

**de Denis Bourque, T.S., et René  
Lachapelle, Presses de l'Université  
du Québec, Collection Initiatives,  
2010, 176 pages.**

Résumé et commenté par  
*Clément Fortin, T.S., T.C.F.*

Depuis les années 1960, la façon de concevoir l'organisation communautaire (OC) a connu de sérieuses transformations. Maintenant reconnu comme une pratique professionnelle du réseau public de la santé et des services sociaux du Québec, ce mode d'intervention du travail social doit faire face à de nouveaux changements avec la création des centres de services de santé et de services sociaux (CSSS). Comme toujours, ce milieu dynamique suscite réflexion et débats. Le livre de Denis Bourque et de René Lachapelle permet au lecteur de mieux comprendre les enjeux actuels auxquels l'organisation communautaire (OC) est confrontée dans le cadre de ce réseau transformé, où les enjeux de santé publique prennent bien souvent la première place au détriment des pratiques traditionnelles de l'organisation communautaire. Les analyses de ces auteurs permettent aux lecteurs de mieux saisir les enjeux que les organisateurs communautaires doivent vivre au quotidien.

Dès l'introduction, les auteurs ciblent bien les lecteurs à qui ils s'adressent : « ce livre est destiné aux intervenants qui œuvrent en organisation communautaire, aux gestionnaires et aux planificateurs qui s'y intéressent, ainsi qu'aux étudiants et futurs praticiens en ce domaine. Il vise à faire le point sur l'évolution et les défis de cette pratique professionnelle dans le secteur public québécois, particulière-

ment les centres de santé et des services sociaux (CSSS)<sup>1</sup>. »

Ils décrivent par la suite l'organisation communautaire et son évolution au Québec, pour enfin situer son insertion au sein des CSSS et préciser l'objectif précis de leur livre : mettre en valeur « la dimension professionnelle et de service public de l'organisation communautaire telle qu'elle se pratique en CSSS<sup>2</sup> » en s'appuyant sur des travaux de recherche menés à l'Université du Québec à Hull qui dispose d'une chaire de recherche du Canada en organisation communautaire depuis 2008.

Les auteurs délimitent leur préoccupation concernant l'organisation communautaire en CSSS en l'axant autour d'un ensemble de dimensions : documenter les dimensions clés de la pratique actuelle, partager leurs analyses des enjeux et des perspectives auxquels sont confrontés les organisateurs communautaires, déterminer et discuter les facteurs qui influencent le développement de cette pratique. Ces aspects les conduisent à cerner les transformations institutionnelles (le passage des CLSC dans la structure intégrée des CSSS), la responsabilité populationnelle et la coordination des réseaux locaux de services, les logiques gestionnaires et la place de la santé publique, la contribution des organisateurs communautaires aux infrastructures communautaires et la question de l'encadrement administratif de leur travail.

Le premier chapitre présente un bref historique de l'organisation communautaire au Québec qui a pris naissance dans les CLSC, puis s'est retrouvée dans les CSSS. À la page 4, les auteurs donnent une définition de l'organisation et de l'action communautaires. Ils dressent ensuite un historique de l'OC, notamment les débuts en 1960, puis les périodes qui ont suivi dans « Les débuts 1972-1985 » (p. 5). La « structuration de la profession en 1986-2002 (p. 7) puis la « création des CSSS en 2003 et la formalisation des pratiques » représentent les périodes déterminantes pour les organisateurs

**Intervention, la revue de l'Ordre des travailleurs  
sociaux et des thérapeutes conjugaux  
et familiaux du Québec.  
Numéro 133, (2010.2) : 110-112.**

communautaires. À la suite des changements qui n'ont cessé de se succéder, quatre approches de l'organisation du modèle québécois sont mises en évidence : « l'action sociale de l'approche sociopolitique, le développement local des communautés, l'approche socio-institutionnelle et l'approche sociocommunautaire<sup>3</sup>. » J'invite le lecteur à lire les définitions pour chacune de ces approches qui permettent de mieux saisir la position d'un organisateur communautaire quand il définit les problèmes sociaux, sa façon de les concevoir et la pratique professionnelle qui en résulte. Un tableau situé en annexe illustre particulièrement bien les formes d'intervention en OC selon les approches et les axes de l'offre de services (144-147).

Le second chapitre énumère et analyse les différentes transformations institutionnelles qui ont eu lieu dans le réseau de la santé et des services sociaux du Québec, dont les politiques, mais aussi les logiques qui finissent par avoir des conséquences sur la façon de concevoir et de pratiquer l'action communautaire au sein des CSSS. Par exemple, selon Claude Larivière (2007 : 42-43), la nouvelle gestion publique permet de mieux saisir comment une logique issue des services privés influence les services publics.

En regard du Rapport Clair, du projet de loi sur la gouverne et des projets de loi 25 et 83<sup>4</sup>, les auteurs poursuivent leur analyse sur les territoires, la mission hospitalière et la logique des gestionnaires, ainsi que sur l'introduction de la gestion par programme. D'autres logiques s'ajoutent à celles de la logique médicale, tout particulièrement celle de la santé publique. À la page 58, les auteurs se demandent quels sont les impacts de toutes ces logiques sur la façon de concevoir et d'intervenir en matière d'organisation communautaire. Malgré la complexité des différents niveaux d'analyse, les auteurs offrent encore une vision pertinente des marges de manœuvre possibles pour les organisateurs communautaires<sup>5</sup>.

Au chapitre 3, les auteurs établissent des liens entre les CLSC de l'époque et les programmes des directions de la santé publique (DSP). Les logiques mentionnées précédemment entre le social et le médical s'affrontent de nouveau régulièrement sur le terrain. Ils se questionnent sur les possibilités offertes par les DSP d'enga-

ger des mécanismes dans lesquels les personnes concernées par un problème ont la capacité d'apporter une contribution significative au processus d'apprentissage mutuel des intervenants et des personnes en situation de vulnérabilité. Ils évoquent la difficulté d'associer les personnes ciblées par les programmes<sup>6</sup>.

Au chapitre suivant, les auteurs font le constat que les organisations communautaires ont elles aussi beaucoup changé. Les groupes populaires d'aujourd'hui, en 2010, sont plus articulés. C'est une nouvelle réalité. C'est un contexte qui est nouveau. L'organisation communautaire en CSSS doit donc ajuster ses façons d'intervenir auprès des organisateurs communautaires qui œuvrent dans des milieux populaires. Le rôle des OC devient alors davantage d'être des accompagnateurs du milieu et de développer une expertise bien particulière. Les attentes des organismes communautaires à l'égard des OC évoluent également : « En développement des communautés, la participation est déterminante; intervenir **AVEC** la communauté distingue le point de vue de l'organisation communautaire des programmes pensés **POUR** la communauté par des experts estimant savoir ce qui répond aux besoins du milieu. L'organisation communautaire n'est pas une technique pour livrer des services mieux ciblés, mais une pratique reposant sur les processus par lesquels une population prend part à la définition de ses attentes et des réponses à y donner<sup>7</sup>. »

Le cinquième chapitre traite de l'impact de la mutation des CLSC vers les CSSS sur la pratique professionnelle des OC. Ici, les changements sont majeurs. En voici quelques exemples.

« L'avènement des CSSS a engendré une reconfiguration non seulement des structures organisationnelles, mais aussi des rapports internes de pouvoir d'influence à l'intérieur des CLSC, les équipes d'organisation communautaire étant de petite taille<sup>8</sup>. » Quelle est la réalité actuelle des organisations communautaires en CSSS? « Dans le cadre actuel des CSSS, les OC sont confrontées à de nouvelles réalités, tant sur le plan des relations organisationnelles avec les gestionnaires que professionnelles entre pairs sur le plan de leur rapport avec les différents acteurs de l'établissement. D'une part, leur supérieur immédiat n'a souvent ni les

connaissances ni les disponibilités pour assurer un encadrement et un soutien professionnel. D'autre part, la multiplication des paliers hiérarchiques qui séparent les organisateurs communautaires de la direction générale entraîne un changement significatif dans les possibilités de s'exprimer sur certaines décisions qui ont une influence sur le développement des communautés de leur territoire d'intervention<sup>9</sup>. »

Deux modèles de gestion et de positionnement des OC sont proposés : le modèle de l'étalement et le modèle de concentration<sup>10</sup>. Les deux modèles présentent des forces et des limites à l'intégration des organisateurs communautaires, comme le montrent bien les tableaux des pages 113-114. Les auteurs poursuivent ensuite leur analyse concernant la coordination professionnelle et les enjeux de la supervision professionnelle<sup>11</sup>.

Dans la conclusion, les auteurs reprennent les principaux éléments en fonction des périodes qui ont eu des impacts sur l'évolution et la pratique actuelle de l'organisation communautaire en CSSS.

Ce volume de Denis Bourque et de René Lachapelle est le résultat d'une analyse rigoureuse et approfondie concernant les débats actuels de l'organisation communautaire, en particulier pour ceux qui œuvrent dans des CSSS, mais aussi pour différents autres acteurs qui ont à travailler ou à collaborer au quotidien avec ceux-ci. Ce livre est une référence certaine et de premier ordre pour quiconque s'intéresse aux questions reliées à l'organisation communautaire, mais aussi pour ceux qui souhaitent comprendre les différentes périodes de la mutation du réseau de la santé et des services sociaux du Québec. Il constitue un jalon dans les écrits sur l'OC dans le contexte actuel. Cela marque aussi sa limite : il faudra continuer de voir comment les forces en présence évolueront notamment avec l'impact de la loi 100 qui impose des choix budgétaires difficiles aux CSSS et avec le projet de loi sur la gouvernance de ces établissements publics qui sera soumis à l'Assemblée nationale au début de 2011 et accroît le contrôle des agences et du ministère sur les orientations des établissements publics.

## **Descripteurs :**

Organisation communautaire - Québec (Province)  
Community organization - Quebec (Province)

## **Notes**

- 1 Introduction, première page.
- 2 Introduction, deuxième page.
- 3 Page 35.
- 4 Pages 43 à 45.
- 5 Voir les 60 à 76 sur le sujet.
- 6 Pages 86-87.
- 7 Page 103.
- 8 Page 111.
- 9 Pages 111-112.
- 10 Pages 113-114.
- 11 Voir « Modèle de supervision – encadrement assimilé ». Là encore existent des forces et des limites du modèle présenté.