques professionnelles auto-supervisées.

Pourtant l'Université, comme lieu de concentration des compétences et débats professionnels n'ont pas amené d'intégration de l'Université dans l'appareil d'État: au contraire son autonomie est défendue ardemment au nom de la logique scientifique, qui se doit d'être indépendante à la fois du pouvoir et de l'argent (tout étant relatif par ailleurs!).

L'orientation des services sociaux et de santé offerts par les CLSC implique une interaction communicationnelle où clients et professionnels établissent des contrats qui diffèrent, qui ont pour but, le plus souvent, de mobiliser le potentiel d'autonomie de leur client et de son milieu... Il ne s'agit pas d'administrer, simplement, des programmes pré-établis, mais bien de négocier, renégocier des ententes de service qui évolueront en fonction de la situation, de la mobilisation du milieu, en plus des facteurs biologiques ou sociaux traditionnellement pris en compte lors d'une évaluation clinique.

(on prend son souffle...) Si les professionnels-soignant-les-individus-et-leurs-familles peuvent s'accommoder d'un statut d'inféodation à un appareil d'État qui garantirait leur autonomie d'action dans le cadre de programmes normés, de même que les syndicats peuvent trouver leur compte à travers une structure unique, mur-à-mur, garantissant par le fait même des conditions de travail rigoureusement identiques sur tout le territoire -- et une capacité de négociation décuplée, on peut douter de l'effet positif de cette intégration sur la capacité d'action autonome et de développement de la communauté locale: le milieu perd ce qu'il pu avoir de pouvoir, de capacité d'influencer cette institution locale dans la mesure où celle-ci devient de plus en plus une simple succursale distributrice locale de programmes régionaux et nationaux. À l'interface de la communauté locale et de l'institution le conseil d'administration cesse d'être un lieu de négociation et d'interaction communicative permettant au milieu de déterminer les orientations de cette ressource locale, mais il cesse aussi d'être partie prenante des espaces démocratiques qui définissent les enjeux et avenues qui baliseront le devenir de cette communauté là. L'institution devenant déterminée par le haut, par ailleurs, elle cesse d'être un potentiel mobilisable dans le débat pour l'affirmation d'une identité locale, d'une collectivité agissante par et pour elle-même. Le CLSC cesse d'être un acteur du projet de développement social local, parce qu'il s'est mis à l'abri de toute négociation avec le milieu: pour être parti d'un projet local de développement, il lui faudrait mettre dans le panier des ressources mobilisées par ce projet une partie significative des

siennes... Ce qu'il fait... un peu. Certainement plus que l'école primaire ou secondaire locale. Mais alors que l'école s'ouvre (ou pense à peut-être s'ouvrir un jour) le CLSC se voit de plus en plus étroitement programmé.

Mais qui a besoin, à qui profite l'autonomie locale du CLSC ? Ou qu'est-ce que ça change de concevoir le CLSC comme faisant partie de la société civile ?

Si le CLSC est perçu et défendu, maintenu comme une partie vivante de la société civile, c'est dire que nous préservons sa capacité à interagir intelligemment, de façon créatrice avec son milieu, avec les familles, les organismes de la communauté locale. Cette institution comme un levier de prise en charge, de mobilisation des ressources du milieu vers son développement social, le maintien de sa qualité de vie... et non seulement comme un véhicule de distribution de services définis ailleurs, selon des standards moyens, en regard de valeurs et de cultures n'appartenant à personne.

Est-ce à dire qu'une telle façon de voir le CLSC le rendrait irresponsable devant les bailleurs de fonds publics ? L'imputabilité devant les décideurs, en regard des programmes établis comme prioritaires par les appareils, ne devrait pas se traduire par plus de rigidité, de distance ou d'imperméabilité dans le milieu. Il faut trouver le moyen d'articuler l'imputabilité verticale (en fonction des mécanismes macro-sociologiques de solidarité et de contrôles démocratiques) et celle horizontale, sans laquelle l'action sociale et sanitaire produit plus de dépendance que de santé.

EN CONCLUSION

Tout n'est pas noir et blanc. Comme nous le disions en introduction, le réseau des CLSC se révèle être fort diversifié, pour des raisons historiques mais aussi en tant que reflet de la diversité des milieux et localités. Il ne faudrait pas que les CLSC perdent toute velléité d'indépendance, tout sentiment d'appartenance à leur communauté locale, parce qu'ils font parti du réseau des services sociaux et de santé. Une articulation verticale efficiente du réseau de la santé est certainement importante pour assurer une distribution équitable des ressources de la société.

Mais l'interaction intelligente, communicative entre des services professionnels sensibles aux besoins en évolution dans une société en redéfinition, et des citoyens qui s'impliquent, interpellent et s'engagent parce qu'on leur reconnaît une légitimité... ce sont les ingrédients d'une institution responsable. Imputable grâce aux mécanismes de planification régionale et de représentation politique, mais surtout solidaire et responsable au sein d'une communauté locale vivante, elle-même en procès de responsabilisation...

Le CLSC, une institution née de la société civile, qui y demeure encore enracinée.

M. Gilles Beauchamp
CLSC Hochelaga-Maisonneuve
Avril 1999

ÉDINBURGH 1999

C'était mon premier voyage en Grande-Bretagne, je n'avais encore jamais vu ni l'Écosse ni l'Angleterre et je n'ai pas été déçu: les Anglais (et les Anglaises) sont charmants et les Écossais tout-à-fait sympathiques.

Du 8 au 12 avril dernier, près de 250 personnes, à l'invitation de l'International Association for Community Development, participaient au colloque sur le thème du Renouveau démocratique.

Les interventions de Gary Craig, d'Angleterre et de Vivienne Taylor, d'Afrique du Sud, en plénière d'ouverture, posaient les enjeux du développement communautaire dans le contexte actuel de globalisation, mettant en lumière l'apport essentiel des mouvements sociaux dans les transformations récentes en Afrique du Sud, mais aussi dans les arènes internationales, telle la Conférence de Beijing sur les Femmes.

Les quatre jours furent partagés en périodes de plénières et d'ateliers. Quatre plénières étaient sous la responsabilité de quatre organisations qui ont pu tracer des portraits du contexte du développement communautaire dans différentes régions du monde. Le Standing Conference on Community Development (SCCD) nous traça les enjeux du développement en Grande-Bretagne. Le Community Development Society (CDS), principalement basé aux États-Unis, nous présenta une vision du développement communautaire en Amérique du Nord. Le Combined European Bureau for Social Development (CEBSD) proposait un portrait de l'Europe, avec un témoignage de la situation en Hongrie. Finalement, le Community Development Journal (CDJ) avait la charge de tracer un portrait général. Vous me pardonnerez de ne pas vous résumer ces quelques quinze conférences, puisque chaque plénière donnait lieu à un panel de présentations! Vous pourrez consulter directement ces conférences et d'autres dans un prochain numéro de la revue CDJ qui devrait reproduire les principaux documents de ce colloque mémorable.

D'une façon très générale et subjective, j'ai retenu du SCCD l'existence même de cette « conférence permanente » sur le développement communautaire, qui regroupe des membres qui, ici au Québec, sont le plus souvent divisés: membres des réseaux professionnels, institutionnels et associatifs. Nous aurions sans doute à apprendre à échanger avec eux! Le CDS nous traça pour sa part un portrait de l'évolution des pratiques de développement communautaire, autour d'un ensemble de couples représentant le passé et l'avenir: de l'évaluation des besoins (need assesment) --> à la cartographie des atouts (asset mapping); de la gestion de conflits --> à la résolution de conflits; du leadership individuel --> à la compétence communautaire (community capacity); ... du community development --> au community building. Je retenais aussi de la présentation du panel du CDS une description intéressante de l'intervention de la Kellog Foundation en matière de développement rural durable. Le CDS est une association amé-

ricaine ayant aussi des « chapitres » au Canada qui publient plusieurs revues d'intérêt pour les praticiens.

Du panel du CDJ, j'ai retenu... quelques pointes critiques, à mots couverts, à l'endroit du CDS... Peut-être l'abandon suggéré du concept de « community development » au profit du « community building » devait-il nécessairement déplaire à une revue portant le nom de développement communautaire! Plus sérieusement, j'y voyais à l'oeuvre une approche plus critique du community development chez les Anglais que chez les Américains... une différence remarquée aussi dans les ateliers. Assez paradoxalement, les interventions de ce panel furent aussi les plus drôles! Le Community Development Journal prépare un numéro spécial de sa revue sur le développement communautaire au Canada (octobre 1999).

De son côté, le CEBSD montrait l'intérêt des Européens de l'Est pour le développement communautaire. Cette plénière et d'autres contacts durant le colloque soulignaient le travail de « re-construction » de la société civile qui devait être mené dans ces sociétés. Paul Henderson, porte-parole du Bureau, travaillant à la Community Development Foundation, venait de produire une petite plaquette définissant le développement communautaire en le distinguant du courant (surtout américain) du communautarisme: éclairant!

Des ateliers auxquels j'ai participé, je retiendrai celui de Ann Jeffries, de l'Université de Plymouth, qui nous livrait un texte riche sur le pouvoir et l'empowerment. Une grille théorique dont je retrouvai, quel hasard!, des traces lors de la session que Bill Ninacs donnait sur l'empowerment au programme d'été de Concordia cette année. Puis les prestations de Marilyn Taylor, de Samantha Miller, dans deux ateliers différents, montraient les limites et détours du partenariat en matière de développement urbain. Mme Taylor, bien connue sur la question du « tiers secteur », donnait aussi une brillante présentation en plénière du CDJ. Sur la question du développement local de quartier, Carla Main, de Seattle, livrait un impressionnant témoignage d'une politique de développement des quartiers (au nombre de 37 dans cette ville) qui appuya l'évaluation indépendante des besoins par les citoyens (par l'embauche de consultants) et conduisit à la formulation de projets audacieux, notamment au niveau du transport. Je recommande d'aller voir le site du « Department of neighborhoods » de la ville de Seattle, c'est à donner envie! (<http://www.ci.seattle.wa.us/don/>). En sortant de cet atelier, je me demandais si de tels projets n'étaient pas rendus possibles que parce que nous y sommes dans le « hometown » d'entreprises comme Microsoft et Boeing! Finalement, sur la question du développement économique communautaire, les conclusions d'une évaluation des deux premières phases d'implantation du programme américain Empowerment Zone / Economic Communities (EZ/EC) nous étaient livrées

par Stephen Aigner et Cornélia Flora, chiffres à l'appui. Le programme ayant touché des centaines de communautés locales (220, phase I et 160, phase II), on pouvait donc en tirer des données telles « pour chaque dollar investi, 12,20 \$ furent mobilisés pour le développement local ». Une analyse quantitative qui n'excluait pas les conclusions critiques. Voir le site du Centre pour le développement rural de l'Université d'Iowa (<http://www.ncrcrd.iastate.edu/>) pour le compte rendu de cette étude et d'autres, sur les questions de mesure du développement durable, du développement social...

Je ne peux terminer ce témoignage, au demeurant très incomplet, sans souligner l'accueil formidable que nous ont réservé nos hôtes écossais, en particulier l'équipe du « Community Learning Scotland » dirigée par Charlie McConnell. Voir Charlie danser en kilt lors de la soirée folklorique écossaise (ceilidh), ça valait presque la moitié du billet d'avion! Une soirée qui me disait à quel point les Québécois ont des racines irlandaises et écossaises... et comment le folklore (anglais, moyen-oriental, indien), dont nous avons eu à cette occasion des expressions spontanées, constitue un langage universel.

Un dernier mot. Lors de la dernière journée, les délégués se sont réunis par grandes régions et ceux d'Amérique du nord m'ont fait l'honneur d'être élu au conseil d'administration de l'IACD, comme représentant régional avec Ronald Hustedde, président du Community Development Society. Un conseil, composé de 20 personnes venant de toutes les parties du globe, qui élisait lors de sa première rencontre tenue sur place Gary Craig comme président et Charlie McConnell comme secrétaire général. La prochaine rencontre du conseil devrait se tenir à Montréal, durant le colloque de juin 2000.

En conclusion, malgré les différences politiques, linguistiques et culturelles, on peut apprendre énormément à comparer nos pratiques de développement communautaire.

En quittant Edinburgh, je poursuivais mon voyage vers Manchester, Londres et Plymouth, pour visiter des projets de services communautaires aux aînés. des expériences pleines d'enseignement dont je vous entretiendrai dans un prochain bulletin.

Juin 1999

CIAC 2000: DES ENJEUX QUI SE PRÉCISENT

Contribution à la préparation du CIAC 2000. Ce texte ne constitue pas une position collective mais une contribution personnelle à la définition des enjeux.

Nous sommes à moins d'un an de l'échéance de la conférence du juin 2000. La tension monte, les enjeux se précisent, les contacts se multiplient.

Plus de la moitié des gens qui se sont inscrits dans le processus d'échange conduisant au colloque sont actuellement joignables par Internet. Il reste qu'un bon tiers des inscrits doivent être rejoints par des moyens plus traditionnels, dont le fax et le bon vieux papier timbré.

L'utilisation des nouvelles technologies ne vient pas facilement aux intervenants sociaux: même ceux possédant une adresse de courriel ne l'ont pas utilisée souvent pour prendre la parole. Mais nous ne perdons pas espoir: il reste encore quelques 300 jours avant le colloque! Par ailleurs ces mêmes technologies nous ont permis jusqu'ici de mettre à disposition des contributions textuelles de qualité. Nous invitons donc les utilisateurs ponctuels de l'Internet à venir consulter ces textes.

La démarche amorcée depuis le début de 1998 nous a permis d'établir des liens avec plusieurs réseaux d'ici et d'ailleurs -- notamment avec l'Association internationale de développement et d'action communautaire (qui organisait en avril dernier une conférence à Edinburg sur le thème du "Renouveau démocratique et l'action citoyenne"). Nous avons aussi, à cette occasion amorcé des relations qui promettent d'être fructueuses avec le Community Development Society, un important réseau américain, ainsi qu'avec le Community Development Journal, la "grand-mère" des revues internationales sur la question.

À ces contacts réalisés à Edinburg et venant essentiellement de la tradition anglo-saxonne du Community Development, s'ajoutent des liens avec les réseaux français, notamment ceux du développement local, établis lors du colloque de Sherbrooke (Québec) en octobre 1998, et ceux du réseau de l'économie solidaire, animé notamment par Jean-Louis Laville.

Cette relative indépendance entre les réseaux anglo-saxons et francophones, à la frontière de laquelle se trouve l'expérience québécoise, nous amenait à imaginer le prochain colloque comme une occasion de rencontre entre deux traditions, deux manières d'aborder la question des relations entre l'État et la société civile. Nous y reviendrons.

Que cette question (État/société civile) sera au cœur de l'Assemblée du millénaire de l'ONU, qui se tiendra en mai 2000 à New York. Alors que l'ONU est d'abord une organisation inter-États, l'expérience sur le terrain des programmes de développement ainsi que la conclusion des récentes grandes conférences internationales: Beijing (femmes), Copenhague (développement social), Rio (environnement)... ont mis en

lumière le rôle essentiel que jouent les organisations de la société civile, aussi appelés les ONG. Du 8 au 12 décembre prochain (1999) se tiendra à Montréal une Conférence préparatoire (1) (<http://www.wocsoc.org/>) à cette session. Naturellement, la participation à une telle conférence sera limitée à des représentants d'organisations nationales et internationales. Mais nous comptons bien profiter de la présence de ces réseaux, ici à Montréal, ainsi que de la publication concomitante d'études importantes sur la question.

Parmi les objectifs de cette conférence, nous trouvons: "contribuer à la mise en oeuvre efficace et opportune des accords des différents sommets en incitant la société civile à prendre de nouvelles mesures, à la fois pour forcer et aider les gouvernements à respecter leurs promesses et les engagements qu'ils ont pris lors de récentes conférences mondiales".

Cette manière de, à la fois, forcer et aider les gouvernements à tenir leurs promesses, correspond bien au rôle qu'ont à jouer les organisations de la société civile, tant au niveau local, régional et que national.

Notre contact avec le secrétariat de cette conférence préparatoire nous aura fait connaître une autre organisation: CIVICUS (2) (<http://www.civicus.org/>), un réseau international de recherche et de promotion sur la société civile. Plusieurs études ont été réalisées par cette organisation, dont une étude comparative sur l'état de développement de la société civile dans 60 pays (3). Le bulletin hebdomadaire de CIVICUS nous permet aussi d'être informés des publications et événements sur cette question à l'échelle du monde. Des informations dont nous relayerons les éléments essentiels dans ces pages et par le biais de notre propre site web.

Finalement, les enjeux entourant la reconnaissance et le renforcement des organisations de la société civile ne sont pas si simples. Dans le contexte où les dépenses publiques et le rôle de l'État ont été remis en question depuis plusieurs années, comment ne pas interpréter ce mouvement comme une autre attaque en vue de déposséder les États (4)? Par ailleurs, dans le même numéro du Monde diplomatique, une entrevue avec le sous-commandant Marcos situe la mobilisation de la société civile et des mouvements sociaux comme une incontournable stratégie de démocratisation et de progrès social.

Ici au Québec, dans une société de traditions sociales-démocrates, on peut noter une reconnaissance certaine des acteurs de la société civile, notamment avec le discours du partenariat avec le mouvement communautaire. L'État québécois s'apprête de même à se doter d'une politique de soutien aux "organisations communautaires autonomes" (5). Mais si cette reconnaissance (toute relative, considérant le poids des contractualisations par programmes et services) se limite essentiellement à la partie associative des organisations de la société civile, et que les organisations plus institutionnelles

(telles les CLSC, les écoles, les CDC - corporations de développement communautaire) sont de plus en plus intégrées à l'État, on se retrouve avec un espace social dominé sans partage par le pouvoir de l'État. On se questionne bien sur un besoin de décentralisation, de régionalisation, et de participation des citoyens, comme en témoigne le dernier Bulletin du Conseil de la santé du bien être du Québec (6) (ainsi que le rapport du Forum sur le développement social). Cependant la manière de poser le problème: État VS communautés locales et régionales (Bulletin, vol. 5 no 4, p.5) (7) marque bien le caractère univoque de la participation recherchée. L'intérêt commun doit être trouvé par la concertation intersectorielle et la décentralisation par rapport à la seule tutelle et légitimité étatique.

Nous croyons nécessaire de promouvoir la reconnaissance d'une légitimité propre aux institutions (8) de la société civile, suivant le thème weberien de la "Guerre des dieux" qui postulait le caractère irréductible et même irréconciliable des valeurs dans les sociétés modernes (9). De ce point de vue, la société civile ne peut-être réduite aux seules associations et mouvements sociaux. De notre point de vue, une société vraiment démocratique ne peut être que pluraliste, c'est-à-dire reconnaissant plusieurs sources de légitimation du bien commun et non pas qu'une source, l'étatique.

Toute la question, dans le contexte actuel, étant d'articuler ces différentes forces de légitimation, fondement de valeurs et d'actions collectives, de manière à préserver et non affaiblir nos sociétés démocratiques confrontées à la pression des puissances économiques et financières transnationales.

(1) WOCSOC 1999 SECRETARIAT, FIM, 380 St Antoine Ouest, Suite 3200, Montréal, Québec Canada H2Y 3X7, Tel: (1-514) 499-9468, Fax: (1-514) 987-1567, E-mail: fim98@cam.org ;

(2) CIVICUS, 919, 18th Street, N.W. Third Floor, Washington, DC 20006 U.S.A., Tél: 1-202-331-8518 Fax: 1-202-331-8774, Email: info@civicus.org

(3) "The New Civic Atlas: Profiles of Civil Society in 60 Countries"

(4) Voir Petrella, Le monde diplomatique, p.3, août 1999.

(5) <http://mss.gouv.qc.ca/saca/index.htm>

(6) <http://www.msss.gouv.qc.ca/csbe/>

(7) http://www.msss.gouv.qc.ca/csbe/fr/04_publi/bulletin/1999_03.pdf

(8) Civic Competence and Democratic Institutions, Stephen Elkin et Karol Soltan, ed., 1999, Penn State Press, page 25.

(9) Civil Society and Political Theory, par Jean Cohen et Andrew Arato, 1992, MIT Press, p. 365.

VERS UN NOUVEAU RQIIAC ?

À quelle finalité le RQIIAC devait-il répondre à l'origine ? Favoriser une plus grande visibilité et une émulation parmi les pratiques communautaires en CLSC -- permettre le maintien et le développement de ces pratiques alors que l'avenir n'était pas assuré. Cela dans l'intérêt des communautés d'abord.

Les pratiques d'OC en CLSC ont été et sont encore confrontées (en témoignent les débats récents dans les pages d'Interaction) à un questionnement, de la part des administrateurs, des milieux et des praticiens eux-mêmes : qu'est-ce qu'une pratique juste ? Comment agir, en regard des principes d'OC sur des terrains nouveaux et mouvants tels l'économie sociale ??

La mise en place de nouveaux réseaux (CLD, CJE, SADC...) ayant des mandats de développement communautaire ou local, cela en plus du fait d'un encadrement plus serré des réseaux d'acteurs communautaires par les régies et programmes nationaux, auxquels phénomènes nous pourrions ajouter les orientations des écoles et des Centres jeunesse «vers les milieux», tous ces développements ont contribué à changer grandement le contexte de l'intervention communautaire en CLSC.

Les enjeux scientifiques, politiques et culturels (idéologiques) qui marquent le terrain et la mouvance communautaire où nous devons pratiquer sont de moins en moins confinés au territoire d'action des CLSC, mais se trouvent à la frontière de l'action de plusieurs réseaux.

Le sens que nous donnons encore à l'objectif d'empowerment des communautés locales et des organismes communautaires n'a jamais été centré sur l'institution CLSC. Cependant, il y a 15 ans l'«enjeu CLSC» représentait suffisamment d'intérêt pour qu'un réseau de développement communautaire en CLSC ait un impact et un effet significatif pour l'ensemble de la problématique de développement social local.

Le rôle qu'a pu jouer le RQIIAC/Interaction communautaire depuis 12 ans, en terme de vecteur d'analyse, de miroir des pratiques et de forum d'échanges, ce rôle ne peut plus être joué si le terrain, la patinoire n'est pas élargie afin de rassembler les principaux acteurs professionnels du développement social et communautaire au Québec.

Les principes fondant l'organisation communautaire n'ont jamais été propres aux CLSC, mais ils le sont encore moins aujourd'hui:

- Il y a eu clairement une professionnalisation des pratiques en groupes communautaires, de même que plusieurs réseaux institutionnels se réfèrent de plus en plus à ces principes (utilisant parfois d'autres dénominations : développement social, local, ...) . Du point de vue de l'intérêt des communautés et des populations marginalisées, la question qui se pose dépasse largement celle des pratiques en CLSC : les pratiques

en CLD, en SADC, en CLSC... concourent-elles vraiment à un développement communautaire véritable ?

Les conditions d'exercice de la pratique professionnelle de l'organisation communautaire se sont grandement étendues et complexifiées -- ce qui rend d'autant pertinente l'existence d'un regroupement de praticiens capable d'interpeller, de stimuler la réflexion et la formation à ce niveau. L'élargissement de la base d'adhésion du RQIIAC devrait nous permettre de poser correctement les questions qui confrontent le développement des communautés locales et l'empowerment des populations exclues -- et ainsi apporter un meilleur soutien aux praticiens en CLSC, comme à ceux d'ailleurs.

Un tel élargissement ne devrait pas empêcher que des positions soient prises concernant la pratique ou l'orientation communautaire de certains réseaux - tel les CLSC. Au contraire, le fait que le regroupement ne soit plus basé sur un seul réseau devrait nous permettre de centrer les prises de position sur l'intérêt des communautés avant la défense de tel titre d'emploi, ou tel intérêt d'établissement...

Par ailleurs, comment prendre position dans les débats entourant la possible fusion de certains réseaux d'établissements (CLD et CLSC, notamment) du point de vue du développement et de l'empowerment des communautés si nous demeurons enfermés dans une logique d'établissement ?

Ouvrir le RQIIAC à la participation d'autres réseaux peut sembler une difficile perspective, parsemée d'embûches : pas le même titre d'emploi, pas le même vocabulaire... Mais cette perspective recèle un enrichissement des débats et une dynamisation dont nous ne devrions pas nous passer !

Il y a 12 ans nous faisons le pari de la visibilité en créant un forum large, «non-aligné», ouvert sur une diversité de pratiques et d'expériences alors que le contexte (rapport Brunet) en portait plusieurs à des stratégies défensives et de replis. On peut dire aujourd'hui que ce pari fut gagnant.

Nous sommes maintenant confrontés à une obligation semblable : promouvoir et fonder nos pratiques professionnelles non pas sur une appartenance à un établissement particulier, mais bien sur des principes d'action et des outils d'analyse qui s'enracinent d'abord dans la dynamique sociale des communautés locales. Un tel défi pourrait se révéler très stimulant, et ce pour toute la prochaine décennie !

Gilles Beauchamp le 4 mai 1999

SOCIÉTÉ CIVILE, CLSC ET MOUVEMENT COMMUNAUTAIRE

Question académique ou byzantine, la question de l'appartenance des CLSC (centre local de services communautaires) à la société civile peut revêtir quelque importance pour qui s'intéresse, par exemple, à la gestion et à l'orientation des ressources d'un CLSC; ou encore aux relations que le CLSC, cette institution locale de santé primaire et de services sociaux-communautaires, entretient avec son milieu.

Le Québec s'est doté d'un réseau de CLSC. De façon originale et audacieuse il a innové en voulant intégrer les services sociaux individuels et collectifs aux services médicaux et de nursing. Mais est-ce vraiment «le Québec» qui a innové?

La réalité fut toute autre : il a fallu quinze ans avant que le Ministère accepte la formule CLSC. Quinze ans de batailles des communautés locales pour obtenir un CLSC ou en influencer la définition. Quinze ans de lutte de la Fédération des CLSC afin de contrer les tendances réductrices du Ministère à n'y voir qu'un réseau de services à domicile et de cliniques médicales en région. Dans le contexte québécois d'une certaine propension à intégrer à l'État des pans entiers de la société civile, notamment les écoles et hôpitaux (durant les années 60-70) qui étaient entre les mains de communautés religieuses critiquées, peu adaptées aux exigences du «monde moderne», on peut sans doute voir la création des CLSC comme une création de l'État. Certaines portions du marché ont aussi durant cette période été intégrées à l'État : Hydro-Québec étant le fleuron de ce « bras économique ».

Les CLSC n'ont pas été « étatisés » de cette manière car cette institution n'existait pas encore! Mais aussi sans doute parce que les communautés ont eu plus de pouvoir sur ces nouvelles institutions locales qu'elles n'en avaient jamais eu sur les écoles ou les hôpitaux.

Naturellement les CLSC ne sont pas tous très « ouverts et démocratiques ». Certains directeurs généraux, lors des dernières élections, se vantaient de n'avoir pas eu plus de candidatures que de postes à combler – des candidatures qu'ils avaient eux-mêmes choisies – ce qui leur évitait d'avoir des élections, et leur donnait un conseil bien à leurs mains.

Mais tous les organismes communautaires sont-ils des modèles de démocratie, de membership large et représentatif? Ceci n'excuse pas cela mais en relativise la critique : la démocratie n'est pas une fin en soi, mais le plus souvent un moyen de gérer un groupe, une association, une institution, un État.

Les CLSC ne sont pas non plus des modèles de souplesse, d'inventivité, de chaleur humaine dans les services et l'accueil, de mains tendues et de collaboration. Mais certains d'entre eux tentent, bien imparfaitement sans doute, de tendre vers ces modèles. C'est déjà un point, sur lequel discuter et argumenter – mais c'est une ouverture. Et une telle ouverture ne passe pas que par la voie de la représentation. Cette qualité du service d'un CLSC (ou des services d'un groupe commu-

nautaire, à ce chapitre) ne passe pas d'abord par la qualité de la représentation mais par la qualité du personnel assurant le service. L'institution offre un service avant que d'offrir un véhicule de représentation. Il est cependant probable qu'au début, au moment fondateur et parfois dans des moments critiques de l'évolution de l'institution, la dimension représentative ait eu une importance déterminante¹. Par ailleurs, ne sommes-nous pas dans un de ces « moments critiques » ?

Si la qualité du service dépend du personnel c'est à la clientèle, aux usagers d'en apprécier le degré et la pertinence. Et cette appréciation se manifeste directement, dans la relation entre usagers et prestataires du service (c'est d'ailleurs sur la base de cette relation cordiale, accordée, que repose une grande part de l'efficacité de la relation d'aide en éducation, enseignement, soins et conseils).

À travers la relation directe avec les individus, les familles, les groupes du milieu s'exerce une influence, un pouvoir du milieu sur le personnel, son orientation, ses choix. Ce pouvoir est-il plus important que celui qu'exerce le conseil d'administration de l'institution? Probablement, à moins de conditions extraordinaires (moments critiques); plus important que celui de l'État en tant que payeur? Sans doute que non... l'État, ou encore la compagnie d'assurance dans un autre contexte, possède ce pouvoir ultime de retirer, «désassurer» le service ou encore de l'étendre.

Nous parlons ici de services primaires en santé, en éducation, en soutien et développement social qui se doivent d'être complémentaires aux ressources et valeurs déjà à l'œuvre dans les familles et les milieux de vie. Cette complémentarité n'est pas donnée, elle est recherchée, construite, par les acteurs en présence.

ET POUR LE MOUVEMENT COMMUNAUTAIRE, Y A-T-IL UNE «QUESTION DE LA SOCIÉTÉ CIVILE» ?

Dans sa manière de transiger avec l'État, le mouvement communautaire peut contribuer à renforcer la société civile, mais il peut aussi participer de son affaiblissement.

Les CLSC, écoles, petites municipalités et conseils de quartier dans les grandes, sont toutes des institutions locales dont l'appartenance à la société civile est en question : il y a de fortes tendances à intégrer verticalement ces appareils aux politiques de l'État et ministères, « tout simplement ». Cela peut sembler plus clair à certains mais une telle orientation présente de fâcheux effets secondaires, pervers. Comme de vider de tout sens les pouvoirs des conseils d'établissements et autres lieux d'interaction et d'ajustement entre ces institutions et leur milieu: autre effet non désirable, cette fixation sur cette

¹ Bien que dans le cas d'un réseau d'établissements qui fut étendu par l'État à tout le territoire, cette dimension représentative puisse être quasi absente à certains endroits : certaines communautés n'ayant jamais eu à demander et encore moins défendre ou définir une telle institution.

seule logique verticale réduit l'espace d'autonomie, de liberté, d'initiative dans ces institutions et transforme les professionnels en techniciens, les décideurs en « sous-fifres ». La nature de l'action et la dynamique interne des institutions locales de la société civile intéressent au premier plan les acteurs du mouvement communautaire parce qu'ils ont à se concerter avec ces dernières pour agir auprès d'une même clientèle, dans un même milieu. Alors suivant que le partenaire institutionnel soit intégré à l'État ou non, cela lui donnera plus ou moins de marge de manœuvre pour harmoniser son action avec celle du groupe communautaire.

Les relations entre le mouvement communautaire et l'État sont en général tendues – cela est inévitable et sain.

Si les relations entre les institutions de la société civile et le mouvement communautaire sont aussi tendues ... nous avons un problème.

Ou bien la mouvance communautaire, souvent le premier lieu d'expression et d'apprentissage à la citoyenneté, enseigne par son discours et ses actes que les institutions de la société civile sont des lieux sur lesquels on ne peut guère exercer d'influence directe, sont des espaces fermés, intégrés au système de l'État (et à ce titre influençables essentiellement par le biais des mécanismes démocratiques parlementaires) – ou bien elle participe de la défense et du maintien de la capacité d'action autonome et civile de ces institutions. Dans ce cas les citoyens sont encouragés à occuper tous les espaces publics et utiliser les pouvoirs d'influence auprès des institutions de la société civile et ainsi prendre toute la place démocratique qui leur revient.

Naturellement les organisations communautaires font elles-mêmes partie de la société civile. Aussi la défense et la promotion de l'autonomie et des responsabilités de la société civile devant l'État peut participer de la lutte pour l'autonomie actuellement menée par le mouvement communautaire devant un État qui désire le reconnaître, le soutenir mais aussi l'encadrer, le définir.

Inscrire son action dans le cadre de la société civile, c'est affirmer et définir des limites au pouvoir de l'État, ces limites s'étendant plus largement qu'au seul pourtour du mouvement communautaire². Si l'on réduit la société civile au seul mouvement communautaire et syndical parce qu'on a fait passer du côté de l'État tout ce qui s'appelle institution, on se retrouve devant une bien petite société dominée par un bien gros État. Mais aussi avec des institutions passives, bâillonnées, dirigées d'en haut et de loin. A-t-on vraiment trop d'espaces publics pour qu'on se permette ainsi d'en oblitérer?

INSTITUTIONNALISATION DU MOUVEMENT COMMUNAUTAIRE ?

Tout processus d'institutionnalisation doit-il conduire à l'étatisation ?

² Ne peut-on dire aussi que la société civile contribue à limiter le développement autrement « sans limites » du marché ?

Cette question n'est pas sans intérêt à la veille d'une politique de reconnaissance financière et d'intérêt publique des ressources communautaires.

Ne pourrions-nous tirer des leçons du long et conflictuel processus de reconnaissance des CLSC qui s'est étendu sur plus de 15 ans... Ce processus doit-il inéluctablement conduire à l'oblitération de toute autonomie locale-régionale au nom de l'application de politiques nationales ? Définies par qui ces politiques, et au nom de quoi ?

À travers l'établissement de politiques de financement moins précaires, mieux reconnues, se dessinent des emplois plus permanents... des ressources humaines plus qualifiées, expérimentées, professionnelles.

Par contre, est-ce à dire qu'une telle reconnaissance des ressources communautaires à travers des politiques nationales, appliquées régionalement par chaque ministère, conduira à l'implantation de réseaux du style CLD, CJE, réseaux possédant encore moins d'autonomie que les CLSC ? Comment éviter que l'établissement de normes et programmes nationaux ne vienne figer la capacité d'initiative et d'innovation des organismes ?

Au nom de la préservation d'une souplesse innovatrice faudrait-il que les réseaux communautaires se délestent de toute responsabilité sur des ressources et services au fur et à mesure où ceux-ci s'institutionnalisent ? Ou les ressources communautaires apprendront-elles, inventeront-elles des moyens de marier capacité d'innovation, vitalité démocratique et capacité de gestion de ressources plus importantes, moins précaires, professionnalisées.

Comment situer dans ce contexte les objectifs et processus d'apprentissage et d'empowerment à l'œuvre dans ces mêmes groupes communautaires : s'exprimer, prendre la parole, s'engager... mais aussi apprendre à interagir avec d'autres, avec d'autres organisations; apprendre à établir son plan d'action à soi – mais aussi à négocier la reconnaissance de ses propres intérêts, la reprise de ses propres objectifs par les autres ? Autrement dit prendre du pouvoir immédiatement dans, sur son organisation mais aussi, à travers lui, en gagner sur les systèmes plus éloignés, sur l'environnement plus large. L'empowerment c'est, aussi, apprendre à se servir du pouvoir des autres: à travers les mécanismes et ficelles des grandes institutions et organisations; en reconnaissant les enjeux, les intérêts et acteurs à l'œuvre dans les espaces publics accessibles et pertinents; par la construction ou la réforme des institutions de la société civile.

Préserver la marge de manœuvre locale, régionale et sectorielle est un moyen nécessaire mais non suffisant pour favoriser le maintien du processus d'empowerment à l'œuvre dans la « mouvance communautaire ». En plus de cette capacité locale (ou sectorielle) d'action, cette autonomie de leadership, il y a l'alliance entre producteurs et usagers, sur laquelle repose une grande partie de la capacité d'innovation et de progrès des ressources communautaires, qui doit être

préservée. Et cette alliance si précieuse risque d'être malmenée alors que les instances collectives centralisées gagneront en moyens financiers et organisationnels dans un processus accéléré d'institutionnalisation.

Préserver cette alliance entre usagers et producteurs implique, paradoxalement, de reconnaître l'autonomie de chaque partie : associations professionnelles, sectorielles, syndicales du côté des producteurs... mais aussi soutien aux usagers qui risqueraient d'être relégués au rang de consommateurs par la seule logique des emplois devenus permanents...

L'établissement d'espaces publics autonomes, de nouveaux espaces démocratiques permettront la formulation de nouvelles règles, de nouveaux codes pour les acteurs nouvellement reconnus. Il faut éviter le plus possible que ces règles et normes, inévitables dans le processus d'institutionnalisation, soient établies derrière des portes closes.

Gilles Beauchamp,

dimanche 16 avril 2000

POUR UNE POLITIQUE D'ACTION CIVIQUE, COMMUNAUTAIRE ET CITOYENNE

Commentaires en marge du projet québécois de Politique de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire
Extraits d'une analyse préparée en vue d'alimenter la réflexion du CLSC Hochelaga-Maisonneuve dans ce dossier, été 2000

Parle-t-on d'une politique de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire ou d'un programme de financement et d'administration d'un autre réseau d'établissements ?

La proposition de politique du ministre Boisclair annonce en page titre **Le milieu communautaire : un acteur essentiel au développement du Québec**.

Là et en plusieurs points de la proposition, on note un parti pris pour une application restrictive de la politique à un certain nombre d'organismes et de secteurs limités... ce qui laisse à penser que c'est plutôt d'un programme d'administration que parle le ministre.

TROIS DIMENSIONS DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE

Tentant de définir les fondements de sa politique, le même document (p. 18-19) asseoit la légitimité de son orientation sur trois définitions de l'action communautaire.

Premier fondement: l'action communautaire comme outil de développement de la citoyenneté et des collectivités.

Après avoir décrit les moteurs essentiels de l'action communautaire sous des vocables aussi généraux que "citoyenneté active" et "démocratie participative" (1.5.2, p. 18), on s'empresse de réduire le champ de l'action communautaire à "l'intervention dans la résolution de situations problématiques".

Que cette politique reconnaisse, et soutienne de meilleure façon les réseaux et centaines d'organismes qui oeuvrent sur le terrain communautaire... cela nous paraît essentiel.

Que cette politique s'appuie sur les principes de l'action communautaire, nous en sommes aussi, puisque c'est ce qui devrait définir la différence entre une organisation publique ou privée, et une organisation communautaire.

Mais qui devrait définir les contours et limites de cette "volonté de s'engager", les buts et objets qui devraient la mobiliser ?

Nous croyons sage de garder ouverte et large la définition de l'action communautaire plutôt que de la réduire à la seule action sociale.

Quelques mots d'explication en rappelant la définition classique des trois axes ou modèles de l'action communautaire : développement local, planning social, action sociale (Rothman, 1968). Dans la cinquième édition (1995) de son recueil *Macro practice*, Rothman insiste sur le *mixing and phasing* de ces modèles plutôt que leur opposition. Les méthodes (et les intervenants, ajoutons-nous) et objectifs de l'action sociale sont repris par les tenants du développement local... et vice

versa. Les tenants du planning social reprennent le refrain de l'empowerment, et soutiennent à la fois les méthodes d'action sociale et de développement local.

Surtout quand la définition de cette action sociale est elle-même réduite aux actions volontaires en situations problématiques... Non pas que nous voulions de quelque manière minimiser la valeur et l'urgence des actions menées en "situations problématiques"... mais n'est-ce pas un peu comme de vouloir régler le développement du système de santé sur la seule situation des urgences dans les hôpitaux ?

L'action communautaire comme partenaire du développement du Québec. Un partenaire devenu incontournable pour tout débat sur l'orientation de l'ensemble de la société. N'a-t-on pas échappé l'essentiel dans cette deuxième définition ? Après avoir explicitement repris le Rapport du Forum sur le développement social qui dit l'importance des organismes communautaires comme acteurs importants du développement social "et pas seulement comme des experts intervenant auprès de groupes aux prises avec des problèmes spécifiques", on ne trouve rien de mieux que de louer la capacité des organismes de répondre à des problèmes spécifiques et les emplois que cela crée !

Quand le ministre parle de "l'action communautaire" au singulier, de "sa perspective unique sur les problématiques sociales", constituant "un pôle"... nous serions plus à l'aise avec "des pôles", et des visions, des mouvements d'action communautaire. La contribution de ce "partenaire" au développement du Québec n'est pas d'abord sa "capacité à répondre à des besoins" ni même sa capacité de créer des emplois, mais bien sa capacité de produire du capital social, du réseautage, de l'identité... Et cet output de l'action communautaire n'est pas nécessairement corrélatif au nombre d'emplois ou à la lourdeur de la problématique visée.

Finalement, **l'action communautaire comme réseau d'interventions et de services** reconnaît l'expertise et la pertinence des services rendus par "le" réseau communautaire. Là encore, nous aurions préféré qu'on parle "des" réseaux. Ce qui faciliterait peut-être la reconnaissance de ce fait que le réseau des CLSC fait encore de l'action communautaire... et constitue, de plus (est-ce un hasard?), un partenaire de premier plan de plusieurs de ces réseaux communautaires.

Les trois principes définissant l'action communautaire que la politique entend reconnaître et soutenir ne sont pas loin de recouvrir les trois axes de la définition de Rothman: action sociale, développement local et planning social. En ayant à l'esprit que ce ne sont pas trois corridors parallèles mais bien trois (et même trente-trois) fils tricotés serrés, l'identification claire de ces trois modalités d'engagement dans l'action communautaire permettrait de circonscrire le véritable champ de l'action communautaire aujourd'hui, en 2000.

Le mouvement communautaire, même dans l'acception étroite reprise implicitement par l'actuelle proposition, serait renforcé d'être reconnu par une politique de soutien à l'action civique, communautaire et citoyenne.

LA RECONNAISSANCE... POUR QUI?

Dès la première lecture de cette proposition de politique, une question se dresse : est-ce que c'est une politique d'action communautaire ou une politique de financement d'un certain nombre de groupes communautaires ?

Après le premier chapitre tentant de définir les principes de l'action communautaire qui fondent sa reconnaissance par l'État, un long chapitre deux détaille les mécanismes de la reconnaissance: partenariat, mesures de soutien financier, reddition de comptes, soutien à l'action bénévole, aux ressources humaines, aux avantages sociaux et aux immobilisations...

Mais où sont passés les citoyens ? Le soutien à la "démocratie participative" et à la "citoyenneté active" se résume-t-il à l'attribution annuelle du Prix Hommage bénévolat-Québec ? Pourquoi ne favoriser que la participation des "organismes communautaires" dans les "forums, lieux et événements locaux, régionaux et nationaux ayant une influence sur les politiques sociales et économiques" visant à identifier les priorités parmi les besoins de la population ?

Et le partenariat avec les organismes, qu'en est-il si les engagements du gouvernement se limitent à "favoriser la participation" de ces derniers aux forums consultatifs et à "entretenir et développer des mécanismes de consultation et de partenariat" pour les ministères et organismes gouvernementaux. Ne risque-t-on pas de voir les agendas de ces forums et mécanismes dominés entièrement par les appareils et intérêts ministériels ? Comment le mouvement communautaire peut-il résister à cette machine ?

En s'appuyant sur la mobilisation de la société civile. Société civile mobilisée non pas sur des objectifs définis ailleurs, par un groupe restreint d'experts communautaires et gouvernementaux mais sur une action civique et communautaire dont elle aura défini elle-même les buts. En articulant une définition plus englobante de l'action communautaire et civique, nous nous donnons les moyens de favoriser de plus larges synergies, de faire de cette politique d'action communautaire non pas une version de l'action sociale réduite à la périphérie des services publics mais une orientation interpellant véritablement l'ensemble des formes d'action communautaire menées par la société civile.

Nous devons pour cela prendre le risque de créer de véritables "espaces de délibération" où seront les bienvenus tous ceux qui se sentent concernés et non seulement les détenteurs d'une licence officielle d'action communautaire ! Les organismes communautaires reconnus et soutenus le seront aussi par la société civile, et pas seulement par l'État.

Quand la politique définit les sept principes devant orienter son soutien financier, on commence par "La réponse la plus

adéquate possible aux besoins de la population". Mais de quels besoins parle-t-on ?

LA RECONNAISSANCE... DE QUOI ?

Est-ce que l'action communautaire autonome n'est pas d'abord celle du citoyen, cette capacité d'action, ce désir d'action d'un individu – en tant que membre d'un corps organisé ou non – cette capacité instituante et critique grâce à laquelle sont fondées, quelques fois défaits, plus simplement orientées des organisations communautaires ?

La politique d'action communautaire du gouvernement ne doit pas se laisser enfermer dans une définition exclusive de l'action communautaire mais bien déployer une vision inclusive afin d'en maximiser l'effet et les appuis, l'engagement et la collaboration entre les ressources et objectifs communautaires et le "grand public" (la société civile), et non seulement entre les ressources communautaires et le secteur public.

Malgré la citation empruntée à Jean Rochon, on réduit trop souvent dans l'énoncé de politique l'action communautaire à l'expertise auprès des exclus – ou encore à la mouvance de ces derniers – alors qu'elle relève foncièrement du même engagement que ce père qui anime un club de baseball, cette mère engagée dans un projet de bibliothèque ou de théâtre, ce jeune dans un événement culturel ou une entreprise d'économie sociale, ou ce retraité à son club Internet local...

Nous sommes d'avis que beaucoup d'initiatives locales ou régionales non recouvertes par le spectre de l'actuelle politique relèvent de la même logique de l'action communautaire : action sportive et culturelle, développement économique communautaire, économie sociale...

Nous sommes d'avis que la politique devrait non seulement chercher à harmoniser les programmes publics et les ressources communautaires mais aussi les ressources communautaires et publiques avec les ressources et interventions des fonds privés qui interviennent à même hauteur (au minimum) dans le soutien à l'action communautaire et civique que le gouvernement. Alors que les donations privées donnent lieu à 500M\$ de demandes de déduction fiscale charitable, seuls 115M\$ sont retracés dans les budgets du mouvement communautaire au sens étroit. C'est dire que 385M\$, soit plus que ce que versent au mouvement communautaire les gouvernements fédéral et provincial réunis, sont distribués ailleurs. Pour d'autres objectifs que communautaires ? Ne peut-on penser que les motifs charitables, scientifiques, culturels ou spirituels qui orientent ces donations auraient avantage, au moins au niveau local et régional, à s'harmoniser aux interventions communautaires et publiques ?

Il ne s'agit pas de contraindre les fonds privés, pas plus que de forcer la main aux volontaires. Mais plutôt favoriser les convergences, les alliances et les synergies. Si la politique publique a l'obligation, en contexte démocratique, d'explicitier ses motifs et ses règles, les fonds privés ont pour leur part une obligation morale d'entendre, sinon de s'harmoniser à, cette politique publique.

CHANGER LA VIE, SUR PRESCRIPTION !

Beaucoup d'aspects du Rapport Clair me semblent positifs, il serait dommage que les quelques aspects négatifs viennent en bloquer la réalisation. Parmi les aspects positifs :

- La mise en place des groupes de médecine familiale et la meilleure articulation CLSC / cliniques privées
- Lié au premier point, la mise en place de moyens de rémunération autres que le paiement à l'acte... favorisant ainsi une meilleure intégration des objectifs de prévention et de changements d'habitudes.
- Les programmes spécifiques pour clientèles à risque (SIPA...)
- La reconnaissance du caractère professionnel de la pratique infirmière

Même l'intégration des conseils d'établissements (et des différents conseils professionnels sous leur responsabilité) pourrait devenir intéressante, pour peu que l'on se donne des moyens de mobiliser les ressources de ces divers établissements et non infuser un sentiment de perte de contact entre administration et praticiens / clientèles.

Les faiblesses me semblent cependant importantes à divers niveaux :

La non reconnaissance des pratiques sociales : on met en place deux Commissions régionales (services médicaux, et infirmiers) mais, pas de commission sociale-communautaire

On souhaite mobiliser le personnel des établissements dans des « projets d'entreprises » (projet d'établissement serait plus juste) affirmant avec raison que le moral est bas, et grande la démotivation... alors qu'on réduit au même moment la petite part de pouvoir qu'avait ce personnel dans la composition des conseils d'établissements.

Malgré l'affirmation (première recommandation) visant à faire de la prévention une priorité, la définition qu'on en donne en réduit grandement la portée : on fait de la prévention une affaire de professionnels de la santé publique, qui grâce à des programmes et de l'information pourront « changer les habitudes de vie ». Comme s'il suffisait de donner de l'information aux citoyens pour qu'ils deviennent responsables (prop. 4) ! Il manque à cette vision une perspective communautaire et civique : c'est grâce à l'action volontaire des associations et organisations communautaires que pourront être changées les habitudes de vie, et non seulement sur prescription de professionnels de la santé !

Cette question de la mobilisation de la population a des conséquences sur le financement. Que ce soit à travers les impôts ou de nouvelles formes d'assurances, l'atteinte de nos objectifs en matière de santé devra compter non seulement sur la confiance des consommateurs / payeurs, qui accepteront de payer plus pour avoir plus, parce qu'ils seront per-

sudés que nous tirons déjà le meilleur parti des 16 milliards déjà investis (ce qui n'est pas une mince tâche !) — mais aussi, surtout, sur la mobilisation et la participation de la population dans une « corvée nationale de santé », c'est-à-dire à plus que la « corvée d'investissement » proposée : il s'agirait d'un ensemble de programmes d'action, de développement social, d'éducation, de réseautage, d'action civique, etc. qui favoriseront, impulseront des changements dans les habitudes de vie. Il y a ici des liens à faire avec une éventuelle Politique d'action communautaire et civique !

Il faudra plus que des programmes ciblés, reposant sur les seuls professionnels de santé publique pour faire une brèche significative dans l'état général de sédentarité, d'obésité endémique, de malnutrition systémique qui grève la santé de la population et les budgets de nos gouvernements.

Il sera difficile, sinon impossible, de mettre en place une telle mobilisation citoyenne et des personnels de santé si nous persistons, en même temps, à discréditer les modalités actuelles de la gouvernance des établissements.

Nous ne pouvons poser un diagnostic général sur la capacité de gestion des actuels conseils d'établissements. Pourtant nous connaissons beaucoup de professionnels, élus par leurs pairs, qui contribuent depuis longtemps à la gestion de ces établissements. Nous ne voulons pas nécessairement maintenir le statu quo, mais assurer une participation volontaire et dynamique des parties impliquées.

La commission Clair reconnaît déjà la pertinence de la participation des représentants infirmiers et médicaux, issus du territoire local, à la gestion de l'établissement local. Il est pour le moins bizarre que l'argument des conflits d'intérêt tombe soudainement, quand il s'agit des « professions cliniques ». La reconnaissance de ces corps professionnels, pour la gestion de l'établissement, se coiffe d'une reconnaissance régionale par la mise en place des commissions de soins infirmiers et de médecine.

A notre avis les professions sociales devraient aussi être représentées localement au conseil d'établissement de même qu'au niveau régional par la mise en place d'une commission régionale des services sociaux. Une telle commission devrait permettre d'appuyer et les objectifs de recherche dans le domaine social de même que la mise en place des services sociaux de base dans tous les CLSC. Que faire pour les autres groupes professionnels (nutritionnistes, ergothérapeutes...) ? Peut-être faudrait-il penser à un quatrième poste élu parmi les praticiens du territoire.

Le fragile équilibre du pouvoir au conseil d'un établissement doit être conçu pour préserver et augmenter si possible la participation des citoyens et des producteurs de services. Si le déséquilibre devient tel, entre les nominations gouvernemen-

tales et celles de la population locale, nous risquons d'accroître la perte de confiance envers les institutions et professions et de conduire à l'enfermement du système sur lui-même, menant à la bureaucratisation ou, à terme, sa privatisation. Nous ne souhaitons pas de telles dérives.

Nous croyons qu'il serait possible d'établir un nouveau conseil d'établissement qui serait à mi-chemin de la situation actuelle et de la proposition Clair :

Cinq personnes élues par la population; un médecin venant des groupes de médecine familiale; un médecin du CLSC; une infirmière nommée par le conseil infirmier; un intervenant social (ou communautaire) nommé par le conseil multidisciplinaire; un autre employé, nommé parmi les autres employés. Ce groupe de 10 personnes choisirait deux (ou trois) autres personnes, pour leurs qualités de gestionnaires et leur capacité à assurer une articulation optimale de l'action de l'établissement dans son milieu. À ces personnes s'ajouterait le directeur général. Ces personnes, professionnelles et cooptées, seraient entérinées par les instances régionales.

Une telle manière n'est pas tellement loin de la proposition Clair, mais elle compte plusieurs avantages : une inscription formelle des groupes de médecines familiales (privés et du CLSC) au conseil; elle favorise la mobilisation de tous les groupes professionnels sous la responsabilité de l'établissement; et elle permet un partage du pouvoir entre élus-citoyens et professionnels dans le choix des personnes à coopter. Ce choix pourrait d'ailleurs se faire à partir d'une liste où les instances régionales feraient valoir leurs candidats !

Cependant un tel fonctionnement diffère grandement de la situation actuelle en plusieurs points : aujourd'hui ce sont les élus-citoyens (5) qui choisissent deux personnes à ajouter au conseil (cooptation), disposant ainsi de 7 postes sur un total de 11. D'autre part, les représentants des employés ne sont pas nommés par les conseils professionnels (CM, CII, CMD), ce qui explique que des conseils d'établissement peuvent ne comprendre aucun médecin ni infirmière.

Notre formule permettrait, croyons-nous, d'accroître le degré de qualification administrative des « cooptés » sans pour autant enlever tout le pouvoir aux citoyens : il y a parité entre eux et les professionnels élus au conseil par leurs pairs. Il n'en tiendra qu'aux instances régionales à proposer des candidatures intéressantes. Ces candidatures ne seront pas imposées, et elles préserveront de ce fait la vitalité du processus, le pouvoir du conseil d'établissement.

Déjà la mise en place des commissions régionales (services infirmiers, médecine, services sociaux ?), le département de médecine familiale, les programmes cadres en services sociaux, auprès des clientèles fragiles... tous ces cadres pèseront lourd sur l'orientation et la marge de manœuvre des établissements. Vider de leur sens démocratique les conseils, au nom de l'efficacité gestionnaire, peut devenir l'antichambre d'une gestion totalement centralisée, de ministre à préfet régional à directeur général... Est-ce vers cela qu'on nous dirige, sans le

dire ?

Nous croyons que les défis qui nous attendent ne seront pas résolus par la seule compétence administrative et professionnelle mais bien par la capacité de ces compétences à s'articuler aux forces sociales, économiques, civiques et communautaires.

C'est grâce à une telle alliance que nous pourrions sérieusement envisager « changer la vie », c'est à dire changer nos habitudes de vies vers une plus grande santé. Le défi est grand, mais nous n'avons pas les moyens de ne pas le relever!

28 janvier, 2001

GOUVERNE, MISSION ET EFFICIENCE DES CLSC

EN MARGE DU PROJET DE LOI 28

Le gouvernement du parti québécois s'apprête à changer le mode de gouvernance des CLSC – la rapidité et la légèreté (des arguments avancés) avec laquelle le gouvernement semble vouloir procéder peuvent laisser croire à un observateur peu attentif ou à M. Toutlemonde que ces changements n'affecteront pas l'essence ou le cœur de l'action de cette institution de santé agissant localement depuis bientôt 30 ans. Pourtant la participation conjointe des travailleurs et des usagers-citoyens à la gestion constitue un élément essentiel au pari que les CLSC ont su relever depuis un quart de siècle. De plus, cette participation n'est sans doute pas étrangère à la bonne gestion et la responsabilité financière dont les CLSC ont fait preuve au cours des années.

Cette petite institution a poursuivi, malgré les incessantes remises en question des quinze premières années, son enracinement dans le milieu, son innovation sociale et son action pluridisciplinaire ; son articulation fine, intelligente dirions-nous, à des ressources locales diversifiées, vivantes, multiples : ce qui en fait probablement, à l'échelle internationale, le réseau de santé primaire le plus achevé et le mieux équipé pour relever les défis du siècle qui s'ouvre : vieillissement, familles éclatées, différences culturelles...

JAMAIS PROPHÈTE EN SON PAYS ?

« La Charte d'Ottawa pour la promotion de la santé continue d'inspirer les pratiques mondiales qui sont appliquées en matière de promotion de la santé et elle énonce une stratégie comptant cinq actions essentielles : mettre en place des politiques saines ; créer un environnement favorable ; renforcer l'action communautaire ; développer les compétences personnelles ; et réorienter les services de santé. » Rapport du secrétariat à la CINQUANTE-QUATRIÈME ASSEMBLÉE MONDIALE DE LA SANTÉ, OMS – Mars 2001

Adoptée à Ottawa, en 1986, dans le cadre des travaux de l'OMS visant « La santé pour tous au XXI^e siècle », cette déclaration de principe continue d'inspirer l'action internationale en matière de santé... sauf au Québec semble-t-il ! Ce que la Charte d'Ottawa affirmait avec force, c'est que soigner la maladie ne suffit pas à la faire reculer : il faut promouvoir la santé. Et pour ce faire, il faut plus que des ressources professionnelles et techniques, il faut une approche d'empowerment, de participation, de mobilisation intersectorielle... il faut un réseau de santé primaire accessible, articulé aux ressources des familles et des localités...

Les CLSC furent longtemps cités en exemple comme application de cette approche en matière de santé misant sur la promotion de l'autonomie, de l'action communautaire, du réseautage... Qu'est-ce qui a changé pour qu'on oriente soudain l'action du réseau de la santé UNIQUEMENT en fonction des

ressources professionnelles et technologiques ?? Pourtant les statistiques n'ont pas changé et continuent de dire que les différences de santé sont d'abord dues à des inégalités sociales, et que plus d'investissements en ressources de santé n'équivalent pas à plus de santé ; le pouvoir sur son environnement, l'empowerment sont des facteurs de santé incontournables, si on veut promouvoir la santé et non seulement gérer la maladie.

Dans ce contexte, réduire le peu de contrôle que les communautés avaient sur leurs institutions de santé, en réduisant le nombre (ou la proportion) de citoyens élus aux conseils des établissements ou encore en forçant le développement de méga-institutions devenues difficilement influençables, cela s'appelle promouvoir la dépendance, la passivité, la maladie.

Malgré les limites des modes actuels de gouvernance des CLSC nous croyons qu'il faut préserver les caractéristiques qui leurs permettent de s'adapter à une écologie humaine et sociale significative localement. C'est à ce prix que le réseau de santé primaire et de services sociaux pourra se développer de façon efficace et responsable. Augmenter ou préserver le pouvoir et le contrôle par la population sur ses institutions ne se fait pas, magiquement, en ajoutant des postes au conseil d'administration... mais cette présence significative et stratégique au conseil d'administration est un élément du portrait. La participation du personnel aux conseils des CLSC est un autre élément de cet ajustement, cette interface institution/milieu permettant à la fois de renforcer la pertinence et l'impact des services en fonction des besoins et des ressources locales. Naturellement la capacité de la gestion locale à tirer profit de cette participation des acteurs locaux à la gestion est aussi un facteur de réussite. Autrement plus complexe que la stricte application d'un plan de gestion de ressources standardisées, cette approche de gestion participative devrait être considérée constitutive du « style CLSC » et être renforcée plutôt que décriée sous de fallacieux prétextes de « conflits d'intérêts ». Ce qui fait la force et la pertinence des conseils d'établissement des CLSC est justement cette rencontre des intérêts réels, des engagements concrets d'acteurs impliqués au quotidien, soient dans la population, dans l'institution... Remplacer ces acteurs par des candidatures désincarnées téléguidées par la régie-ministère faciliterait sans doute l'implantation de plans nationaux de rationalisation / standardisation... mais réduirait très certainement la capacité de l'institution à s'adapter au milieu, à faire que ses ressources renforcent l'autonomie du milieu plutôt que de le transformer en bénéficiaire passif de services standards.

Le rapport Clair, dont le ministère s'est inspiré essentiellement pour établir ses cibles stratégiques de développement, identifiait beaucoup de perspectives utiles et intéressantes : groupes de médecine familiale, services intégrés, continuité... Cependant il manque quelque chose à ce rapport : la prise en considération du facteur humain.

Une gestion technocratique

En relisant les orientations stratégiques du ministère, nous avons été frappés par le peu de place qu'y occupe la personne, le citoyen dans son réseau familial et communautaire comme premier responsable de sa santé. On y décrit les tendances lourdes du contexte actuel : changement de la carte des maladies, révolution technologique, vieillissement... augmentation des populations vulnérables... À aucun moment on n'identifie les personnes, leurs familles et les communautés comme des acteurs : ce sont des cibles de l'action professionnelle curative, de prévention... On est loin, très loin du discours sur l'empowerment comme facteur de santé !

Pourtant quand on parle de santé primaire, de soins aux enfants et aux aînés, de prévention et d'éducation, de support social et de lutte à l'exclusion, tous ces objectifs qui font le quotidien des services des CLSC et des éventuels groupes de médecine familiale, on parle de services qui sont d'abord et prioritairement rendus par les familles, les proches et les communautés. Ce que le réseau offre de services aux aînés est minime par rapport à ce que les familles et conjointes donnent. Définir des stratégies de développement de ces services en fonction des seules contraintes technologiques et administratives, c'est générer des attitudes passives, consommatrices et de dépendance plutôt que de promouvoir l'autonomie et la responsabilité... c'est manquer le bateau d'une synergie entre ressources professionnelles et ressources « naturelles ». En voulant transformer ces dernières en ressources d'appoint des ressources professionnelles on perd la capacité de mobiliser leur créativité, leur engagement, leur intelligence... on les « instrumentalise ».

Le ministère ne perçoit la population qu'en termes de vulnérabilité grandissante et d'attentes accrues devant le système de santé (plan stratégique 2001-2004, p. 17). Pourtant il n'y a pas que la carte des maladies et des besoins qui a changé : celle des ressources aussi. La population en 2001 est beaucoup plus éduquée qu'en 1975, elle est plus sensible aux questions de santé comme d'environnement ; c'est une population qui fume moins, mais ici on a pu voir à quel point il fallait plus qu'un simple programme bien ciblé de prévention pour changer de telles habitudes de vie... Il y a au Québec, en 2001, des réseaux d'action sociale et communautaire plus nombreux que jamais.

Les familles, les communautés, les réseaux d'action civique sont des ressources avec lesquelles un ministère de la Santé doit compter, sans quoi il est condamné à devenir un ministère de la maladie, générateur de dépendance et de disempowerment . C'est à cela qu'ont travaillé les CLSC depuis leurs débuts, réussissant de manières variables selon les périodes, les enjeux. Il reste encore beaucoup à faire, à expérimenter en matière de complémentarités entre services professionnels et réseaux familiaux, communautaires et civiques... et cette complémentarité doit être réinventée à chaque fois, comme une relation de confiance, et non distribuée comme un produit.

Le projet qui se dessine derrière les orientations ministérielles marque une rupture importante en regard des principes qui ont guidé le développement de nos institutions de santé depuis plus de 25 ans. Où sont les débats publics, les études qui fondent un tel virage ? La commission à l'origine d'un tel virage devait porter sur le financement et l'organisation, mais les premières retombées se font sentir en termes de réduction du pouvoir des premiers concernés : les usagers et les producteurs, au profit de la ligne d'autorité ministérielle et de l'expertise professionnelle et technique. On peut craindre la manière dont la véritable question du financement sera par la suite abordée, quand la dynamique sociale aura été mise au pas et les dissidences bâillonnées...

Alma-Ata, Ottawa, Jakarta, la commission Rochon, la réforme Côté... tous ces textes réaffirment l'importance d'impliquer, de donner plus de pouvoir à la population, de développer une approche de développement social refusant la fuite en avant et l'isolationnisme technocratique. Toutes promeuvent une approche qui reconnaisse, cultive, ajoute aux capacités, pouvoirs, compétences des populations leur permettant d'agir avec de plus en plus d'autonomie sur leur destin.

Avons-nous les moyens de développer une vision consumériste / technologiste à la Clair/Trudel de la santé ? Non.

Et même si nous en avons les moyens, la santé n'est pas d'abord une affaire de professionnels et de médicaments, tout le monde sait cela... sauf peut-être le ministre de la santé !

2001

LES «FUSIONS» : UN AUTRE SON DE CLOCHE

Est-il possible de faire entendre un autre point de vue¹ sur cette question des “fusions” ? Je ne suis pas certain tellement les haut-parleurs sont forts du côté des “anti-fusions”.

C'est en tant qu'employé élu au C.A. de mon CLSC que j'ai eu récemment à me prononcer sur cette question. Je n'aurais pas été élu que je m'y serais sans doute intéressé, tout comme je me serais intéressé à la question du maintien du droit des communautés d'élire leurs représentants sur les conseils d'établissement locaux.

De fait, les deux questions sont liées: il n'est pas innocent de voir que c'est le conseil d'administration qui a mené la bataille pour conserver ce pouvoir à la population (contre le projet de loi 28)- qui mène aujourd'hui une bataille, plus difficile encore, pour que ce pouvoir ne soit pas vide de sens.

Mais avant d'aller plus loin précisons ce dont il est question. Il est proposé au C.A. du CLSC de créer un conseil unifié, sur le territoire du CLSC Hochelaga-Maisonneuve, qui aurait la charge du CLSC et des deux établissements CHSLD, actuellement gérés avec un troisième établissement qui sera, lui, transféré au CLSC voisin. À noter qu'un tel conseil unifié préserve l'existence légale distincte (et a fortiori les budgets) des deux entités, seuls les conseils professionnels étant aussi unifiés. Cette proposition émane de la directrice du CHSLD qui doit bientôt prendre sa retraite.

À priori, les membres du C.A. du CLSC n'étaient pas très chauds à l'idée. Déjà depuis le début du mandat nous avions eu notre lot de “projets spéciaux”: le choix d'un nouveau DG, le précédent ayant annoncé son départ dès la première rencontre du nouveau conseil élu. La poursuite du projet de construction d'un nouvel édifice, un projet de 8 millions, devant recevoir les employés du CLSC actuellement répartis en trois points de service...

Mais, à peu près au même moment où est faite cette proposition de conseil unifié, le rapport de la commission Clair est déposé... qui défendait l'idée d'une gouvernance des établissements locaux autour d'un conseil d'administration unique. Quelques temps après le ministre Trudel dépose son projet de loi 28, qui va plus loin que le rapport Clair en retirant à la population le droit d'élire ses représentants aux conseils d'établissement. Notre C.A. se mobilise pour s'opposer à cette dimension du projet de loi, mais aussi pour exiger le maintien de représentants des employés... de même qu'une commission sociale-communautaire régionale (en complément à la commission infirmière annoncée). Pendant cet épisode de lutte contre le projet de loi 28, le C.A. avait mis entre parenthèse sa discussion sur le CHSLD.

Durant tout l'été, les différents syndicats et conseils ont pu se préparer. Une pétition défendant la mission du CLSC et s'opposant à la “fusion” circula et fut présentée au C.A. du

CLSC de septembre, forte de 171 signatures d'employés. Si j'avais en main le libellé de cette pétition je le reproduirais ici: on y liait de telle façon la défense de la mission de prévention, d'approche... du CLSC et l'opposition à la fusion qu'il était difficile d'être contre une telle formulation. À cette rencontre de septembre les points de vue des différents conseils de l'établissement furent aussi présentés. La plupart s'opposant, ou plutôt n'y “voyant pas leur intérêt”. Certains, comme le conseil des médecins, disant qu'ils préféreraient continuer comme actuellement, mais reconnaissant quand même l'avantage, advenant la réunion des conseils, d'avoir un conseil de médecins plus nombreux. Ces représentations n'ont pas empêché TOUS les citoyens et un employé de se prononcer en faveur du projet de ce regroupement.

En tant que membre du syndicat des employés du CLSC (CSN) et en tant que membre de l'exécutif du conseil multidisciplinaire, j'ai pu participer à quelques assemblées de discussion sur la question. Tout d'abord à l'assemblée syndicale, et c'était prévisible puisque les dirigeants s'étaient dès le début opposés à un tel projet à partir d'une position de la FSSS, on s'est attaché à démontrer à quel point les fusions étaient sources de tous les maux. La mission du CLSC sera mise en danger... les budgets du CLSC serviront à pallier au manque de financement du CHSLD... J'ai trouvé curieux, cependant, qu'on tienne à préciser dans la proposition soumise aux voix lors de cette assemblée, qu'on “s'opposait à toute fusion verticale”. À ma question, on répondit qu'un projet de fusion entre CLSC serait examiné d'un autre oeil... !

Quand au débat au conseil exécutif multidisciplinaire, il pourrait se résumer ainsi: nous n'y voyons pas notre intérêt. Les conditions de travail en CLSC et celles en CHSLD semblent tellement différentes qu'un conseil

unifié n'amènerait que peu d'occasions de formations ou de questionnements communs. Le CE du conseil multi a cependant circonscrit sa réflexion au niveau stricte de son mandat, c'est à dire en regard de la qualité des services à préserver. Il n'a pas voulu aborder la dimension politique de la question, jugeant que cela relevait du conseil d'administration. Finalement, alors que la plupart des membres du CE se disaient fermement opposés au projet au début de la discussion, les gens étaient plutôt de l'avis “je serais capable de vivre avec”, à la fin du débat.

Ce n'est pas l'enthousiasme, tant s'en faut, mais c'est une ouverture !

Après un débat qui s'est mené depuis septembre dans la population, avec campagne d'affichage syndicale et distribution de tracts associant la “fusion” à des réductions de services, quand ce n'était pas à la perte du CLSC... un débat où les usagers n'ont pas été épargnés (affichages syndicaux omniprésents à l'accueil du CLSC...), mais le pire exemple est sans doute celui-ci: une dame âgée, qui n'en a plus pour long-

1 Implicite : dans la liste de discussion du RQIIAC

temps, appelait, très inquiète, au CLSC. On venait de lui dire que son médecin ne pourrait peut-être plus venir la revoir car il serait peut-être forcé d'aller travailler en CHSLD !!!

Non, le CLSC n'est pas près de disparaître. Au contraire, en s'associant formellement au CHSLD du territoire il sera en mesure de mieux harmoniser ses services au centre de jour, centre de réadaptation, services de soutien aux familles d'accueil qui y sont offerts.

Il est temps que cesse l'antagonisation d'un débat qui ne met absolument pas en cause la mission du CLSC. L'existence légale du CLSC est maintenue dans le cadre d'un conseil unifié ! Que le syndicat CSN ne voit pas avec plaisir arriver sur "sa patinoire" un syndicat plus gros, et d'une autre allégeance syndicale (SCFP) on peut le comprendre. Cela justifie-t-il des attaques du genre "vous êtes des destructeurs de quartier" lancées aux citoyens bénévoles et militants du conseil d'administration du CLSC ?

Lorsque Jacques Fournier a voulu lancer la présente discussion sur cette liste il m'a proposé de co-animer cette discussion en prenant la position des "pro-fusions". J'ai refusé pour deux raisons. D'abord je devais me concentrer sur le débat mené localement, avant que de prétendre m'élever au dessus de la mêlée. Mais aussi, surtout, je ne suis pas POUR LES FUSIONS ! Je suis pour celle là, dans ce contexte-ci ! Il y a certainement beaucoup de projets de fusion qui se sont faits pour les mauvaises raisons, au cours des dernières années. Se pourrait-il qu'il y en ait UN qui puisse se faire pour de bonnes raisons ??

Je crois que cette décision est non seulement légitime mais qu'elle est judicieuse. Elle permettra de renforcer l'emprise de la population du quartier sur les services qui lui sont rendus par deux types d'établissements qui ont des vocations complémentaires. Les premiers bénéficiaires d'une telle décision seront sans doute les personnes hébergées en CHSLD car elles profiteront de voir inclus les services qui leurs sont donnés dans les préoccupations et débats menés depuis toujours dans le quartier autour des services du CLSC. Il est vrai que tous les résidents du CHSLD ne viennent pas du quartier. Mais est-ce une raison pour laisser dans un "no man's land" sans attache territoriale les services donnés à cette population fragile ? Le fait que les conseils de CHSLD voient leur base électorale étendue à toute la région n'est sans doute pas étranger à la très faible participation aux élections de ces établissements.

Et puis, pour avoir travaillé depuis 25 ans auprès de la population âgée du quartier, et depuis 10 ans avec une "table de concertation troisième âge" où siège une représentante d'un CHSLD du territoire, je peux vous garantir que les aînés qui ne sont pas encore hébergés s'intéressent grandement à ce qui se passe dans les CHSLD. Certains m'ont retourné : "cette table de concertation peut, justement, être le lieu de surveillance et de pression sur les services en CHSLD, pas besoin de conseil unifié pour ça". Je répondrai, simplement, qu'il y a une grande différence entre un conseil d'administration et

une table de concertation, côté pouvoir ! D'autant que le seul CHSLD qui s'est impliqué à la table de concertation est un "privé conventionné" et non le CHSLD public dont il est ici question.

En conclusion je dirai que c'est en tant que citoyen et organisateur communautaire que je suis d'accord avec la création d'un conseil unifié dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve. J'y vois une occasion de reconnaître et consolider le pouvoir de cette instance élue majoritairement par la population. Il est bien facile de reconnaître un allié qui dit toujours comme soi... Il devient autrement plus significatif de reconnaître le pouvoir de ce partenaire qui ose penser autrement que soi !

Un conseil unifié qui devrait, de ce fait même, favoriser une plus grande participation électorale de la population du quartier. Plus de 300 personnes ont participé lors des dernières élections locales. Ce n'est pas énorme... et c'était bien l'intention du conseil du CLSC, au sortir de la bataille sur la loi 28, de s'assurer d'une participation encore plus grande à l'avenir. La création d'un conseil unifié participe de ce désir d'enracinement.

En tant qu'organiseurs communautaires, nous nous devons de soutenir l'empowerment dans ses différentes formes, particulièrement celles attachées aux besoins sociaux et sanitaires de la population. Le C.A. du CLSC est un de ces lieux de pouvoirs. Le fait que nous soyons employés du CLSC ne devrait pas nous faire perdre de vue cette dimension. Sans doute le fait que les O.C. ont souvent été représentants syndicaux n'a pas facilité les choses... Il serait grand temps pour le RQIIAC de mettre cette question à l'ordre du jour et de cesser de suivre simplement les consignes syndicales : dans quelles conditions un projet de regroupement ou de fusion peut-il être utile et positif pour le développement d'une communauté ? Répondre à cette question aiderait sans doute les organisateurs et organisatrices travaillant actuellement dans des institutions fusionnées ou à conseils unifiés.

Au lieu de s'opposer absolument à toute fusion, alors que les 2/3 des CLSC le sont déjà et qu'à Montréal seulement il y a actuellement 14 projets de regroupements ou fusions en discussion... il me semblerait plus productif de voir à défendre l'intérêt des communautés dans ces débats. Et la riposte contre des projets inopportuns serait sans doute plus efficace, venant d'un point de vue moins dogmatique.

Le président² du Conseil central de Montréal (CSN) est venu nous dire, lors de l'assemblée publique annuelle du CLSC, qu'il est possible de résister aux modèles imposés par le ministère. À preuve, la Clinique Pointe-St-Charles ! Mais justement, le CLSC a pris, jadis (1973), la décision de devenir un CLSC et non plus une clinique populaire "pure" parce qu'il lui semblait plus utile de mener le débat dans le réseau naissant, d'y défendre ses valeurs et sa vision de ce que devait

2 Sans être ni citoyen du quartier ni employé, il accompagnait le président de la FSSS, le vice président de la FSSS et plusieurs autres militants de la CSN résidents (ou non) sur le territoire, venus en découdre avec le conseil du CLSC.

être un CLSC plutôt que de rester à la marge. Se pourrait-il qu'une question semblable se pose aujourd'hui au CLSC ? En tout cas la décision ne semble pas plus facile à prendre qu'elle le fut en 1973.

Si vous m'avez lu jusqu'ici, je vous en remercie et m'excuse d'avoir été si long, laborieux, sinueux... Ce texte mériterait sans doute d'être peaufiné, réécrit, édité... mais je ne suis qu'un bénévole au conseil de mon CLSC.

Gilles Beauchamp, Novembre 2001

TABLE DE CONCERTATION 3^{ÈME} ÂGE DE HOHELAGA-MAISONNEUVE

ÉLÉMENTS POUR UN BILAN

Notre prochaine rencontre, sera une des dernières de ce conseil, élu pour deux ans en novembre 2000 (ce qui ne veut pas dire que tous les membres de notre comité s'en iront... il faut espérer que plusieurs assureront la continuité !).

La préparation de la prochaine assemblée générale devant laquelle nous présenterons le bilan et les perspectives de notre action et qui devrait élire le prochain comité pour deux ans occupera certainement notre attention cet automne. Je nous rappelle que nous avons aussi un rendez-vous en octobre pour participer à une fête (un jubilé ?) organisée en l'honneur du père François Sailer, membre de la Table, mais aussi il a été curé de la paroisse Nativité, en plus d'être responsable du réseau La vie montante depuis longtemps.

Je me permet de vous proposer ici quelques éléments de bilan de la dernière période et de perspectives que nous pourrons discuter, amender ensemble, avant de les proposer aux membres de l'assemblée générale (c'est-à-dire aux représentants des groupes d'ânés, de comités de locataires, de services aux ânés du quartier).

Deux années de réalisations et de changements importants

L'ACCESSIBILITÉ DES SERVICES FINANCIERS

Alertés par les fermetures de nombreuses succursales des caisses populaires et des banques dans le quartier, les membres de la Table ont voulu « faire quelque chose ». Avec l'appui du député Réal Ménard et d'autres partenaires rejoints pour l'occasion (Option Consommateurs, le Collectif en aménagement urbain) plusieurs membres de la Table ont tenté une action, même modeste.

Un petit sondage fut lancé auprès de quelques 2500 foyers du quartier, auquel 311 personnes ont répondu. Tablant sur la présentation des résultats de ce sondage, nous tenions une assemblée publique le 15 octobre 2001. Quelques 85 personnes, surtout des ânés, participèrent à cette assemblée. Qui permit de faire état des craintes des ânés et du problème de l'accès aux nouvelles technologies pour ceux-ci. Des représentants des Caisses Desjardins locales étaient présents pour écouter ce que nous avions à dire.

Une rencontre de suivi avec les représentants de 6 institutions financières locales ont permis d'informer les représentants de la Table des intentions des institutions et d'envisager certains moyens de collaboration entre les acteurs : sensibilisations des retraités par rapports aux services existants et aux demandes qu'ils peuvent faire; informations particulières à transmettre sur la question de l'accès au Supplément de revenu garanti... Des sessions spéciales de formation à l'usage des nouveaux moyens de faire ses transactions (téléphone, guichets, Internet...) ont aussi été envisagées.

Tous ces suivis n'ont pu être mis en branle, notamment à cause de préoccupations urgentes de relocalisation de la part de plusieurs membres de la Table. Nous entendons cependant faire le point sur la question lors de l'assemblée générale avec l'aide des institutions locales : quelles heures de services, quelle accessibilité physique, quelles ressources de formation.

LA TABLE DES ÂNÉS DE L'ÎLE DE MONTRÉAL

La Table de concertation 3^{ème} âge a également pris contact durant la dernière période avec la Table des ânés de Montréal qui fut mise en place à Montréal lors de l'Année internationale des ânés (1999). La Table de Montréal a tenu une rencontre dans les locaux de l'ASTA. La plupart des membres de la Table locale y étaient pour cette rencontre qui abordait la question de l'assurance vieillesse. M. Biron agissait comme co-président de l'assemblée, avec M. De Mestral, président de la Table de l'île.

C'est une liaison que souhaite maintenir la Table du quartier en participant autant que possible aux assemblées régionales où seront abordées prochainement des questions comme les services financiers aux ânés et l'assurance médicaments.

DE NOMBREUX DÉMÉNAGEMENTS

Plusieurs des organisations membres de la Table ont eu à déménager au cours de la dernière année : il aura fallu visiter, négocier, et finalement trouver, aménager dans de nouveaux locaux pour trois organismes qui étaient logés au CLSC sur la rue Orléans.

Non seulement le déménagement du CSLC dans ses nouveaux locaux et son désengagement en termes d'hébergement de 3 organisations d'ânés – mais aussi la fermeture de plusieurs paroisses ont occasionné et occasionnent encore des stress importants sur des organisations qui étaient parfois logées depuis des décennies par ces institutions.

Heureusement ces stress ne sont pas que source d'insécurité – ces réaménagements seront aussi des occasions de consolidation et développement pour plusieurs organisations du quartier : on pense au Resto Pop qui devrait s'installer dans l'ancienne église St-Mathias et aux quatre groupes partenaires de la Maison des ânés (AQDR/RIRES, ASTA, Vitalité, CE-SAR) qui trouveront logement (avec une trentaine de ménages de personnes âgées) dans l'ancien siège social – agrandi – du CLSC Hochelaga-Maisonneuve rue LaSalle. De plus, dans les locaux du point de service rue Orléans, le groupe Carrefour Familial Hochelaga pourra y centraliser l'ensemble de ses activités.

LA MAISON DES ÂNÉS HOHELAGA-MAISONNEUVE

Ce n'est pas en tant que tel un projet de la Table de concer-

tation mais celle-ci y est très attachée. C'est à la Table que les premières discussions ont eu lieu sur l'idée d'une maison des aînés qui abriterait des organisations d'aînés. Nous avons aussi suivi et encouragé la mise en place de cette nouvelle corporation, notamment en participant à son assemblée de fondation.

La Table a aussi été un support, moral à tout le moins, pour les organisations qui ont eu à se relocaliser durant la dernière période.

Nous continuerons à soutenir les efforts du conseil de la Maison des aînés et les organismes impliqués qui connaîtront une année d'intenses développements : le calendrier prévoit le début des travaux à l'automne, pour une occupation en juillet 2003. Vous avez bien lu ! Si tout va bien, la construction pourrait être terminée en juillet prochain. Mais n'envoyez pas tout de suite votre notice au propriétaire ! Au regard des délais et imprévus déjà rencontrés et des nouveaux comités à se mettre en branle dans le cadre de la nouvelle grande ville, il serait bien possible que « tout » n'aille pas bien à ce point !

CHSLD ou CLSC ?

Les débats qui ont eu cours dans le quartier à propos d'une relation plus étroite à établir entre la gestion du CLSC et celle des CHSLD du territoire n'ont pas laissé la Table indifférente. Il n'est cependant pas apparu nécessaire aux membres de la Table de se prononcer pour ou contre dans ce débat – puisque la Table a depuis toujours collaboré avec le CLSC et quelques CHSLD du territoire.

Cette question a pourtant soulevé pour la Table la pertinence de suivre de plus près la situation dans les autres CHSLD que celui, Providence NDL, qui participe activement depuis plusieurs années à notre concertation.

Quelque soit la résolution du débat sur le mode de gestion du CLSC – la Table souhaiterait poursuivre sa collaboration avec ce dernier – et étendre ses liens auprès des représentants des usagers, de leurs familles ou des services de soutien à celles-ci dans les CHSLD du territoire.

EN CONCLUSION

Les deux prochaines années seront encore denses de réaménagements et transformations pour plusieurs de nos partenaires. Qu'on pense à la mise en place des nouveaux arrondissements, à la construction et l'inauguration de la Maison des aînés... ou encore à la mise en place – peu importe la formule juridique retenue – d'une meilleure intégration des services à domicile et d'hébergement offerts aux aînés du territoire... Toutes ces questions seront l'occasion pour la Table de continuer de jouer son rôle de lieu d'information, de réflexion sur les besoins et les services donnés aux aînés de notre quartier.

Pour la Table de concertation,
Gilles, vendredi, 9 août, 2002

SORTIR LA SANTÉ DE L'ANTICHAMBRE DE LA MALADIE

Montréal, 5 mai 2002. La santé ça se fabrique avec des pommes, de la bicyclette, de la marche, des amis, du travail (mais pas trop)...

Les grands bonzes de l'INSP santé publique sont à concocter un plan national de santé qui devrait être lancé pour consultation cet automne.

Comment peut-on viser les changements d'habitudes, de comportements humains, quand on dissèque ces derniers en organes et sous-systèmes (cardio-respiratoires, digestifs, reproductif, oto-rhino-laryngo...) ? L'approche réductrice fut bien commode pour développer une connaissance pointue, dite scientifique, des réactions biologiques et physiques. Mais qu'en est-il de la connaissance des humains ? Ne sont-ce que des agrégats bio-physiques ?

Sur ce terrain de la prévention et de l'action de promotion de la santé, les dogmes de gauche rejoignent ceux de droite : pour les premiers les conditions matérielles sont déterminantes et c'est (par exemple) en luttant contre la pauvreté qu'on donnera aux gens les moyens de leur santé; de tels changements seront le fait d'avant-gardes éclairées qui obtiendront les changements législatifs et économiques qui détermineront l'amélioration de la santé...

Pour les seconds, les gens pourraient mais ne veulent pas changer. C'est la vie ! Il y a des malades comme il y a des pauvres, des idiots...

Pourtant, pourtant... les choses n'ont pas toujours été ce qu'elles sont : il n'y a pas toujours eu cette épidémie d'obésité; l'humain n'a pas toujours été aussi passif et auto-transporté; le junk food n'a pas toujours été aussi accessible et bon marché; la télévision n'a pas toujours occupé la plus grande part des loisirs comme elle le fait de façon croissante depuis 50 ans !

Les choses ont changé depuis 50-75 ans. Sans doute ces changements sont-ils dûs au développement économique et social plutôt qu'à une transformation de la 'nature humaine'. Aussi les actions que nous devons porter pour contrôler ou minimiser certains effets néfastes de ces développements devront-ils être portés à ces niveaux (économique et social) plutôt que de viser la nature, la biologie humaine.

Je voudrais ici soulever quelques questions, émettre seulement quelques hypothèses, essentiellement basée sur la connaissance concrète, historique d'un terrain, d'une localité particulière.

Il y a de cela moins de 40 ans, dans un quartier comme Hochelaga-Maisonneuve, à Montréal, les grands pourvoyeurs d'emplois (par exemple la biscuiterie Viau, où mon grand-père, mes oncles et tantes travaillaient) étaient aussi engagés dans l'organisation des loisirs, des activités sportives et familiales (pique-niques...). Un telle manière fut durant les années 60 décriée comme paternaliste et dénoncée par un

mouvement syndical qui ne voulait pas de fêtes et de loisirs mais des salaires et des conditions décentes de travail.

Les ligues de ballon-balais et de baseball étaient nombreuses et mobilisaient sans doute des gens qui aujourd'hui se retrouvent devant la télé !

LA QUESTION DES RESSOURCES INTERMÉDIAIRES À MONTRÉAL, DU POINT DE VUE DES CLSC

Dans le but de faciliter le positionnement des CLSC de Montréal sur la question des Ressources intermédiaires (RI) pour les personnes en perte d'autonomie, j'ai pris connaissance d'un certain nombre de textes légaux, administratifs et de recherche (voir annexe) et j'ai rencontré Mme Carole Lécuyer, responsable de ce dossier à la régie de Montréal. Ma lecture de ces documents s'appuie sur une expérience dans le réseau des CLSC depuis 1976. Je tente ici une première synthèse à soumettre au comité régional sur les services à domicile du Regroupement des CLSC de Montréal.

PEU DE RESSOURCES

Très peu de ressources intermédiaires existent à Montréal : deux ou trois ressources existent depuis longtemps et datent d'avant l'adoption du cadre de référence sur les RI par le Ministère. Elles totalisent moins de cent places.

Alors que le plan 1998-2002 de la régie régionale prévoyait un développement de 400 places, un budget de développement d'à peine 80 places fut alloué. Cependant les difficultés de la mise en place ont fait qu'elles ne sont pas encore ouvertes.

Alors que la province compte 2 787 places en RI en avril 2002 (Charpentier, 2002 :25), si on avait à Montréal la même proportion de RI qu'on y compte proportionnellement de places en CHSLD publics et privés conventionnés, nous devrions avoir 34 % de ce nombre, soient un peu moins de 1000 places (947).

POURQUOI SI PEU DE DÉVELOPPEMENT ?

Plusieurs raisons peuvent expliquer le peu de résultats et la première en tête de liste est sans doute l'absence de budgets de développement. Cependant d'autres raisons s'ajoutent, puisque les 80 places budgétées ne sont pas réalisées à ce jour. Ne pas prendre en compte ces autres raisons nous expose à rater le coche quand arriveront les budgets...

La complexité des critères d'accréditation pourrait être la deuxième raison. Nous y reviendrons.

De plus, les conditions dans lesquelles ont eu à évoluer les deux réseaux des CLSC et CHSLD au cours des quatre dernières années explique sans doute le peu d'enthousiasme devant une ressource nouvelle à développer :

- les CHSLD devaient rencontrer des objectifs importants de réorientation vers des clientèles plus lourdes (passer de 44 à 60 % de clients demandant plus de 2,5 heures/soins par jour), pour lesquels la régie estimait nécessaire un budget de 47 M\$. Une fraction seulement de ce montant fut allouée ne permettant pas d'atteindre l'objectif de 60 % (47,6 % en 2002).
- les CLSC auront connu durant cette période une très importante hausse de la quantité et de l'intensité des services rendus depuis 1996-97 : 31 % de plus de clients concurrentement à une hausse de 13% de l'intensité.

Ces conditions, associées aux difficultés inhérentes à une période de compression budgétaire peuvent expliquer le peu d'ouverture au développement d'une formule complexe d'hébergement dont on vient de clarifier le cadre de référence (MSSS, avril 2001) et l'interprétation du cadre de référence (RRSSS et MSSS, mai 2002).

LE CONTEXTE PLUS LARGE : LES RÉSIDENCES PRIVÉES

S'il y avait au Québec, en 2002, quelque 47 344 places en CHSLD (publics et privés), RI et RTE, on évaluait à près de 100 000 les places en résidences privées, dites sans permis. Un ensemble recensé par le ministère et les régies en 1994, qui avait alors dénombré 2 349 résidences totalisant 78 141 places (RVGQ, vol.1 p. 20).

Si toutes ces places en résidences privées n'accueillent pas des personnes en perte d'autonomie, une évaluation sérieuse réalisée dans la région de Sherbrooke en 1995 faisait état de 64 % de la clientèle hébergée comme étant en perte d'autonomie. « 44 % des propriétaires ont affirmé garder un résident devenu trop lourd pour les services disponibles, une proportion qui grimpe à près de 60 % dans les petites résidences ». (Bravo et al., 1998, p. 148, cité par Charpentier, p. 33).

Les CLSC ne sont pas sans connaître la situation puisqu'ils sont légalement responsable des services à offrir dans ces « domiciles », une responsabilité encore réaffirmée dans les Orientations du Ministère en avril 2001. Une « responsabilité » qui n'implique pas pour autant que les services soient rendus adéquatement, puisque dans son dernier rapport le vérificateur général du Québec soulignait : « l'information recueillie concernant 21 dossiers de personnes en attente d'hébergement d'un territoire et logées dans des résidences privées sans permis a révélé que, dans une proportion de 71 p. cent, elles ne recevaient aucun service du CLSC. Dans les autres cas les services se limitaient à de l'aide au bain une fois par semaine. » (RVGQ 2002, vol. 1, p. 41). Nous soulignons : ces personnes étaient en attente de placement et donc devaient se trouver en perte d'autonomie importante. De deux choses l'une : ou bien les CLSC ont dans ces dossiers fait preuve d'un manque grave à leurs responsabilités ou bien (dans un contexte de rareté de ressources) il fut jugé que la résidence privée, même sans permis, accomplissait un travail suffisant.

Notre objet n'est pas ici de faire le point sur la question des résidences privées « sans permis ». Cela a été fait par Michèle Charpentier, dans son ouvrage publié il y a quelques semaines aux Presses de l'Université du Québec Priver ou privatiser la vieillesse. Malgré un titre provocant, le document ne vise pas à promouvoir la privatisation mais bien à forcer la reconnaissance d'un état de fait : il y a au Québec des dizaines de milliers de personnes qui sont en perte d'autonomie vivant dans des ressources à qui notre réseau de santé n'a pu jusqu'à

présent reconnaître un statut satisfaisant.

À notre avis le développement d'un réseau souple mais consistant de ressources intermédiaires pourrait nous permettre à la fois de reconnaître l'expertise réelle de plusieurs de ces résidences privées tout en y injectant des sommes qui en favoriseraient l'accessibilité. Non pas que toutes les nouvelles RI devraient originer de ces résidences privées mais bien qu'une partie d'entre elles pourraient être ainsi reconnues et soutenues pour continuer de faire ou mieux faire ce qu'elles font déjà. Mais nous reviendrons à cette avenue plus loin.

Terminons cette partie en rappelant à quel point la situation de « sans permis », avec ce que cela implique de menace potentielle d'éviction, ne prédispose pas ces résidences (ou les clientèles qu'elles hébergent) à faire appel aux services publics responsables de la santé des résidents en pertes d'autonomie : les CLSC.

Deux clientèles pour les RI

La mise en place de RI peut être vue comme un moyen d'atteindre l'objectif d'alourdissement des clientèles hébergées en CHSLD (60 % de 2,5 h +). Encore en 2000-2001 quelques 584 personnes (17 % des entrées) furent admises en CHSLD même si elles avaient besoin de moins de 1,5 heures/soin par jour, 56 % d'entre elles n'ayant pas besoin de surveillance continue. On peut penser que le développement des RI permettrait de répondre à priori à ces clientèles.

Pour les CLSC qui supportent à domicile des clientèles s'alourdissant, certaines en attente d'hébergement ou d'autres qui ne sont pas « assez lourdes » pour espérer un hébergement en CHSLD mais ne bénéficient pas d'un milieu adéquat ou sécuritaire... il est quelquefois nécessaire de référer vers des ressources « sans permis » ou encore on tente de pallier pour un milieu inadéquat avec les limites que l'on sait pour notre réseau de services à domicile.

Qu'un nombre substantiel de places en RI soient développées, soutenues financièrement et professionnellement par le réseau public, et il ne sera plus nécessaire d'orienter des personnes en perte d'autonomie vers des « sans permis ».

La mise en place de telles ressources libérerait les CLSC de la charge de ces cas plus lourds, favorisant d'autant les services auprès des populations délaissées ou non priorisées. Les services non professionnels étant repris par la RI alors que les services professionnels sont financés à même les budgets de développement des RI et alloués aux établissements responsables.

Ceci même dans le cas où certains CLSC pourraient être (théoriquement) identifiés par la Régie comme « établissement responsable » de la RI.[1] En effet, les budgets associés à la création de places en RI impliquent des budgets alloués aux établissements pour les charges administratives et professionnelles que cela représente.

Le temps ne semble pas propice pour avancer une telle revendication afin que les CLSC soient potentiellement reconnus

comme « établissements désignés » chargés du recrutement, de l'évaluation et du suivi professionnel de RI. Au moment où la Régie s'apprête à lancer un appel au développement « massif » de plusieurs centaines de places (on parle même de mille places – ce qui ne ferait que ramener Montréal dans la moyenne québécoise) une approche de concertation pour le développement serait mieux perçue qu'une bataille pour obtenir la maîtrise d'œuvre.

Cette perspective (la responsabilité de certaines RI), cependant, devrait clairement guider à moyen terme la stratégie des CLSC et ce, dans l'intérêt des objectifs même de développement des RI : non seulement les CLSC sont-ils toujours professionnellement responsables des clientèles à domicile, en résidences privées « sans permis », en attente d'hébergement... mais ils sont aussi les plus au fait des ressources du milieu pouvant devenir « porteurs de projets » de RI.

L'expertise des CLSC en matière de concertation et de développement communautaire pourrait être ici d'une grande utilité pour faire lever des projets et les mener à terme.

DES RESSOURCES DIVERSIFIÉES – À INVENTER

Clairement le législateur, en adoptant le cadre de référence définissant les ressources intermédiaires, a tenu à y inclure souplesse et diversité : on identifie quatre types d'organisation résidentielle (appartement supervisé, maison de chambres, maison d'accueil, résidence de groupe) en plus d'ajouter un « autre type résidentiel » afin de soutenir « de nouveaux modèles organisationnels permettant de répondre adéquatement à l'évolution de la pratique et des besoins des usagers ».

Dans un document daté du 14 février 2001 intitulé « Normes résidentielles pour le développement, la sélection, l'accréditation et l'évaluation des ressources intermédiaires rattachées au réseau de l'hébergement recevant au maximum 20 personnes en perte d'autonomie », le Service aux personnes âgées de la Régie régionale de Montréal définit un ensemble de normes qui veulent assurer la qualité de l'environnement et des conditions de vie offertes aux personnes logées dans les RI. On indique d'entrée de jeu (point 2, page 6) que « toutes les ressources intermédiaires doivent offrir une accessibilité universelle et aussi des espaces adaptés pour les clientèles en fauteuil roulant ou en perte d'autonomie. Le respect de cette exigence par la ressource permet d'éviter que les personnes résidentes soient orientées vers un autre milieu à cause d'une mobilité réduite. » Le reste du cahier est de même ordre : contrôle sur les taux d'humidité, les couleurs des murs, largeur des corridors... Nous le disions, il s'agit de « mini CHSLD ».

Si on ne peut qu'être d'accord avec les principes d'un tel cahier de normes, il conviendrait d'en revoir l'application si la sévérité de telles normes empêchait la création de ressources mieux adaptées à la situation vécue et aux besoins des personnes en perte d'autonomie : autrement dit, dans l'attente

d'un idéal inatteignable (à cause des contraintes imposées) on laisse les gens dans des conditions pires que celles qu'ils pourraient connaître dans des RI « non idéaux » mais bien réels.

Cette approche nous semble d'autant plus souhaitable que l'échelle de rétribution prévue pour les RI s'étale de 9,13\$ à 100,33\$ par jour. Ce qui nous indique que certaines RI pourraient être conçues ou reconnues comme apportant un niveau de services limité (contre une rémunération limitée) pour répondre à des besoins limités : surveillance, repas, gîte...

On peut souhaiter que des personnes en perte graduelle d'autonomie n'aient pas à changer de place plusieurs fois... mais si c'est au prix de ne pas répondre à leurs besoins jusqu'à ce qu'elles soient admissibles en CHSLD, c'est tout le concept de RI qui est remis en cause.

Si un véritable réseau de RI diversifiées était reconnu et développé, on peut imaginer que des ensembles intégrés seront possibles et qu'ils permettront le passage « en douce » d'un niveau de service léger à un autre plus grand avec des impacts moindres sur les personnes hébergées (notamment par la continuité au niveau des personnels).

Par ailleurs, certains programmes d'amélioration et de construction de logements adaptés aux personnes en légère perte d'autonomie (deuxième volet –PAPA – du programme Accès Logis de la Société d'habitation du Québec) permettent d'aménager ou de construire des logements. Si un tel programme permet de soutenir les dépenses d'immobilisation et de rénovation il ne comprend pas de budget pour les services. Une articulation de ce programme avec celui des RI pourrait répondre à certains besoins d'adaptation de résidences ou de logements afin de les rendre aptes à recevoir des populations plus vulnérables.

On peut aussi imaginer certaines ententes avec l'Office municipal d'habitation qui pourraient permettre la transformation d'un certain nombre de logements dans des édifices déjà bien adaptés en RI... Cela en s'appuyant sur l'expertise déjà acquise par certaines ressources de services aux aînés en matière de soutien et de surveillance (notamment les plus performantes des organisations de services d'économie sociale en aide domestique).

À moins que cette organisation communautaire n'achète un certain nombre de logements contigus pour y réaliser les adaptations nécessaires (grâce au programme PAPA) tout en y offrant une gamme élargie de services. Ce sont là des idées lancées en vrac... qui mériteraient qu'on les examine de plus près.

EN CONCLUSION

S'il existe une ouverture à la région régionale pour expérimenter différentes formes de RI, la maîtrise d'œuvre de tels projets ne semble pas près de revenir aux CLSC (le ministère ne voudra

pas). Aussi devrions-nous penser à une action conjointe de certains tandems CLSC-CHSLD qui accepteraient de travailler autour de projets communs où leurs expertises seraient mises à profit.

Un réexamen approfondi du cahier de normes imposées pour l'accréditation des RI est un préalable à toute démarche fructueuse. Il faudrait aller vers des cahiers de normes différentes suivant les divers types de RI possibles.

Enfin l'approche auprès de certains partenaires potentiels (ressources d'hébergement privées, ressources d'économie sociale en aide domestique, OMHM...) devrait nous permettre d'envisager la formulation de projets diversifiés.

Je terminerai sur une citation assez longue du livre de Michèle Charpentier.

Le droit d'accès aux services, de même que les obligations qui s'y rattachent, n'ont de portée que dans le cadre de la LSSS et ne lient que les établissements publics ou agréés. Malgré des principes généraux d'universalité, d'accessibilité et de gratuité, leur exercice est soumis à de multiples réserves et conditions (énoncées explicitement à l'article 13) qui en minimisent grandement la portée (Molinari, 1996; Lajoie, 1994). Le resserrement des critères d'admission en institution publique (CHSLD) et d'allocation des services de soutien à domicile (CLSC), auxquels les résidents en perte d'autonomie auraient théoriquement droit, n'en sont que quelques exemples. Le vérificateur général du Québec, dans son rapport à l'Assemblée nationale pour l'année 2001-2002, consacre un chapitre entier pour illustrer et dénoncer le manque de services d'hébergement offerts aux personnes en perte d'autonomie. Ces travaux démontrent clairement que les CLSC ne sont pas en mesure d'offrir les services à domicile aux résidents en perte d'autonomie, même à ceux en attente d'hébergement en CHSLD (Vérificateur général du Québec, 2002). Dans ce contexte de rareté des ressources publiques et de vieillissement de la population, l'interdiction pour les résidences privées d'héberger des personnes en perte d'autonomie et d'exercer des activités propres à la mission d'un CHSLD apparaît inappropriée et anachronique. Quand l'illégalité tend à devenir la règle, il y a lieu de remettre en cause la légitimité de la norme. (Priver ou privatiser la vieillesse, Michèle Charpentier, PUQ 200, p. 69)

La mise en place d'un ensemble diversifié et compétent de ressources intermédiaires d'hébergement liées contractuellement aux réseaux des CLSC et CHSLD m'apparaît comme le seul moyen de répondre rapidement aux besoins des aînés en perte d'autonomie tout en réaffirmant la responsabilité publique en matière de services sociaux et de santé.

Gilles Beauchamp

2003-01-26

Annexe : documents consultés

Documents pertinents à la réflexion sur les ressources inter-

médiaires

- Orientations ministérielles sur les services offerts aux personnes âgées en perte d'autonomie, février 2002, MSSS *
- Rapport du vérificateur général du Québec, 2001-2002, tome 1 *
- Ressources intermédiaires, Cadre de référence, avril 2001, MSSS *
- Normes résidentielles pour le développement, la sélection, l'accréditation et l'évaluation des ressources intermédiaires rattachées au réseau de l'hébergement recevant au maximum 20 personnes en perte d'autonomie, février 2001, Services aux personnes âgées, Régie régionale de Montréal
- Guide d'interprétation : les services offertes à l'intérieur d'une ressources intermédiaire, mai 2002, par les régies régionales et le MSSS
- Cadre de référence pour la reconnaissance des ressources intermédiaires et de type familial de la région de Montréal-centre, novembre 2000, Direction de la programmation et de la coordination, SOCRITF
- Échelle de rétribution des ressources intermédiaires, circulaire MSSS 2001-022 *
- Le Tableau de bord central de la régie régionale de Montréal, Le défi de l'accès, l'an 3, janvier 2002 *
- Définition des établissements, des ressources d'hébergement et des résidences privées dans le contexte de leur réglementation, septembre 1993 (juin 2002), Régie Mtl *
- Priver ou privatiser la vieillesse ? Entre le domicile à tout prix et le placement à aucun prix, Presses de l'Université du Québec, automne 2002, Michèle Charpentier

Les documents marqués d'un * sont disponibles sur Internet.

[1] Si cette avenue ne semble pas privilégiée actuellement par la régie et le ministère nous croyons que l'expertise des CLSC devrait être reconnue à ce niveau, surtout si on cesse de voir les RI comme des « mini CHSLD » pour en faire de véritables ressources « diversifiées, flexibles, favorisant l'intégration sociale et respectées par leurs partenaires ». Ce sont les termes tirés des principes directeurs du Cadre de référence du ministère sur les RI.

La Maison des aînés et ses partenaires

Depuis 1971, l'ASTA (Amitié, services, troisième âge) aura été le creuset de multiples initiatives de services et soins aux aînés.

Cet organisme aura « donné naissance » aux services à domicile du CLSC Hochelaga-Maisonneuve, en plus de voir se développer à partir de comités en son sein : un organisme bénévole (*Résolidaire*), un organisme de promotion des droits (*AQDR Hochelaga-Maisonneuve*).



Ces organismes eux-mêmes ont contribué à la vitalité du quartier, en participant à la création de la *Table de concertation des aînés*, et puis, depuis 1998, au projet de la *Maison des aînés Hochelaga-Maisonneuve*.

Depuis 1971, l'ASTA aura poursuivi une action qui le distingue de la plupart des autres groupes ou associations d'aînés : il offre des dîners communautaires pour les personnes âgées. C'est une occasion de socialiser, tout en constituant un atout non négligeable pour le maintien de la santé de personnes qui, autrement, ne mangeraient pas des repas aussi équilibrés. Avec près de 50% des plus de 65 ans qui vivent seuls, une telle ressource est importante.



Alors que paraissait en 1977 le **Manifeste sur la situation économique des retraités**, plusieurs retraités du quartier se mobilisaient pour changer une situation inacceptable : deux retraités sur trois étaient pauvres au Québec. Ce qui voulait dire que dans un quartier comme le nôtre plus de 80% des retraités étaient pauvres. Ces comités de réflexion conduisirent à la mise sur pied de la section locale



de l'Association québécoise de défense des droits des retraités et préretraités (AQDR).

Au cours des années '80, l'AQDR Hochelaga-Maisonneuve organisera des sessions de préparation à la retraite et différentes sessions d'information pour les retraités : sur le testament, la nutrition, la santé, le logement...



Vers la fin des 1990 l'AQDR mettra en place un *Club Internet pour aînés*, qui sera l'occasion pour des retraités de montrer à d'autres à se servir d'un ordinateur. Ce mode pédagogique aura un succès certain : la patience et le partage d'expériences rendront l'apprentissage plus facile. Les nouveaux locaux seront d'un accès plus facile pour les personnes en perte d'autonomie.



Ce sera l'AQDR qui organisera en 1993 le colloque qui donnera naissance à la *Table de concertation troisième âge Hochelaga-Maisonneuve*. Des représentants des associations d'aînés, comités de locataires de résidences, groupes et institutions de services, paroisses se rencontrent régulièrement pour discuter et s'informer mutuellement.

La *Table* organisera différentes activités d'information, notamment sur le *virage ambulatoire*, qui inquiétait beaucoup les aînés en 1995. De même, en 2000, elle organisera un sondage et une assemblée publique sur les besoins des aînés en matière de services financiers : les institutions financières disparaissaient à vue d'œil. Avec son assemblée générale biennale, la *Table* devient un lieu de rendez-vous de l'ensemble des organismes s'adressant aux aînés.





Finalement c'est à la Table que naîtra le projet de la *Maison des aînés Hochelaga-Maisonneuve*. En 1998, alors que plusieurs organismes se voyaient délogés par le déménagement du CLSC Hochelaga-Maisonneuve (qui abritait en ses locaux l'ASTA) et par la vente de l'église St-Mathias, qui abritait l'AQDR Hochelaga-Maisonneuve, l'idée de partager des espaces apparut comme une solution.

Après des mois de discussions, de démarches auprès du CLSC et du ministère de la Santé pour obtenir l'ancien presbytère de l'église Saint-Nom-de-Jésus, le programme **Accès Logis** de la Société d'habitation du Québec nous permettra de rénover et agrandir ce bel édifice à valeur patrimoniale. Trente-deux logements pour aînés y seront construits en plus de permettre aux groupes ASTA, AQDR H-M et à la Table de concertation d'y loger leurs activités offertes aux résidents et au quartier.

L'aménagement dans ces locaux se fera début décembre 2003.

Nous souhaitons faire de la Maison des aînés un pôle de développement social pour les aînés, favorisant la mobilisation des ressources et expériences des aînés dans l'intérêt de la communauté toute entière.



17 novembre 2003

UN PÔLE DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL

Résumé du projet «Engagés dans l'action» tiré de la demande de subvention déposée quelques semaines avant d'entrer dans les lieux. Le projet sera obtenu et financé à hauteur de 22 000\$. Il s'étendra sur près de 24 mois. Voir le bilan plus loin.

La mise en place de la *Maison des aînés Hochelaga-Maison-neuve*, après un long processus de préparation et construction, exigera un travail de concertation, de négociation entre partenaires, de formation des acteurs en présence afin que les énergies mises en commun le soient de manière synergique et non conflictuelle. Elle ouvrira ses portes au début décembre 2003, accueillant 32 ménages de personnes âgées et quatre organismes. Ce sera l'occasion d'un nouveau départ pour les organismes qui y seront logés, permettant à certains de renouveler membership et activités, et aussi une occasion de réfléchir et mieux définir la mission de chacun dans ce cadre commun.

Non seulement l'action de la Maison devra s'harmoniser avec l'apport de ses partenaires (ASTA, AQDR HM, TCAHM) mais elle devra aussi s'inscrire dans le réseau local des organisations d'aînés du quartier, de l'arrondissement et de la ville de Montréal. À ce titre notre projet entend travailler conjointement avec la Table des aînés de l'île de Montréal (voir lettre d'appui), de même qu'avec les instances de l'arrondissement.

PROBLÉMATIQUE ET CONTEXTE

Au cours des 30 dernières années les groupes d'aînés ont été soutenus de diverses manières par les paroisses, la municipalité et les organisations publiques, tel le CLSC. Les fusions de paroisses et ventes de plusieurs églises ont récemment amené le déplacement de groupes, dont l'AQDR-HM. De même, la relocalisation du CLSC dans de nouveaux locaux l'amenaient à mettre fin à une longue relation avec l'ASTA qui était logé depuis 1977 au rez-de-chaussée d'un point de service du CLSC. Dans ce contexte le projet de la Maison des aînés se veut instituer un pôle de soutien à l'action bénévole et sociale que mènent les aînés à travers l'ASTA, l'AQDR H-M et la Table de concertation des aînés Hochelaga-Maison-neuve.

La dernière année aura été pour les partenaires du projet une année de transition : déménagement temporaire pour l'ASTA, loin de ses quartiers habituels, avec impact sur la participation aux dîners ; fermeture temporaire du centre Internet de l'AQDR H-M, qui devait rouvrir à l'automne, au moment de l'arrivée dans les nouveaux locaux – arrivée qui ne se fera, finalement qu'en décembre. Pour la Maison des aînés Hochelaga-Maison-neuve (MAHM), en tant qu'organisme, la dernière année aura été plus que de transition, ce fut l'année de concrétisation des rêves et de projets qui étaient développés depuis 1998 !

En s'installant dans leurs nouveaux locaux, les organismes co-locataires devront apprendre à « partager leur souveraineté » afin de maximiser l'utilité des espaces et équipements offerts par la MAHM et cela dans l'intérêt des aînés utilisateurs et participants. Les salles de réunions partagées, un réseau Internet partagé, une salle à dîner, animée par l'ASTA mais offerte à tous, participants et bénévoles des groupes et résidents de la Maison... De nouvelles activités seront rendues possibles (ou suscitées) dans le contexte de la Maison et seront offertes par l'un ou l'autre des organismes : lesquels ? Ces questions de partage de ressources et d'harmonisation du développement seront au cœur du projet présenté.

La problématique de « la relève » est présente dans chaque organisme, et cela depuis toujours. C'est une question que chacun a tendance à oublier quand « ça va bien » mais quand il faut trouver des remplaçants... c'est le drame. La relève est d'autant plus difficile à trouver quand la mission d'un organisme est changeante : c'est ce qui a caractérisé la dynamique de l'AQDR Hochelaga-Maison-neuve depuis quelques années (Être ou ne pas être plus qu'un club Internet pour aînés) mais aussi à l'ASTA, lors du changement récent à la direction. Cette question est d'autant plus cruciale que l'action des organisations dont on parle a reposé essentiellement sur l'engagement bénévole d'aînés : pas de permanent pour « tenir le fort » si le ou la présidente s'en va. Nous croyons que la formation des leaders des groupes engagés dans le projet de la Maison afin de mieux les habiliter à délibérer, négocier, écouter et communiquer favorisera l'engagement de la relève au sein de ces organisations. Cette question de la relève s'articule à celle de « la mission » : préciser, redéfinir, circonscrire les missions de chacun sera de première importance pour éviter les frictions mais surtout pour faciliter la mobilisation, l'engagement social et bénévole. La Maison des aînés elle-même devra se définir comme le ciment, le terreau favorisant l'action complémentaire et solidaire des organisations partenaires.

Dernier contexte, celui externe : déjà la Table de concertation des aînés du quartier a amorcé une liaison avec la Table des aînés de l'île de Montréal. Cette articulation local/régional apparaît essentielle considérant la nature des enjeux qui se posent aux aînés d'ici. Les grandes questions ne sont pas « négociables » localement (qu'on parle de revenus, de santé, de logement...) et exigent donc une concertation entre acteurs locaux et régionaux (et nationaux). La Table de concertation locale, comme espace de rassemblement des groupes locaux, permettra au projet de la Maison de s'inscrire dans la mouvance régionale et nationale des aînés. La visibilité et la crédibilité de la Table locale devront, pour cela, continuer de s'établir et de croître.

BESOINS, CLIENTÈLES ET TERRITOIRES

Ce sont quatre générations d'organismes que nous désirons articuler autour du projet de la Maison : l'ASTA, qui a eu 30 ans il y a peu ; l'AQDR qui a eu 20 ans, la Table de concertation des aînés du quartier qui a eu 10 ans, et la Maison qui

vient de naître.

C'est d'abord pour répondre aux besoins des bénévoles, dirigeants et administrateurs, responsables d'activités et membres actifs que nous proposons ce projet dans le cadre du programme Engagés dans l'action.

Des besoins en termes de formation mais aussi d'occasions de réflexion, d'échanges, de négociations. Des besoins en termes d'accompagnement de l'action des aînés dans leur nouveau milieu, leur région. Car il n'y a pas de recette pour ce que la Maison des aînés s'apprête à faire. Nous devons innover. En cela le projet que nous présentons sera sans doute plein d'enseignements pour l'avenir : les projets de logements avec services se multiplieront en nombre de même que les associations de retraités au fur et à mesure de la croissance démographique du groupe des aînés. Le projet présenté par la Maison des aînés Hochelaga-Maisonneuve vise à faire de la première année de cohabitation une année de mise en place, de formation et de définition des axes futurs de développement, de façon à encadrer et favoriser ce développement.

On peut distinguer quatre « clientèles » visées par le projet :

A. les leaders des organismes en présence (à raison de deux ou trois par organismes) 12 personnes dont il faudra rehausser les capacités de

- délibération
- négociation
- écoute / travail collégial
- communication

B. les administrateurs des différents groupes (10 X 4), des personnes à qui fournir des occasions de

- réflexion sur la mission de leur organisme
- retour sur l'histoire récente de leurs organisations
- étude des besoins et des capacités des membres
- identification des besoins et particularités des organisations partenaires
- analyse de la situation actuelle et prévisible des aînés du territoire
- appui de l'action régionale dans l'arrondissement en matière d'adaptation des infrastructures urbaines aux besoins des aînés.

C. les membres des organismes en présence (de 250 à 300 personnes) à qui offrir

- des occasions de dire ce qu'ils veulent (colloque)
- des occasions d'influencer les priorités d'action de la Maison des aînés (idem)
- des occasions d'engagement social et bénévole (nouvelles activités)
- des occasions d'apprentissage, de s'informer, de séduquer (formations)

D. la population des aînés du quartier et de l'arrondissement (de 8000 à 10000 personnes) à qui offrir

- un véhicule de communication de leurs opi-

nions et besoins (sondage)

- des sources d'information et d'enseignements (journal, bulletin)

Les objectifs visés et activités planifiées sont décrits dans le tableau de la page suivante.

L'articulation de notre projet à la Table régionale de Montréal des aînés nous permettra à la fois de bénéficier de l'expertise qui est là réunie tout en faisant profiter aux autres Tables locales de notre expérience.

UN PROJET NOVATEUR ET INTÉGRATEUR

Trop souvent les associations d'aînés travaillent en compétition les unes contre les autres. Les organisations d'aînés doivent s'ajuster, de plus, à l'évolution rapide de la société, de la démographie et des caractéristiques de la population âgée.

Le projet de la Maison des aînés en amenant des organisations différentes à joindre leurs forces sous un seul toit entend proposer des pistes de solution et de travail sur les défis qu'ont aujourd'hui à relever les associations d'aînés : travailler ensemble, dans le respect des différences et la synergie ; comprendre l'évolution récente des besoins de la population et soutenir l'adaptation conséquente des associations ; s'appuyer sur les qualités et ressources nombreuses et croissantes des aînés pour les amener à participer à la résolution de leurs problèmes.

DES RESSOURCES D'ENCADREMENT ET D'ÉVALUATION QUALIFIÉES

Les organisations partenaires entendent travailler ensemble pour l'atteinte des objectifs visés par le projet, tout en faisant appel à des ressources régionales telles la Table de concertation des aînés de l'île de Montréal (et éventuellement l'association d'universitaires retraités : Espace 50+).

Le CLSC Hochelaga-Maisonneuve, qui a accompagné la Maison des aînés de même que chaque organisme partenaire continuera d'offrir son soutien en terme d'organisation communautaire mais aussi au niveau de l'encadrement d'une stagiaire en organisation communautaire qui consacrera trois jours par semaine de janvier à avril à la réalisation du projet.

Monsieur Gilles Beauchamp, organisateur communautaire et sociologue attaché au service d'organisation communautaire du CLSC Hochelaga-Maisonneuve agira à titre de responsable du projet. Son expérience tant en termes de sondages que de développement communautaire (colloques, formations, publications – curriculum vitae annexé) nous assure de l'expertise nécessaire à l'encadrement général de notre projet. Sa connaissance intime du milieu et des organisations partenaires et la confiance que lui témoignent les bénévoles et leaders impliqués réunissent, croyons-nous, une des conditions de succès de notre entreprise.

Le suivi et l'évaluation continue du déroulement du projet se-

ront assurés par le conseil d'administration de la Maison des aînés, réunissant en son sein des représentants des différents organismes partenaires ainsi que des locataires individuels et des représentants du milieu des services aux aînés.

LA CONTRIBUTION DES PARTENAIRES

La Maison des aînés soutiendra la réalisation du projet en affectant un bureau et un ordinateur aux travaux des professionnels qui travailleront au projet en plus d'engager une partie des ressources de son directeur pour la coordination des activités.

Chaque organisme partenaire s'engage à investir des énergies bénévoles et ressources humaines dans la réalisation des activités de formation, de cueillette de données et anima-

tion prévues. La réalisation d'un colloque, d'un sondage à l'échelle de l'arrondissement et de plusieurs activités au cours de l'année mobiliseront des contributions multiples des membres, acteurs de la communauté et partenaires qui ont jusqu'ici soutenu activement la Maison des aînés : les députés et conseillers municipaux ainsi que les CLSC, CHSLD, et services de l'arrondissement qui sont membres de la Table de concertation des aînés de Hochelaga-Maisonneuve.

OBJECTIFS ET ACTIVITÉS

C'est à travers un programme d'activités de formation, d'enquête et de communication que nous comptons répondre aux besoins des différentes clientèles identifiées.

Inscrits sur l'échéancier de l'année 2004, on peut résumer ainsi les différentes étapes de notre projet :

Date	Activité	Clientèle (A, B, C ou D)	Objectifs
Janvier	Session I des leaders	A	Adoption du plan d'ensemble par les leaders ; amorce de formation sur la délibération
	Première programmation de la Maison	A+B	Formulation d'une première programmation d'activités à partir des propositions de chaque groupe
	Premier bulletin Entr'aînés	C	Diffusion de la programmation d'hiver 2004
Février	Entrevues avec anciens leaders de l'ASTA, l'AQDR & travail documentaire	A+B	Recueillir matériels nécessaires aux réflexions sur la mission des organismes
Mars	Focus groupes	B + C	Mise à l'épreuve de discussions de groupes les éléments recueillis à l'étape précédente
Avril	Questionnaire pour sondage pré-testé	D	Formulation et pré-test d'un questionnaire à partir des entrevues et groupes de discussion
Avril	Représentation locale (arrondissement) - accessibilité	A+B	Première articulation de l'action de la Maison- Table locale de concertation aux projets de la région
Mai	Session II des leaders	A	Thèmes de formation : Écoute & travail collégial Communication
	Premier colloque	A+B+C	Après une première saison de fonctionnement, une rencontre de bilan et réflexion sur les forces et faiblesses des groupes partenaires ; lancement de l'opération « sondage de la population aînée » ; préparation de la programmation d'automne
Juin-juillet	Sondage de la population de l'arrondissement	C+D	2000 répondants au sondage sur les besoins des aînés de l'arrondissement et sur le rôle des associations d'aînés aujourd'hui
Septembre	Analyse des résultats du sondage	A+B	Tirer du sondage matière à réflexion et programmation pour les partenaires
	Second bulletin Entr'aînés et articles journaux locaux	C + D	Diffusion de la programmation d'automne
Octobre	« Mission possible »	A+B+C	Retour en grand groupe sur les conclusions de la démarche (sondage, groupes de discussion, entrevues et recherche documentaire) et ses conséquences sur les missions des différents organismes partenaires.
Novembre	Accueil de la Table de concertation des aînés de l'île de Montréal	A+B	Pour nouer des liens plus serrés et échanger avec les autres leaders de la région ; faire état de l'avancement du projet local
Décembre	Lancement public des conclusions du sondage et de la démarche	D	Quels sont les besoins des retraités d'aujourd'hui et quels sont les engagements que les retraités actifs prennent face à cela ? Diffusion régionale des résultats du sondage et des réflexions locales.

LA MAISON DES AÎNÉS COMME PÔLE DE DÉVELOPPEMENT

Ce qui n'était pas prévu au moment de la planification du projet EDA déposé à l'automne 2003

- L'importance de la gestion immobilière durant la première année d'occupation
- L'importance des conflits interpersonnels parmi les bénévoles et résidents
- Le poids de l'agenda politique sur le taux de réponse au sondage
- La puissance de l'engagement et de la générosité des bénévoles, notamment dans le processus de résolution des conflits et de soutien aux plus fragiles
- Le retard à implanter un programme de soutien aux services communautaires en logement social, comme il était prévu au moment de la conception du projet de la Maison.

Ce rapport couvre une période d'activité qui s'étend sur un peu plus de 2 ans : de mars 2004 à juin 2006. Le principal des activités s'est réalisé durant l'année 2005.

En mars-avril 2004 une stagiaire en travail social réalisait les 4 groupes de discussion.

Le traitement des données du sondage et l'analyse n'ont été faits qu'en juin-juillet 2006.

Entre les deux, des sessions de formation avec bénévoles et dirigeants, un sondage auprès des aînés, l'élaboration et la réalisation d'un programme d'activités au centre communautaire, le développement et l'amélioration d'un service de salle à dîner quatre jours par semaine et d'un service de soutien et suivis communautaires ainsi que de médiation auprès des résidents.

Les pages qui suivent, et les annexes, retracent bien succinctement la diversité, l'intensité et la complexité des processus que nous avons accompagnés et soutenus durant cette période.

INTRODUCTION

Ceci constitue le rapport final du projet « Engagés dans l'action » mené par la Maison des aînés Hochelaga-Maisonneuve au cours des derniers 18 mois.

Pour différentes raisons il nous aura fallu plus de temps que prévu pour mener à bien la réalisation du projet que nous avions. La première de ces raisons étant la jeunesse de la Maison des aînés. Cet ensemble de 32 habitations pour personnes âgées ouvrait ses portes en décembre 2003. Les locaux du centre communautaire associé à la Maison des aînés accueillait aussi à la même époque (début 2004) les organisations de personnes âgées suivantes : Amitié service troisième âge (ASTA), la section locale de l'AQDR, ainsi que le Réseau

d'information sur la retraite et l'échange de services (RIRES). Se joindra Espaces 50 plus à compter de décembre 2004.

L'essence même du projet déposé dans le cadre du programme « Engagé dans l'action » par La maison des aînés Hochelaga-Maisonneuve visait à faciliter l'harmonisation de l'action des différentes organisations présentes au centre communautaire notamment en identifiant les besoins et les désirs des bénévoles et membres de ces groupes et de la population âgée des environs.

Nous avons donc par différents moyens sondé « les coeurs et les reins » des bénévoles et des usagers, des citoyens âgés des environs, tout en accompagnant les dirigeants des organisations présentes dans l'interprétation des informations recueillies par ces moyens. Des sessions de réflexion et de formation ont été organisées telles que prévues avec dirigeants et bénévoles, des groupes de discussions ont été tenus à quatre reprises, un sondage a été conçu et envoyé en plusieurs milliers d'exemplaires notamment grâce à la collaboration du député fédéral local.

La réalisation de ce projet, qui consistait en l'accompagnement des processus sociaux et organisationnels à l'oeuvre dans la mise en place de cette nouvelle ressource qu'est la Maison des aînés Hochelaga Maisonneuve, aura permis de préciser et consolider la mission que s'est donnée la Maison tout en définissant les conditions nécessaires à la réalisation de cette mission. Conditions en termes de partenariats entre les acteurs locaux, conditions aussi en termes de ressources humaines et matérielles nécessaires pour soutenir à long terme l'atteinte des objectifs de la Maison. Nous avons mieux défini les conditions nécessaires à la poursuite de nos objectifs durant cette première période. Nous connaissons mieux les ressources qu'il nous faudra réunir pour assurer la mission de la Maison. Ce qui ne veut pas dire que nous ayons réuni encore toutes ces ressources, le programme de soutien communautaire au logement social n'étant encore qu'une promesse formulée à différentes reprises par le gouvernement provincial, il fait cruellement défaut à une organisation comme la nôtre qui s'est donné comme le défi d'offrir une animation et un soutien communautaire essentiellement basés sur l'engagement volontaire des aînés regroupés dans les associations présentes au centre communautaire.

Nous espérons que les données recueillies grâce à ce projet Engagés dans l'action nous permettront non seulement de mieux orienter l'action à venir de la Maison mais aussi d'argumenter en vue d'obtenir un meilleur support de la part des différents programmes gouvernementaux. Nous tenons à souligner en terminant cette introduction le rôle essentiel qu'ont joué les bénévoles, tant ceux du conseil d'administration de la Maison que ceux impliqués dans différentes activités réalisées au centre communautaire, sans lesquels ce projet n'aurait jamais pu se réaliser. De plus, nous ne pouvons passer sous silence, le soutien indéfectible du C.L.S.C. Hochelaga-Maisonneuve dans la réalisation de ce projet comme dans la construction de notre organisation.

LA MAISON DES AÎNÉS, UN PÔLE DE DÉVELOPPEMENT ?

Tel était la question, qui était une proposition, dans le projet Engagés dans l'action déposé à l'automne 2003 et financé par le Secrétariat aux aînés en juillet 2004. La Maison, en collaboration avec plusieurs partenaires du milieu, et ses collaborateurs immédiats, logés au centre communautaire de la Maison, voulait instituer un nouveau pôle de développement social pour la promotion des conditions de vie et d'engagement social des aînés.

LA PARTIE N' A PAS ÉTÉ FACILE POUR LES PARTENAIRES DU PROJET.

La Maison des aînés, premier partenaire du projet, a connu une première année tumultueuse d'installation dans des lieux fraîchement construits... et difficilement chauffés et protégés durant le premier hiver : système de chauffage récalcitrant, bris d'un gicleur contre le feu dû au gel, vols en série (3 en une semaine) dans le centre communautaire... (voir rapport annuel 2003-2004).

Mais le premier anniversaire de la Maison est fêté en grand, avec l'invitation aux donateurs de la Maison à inaugurer les dernières salles aménagées, le 3 décembre 2004. Voir le compte-rendu de l'événement sur le site de la Maison et le résumé de cette première année présenté à cette occasion. Voir aussi le rapport annuel 2004-2005.

Au début de la seconde année (janvier 2005) l'AQDR Hochelaga-Maisonneuve a dû chercher des locaux moins chers (gratuits, difficile de faire mieux !) que celui qu'obligent les règles de la SHQ et quittait le centre communautaire de la Maison en janvier 2006. Pour ce qui est de l'ASTA, la Maison a dû mettre fin à l'entente avec cet organisme en septembre 2005, après 18 mois de relations tendues et de frictions. Voir communiqué 21 juillet 2005.

Heureusement que le groupe Espaces 50 plus s'était joint à la Maison (à l'automne 2005) et que le RIRES (réseau d'information sur la retraite et l'échange de services) continuait ses activités de manière indépendante de l'AQDR.

LA PROGRAMMATION

C'est à l'été 2005 que la première programmation a pu être diffusée dans le quartier, basée sur les travaux des bénévoles des différents groupes impliqués dans le centre communautaire. Un repas communautaire est réalisé par des bénévoles de la Maison une fois semaine : plus de 20 personnes y viennent régulièrement. Non seulement beaucoup plus de gens viennent dîner, après le départ de l'ASTA, mais l'atmosphère s'est beaucoup améliorée. Les gens se sentaient pour la première fois « chez eux ».

Plusieurs dizaines d'aînés s'impliquent dans différentes activités à partir de ce moment. À partir de l'automne, c'est un programme d'activités étalé sur quatre jours qui s'offre. Introduction à l'ordinateur et à l'Internet ; ciné-club ; artisanat ; cours Vieillir en beauté ; activités physiques ; bingo...

Voir les programmations de l'époque.

Voir documents complets :

HYPERLINK "<http://www.mahm.qc.ca/wp-content/uploads/2006/03/programmation%20hiver%202006.pdf>"
<http://www.mahm.qc.ca/wp-content/uploads/2006/03/programmation%20hiver%202006.pdf> Annexe P

Et HYPERLINK "<http://www.mahm.qc.ca/wp-images/programmation2005.pdf>" <http://www.mahm.qc.ca/wp-images/programmation2005.pdf> Annexe P

Au cours de la dernière année, la programmation a reposé sur les ressources bénévoles du centre, soutenues partiellement par l'intervenant du CLSC.

Pour les activités de la période 2004, voir les Annexes B (bulletins)

QUELS RÉSULTATS EN TERMES DE PARTICIPATION ?

Même si le système de cueillette d'information sur les activités n'est pas encore établi, vous ne douterez point de la véracité des informations qui suivent, considérant leur modestie.

Les dîners (du lundi au jeudi) accueillent un minimum de 8-9 personnes, pour des sommets dépassant 25 personnes, particulièrement les lundis. (Voir statistiques des dépôts) Lors de fêtes et d'événements spéciaux, le nombre de dîners est monté à 75.

Les bingos, deuxième activité en importance, accueille de 10 à 20 personnes par semaine. Il y avait plus de personnes durant la première période alors que l'ASTA était responsable du bingo : de 25 à 35 personnes se partageaient des prix un peu plus substantiels.

Le ciné-club, accueille fréquemment autour de 15 personnes, mais parfois aussi peu que 5.

L'activité d'artisanat a réuni de 4 à 8 personnes au cours des sessions.

Le cours Vieillir en solo a accueilli près de 20 personnes à deux reprises

L'activité «exercices physique » accueillait entre 6 et 10 personnes.

Les formations : de la présentation de soi à la poursuite de projets communs.

Documents d'appui

Voir la présentation PowerPoint des 25-26 février 2005 (en format PDF [9 Mo])

Voir documents utilisés à la session du 26 août 2005
Exercices ayant permis de finaliser la programmation d'automne 2005

Alors que la formation de février 2005 s'inscrivait dans un contexte de tension ou l'événement du premier anniversaire (3 décembre 2004) avait fait ressortir les difficultés de collaboration entre l'ASTA et les autres bénévoles de la Maison, l'objectif était de faire reconnaître les convergences, les valeurs communes. Réalisée au Manoir d'Youville, lors d'une session s'étalant sur 2 jours, elle fut l'occasion d'accueillir parmi nous les bénévoles de l'organisme nouvellement arrivé dans les lieux : Espaces 50 +. Ce qui eut l'heur de relativiser les tensions vécues entre les groupes et bénévoles impliqués depuis un an. La mise en place, suite à cette formation, d'un comité de coordination réunissant un dirigeant de chaque organisation présente n'empêchera pas les tensions d'atteindre un paroxysme conduisant à la résiliation (en juillet 2005) de l'entente de partenariat qui avait été conclue avec l'ASTA à l'arrivée dans les lieux (décembre 2003).

La mobilisation des bénévoles de la Maison, dont plusieurs ne s'étaient encore jamais impliqués, permit non seulement de combler le vide laissé par le départ de ASTA mais aussi d'élargir de manière importante le bassin des participants tant parmi les résidents que parmi les membres des autres organisations.

La session du 26 août finalise un programme d'activités qui implique l'engagement volontaire de plusieurs dizaines de résidents et non-résidents.

La formation s'est poursuivie au cours de 2006 lors des rencontres spéciales du conseil d'administration de la Maison des aînés portant sur les politiques et enjeux concernant actuellement les retraités. Des documents ayant alimenté les discussions sont annexés :

Éléments pour un bilan 2003-2006

Transformations du réseau de la santé et conditions de développement du projet de la Maison des aînés

Ceci ne concerne pas directement la formation, mais c'est un aboutissement des efforts de réflexion et de développement consentis. La mise en place d'un comité de médiation qui sera interpellé lors de conflits interpersonnels ou de problèmes qui ne trouvent pas solution par les voies normales. Déjà sollicité nombre de fois, il a pu résoudre plusieurs conflits et amenuiser les tensions.

LES « FOCUS GROUPS »

Le plan d'action prévoyait de tenir des groupes de discussion (focus groups) dans le début de la démarche, afin de mettre à l'épreuve certaines hypothèses, et nous aider à formuler le questionnaire qui servirait au sondage.

Quatre (4) groupes de discussion ont été tenus en avril 2004, un avec des locataires de la Maison, un autre avec les membres de la Table de concertation des aînés du quartier Hoche-laga-Maisonneuve, à l'occasion de sa rencontre mensuelle, tenue à la Maison, et deux autres tenus avec des participants aux activités du centre, les 13 et 14 avril.

Vous trouverez les comptes-rendus plus détaillés de ces rencontres à l'annexe G .

Ces rencontres nous auront permis de saisir la diversité des désirs et besoins d'activité des aînés, et aussi l'importance de la problématique de l'engagement et du bénévolat, notamment la relève. De plus, la question de la participation, de l'accueil des nouveaux dans les groupes était soulevée à quelques reprises.

D'autres questions, nombreuses, ont aussi été soulevées dans les discussions : besoins de médecins de famille, prix du logement, besoins de transport...

Cette première incursion nous aura convaincu de réduire le champ de notre sondage aux questions ayant trait aux activités offertes par les associations, celles qu'elles pourraient offrir, et aux rôles que les associations devraient jouer, selon les aînés. Laisant consciemment de côté toute la question complexe des services de santé, sociaux et de logement...

LE SONDAGE AUPRÈS DE LA POPULATION

Le questionnaire fut diffusé à domicile quelques semaines avant le déclenchement des élections fédérales du 23 janvier dernier, soit au début décembre 2005. Sur les dizaines de milliers de copies distribuées une centaine seulement nous sont revenues. Un taux de réponse décevant, mais explicable par la proximité de la campagne électorale fédérale : le questionnaire était inclus dans l'envoi postal habituel du député... mais alors que les projets et propos qui y sont tenus habituellement aurait pu accueillir, en temps normal, une collecte de données qui se veut apolitique. La proximité du déclenchement des élections a « contaminé » le processus, étant assimilé par les lecteurs à de la propagande.

Nous avons quand même procédé à l'analyse des réponses : ce n'est pas tous les jours que nous avons plus de cent (107) personnes aînés qui prennent le temps de répondre à un questionnaire assez long. Voici donc les faits saillants de ce sondage. Les tableaux se trouvent à l'annexe T.

CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES DES RÉPONDANTS

Au niveau de leur âge les 107 répondants à notre sondage sont particulièrement nombreux dans le groupe des 60 à 64 ans. (Voir tableau 1) Ils correspondent à 40,6 % de notre échantillon alors que le même groupe représente 17 % des personnes de 50 ans et plus dans la population du territoire de note CSSS en 2001. Pour résumer on peut dire qu'alors que

63 % de la population des 50 ans et plus avaient plus de 65 ans en 2001 nos répondants sont à 65 % entre 55 et 64. Nous avons donc un groupe composé surtout de jeunes retraités et aussi de travailleurs, comme on peut le voir au tableau 5, ou 24 % des répondants disent être au travail à temps plein ou à temps partiel.

Les femmes composent un peu plus de la moitié des répondants, soit 54 %. 60 % des répondants habitent seuls, 71 % des répondants qui ne le sont pas habitent avec leurs conjoints. Au niveau des revenus 42 % de nos répondants disent avoir moins de 1500 \$ par mois de revenus du ménage. Alors que près de 30 % ont un revenu de plus de 3000 \$ par mois.

Au niveau de la scolarité plus de 30 % de nos répondants ont un diplôme universitaire alors que 48 % ont un diplôme d'école secondaire ou moins.

45 % des répondants disent faire du bénévolat actuellement. Pour 36 % d'entre eux il s'agit d'un engagement de trois heures par semaine au moins. Pour 25 % des répondants à cette question (combien d'heures par semaine faites-vous du bénévolat ?) Il s'agit d'un engagement de plus de 15 heures par semaine. À noter que l'enquête nationale (canadienne) sur les dons, le bénévolat et la participation (2000) évaluait à 18% la proportion des personnes âgées ayant fait du bénévolat durant l'année. Cela distingue certainement notre bassin de répondant.

LA PERCEPTION DES AÎNÉS PAR LA SOCIÉTÉ

À la question Comment les aînés sont-ils perçus dans la société ?, 78 % ont répondu qu'ils étaient perçus comme « une charge coûteuse ». 17 % ont dit qu'ils étaient perçus comme une « mémoire collective » ou, à 16 %, comme « une richesse utile », voir le tableau 10. Le tableau 11 résume les réponses données à la question : Selon vous, la société actuelle donne-t-elle aux aînés ce qui leur revient ? c'est au niveau des loisirs, avec 44 % de réponses positives, que les aînés semblent recevoir la plus grande part de ce qui leur est dû. À noter que 24 % des répondants ont répondu ne pas savoir. Au niveau économique c'est 71 % des répondants qui répondaient non à la question, alors qu'en termes de services sociaux et de santé 65 % des répondants disaient que la société ne donne pas aux aînés ce qui leur revient. Par rapport aux jeunes, 14 % disent que oui, les aînés reçoivent ce qui leur revient, 48 % disent non mais 38 % ne savent pas. Les avis sont plutôt partagés sur cette question. Même chose au niveau du pouvoir politique, 29 % disent oui, 53 % disent non, 18 % ne savent pas.

LA PARTICIPATION SOCIALE DES AÎNÉS

À la question au : « participez-vous aux activités d'un club ou groupe social ? » -45 personnes sur 107 ont répondu oui. Le tableau 13 nous indique que parmi le groupe des participants, 12 personnes participent à une association alors que

28 à deux associations. Cinq personnes participent à trois associations au plus. Dans 57 % des cas c'est parce qu'on n'y connaissait déjà un membre qu'on est devenu membre d'une association. Le second moyen d'adhésion en importance et la publicité dans le journal (29,5 % des gens). L'invitation par un responsable et l'initiative personnelle (je m'y suis rendu lors d'une activité) sont citées par environ 20 % des répondants à cette question.

Le tableau 15 résume les activités et qui sont le plus apprécié dans la participation à une association. Au premier chef on retrouve avec 65 % des répondants « me tenir informé, actif ». Suivent avec de 40 à 50 % des répondants faire du bénévolat, défendre les droits des aînés, suivre des cours, les sorties et spectacles. Avec autour de 30 % de répondants, on trouve les voyages, les activités culturelles. Le bingo, la danse, ou encore les cartes obtiennent à ce tableau moins de réponses que les activités sportives ! Sans doute est-ce le reflet de la jeunesse relative de notre échantillon ? Une vérification rapide de nous permet de dire, en soulignant toutes les limites imposent le petit nombre de répondants à ce sondage, que les répondants qui ont apprécié le bingo et des cartes dans les activités de leur association ont un âge moyen légèrement plus élevé que les autres.

Alors que la question précédente s'adressait aux membres d'une association en regard des activités qui y sont offertes, la question suivante, reprise au tableau 16, voulait connaître l'intérêt soulevé par une série d'activités potentielles pour les répondants. 54 répondants sur 105 à cette question, correspondant à 51 % de l'ensemble ont dit être intéressé par l'informatique et Internet. Le deuxième sujet d'intérêt par importance est représenté par « conférence sur des sujets divers » avec 41 % des répondants. En troisième lieu vient l'intérêt pour l'histoire avec 37 % de répondants, puis les clubs de marche et randonnée en ville, avec 32 % et les cours de peinture et de dessins avec 30 % de répondants. Suivent, dans l'ordre décroissant, entre 29 et 21 %, les cours de langue, la relaxation et le Tai Chi, la nutrition et la cuisine, le jardinage, la sociologie et les sciences politiques, et les cours de danse avec 21 % des répondants. S'il ne fallait tirer une leçon de cette énumération nous pourrions dire que le maintien d'un centre Internet à la Maison des aînés semble tout indiqué.

LE RÔLE DES ASSOCIATIONS DE RETRAITÉS

Le tableau de 17 énumère les taux de réponse à la question Quels sont les principaux rôles que devraient jouer les associations de retraités ? 62 % des répondants disent que « Représenter et défendre les aînés en matière de revenus et services » constitue le premier rôle d'une association de retraités. Suivent de près « Informer les retraités » (57 %), Soutenir, aider, rejoindre les retraités isolés (54 %) puis, sur un pied d'égalité, Offrir des activités adaptées aux aînés (43 %) et Favoriser les contacts entre générations (43 %). Fait à noter, « Prendre position sur tous les aspects de la vie en so-

ciété » n'obtient que 3 % d'accord. De même, « multiplier les occasions de participation sociale des aînés » ne recueille que 2 % de répondants. On la « création de lieux d'appartenance » recueille pour sa part 23 % d'adhésion.

À la lumière des deux tableaux précédents on peut conclure que les aînés veulent que leurs associations les défendent, les représentent, mais sans pour autant parler en leur nom sur toute question. Autrement dit des associations qui jouent un rôle défensif plutôt que politique. L'importance accordée à l'information et aux conférences sur divers sujets nous laissent croire que les aînés préfèrent se faire leurs propres opinions. Par ailleurs le peu d'importance accordée à la création de lieux d'appartenance ainsi qu'aux occasions de participation sociale des aînés nous semble refléter le peu d'attente des répondants à cet égard, à tout le moins au niveau du rôle qu'ont à jouer les associations.

Le tableau suivant (18) recueille les réponses de la question suivante : « pour quelle raison principale participez-vous pas ». Trois des réponses recueillent une portion significative de répondants : « la solitude ne me pèse pas » (31 % des répondants, « je n'ai pas les vêtements où l'argent que ça coûte » (29 %) et « j'ai assez de contacts avec mes parents et amis » (28 %). Le reste des réponses vont de cinq à 17 %, nous amenant à conclure qu'il n'y a pas de profil unique ou principal expliquant la non-participation aux associations de retraités. Lorsqu'on regarde le tableau 18a, qui reprend les 17 réponses données au choix « autre » à la même question des raisons d'une non-participation, on y dénote ce qui peut paraître a priori paradoxal : mis à part le fait que certains travaillent, plusieurs (trois) indiquent qu'ils font déjà du bénévolat ailleurs. On peut faire du bénévolat et s'impliquer socialement sans pour autant faire partie d'une association.

Vous trouverez aussi à l'annexe des tableaux le tableau 16a qui reprend les 21 réponses aux activités d'intérêt « autre » que les répondants ont voulu préciser sur leur questionnaire. Quatre des répondants parlent de voyage, quatre parlent d'activités physiques (piscine, course à pied, randonnée, gymnastique) alors que plusieurs parlent d'activités culturelles (chorale, généalogie, philatélie, poésie, journalisme, écriture).

D'autres questions du même sondage portaient sur les compétences des aînés et les activités bénévoles qu'ils font ou voudraient faire. Mais cette partie de l'analyse sera réalisée par notre partenaire dans la réalisation de ce sondage, le RIRES (Réseau d'information sur la retraite et l'échange de services), qui fut supporté par une subvention Nouveaux Horizons du gouvernement fédéral. Le rapport final de cette seconde partie devrait être disponible d'ici la mi-septembre. Il sera rendu public par le biais du site Web de la maison des aînés

LA PLACE DE LA MAHM DANS LE RÉSEAU DES RES-SOURCES LOCATIVES POUR AÎNÉS EN LÉGÈRE PERTE D'AUTONOMIE.

Alors que le projet de la Maison des aînés soumis au programme « Engagés dans l'action » était formulé avant même l'arrivée dans les locaux des premiers locataires, le conseil d'administration de la Maison, qui avait porté, conçu, défini ce projet avait une expérience limitée en termes de gestion immobilière autant qu'en termes de services aux aînés en légère perte d'autonomie.

Comme nous le disions en introduction, la dimension strictement immobilière de notre projet aura pris plus d'importance que prévu au départ. Une importance d'abord due à un certain nombre d'ajustements typiques d'un ensemble d'habitations nouvellement construites. Mais si cette dimension strictement matérielle s'est graduellement résorbée c'est la dimension de support social et d'accompagnement des résidents en perte d'autonomie qui deviendra peu à peu le centre de notre attention. De décembre 2003 à mai 2006 pas moins de cinq locataires sont décédés et trois autres ont dû déménager pour des raisons de santé : 8 logements sur les 32 ont été affectés. La collaboration avec les services sociaux et de santé du centre local avait beau être positive, cela n'a pas empêché des moments de tensions, d'inquiétude et de stress pour le personnel, essentiellement composé de bénévoles, de la Maison.

C'est avec le dernier décès, en mai 2006, d'une locataire aussi membre du conseil d'administration, parmi les plus appréciées des bénévoles de la Maison, qu'est apparu dans toute son ampleur la difficulté d'articuler les services « légers » d'une organisation comme la nôtre avec ceux d'un ensemble d'institutions complexes comme notre réseau de santé (C.L.S.C., hôpitaux, urgences, famille, médecin spécialiste, médecin généraliste, pharmacie, assurances...). La situation de la doyenne de notre résidence (95 ans) nous aura aussi préoccupés à plusieurs reprises : par trois fois elle aura dû être hospitalisée et puis faire un court séjour en milieu de convalescence avant de revenir à son logement. À chaque fois à la question se posait : les services offerts par la Maison lui seront-ils suffisants ?

À quoi il faut ajouter les difficultés causées par les périodes de maladie et accidents qui ont frappé les aînés bénévoles.

S'il y a une conclusion à tirer de cette première phase d'activité de la Maison des aînés c'est bien que ce type de logement, réunissant des personnes âgées en perte (d'abord légère) d'autonomie, doit assurer un minimum de soutien social et d'accompagnement communautaire à ses résidents. Ce type de soutien doit-il être à la charge des personnes âgées elles-mêmes ? Nous en doutons. Non pas que nous nions toute responsabilité des personnes âgées à l'égard de ce type de support que rendent nécessaires les pertes d'autonomie dues au vieillissement, mais nous croyons que le support public, à défaut d'être gratuit pour tout le monde, devrait être

pondéré en fonction des capacités réelles de payer des gens. Autrement dit, le pari qui était fait au début du projet de la Maison des aînés est toujours valable : ce type de logement avec services, constituant un milieu sécuritaire et supportant pour des personnes fragiles, est d'autant plus nécessaire que ces personnes sont aussi pauvres. Ou certaines d'entre elles, à tout le moins.

Une partie du pari posé en début de projet a été relevée avec succès : il est possible de créer un milieu favorisant l'engagement et l'entraide en s'appuyant sur la diversité des clientèles de la résidence et sur l'ouverture vers l'extérieur qu'implique la présence d'un centre communautaire. Le type d'accompagnement et de support qu'appellent les personnes en perte graduelle d'autonomie devrait être assuré pour toutes les personnes en perte d'autonomie. Si la population logée à la Maison des aînés accueille une plus grande proportion de personnes en perte d'autonomie que celles habituellement acceptées dans les HLM pour personnes âgées, celles-ci après 15 ou 20 ans dans le même HLM risquent fort d'avoir un profil semblable de perte d'autonomie. Mais elles ne profitent pas, la plupart du temps, de la présence d'un centre communautaire et d'un noyau de bénévoles actifs permettant de pallier minimalement à l'absence de réseau structuré et financé de services d'accompagnement et de support. Et nous ne parlons pas des personnes âgées logées dans le réseau des OSBL d'habitation sans services (notamment sous la responsabilité de la SHDM) qui ne sont pas pauvres au point d'avoir accès à un HLM mais qui n'en vieillissent pas moins pour autant.

C'est dans ce contexte qu'il faut resituer la place des services donnés et à développer par une organisation comme la Maison des aînés Hochelaga Maisonneuve. Si les 32 logements de la Maison sont de peu de poids à l'égard des centaines (713) de logements offerts par des OSBL d'habitation avec services aux aînés du territoire du CSSS Lucille-Teasdale, nous pensons aux milliers d'aînés vieillissants qui habitent dans les quelque 25 ensembles de HLM de ce territoire en plus des centaines de logements, sinon plus de 1000, sous la responsabilité de la SHDM (Société d'habitation et de développement de Montréal). La Maison des aînés devra-t-elle se résoudre à demander des frais pour soutenir les efforts bénévoles que les aînés font pour créer un milieu supportant et rayonnant, réduisant d'autant l'accessibilité de ses services dans un quartier qui n'est pas réputé pour sa richesse ? N'est-il pas symptomatique qu'un tel projet de résidence pour personnes âgées (s'appuyant sur le deuxième volet du programme Accès-Logis de la société d'habitation du Québec) n'ait vu le jour que longtemps après que se soient développés des projets semblables dans le quartier Rosemont par exemple ? Il est plus facile d'ajouter 150 \$ de frais de service à son loyer lorsqu'on ne vit pas loin sous le seuil de pauvreté.

Certains argueront que les personnes pauvres sont déjà soutenues au niveau du prix de leur logement par des subventions de Supplément au loyer. Nous croyons qu'il ne faut pas mélanger le béton et les services, surtout quand on fait de l'accès au béton une condition préalable à l'accès aux services. Pourquoi les services de support, d'accompagnement et de

reaching-out tels que la Maison des aînés a développés depuis 2 ans et demi devraient-ils être limités aux seuls résidents de la Maison ? Il est certain qu'ils le seront si les frais doivent en être supportés par les seuls résidents. On imagine un peu l'effet de fermeture qu'aurait une telle orientation sur les activités du centre communautaire qui, jusqu'à présent, a accueilli des résidents des environs dont notamment des HLM voisins et d'une petite résidence privée voisine.

Nous n'avons pas de solution toute faite et cette question du financement des services d'accompagnement n'était pas au programme du projet « Engagés dans l'action » dont nous rendons compte présentement. Nous ne pouvions, cependant, passer sous silence cette dimension dont le caractère essentiel et problématique nous est apparue en cours de développement. Autrement dit le « pôle de développement social » que nous voulions créer avec la Maison des aînés Hochelaga Maisonneuve, grâce à la participation d'aînés volontaires provenant de différentes associations ainsi que de résidents de la Maison elle-même, ne pourra se limiter aux seules activités d'information, culturelles et de loisirs, offertes aux aînés des environs. La question des services sociaux et communautaires aux aînés vieillissants, fragilisés est au coeur du projet de la Maison. Elle est au coeur de la situation que vivent un nombre grandissant de retraités de notre quartier. Ne pas en rendre compte, ne pas se faire porteur de ce besoin non comblé, serait abdiquer devant la mission que s'est donnée la Maison des aînés.

CONCLUSION

La Maison des aînés Hochelaga Maisonneuve accueillait ses premiers locataires le 29 novembre 2003. Plusieurs associations d'aînés emménagent aussi à la même époque dans les locaux du centre communautaire créé à même les locaux du sous-sol de la Maison des aînés.

Durant la première année d'activité, grâce à la participation de ces organismes, il fut possible d'offrir rapidement un programme d'activités aux résidents de même qu'aux aînés des environs.

Le projet soumis dans le cadre du programme Engagés dans l'action par la Maison des aînés visait à soutenir en les efforts de concertation et conciliation des programmes d'activités et des objectifs visés par les organismes logés au centre communautaire. Il s'agissait de profiter d'une expertise déjà riche pour élaborer un ensemble complémentaire d'activités et de projets correspondant aux besoins des aînés de la Maison et du quartier.

Par l'animation de groupe de discussions, la préparation et la tenue de journées de formation, par la réalisation d'un sondage à domicile, nous avons pu accompagner les dizaines de citoyens aînés impliqués dans leurs associations qui ont offert des activités diversifiées à la population locale. Nous avons dû trouver, notamment grâce à l'engagement des aînés eux-mêmes, des solutions aux difficultés conflits qui n'ont pas manqué de se développer durant cette période. La Maison

des aînés a su développer son style, une approche qui laisse une place très importante à la participation des aînés eux-mêmes.

Sans le soutien des partenaires locaux, au premier rang desquels se trouve le C.L.S.C., il n'aurait pas été possible de soutenir cette dynamique sociale marquée par l'engagement volontaire de citoyens âgés qui n'étaient pas toujours expérimentés en matière d'action sociale et communautaire. Sans l'engagement indéfectible des membres du conseil d'administration de la Maison des aînés, le travail du C.L.S.C. aurait été vain.

Alors que le ministère de la santé du Québec présentait en juin dernier sa deuxième mouture d'un éventuel programme de soutien communautaire en logement social, sur le plan local le nouveau CSSS présentait à la Table de concertation des aînés son nouveau projet clinique. L'inscription de l'action de la Maison des aînés s'est voulue depuis le début complémentaire à celle des services à domicile du CSSS. Elle s'est révélée, plus que nous l'avions prévu, complémentaire, aussi, du service ambulancier et des urgences, et des hôpitaux en, et des centres de convalescence des environs. La participation, encore embryonnaire mais significative, de résidents des HLM environnants et de quelques petites résidences privées nous prouvent aussi que l'offre de services de la Maison répond à des besoins réels dans ces milieux où les ressources manquent.

Les représentants de la Maison ont continué de participer au cours de cette période au Tables de concertation d'aînés locale et régionale de même qu'à certaines rencontres du mouvement communautaire en habitation social montréalais.

Ces efforts de concertations locales et régionales devront être poursuivis afin que soit trouvée une solution satisfaisante de soutien financier pour le type de support communautaire qui a été développé et expérimenté au cours des dernières années.

Nous remercions le Secrétariat aux aînés pour le soutien qu'il nous a accordé dans le cadre de programmes Engagés dans l'action.

Nous sommes disponibles pour tout complément d'information qui pourrait être nécessaire suite à la présentation de ce présent rapport.

Gilles Beauchamp,

responsable du projet pour la Maison des aînés Hochelaga
Maisonneuve.

1er août 2006