

Mémoire déposé dans le cadre du
Sommet social régional 02

Portant sur la thématique de
l'intervention communautaire

Par la
Corporation de développement communautaire
Maria-Chapdelaine

Membres du comité de rédaction :
Cindy Migneault
Christina Gagnon
Sébastien Ouellet

3 mars 2017

La Corporation de développement communautaire (CDC) Maria-Chapdelaine est un regroupement d'organisations communautaires qui œuvrent dans divers champs d'activité sur le territoire de la MRC de Maria-Chapdelaine, dont la mission est d'assurer la participation active du mouvement populaire et communautaire au développement socioéconomique de son milieu. La Corporation regroupe 33 membres, dont 31 sont des organismes communautaires.

C'est à la lecture du document de référence du Sommet social régional 02, de même qu'en lien avec une réalité vécue actuellement au sein de notre organisation que nous avons orientée la réflexion proposée dans ce mémoire. En ce sens, nous pouvons y lire :

Enfin, à l'interne, une tendance forte apparaît. On voit progresser le phénomène de la professionnalisation et une technocratie grandissante dans la pratique du milieu communautaire. Cela ne va pas sans un risque de dénaturer l'approche collective et solidaire au profit d'une offre de service pure et simple.¹

En effet, le milieu communautaire semble préoccupé par le phénomène de la professionnalisation. Dans le milieu, le discours autour de ce processus rime souvent avec la lourdeur administrative, la perte de ses racines ainsi qu'avec l'éloignement de ses valeurs et de ses fondements. C'est effectivement un risque ; celui-ci n'est pas étranger à tout changement organisationnel. En ce sens, il importe de réfléchir aux implications éthiques de tout changement organisationnel et ainsi, de s'assurer que ce changement se fasse en cohérence avec l'esprit, la philosophie qui sous-tend nos organisations et les actions qu'elles portent sur le terrain.

Par contre, nous croyons qu'il n'est pas systématiquement incompatible d'allier changement organisationnel et philosophie communautaire. Par exemple, notre organisation travaille actuellement à améliorer ses pratiques sur le plan opérationnel ; elle tend donc à se professionnaliser. De ce fait, dans le cadre du Sommet social régional 02, nous souhaitons proposer une vision positive et socioconstructive de la professionnalisation en contexte communautaire ainsi qu'une réflexion sur quelques moyens à envisager pour tendre vers celle-ci tout en respectant la philosophie et les valeurs du milieu.

¹ Document de référence du Sommet social régional 02, 2017

QUELLE PROFESSIONNALISATION POUR LE COMMUNAUTAIRE ?

D'abord, notons la définition suivante du terme *professionnel* : « Qui exerce une activité de manière très compétente »². Ajoutons à celle-ci celle de *compétence* : « Elle se décline en savoirs (connaissances), en savoir-faire (pratiques) et en savoir-être (comportements relationnels) ainsi qu'en aptitudes physiques. Elle est acquise, mise en œuvre ou non sur le poste, pour remplir les tâches qui sont attendues. Elle se distingue en cela du potentiel qui serait une *compétence en devenir* »³. Nous croyons qu'utiliser ces deux définitions comme points de références nous permettra d'allier professionnalisation et philosophie d'intervention communautaire. Le tissage conceptuel peut être envisagé ainsi : ***la professionnalisation du milieu communautaire consiste à s'engager dans un processus de développement continu de nos compétences individuelles et organisationnelles en terme de savoir, savoir-faire, savoir-être ; ceci afin d'accomplir nos missions organisationnelles, et donc sociales, de plus en plus efficacement.***

Dans cet esprit, nous proposons d'observer la professionnalisation du milieu communautaire sous trois aspects qui sont intimement liés entre eux, soient :

- 1. Améliorer continuellement nos compétences (*savoir, savoir-faire, savoir-être*)**
- 2. Optimiser les conditions de travail des travailleuses* du milieu**
- 3. Se donner les ressources nécessaires afin d'y parvenir**

1. Améliorer continuellement nos compétences (*savoir, savoir-faire, savoir-être*)

Pour ce faire, nous croyons qu'il faut viser à :

- Maximiser le potentiel des organisations et des personnes en place (*favoriser le processus d'amélioration continue en tant que tel*) ;
- Faciliter la communication interne et externe des organismes (*savoir-faire*) ;
- Faciliter la concertation et le travail en comité dans le milieu communautaire et avec les partenaires (*savoir-faire*) ;
- Optimiser l'efficacité dans les tâches de gestion (*savoir-faire*) ;
- Valoriser le codéveloppement et l'innovation (*les trois types de compétences*) ;
- Favoriser le transfert des expertises (*les trois types de compétences*) ;
- Étudier, concevoir et intégrer des modèles d'intervention et de gestion prenant en compte le web et les médias sociaux (*savoir, savoir-faire*).

² Tiré de Larousse en ligne au http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/professionnel_professionnelle/64161

³ Tiré du portail Job In Tree au <http://www.jobintree.com/dictionnaire/definition-competence-49.html>

*Veuillez noter que le féminin est utilisé dans ce document afin de représenter le genre présent en majorité dans le milieu communautaire.

2. Optimiser les conditions de travail des travailleuses du milieu

Dans le but de favoriser une meilleure rétention du personnel, un maintien de l'expertise, une consolidation et une qualité des emplois, le milieu communautaire doit se permettre d'offrir à ses travailleuses des conditions de travail intéressantes et des salaires représentant la réelle compétence du milieu. Selon nous, la première étape vers une reconnaissance est d'abord et avant tout de reconnaître nous-même la valeur du travail que nous effectuons et le potentiel des travailleuses en place.

3. Se donner les ressources nécessaires afin d'y parvenir

Il serait utopique de croire qu'il est possible de soutenir ces deux derniers objectifs dans un court délai. Évidemment, il s'agit d'une vision vers laquelle orienter nos actions dans une perspective à moyen et long terme. Afin de concrétiser cette vision, il est nécessaire que nous soyons dotés des ressources nécessaires ; ressources financières certes, mais pas exclusivement. En ce sens, nous croyons plus que pertinent d'entamer une réflexion stratégique régionale sur le financement des organismes communautaires. Une part de cette réflexion se concrétise à chaque action de revendication afin d'obtenir un rehaussement du financement à la mission des organismes communautaires de la part de l'État. Cependant, nous pouvons assumer davantage notre autonomie et aller plus loin. Bien entendu, nous constatons une crainte légitime de plusieurs organisations en lien avec la diversification des sources de financement. Comme tout changement, il y a des bénéfices potentiels et des risques qui y sont rattachés, notamment le désengagement de l'État par rapport à sa responsabilité sociale et morale de supporter les diverses actions communautaires et programmes sociaux. C'est pourquoi il importe de maintenir nos revendications ; l'État est le premier acteur d'importance au soutien de nos actions sociales, mais il n'est pas le seul. Le cadre de l'action communautaire autonome permet une latitude nécessaire pour innover davantage afin d'accroître notre autonomie financière et pérenniser nos organisations du point de vue financier. Ne serait-il pas souhaitable que nous puissions à la fois conserver, voire même bonifier notre soutien financier de la part de l'État tout en réduisant notre dépendance à celui-ci ? N'est-ce pas cohérent avec l'esprit fondamental qui soutient chacune des actions communautaires que de viser à l'autonomisation, l'autodétermination et la résilience des collectivités ? C'est dans l'esprit de ces questionnements que nous croyons pertinent de se mobiliser afin de développer nos compétences individuelles, organisationnelles et collectives dans une logique de développer notre autonomie financière communautaire. Intéressons-nous créativement aux différentes options possibles tout en restant éthiquement vigilant et ainsi respecter la philosophie qui sous-tend notre existence dans la communauté ;

développer nos autonomies organisationnelles comme nous favorisons celle des gens que nous aidons dans une logique, comme l'appelle Jean-François Malherbe, d'autonomie réciproque.⁴

QUELQUES INITIATIVES RÉGIONALES POTENTIELLES

Dans une perspective de professionnalisation, des initiatives peuvent être mises en action par des organismes particulièrement innovants, mais nous croyons également que certaines de ces initiatives auraient avantage à être portées et enracinées collectivement.

Système d'échange local (SEL) communautaire : Un SEL est un système d'échange de produits ou de services au sein d'un groupe fermé, où les membres font des échanges selon une unité propre et dont l'objectif est d'accéder à des échanges égaux et de tisser des liens. Ce type de système peut être mis sur pied à l'échelle d'une ville, d'une MRC, ou d'un groupe cibles, entre autres, afin de favoriser l'échange de services entre les membres (ex. [Partag'heures](#) dans la MRC Lac-Saint-Jean-Est). L'instauration d'un SEL à l'échelle régionale pour le milieu communautaire pourrait être un exemple d'initiative intéressante afin de mettre en commun l'expertise des organismes et des individus qui s'y trouvent, dans une logique d'échange global. Chacun pourrait mettre à disposition des autres membres communautaires les compétences au sein de son organisation (ex. comptabilité, informatique, bénévolat, formation, intervention, etc.) pour ensuite avoir l'opportunité à son tour d'obtenir un soutien dans le cadre d'un besoin organisationnel quelconque. Cette plateforme pourrait aussi permettre l'échange d'outils tels que des modèles de politiques de gestion et RH, guides, etc.

Offre de service de formation concertée : Plusieurs organisations offrent de la formation tant dans le milieu communautaire qu'à l'externe, notons entre autres les CDC, les SADC, les services aux entreprises et les établissements d'enseignement. Dans un objectif d'optimiser la promotion, mais aussi pour diminuer les coûts et accroître l'accessibilité, un projet d'offre de services de formation concertée à l'ensemble de la région pourrait être fort intéressant.

Demande de services concertée auprès des fournisseurs : Tous les organismes ont des dépenses fixes de fonctionnement concernant notamment les télécommunications, l'hébergement et les services web, les fournitures de bureau, l'ameublement, les

⁴ Malherbe, Jean-François (2007). *Sujet de vie ou objet de soins ? Introduction à la pratique éthique clinique*.

⁵ Document de référence du Sommet social régional 02 (2017)

assurances, l'impression, les services comptable liés à la reddition de compte, etc. La force du nombre des acteurs communautaires pourrait être mis à contribution afin de nous permettre de former un groupe d'achat et prendre des ententes avec les fournisseurs et ainsi obtenir de meilleurs prix que ceux que nous obtenons individuellement. Les sommes ainsi économisées peuvent ensuite être réinvesties afin de pérenniser nos organisations et leurs services.

Prenons par exemple la vérification des états financiers à la fin de l'année fiscale, qui est une exigence représentant une dépense considérable pour nos organisations. Une entente collective prise avec une firme comptable pourrait donc :

- Simplifier la logistique de la vérification des états financiers pour les organismes communautaires de la région (processus de soumission simplifié pour les deux parties, développement d'une expertise de la part de la firme comptable quant aux réalités des organismes communautaires en ce qui concerne notamment la comptabilité par projets et les exigences des bailleurs de fonds habituels) ;
- Diminuer les frais reliés aux missions d'examen/rapports d'audit.

Offre d'emploi jumelé / partage de ressources humaines : On observe dans les organismes communautaires un taux élevé d'emplois à temps partiel causant par le fait même des postes dont la pérennité est souvent précaire. Tant au niveau des postes de direction générale/coordination que de ceux en intervention ou en administration, le partage de ressources humaines peut être avantageux. On observe déjà ce type d'échange entre certains organismes, mais nous croyons qu'il s'agit d'une initiative qui pourrait être optimisée en réfléchissant collectivement à un moyen de faciliter les jumelages. Ces postes jumelés permettraient d'offrir de meilleures conditions de travail, et nous l'espérons, également favoriser l'accès des services en période estivale pour les organismes ; cette période est souvent rattachée à des fermetures économiques. Une telle approche de partage des ressources pourrait favoriser la rétention du personnel grâce à une valorisation de leurs emplois du temps partiel vers le temps plein, ainsi que vers une plus grande pérennité de ceux-ci. Ceci aurait pour effet de rendre les postes plus attractifs, garder les compétences à l'intérieur des organisations en plus d'améliorer les conditions de vie des travailleuses. Le communautaire dépense de façon cyclique et récurrente des sommes non-négligeables en formation pour de nouveaux employés puisque la rétention du personnel fait souvent défaut ; ceci est en lien avec des causes contextuelles que nous avons précédemment nommées et que nous croyons pouvoir davantage optimiser.

De plus, notons que lorsqu'une telle ressource partagée est en charge des représentations pour son organisation, les frais liés à ladite concertation seraient réduits pour chaque organisation puisque assumés à part égale entre les deux organisations partageant cette ressource humaine. Ainsi, temps de travail et frais de déplacement seraient économisés sans pour autant réduire la concertation sur le territoire. Peut-être pouvons-nous présumer que ce moyen pourrait même faciliter la concertation pour l'ensemble des acteurs puisque les coûts de représentation seraient réduits. Cette variable n'est pas à sous-estimer en contexte de pénurie de ressources financières.

Enfin, d'autres initiatives innovantes pourraient être envisagées telles que :

- Un réseau concerté de marketing communautaire ;
- Une vigie informationnelle collective ;
- Une plateforme web pour un bottin des ressources régionales ;
- Des groupes de codéveloppement et des cercles d'innovation ;
- Des partenariats avec les milieux de recherche dans une logique de recherche-action.

EN GUISE DE CONCLUSION SOMMAIRE...

...le milieu de l'action communautaire (autonome ou non) dispose d'un réseau élaboré de concertation, d'organismes enracinés dans les besoins de la communauté grâce à une force de travailleuses compétentes. La précarité du financement à la mission des organismes communautaires de la part de l'État met en péril la pérennité de nos organisations. D'une part, il faut continuer la revendication afin d'accroître notre financement collectif de la part de l'État. D'autre part, nous croyons crucial que nous visions à développer notre autonomie financière, notamment par une créative diversification de nos sources de financement, tout en restant éthiquement vigilant. Notre pouvoir d'autonomie peut être davantage manifestée notamment dans le dossier du financement, mais également au niveau de l'innovation sociale, le tout dans une dynamique de professionnalisation cohérente avec l'esprit communautaire. Ensemble, fondamentalement focalisé sur le bien-être des individus et des collectivités à court, moyen et long terme, nous sommes dotés d'un pouvoir extraordinaire ; nous pouvons aller plus loin ensemble. Soyons fiers de ce que nous sommes, de notre compétence, et estimons notre travail à sa juste valeur.