Chaire de recherche du Canada
en organisation communautaire

Étude de la relation emploi-formation dans le champ du développement territorial
Région de l'Estrie (Québec)

Rapport de la phase 1

René Lachapelle, doctorant en Serv.Soc.
Denis Bourque, Ph.D.

Cahier n^o 1203
ISBN 987-2-89251-469-8 (version imprimée)
ISBN 978-2-89251-470-4 (pdf)

Mai 2012

La Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (CRCOC) a débuté ses activités le 1er janvier 2008. Elle est située à l'Université du Québec en Outaouais (UQO) et possède son propre site Internet : http://www.uqo.ca/crcoc/. Elle fut la première chaire en travail social reconnue par le programme des chaires de recherche du Canada http://www.chairs.gc.ca/. Ce dispositif de recherche se consacre à produire des connaissances visant le développement de l'organisation communautaire dans le service public et dans le milieu communautaire par la compréhension des conditions de succès et de renouvellement de cette pratique confrontée à la transformation des politiques et services publics, à celle des communautés ainsi que des mouvements sociaux. Sur cinq ans, la chaire mènera des travaux de recherche et de diffusion sur les quatre approches du modèle québécois de l'organisation communautaire (Bourque *et al.*, 2007):

- Action sociale : mieux comprendre les conditions permettant aux personnes concernées par une situation d'agir comme acteurs collectifs, la contribution particulière des jeunes et les nouveaux modes complexes d'organisation en réseau.
- Développement local : identifier les nouvelles formes d'initiatives de développement local de type intégré, leurs retombées pour les communautés, ainsi que les conditions qui en favorisent la régulation participative et démocratique.
- Socio-institutionnelle : analyser l'évolution de l'organisation communautaire dans les nouveaux centres de santé et de services sociaux (CSSS). Étudier l'incidence des programmes de santé publique sur la pratique en organisation communautaire et identifier les conditions de succès de l'approche socio-institutionnelle participative.
- Sociocommunautaire : analyser l'impact des politiques publiques et initiatives municipales (développement social, vie communautaire, etc.) sur le développement et les services de proximité de quartiers et milieux en difficulté.

La présente recherche s'inscrit dans les travaux relatifs au développement local et à l'approche socio-institutionnelle. La chaire favorise un renouvellement des pratiques basé sur les meilleurs processus favorisant le développement des communautés par l'accession des populations au rang d'acteurs sociaux. En plus de la recherche, la CRCOC se consacre à la diffusion et à la valorisation des connaissances en publiant des cahiers, en rédigeant des articles et des ouvrages, en livrant des communications et des conférences, en organisant des séminaires, des activités de formation, de consultation et d'accompagnement.

IDENTIFICATION DES PARTENAIRES

L'Observatoire estrien du développement des communautés (OEDC) regroupe une soixantaine d'acteurs du développement des communautés, de partout en Estrie. Il est né d'une mobilisation des partenaires désireux de se doter d'outils pour améliorer la qualité de vie dans leurs communautés. Le réseau créé autour de l'Observatoire regroupe des acteurs de tous azimuts : milieu communautaire, entreprises d'économie sociale, coopératives, établissements de santé, municipalités, ministères, milieu universitaire, etc. Ce réseau contribue au rapprochement entre la théorie et la pratique, en favorisant le maillage entre praticiens et chercheurs. (http://www.oedc.qc.ca/)

Association personnifiée sans but lucratif, le Regroupement québécois des intervenantes et intervenants en action communautaire en CSSS réunit sur une base volontaire les praticiens de l'organisation communautaire des Centre de santé et de services sociaux de toutes les régions du Québec. Incorporé depuis 1988, le Regroupement constitue un lieu privilégié de réflexion collective et de partage d'outils d'intervention. L'association se définit comme une communauté de pratique pour ceux et celles qui exercent le métier d'OC dans le réseau de la santé et des services sociaux. (http://www.rqiiac.qc.ca/)

L'UNADEL est, en France, le réseau associatif des acteurs et des structures du développement local, dans sa dimension participative et partenariale. L'UNADEL regroupe des collectivités territoriales, communautés de communes, agglomérations, pays, associations de développement ou d'éducation populaire, conseils de développement, associations de quartiers, mais aussi des structures d'appui et des acteurs du développement local, élus et agents de développement.. Lieu de ressources, d'analyse et de production, lieu de rencontres et d'échanges et lieu d'expression politique, l'UNADEL anime la Plateforme des métiers du développement territorial dont la mission est de porter un éclairage sur l'évolution des métiers du développement territorial.
(http://www.plateforme-metiers-dvt.org/spip.php?rubrique5)
(http://www.unadel.asso.fr/base/index.php)

RÉSUMÉ

L'étude de la relation emploi-formation dans le champ du développement territorial est un projet de recherche mené en partenariat en Estrie, dans le cadre d'une démarche France-Québec. Le partenariat de recherche au Québec est assuré par le comité de pilotage d'une quinzaine de personnes et les relations avec les régions françaises engagées dans la démarche sont assumées par la CRCOC et l'UNADEL. Ce cahier présente les résultats préliminaires tirés d'une première phase de recherche. Il nous a paru indiqué d'ajouter comme premier chapitre un compte rendu de colloque sur la formation en organisation communautaire, d'une part parce que son thème touche directement le sujet de la recherche, d'autre part parce que le colloque a été l'événement qui a précédé immédiatement la mise en route de la recherche sur le terrain en Estrie.

Le comité de pilotage en Estrie est formé d'une quinzaine de membres : huit personnes intervenantes provenant du RQIIAC-Estrie (organisme partenaire), de l'OEDC (organisme partenaire) et de la municipalité de Sherbrooke et d'Avenir d'enfants ; six personnes associées à la recherche provenant de la CRCOC (organisme partenaire), de l'Université de Sherbrooke et de Communagir.

La démarche de recherche a rejoint à ce jour divers praticiennes et praticiens du développement territorial. Au niveau local (territoire de municipalité ou de municipalité régionale de comté (MRC), 20 organisatrices et organisateurs communautaires de centres de santé et de services sociaux (CSSS), 6 agentes et agents de développement rural à l'emploi d'un centre local de développement (CLD) ou d'une MRC, 9 autres intervenants à l'emploi d'organismes communautaires, d'une société d'aide au développement des collectivités (SADC), du CSSS (autres que les OC) ou d'une municipalité. Au niveau régional estrien, ont contribué 9 personnes à l'emploi de l'Agence de la santé et des services sociaux (ASSS), de l'OEDC, du Centre affilié universitaire, agents régionaux de l'État fédéral ou d'un ministère québécois, etc.

La collecte de données se réalise dans le cadre d'activités régulières réunissant des personnes qui interviennent en développement du territoire qui sont invitées à répondre à un questionnaire sur leurs tâches et leur formation professionnelle. La recherche s'intéresse à la correspondance formation / métier du développement territorial. Quelles adéquations entre les formations initiales diverses de ces praticiennes et praticiens et les enjeux sur lesquels ils interviennent ? Y a-t-il des mécanismes de formation en cours d'emploi qui répondent à leurs attentes ou à leurs besoins ?

Ce rapport se présente comme un document qui fait le point dans un processus en cours. La démarche essentiellement inductive a permis de dégager certains enjeux qu'il serait intéressant d'explorer plus à fond dans une recherche ultérieure. Un premier constat est

que le développement de territoire est une approche partagée par plusieurs organismes et programmes publics, associatifs ou privés, et que les praticiennes et praticiens du développement de territoire sont embauchés sous plusieurs titres d'emploi différents : organisateur ou organisatrice communautaire (OC), agent de développement, agent de liaison, coordonnatrice ou coordonnateur, etc. De plus les formations initiales de ces intervenantes et intervenants sont diverses.

Dans la description de leur pratique, le vocabulaire de la gestion (« gérer un projet », « produire des résultats », etc.) tend à remplacer celui de l'action collective (« mobilisation ») dans un contexte où les programmes et la reddition de comptes occupent une place plus importante. Cet accent gestionnaire ne favorise pas l'identification sur une base territoriale d'enjeux transversaux ni les collaborations correspondantes.

Les formations académiques des personnes participantes sont généralement considérées comme fournissant des habiletés de base, mais ce sont les formations habilitant à identifier des enjeux sociaux (sciences humaines, travail social, etc.) qui sont considérées comme les plus pertinentes pour la pratique professionnelle. Les résultats préliminaires indiquent que les activités entre pairs sont une forme privilégiée de formation en cours d'emploi et que l'identité professionnelle est un facteur qui favorise ce type de formation professionnelle. À cet égard, la diversité des titres d'emploi ne favorise pas une identité professionnelle en développement de territoire même si les rapports entre les divers praticiens et praticiennes sont généralement considérés comme soutenant leurs pratiques.

L'expérience du RQIIAC comme communauté de pratiques permettant des activités de formation autogérées en Estrie depuis une vingtaine d'années apparaît comme une source élevée de satisfaction pour les OC. L'Estrie apparaît comme une région offrant une toile relativement dense d'activités favorisant le développement de base aussi bien que le développement à partir des pratiques. En ce sens, elle se présente comme une région apprenante.

TABLE DES MATIÈRES

1. Un colloque qui a servi de bougie d'allumage pour la recherche au Québec p. 1
   - 1.1. Mise au jeu p. 1
   - 1.2. Les échanges p. 2
   - 1.3. Clôture en forme de propositions p. 4
   - 1.5. Synthèse des échanges p. 5
2. Présentation de la recherche et du développement de territoire au Québec p. 9
   - 2.1. La démarche de recherche p. 9
   - 2.2. Les intervenantes et intervenants participants p.11
   - 2.3. La région de l'Estrie p.13
   - 2.4. Le développement des territoires au Québec p.14
3. Les profils de pratique en développement territorial p.21
   - 3.1. Les mandats de développement territorial p.21
   - 3.2. Les tâches principales pour la mise en œuvre de ces mandats p.22
4. La diversité des formations initiales p.25
5. Le trait commun : l'apprentissage en cours d'emploi p.29
   - 5.1. Des activités de formation continue p.29
   - 5.2. Un métier d'avenir ? p.31
6. Conclusions préliminaires p.33
   - 6.1. La dynamique formative en Estrie p.33
   - 6.2. Quelques questions à approfondir p.34
   - 6.3. La poursuite de la recherche p.35

Éléments de bibliographie p.37

Questionnaire utilisé pour la collecte de données p.39

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 – Profil des répondants (février 2012) p.12

Tableau 2 – Pourcentage de temps d'intervention investi en développement territorial p.21

Tableau 3 – Tâches principales identifiées par les intervenantes et intervenants selon le niveau d'intervention p.23

Tableau 4 – Tâches principales selon les catégories d'intervenantes et intervenants p.24

Tableau 5 – Niveau de formation initiale selon le groupe d'intervenantes et intervenants p.25

Tableau 6 – Estimation de correspondance de la formation initiale aux exigences de l'intervention en développement territorial p.25

Tableau 7 – Domaine de formation initiale et taux de satisfaction (sur 3) p.26

Tableau 8 – Activités de formation en cours d'emploi p.29

Tableau 9 – Activités de formation en cours d'emploi et taux de satisfaction selon les catégories d'intervenantes et intervenants en développement de territoire p.29

Tableau 10 – Activités susceptibles de renforcer l'identité professionnelle p.31

TABLES DES FIGURES ET SCHÉMAS

Carte 1 – La région de l'Estrie et ses MRC p.13

Schéma 1 – Les structures institutionnelles de développement du territoire au Québec p.14

Schéma 2 – Les structures de soutien nationales et régionales dédiées spécifiquement aux agents de développement de territoire p.18

1. UN COLLOQUE QUI A SERVI DE BOUGIE D'ALLUMAGE POUR LA RECHERCHE AU QUÉBEC

En mai 2011 s'est tenu, dans le cadre du Congrès de l'ACFAS en Estrie, un atelier sur la formation des organisateurs et organisatrices communautaires dans le contexte des années 2010. Initiative conjointe de la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (CRCOC) et du Regroupement québécois des intervenantes et intervenants en action communautaire en CSSS (RQIIAC), il s'est déroulé en quatre temps. En ouverture Denis Bourque, titulaire de la CRCOC, et Johanne Rheault, présidente du RQIIAC, ont fait la mise au jeu en présentant une lecture des formations actuellement offertes dans les universités québécoises et des défis identifiés par les organisateurs et organisatrices communautaires (OC). Par la suite, deux blocs d'intervention ont porté l'un sur les enjeux de la formation académique et l'autre sur les enjeux de la formation pratique en organisation communautaire. Dans chacun de ces blocs, des professeurs et des OC ont été invités à lancer les échanges auxquels ont participé les 25 participantes et participants. En conclusion, Denis Bourque et Johanne Rheault ont soumis des propositions pour donner suite à la rencontre.

1.1. Mise au jeu

Denis Bourque a précisé d'entrée de jeu que toutes les universités québécoises offraient de la formation en organisation communautaire dans le cadre des programmes de formation en travail ou service social, 7 dans le cadre d'un programme sans spécialité et une avec spécialisation en organisation communautaire. Le gain c'est que tous ceux et celles qui suivent une formation d'intervention sociale reçoivent une base en intervention collective grâce à un matériel didactique de qualité. La limite est au niveau de la spécialisation. On constate que c'est une constante d'environ 10 % des étudiantEs qui optent pour l'intervention collective. La production en recherche fournit un matériel de haute qualité, mais on peut se demander si ces résultats sont intégrés dans les démarches de formation, notamment en termes de prise en compte des changements sur le terrain et de l'appel de compétences qui en découle.

Les pratiques d'organisation communautaire appellent des compétences en analyse critique, politique et stratégique, de même qu'un sens éthique élevé et une identité professionnelle assez consistante pour répondre à la complexification des pratiques. Les OC doivent allier savoirs, savoir-être, savoir-faire et savoir-dire. L'organisation communautaire demeure une pratique où la formation académique ne suffit pas et doit être complétée par des activités de formation continue en cours d'emploi. Tout professionnel a une responsabilité de s'assurer une formation continue que les OC trouvent davantage dans le cadre de la communauté de pratique du RQIIAC pour celles et ceux qui interviennent en CSSS, mais surtout dans le cadre de sessions courtes la plupart du temps sur des thématiques particulières.

Johanne Rheault a tenu à mettre les pendules à l'heure : certains disent qu'il n'y a pas de débouchés en organisation communautaire et que la profession est en recul, mais en réalité le nombre de postes d'OC est en croissance malgré l'agression perpétrée par le CSSS de la Montagne qui a aboli tous les postes d'OC et en dépit, pour reprendre l'expression des collègues du Bas-Saint-Laurent – Gaspésie – Les Îles, de « l'érosion des berges » qui frappe les postes dans certaines régions. En fait, on compte actuellement 425 postes d'OC, majoritairement des femmes (64 %) formées en travail social. Le RQIIAC comme une communauté de pratique regroupe celles et ceux qui ont un poste en CSSS, mais on constate actuellement l'émergence d'une multitude de nouveaux lieux de pratique avec l'arrivée massive de nouvelles professions de soutien aux démarches de développement des communautés : agents de développement dans les quartiers montréalais, agents ruraux des centres locaux de développement (CLD), agents de liaison des sociétés de gestions issues de la Fondation Lucie-et-André-Chagnon, organisateurs et organisatrices communautaires des offices municipaux d'habitation, etc.

Avec la création des CSSS, les OC vivent une complexification des contextes d'intervention (approche populationnelle, déterminants sociaux de la santé, responsabilité locale en santé publique, territoires administratifs plutôt que d'appartenance) et on attend d'eux la maîtrise de savoirs variés, principalement en termes de leadership quant aux processus d'action collective, mais aussi de connaissance pratique des communautés. On leur reconnaît d'être celles et ceux qui portent constamment la préoccupation de la participation citoyenne et qui savent rallier. L'arrivée de partenaires qui allient les fonctions de soutien et de bailleur de fonds rend plus importantes les exigences éthiques pour préserver les intérêts des premiers concernés. La profession se transforme aussi du fait du changement de la garde. Plusieurs OC d'expérience arrivant à l'âge de la retraite en même temps, se pose le défi du transfert des connaissances et de l'autonomie professionnelle, plus facile à faire valoir dans le cadre d'une équipe établie.

1.2. Les échanges

L'échange a mis en évidence d'autres enjeux :

- Les centres de santé et de services sociaux ne sont plus les seuls terrains de pratique : beaucoup de personnes interviennent en développement local avec peu de formation, mais en exerçant des mandats clairement d'organisation communautaire ;
- Il faut cependant distinguer l'organisation communautaire comme pratique professionnelle avec son identité fortement campée et ses pratiques documentées, de l'action collective au sens large : pour pousser davantage l'analyse contextuelle dans les bassins du développement local et régional, il faudrait que les nouveaux agents de développement privilégient l'organisation communautaire ;
- L'intersectorialité prend de plus en plus d'importance, c'est un contexte favorable au développement de passerelles ;

- Le discours sur l'action collective est fortement marqué par l'influence des sciences de la gestion : l'idéologie néolibérale et son pendant de nouvelle gestion publique valorisent les approches basées sur la bonne gouvernance et les résultats aux dépens de l'action à long terme caractéristique de l'organisation communautaire ;
- L'étendue des connaissances requises pour l'intervention collective invite à chercher des avenues de formation de base plus poussée comme un bac spécifique en organisation communautaire.

Au niveau des stages, les étudiantes et étudiants en intervention collective sont minoritaires et il n'est pas facile de leur permettre d'expérimenter l'intervention directement auprès de la population parce que les OC avec lesquels ils font leur stage se retrouvent au niveau méta social. C'est un contexte où il faut connaître beaucoup d'acteurs, travailler sur des enjeux et dans des structures complexes, ce qui n'est pas possible dans un très court laps de temps. Ils ont donc peu la chance de faire un travail d'animation de base avec des gens ordinaires concernés, d'expérimenter une mobilisation sur des enjeux courts, de travailler avec des clientèles spécifiques dans une perspective globale, etc. Il faudrait avoir une base réelle dans la population pour expérimenter le travail communautaire de base, une démarche initiale en organisation communautaire. Il faudrait aussi avoir davantage de lieux où se vit une approche conflictuelle, c'est-à-dire dans des groupes capables de développer un discours autonome pour ensuite être capables d'apporter une contribution spécifique aux dynamiques d'articulation locale. L'idée pédagogique est que les étudiantes et étudiants puissent fréquenter des milieux professionnels et militants et puissent ainsi, par cooptation, en venir à s'approprier les identités, les cultures professionnelles et militantes.

L'échange sur la formation pratique a mis en évidence que :

- Les milieux sont assaillis par tout ce qui descend et souhaite passer par le communautaire pour rejoindre les gens, et les bailleurs de fonds (villes, agences, ministères, fondations, CRÉs) posent comme exigence l'intersectorialité : les OC doivent prendre tout cela en compte ;
- Il faut ajuster les attentes sur le terrain des enjeux idéologiques : les universités ne peuvent assumer seules ce que font les milieux de pratique, par exemple développer le savoir-être ou amener les gens à changer de paradigme ;
- Les stages sont une occasion de conflit identitaire : on a proposé aux étudiants d'être des professionnels et ils se trouvent en position où on attend d'eux qu'ils soient militants. Il faut revoir le référentiel.
- Nous sommes en période de déficit démocratique et il y a des efforts à faire pour que la préoccupation citoyenne ait sa place dans les projets collectifs ;
- Par rapport à ce qui peut se faire dans le cadre d'un baccalauréat, les attentes sont démesurées, il faut peut-être aller à la maîtrise tout en maintenant une formation

généraliste avec l'organisation communautaire comme composante majeure du travail social au niveau du bac ;

- La composante éthique marque la différence entre les OC et les autres agents de développement : une maîtrise permettrait de développer la méthode d'intervention, mais aussi la maturité et la conscience professionnelle.

1.3. Clôture en forme de propositions

Johanne Rheault a structuré sa conclusion en trois points. D'abord, elle a formulé un merci sincère à ceux et celles qui ont accepté l'invitation, et s'est dite rassurée de constater que les discussions vont dans le sens de maintenir et de renforcer l'offre de formation en action collective. Il y donc consensus autour de l'importance et de la pertinence de cette pratique dans les CSSS et les autres milieux.

Ensuite, considérant la démarche de révision des programmes en cours dans plusieurs universités, elle a indiqué que le RQIIAC réitère son intérêt à participer plus activement au renforcement de l'offre de formation et offert les outils développés par la communauté de pratique. Les OC doivent jouer du coude pour maintenir des interventions de proximité plutôt qu'au niveau méta : c'est possible en équipe de maintenir cette exigence, mais pas pour de nouveaux intervenants isolés. Le guide d'accompagnement, le référentiel de compétences, le cadre de référence, etc. peuvent contribuer à la formation universitaire et à la création d'outils adaptés à la profession d'OC.

Enfin elle estime que l'intérêt suscité par la rencontre appelle une suite. Le colloque du RQIIAC en 2012 a pour thème : *L'organisation communautaire… une pratique durable!* Voilà un thème qui interpelle la formation de la relève et une occasion à saisir pour poursuivre cette réflexion bien amorcée.

Denis Bourque estime que le colloque a mis en évidence le développement de l'intervention collective en dehors du réseau de la santé et des services sociaux. La formation doit s'ajuster aux nouveaux enjeux pour que l'on prépare des agents de développement plutôt que des agents de programmes. Il y a dans les programmes des tensions à gérer au meilleur, mais il faut renforcer la capacité d'analyse des enjeux communautaires. Au niveau des stages, les outils de soutien doivent être améliorés en fonction des exigences de l'organisation communautaire et les milieux doivent favoriser l'expérimentation AVEC les personnes concernées. Il faut enfin mettre les formateurs en réseau. À cet effet il suggère un comité de suivi du colloque avec le RQIIAC, la CRCOC et tous les partenaires intéressés et appuie l'invitation à poursuivre dans le cadre du prochain colloque du RQIIAC. Il propose aussi que les contenus discutés soient mis en valeur sur les sites du RQIIAC et de la CRCOC et fassent l'objet d'articles dans les revues et bulletins de liaison. Il annonce aussi le démarrage d'un projet de recherche-action mené par la CRCOC, le RQIIAC et les acteurs de l'intervention collective en développement local en Estrie.

1.4. Synthèse des échanges

En ramassant l'essentiel des échanges, on peut dire que non seulement l'organisation communautaire est en croissance, mais qu'elle dispose maintenant de ressources de formation de très bonne qualité. Elle se déploie cependant dans un contexte qui n'est guère porteur de changement social. La formation théorique et pratique des OC ouvre sur des enjeux qui la débordent : enjeux des milieux de pratique, mais aussi enjeu de société.

Nouvelle conjoncture : CSSS et multiplication des agents de développement

La création des CSSS n'a pas répondu aux objectifs de la réforme de créer des établissements localement responsables. Elle a inscrit l'organisation communautaire dans un milieu qui se débat avec l'approche populationnelle, les déterminants sociaux de la santé, la responsabilité locale en santé publique dans un cadre de reddition de comptes plus centralisateur que jamais et sur des territoires administratifs qui peinent à traiter avec les territoires d'appartenance et de mobilisation.

Les OC regroupés dans les CSSS se sont donné des cadres de référence, des planifications stratégiques et des coordinations professionnelles pour prendre leur place dans les CSSS et faire la démonstration de ce que signifie soutenir le développement des communautés, agir sur les déterminants de la santé et appuyer l'action communautaire des personnes concernées sur les enjeux de leur milieu. Ils se retrouvent sur ce terrain avec une multiplication d'agents de développement dans les quartiers urbains, d'agents ruraux dans les CLD, d'agents de liaison dans les sociétés de gestion issues de la Fondation Lucie-et-André-Chagnon (FLAC), d'organisateurs communautaires dans les offices municipaux d'habitation, etc.

Mais ces professionnels ne se reconnaissent pas comme des OC, pas plus que les milliers de personnes qui font de l'organisation communautaire la majeure partie du temps dans des groupes communautaires et qui se définissent par la mission de leur organisme plutôt que par l'identité d'OC. La communauté de pratique du RQIIAC a contribué à camper dans le réseau de la santé et des services sociaux l'organisation communautaire comme pratique professionnelle et fourni un encadrement qui fait défaut dans les autres milieux de pratique.

Constante dans le recrutement et qualité de la formation

Le nombre de postes d'OC en CSSS est en légère croissance (≈ 425) et la profession se féminise (64 %), majoritairement alimentée en relève par des personnes formées en travail social. Sur le contingent annuel de 760 places en travail social, il y a une constante depuis plusieurs années : ce sont 10 % des étudiantes qui optent pour l'organisation communautaire. Pour les autres, selon l'expression de Jean-Pierre Deslauriers, une orientation en intervention collective est, au mieux, une « roue de secours » pour le cas où il n'y aurait pas de poste en individuel (± 40 %) ou un pis aller, « trousse de survie » (± 40 %)

tout au plus ! Il faut alors soutenir ceux et celles qui choisissent l'organisation communautaire et intéresser les autres.

Les milieux de formation en travail social sont des unités de formation professionnelle qui fournissent un principe d'intégration des pratiques et qui ont la préoccupation de former à des interventions en phase avec le milieu. Les deux dimensions théorique et pratique sont à cet égard constituantes.

Les défis de la formation théorique

Toutes les universités offrent actuellement au Québec des cours obligatoires et optionnels de même que des stages en organisation communautaire, mais seulement l'UQÀM propose une spécialisation en communautaire. Les formations s'appuient sur un matériel de haute qualité fourni par la recherche qui permet de systématiser les pratiques et de structurer l'intervention. Le registre des compétences en intervention collective est cependant impressionnant : leadership quant aux processus, connaissance pratiques des communautés, capacité de mobilisation des citoyens, savoir-faire pour rallier les divers acteurs, connaissances thématiques pour les dossiers particuliers, sans compter les exigences éthiques pour préserver les intérêts des premiers concernés dans toute action communautaire.

L'université a ses limites non seulement parce que le temps disponible pour la formation initiale est trop court dans le cadre du baccalauréat pour couvrir tous les domaines, mais aussi parce que la formation d'intellectuels socialement campés comporte une dimension idéologique. Lorsqu'elle arrive sur le terrain, la relève est confrontée non seulement à un décalage entre les principes appris dans les cours et la réalité du terrain, mais aussi sur le plan identitaire entre une formation professionnelle et des attentes d'engagement militant.

Les défis de la formation pratique

En organisation communautaire, le meilleur outil d'intervention c'est soi-même : la norme de l'excellence professionnelle c'est le savoir-être de l'OC qui se retrouve au centre d'attentes multiples. Passer de la théorie à la pratique demande davantage de temps que ce qui est disponible dans les stages. Deux difficultés se présentent liées à la nature de l'intervention : d'abord la durée d'un processus en organisation communautaire déborde habituellement une et même deux sessions que peuvent durer les stages ; ensuite, l'organisation communautaire est de plus en plus inscrite dans des processus complexes de concertation, d'intersectorialité et de développement communautaire qui exigent beaucoup de temps d'insertion dans un milieu et laissent peu de place à une démarche initiale en action communautaire, une animation de base avec des gens ordinaires. Dans les universités offrant une spécialisation, la possibilité de stages de plus longue durée est cependant un facteur favorable.

Il y a aussi la difficulté d'encadrement des stages de la part de l'université où souvent les ressources humaines et les protocoles sont définis en fonction de l'intervention individuelle, mais aussi dans les milieux où plusieurs OC de compétence établie ne peuvent agir comme superviseurs parce qu'il faut pour ce faire avoir une formation de base en travail social. Il y a quand même plusieurs OC engagés dans la supervision de stagiaires ou agissant comme professeurs de stage et il est intéressant de constater que les expériences vécues sur le terrain sont généralement stimulantes lorsqu'elles sont partagées dans les séminaires regroupant les stagiaires.

Un enjeu qui déborde la formation

L'enjeu est de former des agents de développement plutôt que des agents de programme. Les pratiques d'organisation communautaire appellent des compétences en analyse critique, politique et stratégique et un sens élevé du bien commun. Le contexte de dépolitisation et les limites du cadre universitaire pour développer une conscience sociale constituent un défi pour la profession. Les outils de formation théorique et pratique ne sont pas seuls en cause. La réflexion critique sur les enjeux collectifs ne se fait pas en dehors des communautés. Le discours ambiant, fortement influencé par les sciences de la gestion avec leur accent sur les résultats rapides et la gouvernance, marque non seulement la nouvelle gestion publique, mais aussi la nouvelle action publique moins disposée aux exigences démocratiques et aux perspectives à long terme de l'organisation communautaire. Revenir aux interventions de proximité, renforcer la capacité d'analyse des enjeux communautaires, mettre en réseau les formateurs et les praticiens sont des avenues pour relever le défi.

2. PRÉSENTATION DE LA RECHERCHE ET DU DÉVELOPPEMENT DE TERRITOIRE AU QUÉBEC

2.1. La démarche de recherche

Ce rapport présente les résultats d'une première phase de collecte de données dans le cadre d'une démarche partenariale de recherche en mode d'observation participante en Estrie, menée conjointement par la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (CRCOC-UQO), le Regroupement québécois des intervenantes et intervenants en action communautaire en CSSS (RQIIAC) et l'Observatoire estrien de développement des communautés (OEDC). Il est prévu qu'une seconde phase permette de rejoindre des agents de développement de territoire peu rencontrés jusqu'à maintenant.

Le projet s'inscrit comme contribution québécoise à la démarche menée dans six régions de France par la Plateforme nationale des métiers du développement territorial, « une instance qui réunit des organismes publics et privés et des professionnels du développement territorial ainsi que des centres de formation et des universitaires qui interviennent dans ce champ […] est animée par l'UNADEL » (UNADEL, 2011 : 3).

Cette démarche de recherche étant toujours en cours, ce premier rapport a un caractère provisoire à plus d'un titre. D'une part, il présente les fruits d'une recherche exploratoire, menée avec des méthodes essentiellement inductives : questionnaire sommaire qui évolue avec la recherche, observation participante qui se réalise dans une variété de situations, analyses révisées au fur et à mesure que s'ajoutent des données, etc. D'autre part, le calendrier demeure ouvert de telle sorte que la recherche peut inclure de nouvelles activités que les partenaires souhaitent y ajouter. Enfin, l'analyse évolue au gré des travaux d'un comité de pilotage assurant à tous les partenaires une contribution à la définition des résultats.

Le comité de pilotage est actuellement composé de :

- Marie Boivin, RQIIAC-Estrie
- Josée Fortin, RQIIAC-Estrie
- Jean-François Roos, RQIIAC-Estrie
- Normand Laforme, RQIIAC-Estrie
- Maïa Poulin, OEDC
- Dr. Alain Rochon, Comité d'avancement des pratiques de l'OEDC
- Yvon Boisvert, Ville de Sherbrooke
- Linda Bibeau, Avenir d'enfants
- Clément Mercier, professeur associé Université de Sherbrooke
- Jacques Caillouette, professeur et chercheur Université de Sherbrooke

- Annie Marchand, doctorante Université de Sherbrooke
- Alain Meunier, Communagir
- Denis Bourque, titulaire de la CRCOC-UQO
- René Lachapelle, professionnel de recherche CRCOC-UQO

Il a été convenu au moment de la première rencontre du comité de pilotage le 11 mai 2011 que la collecte des données pour cette recherche devrait se réaliser sans ajout d'activité particulière à l'agenda des intervenantes et intervenants de la région. Nous avons donc misé sur des rencontres d'intervenantes et intervenants du développement territorial déjà prévues au calendrier local ou régional. Afin d'étoffer les observations, il fut aussi convenu de préparer un petit questionnaire n'exigeant pas plus d'une quinzaine de minutes à compléter. Il est soumis aux participants à un moment ou l'autre de chacune des rencontres. Ce sont les réponses recueillies qui ont fourni les données quantitatives et qualitatives présentées dans ce rapport. Elles ont été complétées par de l'observation participante au cours des cinq rencontres d'intervenants à l'occasion desquelles les personnes participantes ont répondu au questionnaire en annexe :

1. Alliance des corporations, Asbestos, 2011-09-07 – 6 personnes participantes

   L'Alliance des corporations est un regroupement d'organismes engagés en développement local sur le territoire de la MRC des Sources : SADC, MRC, municipalités, CDC, etc. Le groupe d'intervenants se réunit mensuellement depuis 2005 dans le but de sortir de l'isolement et de développer de la cohérence. Depuis 2007, la MRC reconnaît le regroupement et l'appuie en termes de ressources provenant du Pacte rural et de l'approche territoriale intégrée.
2. Table des agents de développement rural de l'Estrie, Saint-Venant-de-Paquette, 2011-09-27 – 9 personnes participantes

   L'Estrie compte 7 agents de développement rural (ADR) à l'emploi d'un CLD ou d'une MRC, qui se rencontrent périodiquement. Participent aussi à cette Table, les agents régionaux du MAMROT et une agente régionale de Service Canada.
3. Comité de mise en œuvre du Tableau de bord des communautés de l'Estrie – OEDC, Sherbrooke, 2011-09-28 – 24 personnes présentes, 15 participantes

   Le Comité de l'OEDC chargé de la mise en œuvre du Tableau de bord des communautés (TBC) de l'Estrie réunit une large variété d'intervenantes et intervenants autour de l'objectif de mieux connaître pour mieux agir. Dans toutes les MRC, il y a des agents (OC, ADR, agents de développement, agents de pastorale, etc.) qui s'activent pour compléter ou rendre plus accessible le TBC.
4. Comité d'avancement des pratiques de l'OEDC, Sherbrooke, 2011-12-08 – 10 personnes présentes, 6 participantes

   Le Comité d'avancement des pratiques rejoint une trentaine d'intervenantes et intervenants en développement des communautés. C'est une formule de co-développement professionnel dans le cadre de rencontres permettant, dans un

premier temps, de recevoir une présentation suivie d'une discussion et, dans un second temps, de partager des expériences réalisées par chacun des participants.

5. Journée de formation du RQIIAC Estrie, Sherbrooke, 2012-02-02 – 21 personnes présentes, 18 participantes.

   Le RQIIAC-Estrie organise deux rencontres régionales de formation par année pour tous les OC de la région. Ces activités sont reconnues par les CSSS même si les nouvelles directives financières affectent les ressources dont les établissements disposent pour les soutenir.

Ces activités ne sont pas toutes du même type, mais elles ont toute une portée en termes de développement des compétences. Dans certains cas (4 et 5), ce sont spécifiquement des activités de formation permettant aux intervenantes et intervenants de s'approprier des méthodes de travail ou des expertises pertinentes pour leur pratique. D'autres activités sont orientées sur la mise en œuvre de stratégies d'animation de milieu (1-2 et 3). Toutes sont des occasions de partage entre pairs identifiés par un même titre d'emploi (2 et 5) ou par la pratique de divers métiers du développement de territoire (1-3-4). Elles permettent d'identifier les contraintes (déplacements, financement, etc.) et les soutiens (engagements des élus, etc.) aux démarches de DT et le développement d'outils d'intervention.

La meilleure illustration est certainement le Tableau de bord en développement des communautés (TdB). Les échanges sur cet outil développé par l'OEDC font ressortir son importance pour mieux informer les élus et la population : « Quand on peut le décortiquer, c'est une mine d'information incroyable » (21). En même temps, il y a un défi pour les citoyens de s'en approprier le contenu. Il y a donc du travail en cours pour le rendre plus accessible, notamment en l'accompagnant d'un guide pour les agents de développement et les élus. L'outil permettra aux gens d'auto évaluer le stade de développement de leur communauté à l'aide de pictogrammes et sera disponible en ligne à l'automne 2012. Plusieurs soulignent la qualité de la version de consultation.

2.2. Les intervenantes et intervenants participants

Cinquante-quatre (54) questionnaires ont été remplis par quarante-sept (47) personnes différentes au cours de ces cinq activités, certains intervenants se retrouvant à plus d'une activité ayant rempli plus d'un questionnaire. Le tableau 1 permet d'établir le profil des personnes qui ont répondu au questionnaire. Dans le but de raffiner l'analyse des données, les répondants ont été répartis en trois catégories selon qu'ils intervenaient à l'échelle locale (territoire de MRC/CDC ou de CSSS), à l'échelle régionale de l'Estrie (ASSS, CRÉ, MAMROT, Service Canada) ou en tant qu'universitaire participant aux rencontres dans le cadre d'un mandat de recherche sur la démarche estrienne de développement des communautés. Aux fins de l'analyse, nous avons retenu essentiellement les contributions des répondantes et répondants qui sont des intervenants locaux (35) ou régionaux (9), ce qui réduit notre base à 44 praticiennes et praticiens du développement de territoire. Dans

ce groupe, les femmes sont légèrement majoritaires, notamment parce que 13 des 20 OC en CSSS sont des femmes.

Tableau 1 – Profil des répondants (février 2012)

Intervenants	locaux	régionaux	universitaires	Total
Genre				
Hommes	16	5	2	23
Femmes	19	4	1	24
Total	35	9	3	47
Groupe d'âge				
30 ans et moins	2	1	1	4
31 à 50 ans	21	4	2	27
51 ans et plus	12	4	0	16
Total	35	9	3	47

Les personnes de 30 ans et moins sont en très petit nombre et au moins une avait un statut de stagiaire en organisation communautaire en CSSS au moment de l'enquête. Il est quand même intéressant de constater qu'une majorité d'intervenantes et intervenants se situent dans la catégorie des moins de 50 ans : 12 des 20 OC en CSSS ; tous les ADR ; 5 des 9 autres.

Années d'expérience				
Intervenants	locaux	régionaux	universitaires	Total
5 ans et moins	13	3	2	18
6 à 10 ans	7	2	1	10
11 ans et plus	15	2	0	17
Sans réponse		2		2
Total	35	9	3	47

Le nombre d'années d'expérience indique un renouvellement des effectifs : une majorité nette (28/47) a 10 ans et moins d'expérience et plus du tiers, moins de 5 années de pratique.

En même temps, la présence de personnes de 31 à 50 ans dans la cohorte qui a moins de 5 ans de pratique en développement de territoire, montre que l'on tend à recruter des personnes qui ont déjà de l'expérience pour occuper les postes en développement territorial :

- 6 des 7 OC
- 3 des 4 ADR
- 2 des autres

ayant 5 ans et moins d'expérience sont dans la catégorie des 31 à 50 ans.

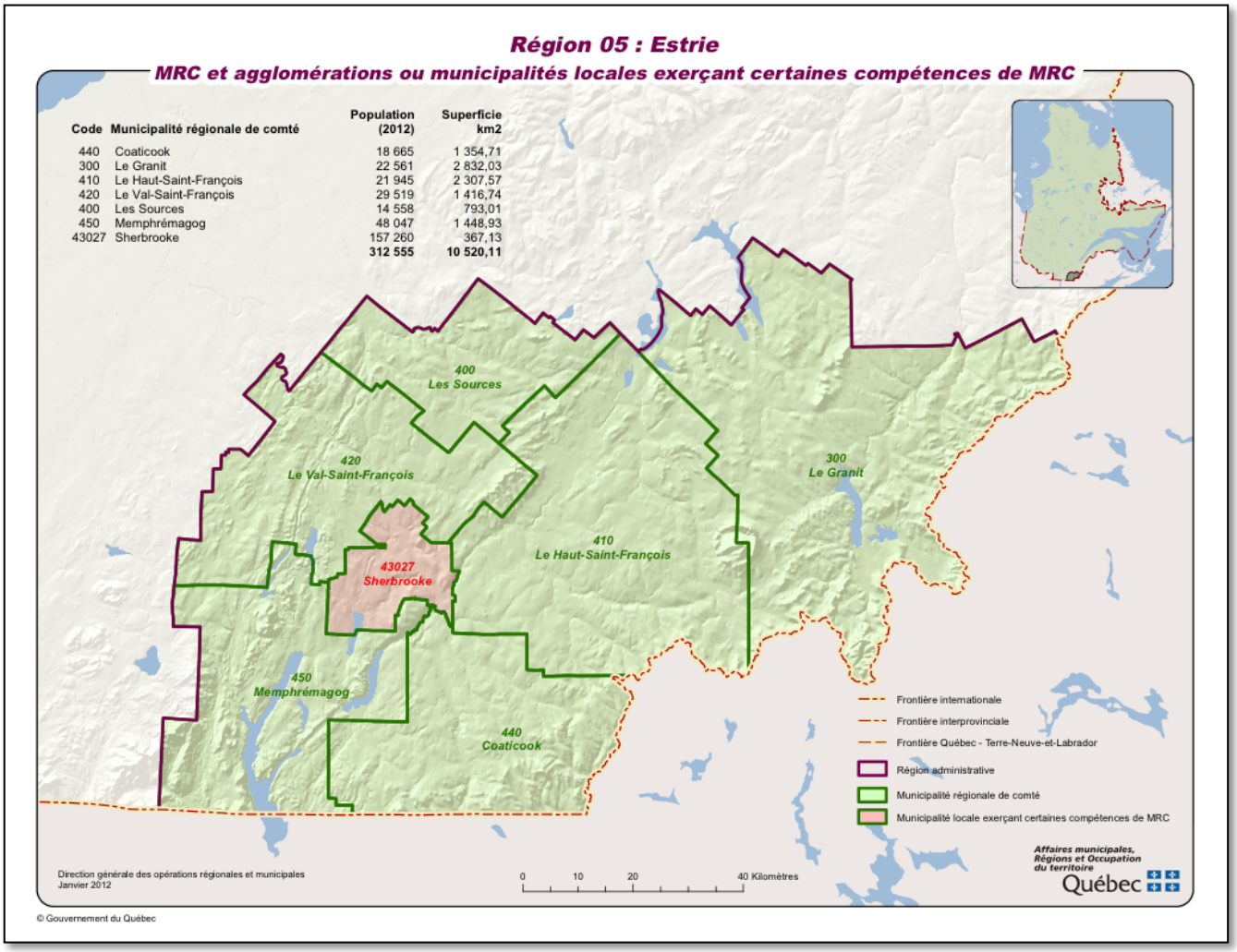
Les 17 répondants qui affichent plus de 11 années d'expérience proviennent en majorité du groupe des OC des CSSS (9/17).

2.3. La région de l'Estrie

L'Estrie est l'une des 17 régions administratives du Québec. Comme le montre la carte, elle est située au sud-est du territoire, à la frontière avec les USA, dans la chaîne des Appalaches. Elle se situe au 9e rang des régions pour la taille de sa population (308 000 h). Elle est composée de sept municipalités régionales de comté (MRC : structure correspondant à l'intercommunalité en France) dont la ville centre de Sherbrooke (154 000 h.). Cette ville compte des ressources institutionnelles distinctives dont une université et un centre hospitalier universitaire. Les autres MRC, à l'exception du territoire touristique de Magog (26 000 h.), sont à dominante rurale.

Comme la majorité des régions du Québec, la part des industries de production de biens (45 500 emplois – 33,1 % de l'économie régionale dont 2,9 % en production agricole) a tendance à diminuer pendant que croissent les industries de services (107 800 emplois – 66,9 % de l'économie régionale).

Carte 1 – La région de l'Estrie et ses MRC

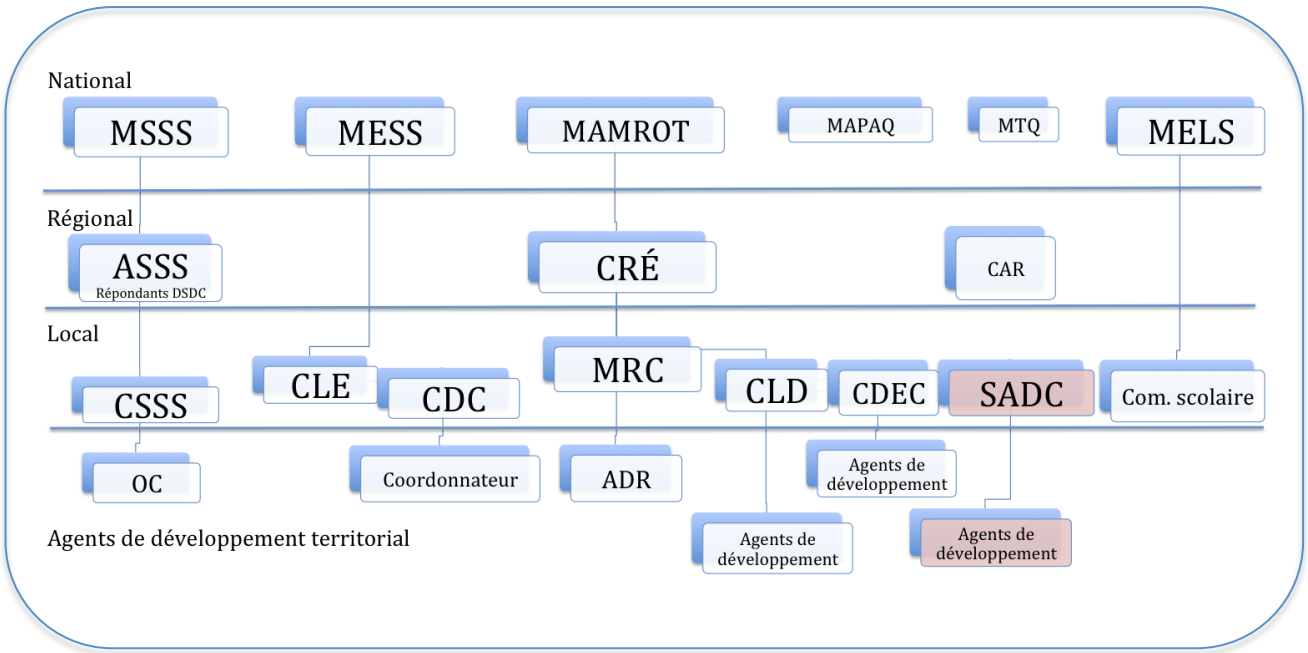


2.4. Le développement des territoires au Québec (voir la définition des termes en encadré à la suite du tableau)

Afin de bien situer les résultats à ce jour de la recherche-action, il nous paraît souhaitable de préciser dans quels cadres institutionnels travaillent les agents de développement de territoire au Québec. Le premier des deux schémas qui suivent, présente les administrations publiques québécoises qui soutiennent des programmes institutionnels sur les territoires locaux, le plus souvent via un ou des organismes publics (CSSS, CLE, MRC) ou sans but lucratif (CLD, CDEC, SADC, CDC) ou par une instance élective locale (commission scolaire). Ce sont ces instances locales qui sont les employeurs des agents de développement territorial présentés au bas du schéma (OC, coordination de CDC, ADR, agents de développement). Tous ces organismes relèvent de l'État québécois, sauf les SADC qui relèvent de Développement économique Canada, une agence du gouvernement fédéral. S'ajoutent depuis quelques années des agents de liaison à l'emploi de sociétés de gestion en partenariat crées par l'État québécois et la Fondation Lucie-et-André-Chagnon, qui n'apparaissent pas dans le schéma, mais qui sont actifs sur le terrain local.

Le palier régional est devenu, depuis une décennie, un niveau d'intervention déconcentré plutôt que décentralisé puisqu'il n'y a plus de dirigeants élus ou désignés par les populations locales qui en ont le contrôle : ce sont des appareils strictement administratifs liés au ministère de tutelle. Les ASSS et les CRÉ ont des liens avec les instances locales tandis que la conférence administrative régionale (CAR) réunit les directions régionales des ministères, mais n'entretient pas de lien avec une instance locale particulière.

Schéma 1 – Structures institutionnelles de développement du territoire au Québec



Définitions des termes

MSSS : ministère de la Santé et des Services sociaux.

ASSS : Agence de la Santé et des Services sociaux. À l'échelle d'une région administrative, l'ASSS exerce les fonctions nécessaires à la coordination de la mise en place des services de santé et des services sociaux de sa région, particulièrement en matière de mise en réseau de services, de surveillance, de promotion et de protection de la santé publique, de financement, d'allocation de ressources humaines, et de services généraux et spécialisés. Les directions régionales de la Santé publique de chacune des agences emploient une personne à titre de répondant en développement social – développement des communautés. Ces répondants participent depuis 2002 à une Table nationale des répondants où le MSSS est représenté.

CSSS : Centre de Santé et de Services Sociaux. En décembre 2003, le gouvernement du Québec adoptait la *Loi sur les agences de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux*. Cette loi confiait aux agences régionales (ASSS) la responsabilité de mettre en place un nouveau mode d'organisation des services basé sur des réseaux locaux de services (RLS). La création, en juin 2004, de 95 réseaux locaux de services à l'échelle du Québec avait pour objectif de rapprocher les services de la population et de les rendre plus accessibles, mieux coordonnés et continus. Au cœur de chacun de ces réseaux locaux de services, on trouve un établissement appelé centre de santé et de services sociaux (CSSS) né de la fusion de centres locaux de services communautaires (CLSC), de centres d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD) et, dans la majorité des cas, d'un centre hospitalier. Le CSSS agit comme assise du réseau local de services assurant l'accessibilité, la continuité et la qualité des services destinés à la population de son territoire local.

OC : Organisateurs ou organisatrices communautaires. Professionnels à l'emploi d'un CSSS dont les pratiques sont définies comme suit par le ministère de la Santé et des Services sociaux : *Mise en évidence des besoins de la population, conception, mise en œuvre et soutien d'actions communautaires, concertation et mobilisation des acteurs, contribution au développement des communautés locales*.

MESS : ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Ce ministère est responsable notamment de la mise en œuvre de la Stratégie nationale de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, du Secrétariat à l'action communautaire et d'Emploi-Québec.

CLE : Centre local d'emploi. Bureau local d'Emploi-Québec, une instance administrative relevant, via une direction régionale, du MESS. Les CLE dispensent à l'échelle d'un territoire local, généralement une MRC, l'ensemble des services reliés à la sécurité du revenu, à l'employabilité, à la création et au développement de l'entrepreneuriat.

CDC : Corporation de développement communautaire. Association sans but lucratif regroupant sur une base volontaire et multisectorielle les associations (groupes communautaires) à l'œuvre sur un territoire donné. La mission d'une CDC est d'assurer la participation active du mouvement populaire et communautaire au

développement socioéconomique de son milieu. Le territoire d'une corporation de développement communautaire est un lieu géographique précis, délimité selon ses règlements de régie interne, suffisamment restreint pour permettre un fonctionnement axé sur la démocratie participative (territoire d'appartenance) et suffisamment large pour éviter une multiplication inefficace des structures. Le territoire d'une corporation de développement communautaire s'apparente à un territoire d'une ou de plusieurs MRC.

Coordonnateur ou coordonnatrice : titre habituellement donné à la personne qui occupe le poste de direction d'une CDC et dont les fonctions sont à la fois la gestion de l'association, l'animation de milieu, le soutien aux associations du territoire et la représentation de leurs intérêts sur le terrain du développement local. Ils et elles s'identifient généralement davantage à leur organisme qu'à la profession d'organisation communautaire.

MAMROT : ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire, responsable notamment du Fonds de soutien aux territoires en difficulté, du programme des Municipalités dévitalisées et du Pacte rural.

CRÉ : Conférence régionale des élus. La Conférence régionale des élus est un organisme parapublic instauré par la *Loi sur le ministère des Affaires municipales et des Régions*. La CRÉ de l'Estrie, qui a été mise en place le 1er avril 2004, est l'interlocuteur privilégié du gouvernement du Québec en matière de développement régional pour l'Estrie. La Conférence régionale des élus de l'Estrie, tout comme les autres Conférences régionales, est une instance de concertation et de planification composée à la base d'élus municipaux qui s'adjoignent des représentants des divers secteurs socio-économiques.

MRC : Municipalité régionale de comté. Structure équivalent à l'intercommunalité dirigée par un conseil formé des maires des municipalités du territoire. Depuis 1983, les MRC ont la responsabilité de l'aménagement du territoire et exercent en outre les responsabilités qui leur sont déléguées par les municipalités. Les MRC sont régies par les règles d'administration des municipalités lesquelles sont des créatures de l'État québécois. Depuis un peu plus d'une décennie, les MRC sont appelées à assumer aussi des mandats de développement économique et social, notamment en nommant les administrateurs des CLD.

CLD : Centre local de développement. La mission d'un CLD est de mobiliser l'ensemble des acteurs locaux dans une démarche commune tournée vers l'action en vue de favoriser le développement de l'économie et la création d'emplois sur son territoire dans le cadre d'un partenariat entre le gouvernement et la communauté locale. À cette fin il doit : regrouper ou coordonner les différents services d'aide à l'entrepreneuriat et à l'entreprise en concertant les organismes travaillant déjà dans ce domaine et en assurant le financement de ces services ; élaborer un plan d'action local pour l'économie et l'emploi (PALÉE) et veiller à sa réalisation ; élaborer, en tenant compte des stratégies nationales et régionales, toute stratégie locale liée au développement de

l'entrepreneuriat et des entreprises, incluant les entreprises d'économie sociale ; agir en tant qu'organisme consultatif auprès du centre local d'emploi (CLE) de son territoire et exécuter, sur autorisation du ministre, tout autre mandat provenant des ministères et organismes gouvernementaux concernés par le développement local.

ADR : Agents de développement rural. Professionnels à l'emploi d'une MRC ou d'un CLD pour assurer la mise en œuvre du Pacte rural sur ce territoire local. Le Pacte rural est un programme quinquennal de l'État québécois destiné à stimuler et soutenir l'activité et la vitalité des collectivités rurales. Il comporte l'allocation de fonds pour soutenir des projets formulés par les collectivités rurales.

CDEC : Corporation de développement économique communautaire. Organisme sans but lucratif qui assume sur un territoire métropolitain, les fonctions d'un CLD. Les CDEC relèvent d'un conseil d'administration réunissant des partenaires des milieux d'affaires, syndicaux, municipaux et communautaires. Ils bénéficient d'un financement tripartite provenant de l'État fédéral, de l'État québécois et de la municipalité. Les CDEC du Québec favorisent une approche de développement économique communautaire qui se veut globale, intégrée, basée sur la concertation, la mobilisation et la participation de l'ensemble des acteurs de la collectivité. Elle pose le grand défi de s'adresser à toutes les facettes de la vie individuelle et collective, privée et institutionnelle. Le développement économique communautaire a pour but de contrer les effets négatifs des tendances macroéconomiques qui, dans le contexte de la mondialisation, contribuent de plus en plus à établir une société à deux vitesses où les vainqueurs sont de moins en moins nombreux.

SADC : Société d'aide au développement des collectivités. Association sans but lucratif créée en vertu du *Programme de développement des collectivités* du Gouvernement du Canada (1986). Il existe 67 SADC au Québec qui sont financées par Développement économique Canada, l'agence ministérielle fédérale pour le territoire québécois. Les SADC québécoises sont regroupées dans le Réseau des SADC et CAE (centres d'aide aux entreprises). Chaque SADC assume à la fois une mission de concertation pour le développement local et de gestion d'un fonds d'investissement pour la création ou l'expansion d'entreprises.

CAR : Conférence administrative régionale. Instance qui regroupe à l'échelle de chacune des 17 régions administratives du Québec les directions régionales des divers ministères du gouvernement du Québec.

MAPAQ : Ministère de l'Agriculture, de la Pêche et de l'Alimentation du Québec. Ce ministère a une influence sur l'aménagement du territoire, mais ne participe pas aux structures de développement territorial.

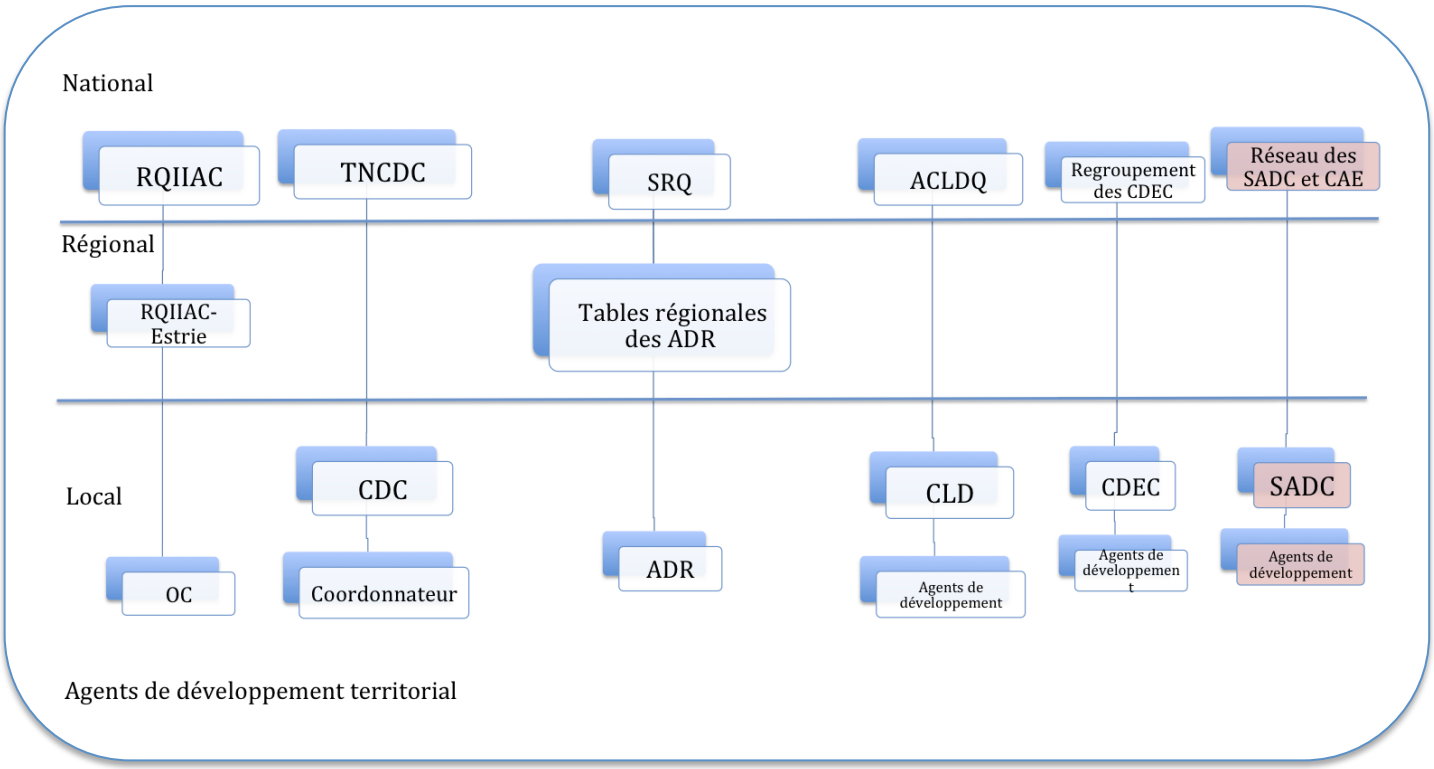
MTQ : Ministère des Transports du Québec. Ce ministère a une grande influence sur l'aménagement du territoire, mais ne participe pas aux structures de développement territorial.

MELS : Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport.

Commissions scolaires : Instances électives responsables des établissements d'éducation élémentaire et secondaire d'un territoire local ou supra local.

Le schéma 2 présente une partie des associations ou regroupements constitués à l'échelle du Québec qui offrent aux agents locaux de développement de territoire (ALDT) des activités de formation ou de soutien à leur action professionnelle. Il importe de mentionner que plusieurs réseaux organisent des activités de formation et de développement auxquelles les ALDT peuvent participer, notamment le Réseau québécois de développement social, le Réseau québécois des Villes et villages en santé, le Réseau québécois de revitalisation intégrée. Ces réseaux nationaux auxquels on pourrait ajouter des associations de soutien et de formation (Dynamo, Communagir, Réseau en développement durable de Lanaudière, le Forum des agents de développement social de Montréal, le Centre Saint-Pierre, etc.) ne sont pas dans le schéma parce que leur action ne s'adresse pas spécifiquement aux ALDT. Apparaissent donc dans le schéma les instances réservées aux professionnels du développement territorial et les structures nationales auxquelles elles sont rattachées. Il faut donc le lire à partir de la base : les ALDT.

Schéma 2 – Structures de soutien nationales et régionales dédiées spécifiquement aux agents de développement de territoire



Le RQIIAC est une association professionnelle constituée et contrôlée par les OC de CSSS à l'échelle du Québec. L'association recrute ses membres sur une base volontaire et organise

des activités à l'échelle nationale chaque année. Elle opère aussi à l'échelle de chacune des régions selon des modalités particulières : en Estrie, il y a une tradition bien établie de tenir deux ou trois rencontres de formation par année avec l'ensemble des OC. Les autres associations (TNCDC, SRQ, ACLDQ, Regroupement des CDEC, Réseau des SADC et CAE) sont des regroupements d'organismes qui offrent aux personnes employées par ces organismes des activités de formation. Solidarité rurale Québec a aussi développé une communauté de pratique pour les ADR via un site intranet qui leur est réservé.

RQIIAC : Constitué en 1988 comme association sans but lucratif, le RQIIAC réunit sur une base volontaire des OC en CSSS de toutes les régions du Québec. Il fonctionne sans permanence en misant sur les contributions de ses membres. Fonctionnant sur la base d'assemblées régionales, chacune déléguant une personne pour la représenter au conseil d'administration, l'association organise au moins un rendez-vous national par année auquel toutes et tous sont invités. Il se définit comme une communauté de pratiques autogérée et jouit d'une certaine reconnaissance dans le réseau de la Santé et des Services sociaux.

TNCDC : Table nationale des CDC. Regroupement à l'échelle du Québec des CDC.

SRQ : Solidarité rurale Québec. L'association a été créée en 1991 suite aux États généraux du monde rural et sa mission est de promouvoir la revitalisation et le développement du monde rural, de ses villages et de ses communautés. SRQ est une Coalition d'organismes nationaux et de membres-associés. Cet organisme sans but lucratif est dirigé par un conseil d'administration composé de 25 membres issus de tous les secteurs (municipal, agricole, coopératif, scolaire, de la santé, du développement économique et communautaire). Depuis juin 1997, Solidarité rurale du Québec est reconnue comme instance-conseil du gouvernement du Québec en matière de ruralité.

ACLDQ : Association des centres locaux de développement du Québec. Regroupement des CLD sur la base d'une adhésion volontaire dont le mandat est d'accompagner ses membres, les CLD, dans la réalisation de leur mandat, soit le développement de l'économie locale et le soutien à l'entrepreneuriat.

Regroupement des CDEC : Les quatorze CDEC sont regroupées au sein du Regroupement des CDEC du Québec, un lieu qui favorise l'échange d'informations, une action commune autour de certains projets et une représentation concertée pour promouvoir l'importance du développement économique communautaire.

Réseau des SADC et CAE : Le Réseau des SADC et CAE regroupe 57 SADC et 10 CAE (centres d'aide aux entreprises), tous autonomes. Il se veut le carrefour des SADC/CAE dans la promotion et la défense de leurs intérêts et de leur expertise dans le partage et le développement d'outils novateurs et ce pour assurer l'atteinte des objectifs de développement de leur milieu.

3. LES PROFILS DE PRATIQUE EN DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

Les répondants locaux et régionaux affirment consacrer en moyenne 60 % de leur temps au développement territorial. Ce pourcentage constitue aussi la médiane puisque 19 affirment y consacrer de 70 % à 100 % de leur temps, 17 affirment y consacrer 50 % et moins, 6, 60 % et 2 n'ont pas répondu à la question. Ce sont intervenantes et intervenants de la catégorie Autres qui déclarent les pourcentages les plus élevés avec une moyenne de 91 %. Les agents de développement rural (ADR), incluant un travailleur contractuel à demi temps, affichent une moyenne de 80 %. La moyenne de temps investi par les OC des CSSS est de 48 % et les taux les plus faibles sont ceux de 5 OC qui affirment consacrer 20 % et moins (dont 2 à 0 %) de leur temps au développement de territoire. Est-ce attribuable à des mandats de programmes qui comportent peu ou pas de développement des communautés ? Ou bien à des choix locaux de CSSS de ne pas investir de ce côté ? Ou bien s'agit-il d'une perception d'OC qui ne considèrent pas les dimensions de développement communautaire que comportent la plupart de leurs mandats ? Il serait intéressant de le clarifier.

Tableau 2 – Pourcentage du temps d'intervention investi en développement territorial

Intervenants	OC de CSSS	ADR	Autres	Régionaux	Total
60 % et plus	10	4	6	5	25
59 % et moins	10	2	3	2	17
Sans réponse	0	0	0	2	2
Total	20	6	9	9	44

Même s'il faut interpréter ces données avec une certaine réserve puisqu'elles reposent sur une évaluation sommaire faite sur le champ pour répondre au questionnaire, le taux moyen de 60 % indique tout de même l'importance du développement territorial dans la charge de travail des 44 répondants. Un calcul plus minutieux de la part de chaque personne aurait pu donner des résultats différents, mais pour les fins de la recherche, ces résultats confirment que les répondants sont bien collectivement des intervenantes et intervenants en développement de territoire.

3.1. Les mandats de développement territorial

Une question ouverte demandait aux intervenantes et intervenants de décrire leur mandat en termes de développement territorial. Ce qui est assez frappant, c'est que les répondants ont exprimé leur mandat en termes de tâches plutôt que de finalités ou de résultats. Trente-trois réponses renvoient à un mandat de soutien principalement aux groupes et organismes du milieu, mais aussi au processus de concertation des acteurs locaux. Ce mandat de soutien est premier pour tous les types d'intervenants. Les OC de CSSS le décrivent en termes d'« animer la vie associative » (2), de « support aux groupes du milieu » (15) ou d'« accompagnement » (24 ; 35), mais aussi de « soutien aux démarches » (17), d'« animer des processus » (23) ou de « facilitateur » (29). Les ADR parlent de « travailler

avec les communautés rurales » (8), d'« accompagner et supporter les acteurs locaux (élus et acteurs de terrain) » (10 ; 22) et d'« animation du milieu » (13), mais aussi de « développer des projets » (3) ou d'en « soutenir la mise en œuvre » (13). Les autres intervenants locaux le définissent d'abord en termes d'accompagnement : « accompagner et initier des projets » (7), « accompagnement des organisations » (38), « accompagnement des agents » (11). Les intervenants régionaux appliquent le soutien d'abord à des processus : « soutien à la concertation locale et régionale » (14), « soutien à la démarche » (30), « soutien à la mise en œuvre de projets et initiatives » (37), « soutien du développement des communautés » (41). Ils parlent aussi de soutenir les acteurs du développement : « soutenir les partenaires de la région » (16), « soutenir les personnes, les responsables » (33), « appuyer les agents de développement » (40).

La mobilisation pour améliorer les conditions de vie et favoriser la participation revient, diversement exprimée, à 27 reprises. Des OC parlent en termes de projets territoriaux : « occupation harmonieuse de l'espace » (24), « développement territorial […] projet collectif » (28), « soutenir la concertation » (2), « rôle conseil au comité territorial » (27), « accompagner une démarche de revitalisation intégrée » (42), « stimuler le développement de partenariats » (35). Ils font mention aussi de « la participation des organisations et des citoyens » (5), de démarche « mobilisatrice de la population et d'acteurs-clés pour le DC » (35), de « favoriser la participation citoyenne et corporative » (42). On indique des visées de « réduction des inégalités sociales » (45), des « aspects des conditions de vie les plus importantes » (12). Deux ADR estiment avoir un mandat de « dynamiser le milieu » (13) et d'« augmenter la capacité des communautés » (21). Un agent de développement de la catégorie « autres », parle de « mobilisation et animation » (39) et trois font référence à des démarches de planification stratégique locale (9 ; 11 ; 39). Aucune mention de la mobilisation par des agents régionaux, mais 2 font mention de « projets qui visent l'amélioration de la qualité de vie des citoyens » (16) et d'« action sur les déterminants sociaux de la santé » (41).

Dans les réponses des intervenants régionaux, 7 font mention de mandat de coordination ou gestion de programme : « circulation d'information sur les programmes […] diffusion de bonnes pratiques » (14), « relayer des informations (programmes, suggestions…) » (37), « déploiement du tableau de bord […] appropriation des données par les communautés » (40), « fournir des données » (46), « mettre en œuvre la politique » (47) et même « investissement de fonds » (32).

3.2. Les tâches principales pour la mise en œuvre de ces mandats

Le tableau 3 rend compte des réponses à la question demandant d'identifier 3 tâches principales dans leur pratique. Les tâches le plus souvent mentionnées sont le soutien aux groupes du milieu et la gestion de projets-coordination avec 30 mentions chacune, et le mobilisation-concertation avec 26 mentions. Suivent, avec un écart important, la

connaissance du territoire (15 mentions) et l'information-communication (13 mentions). Des huit catégories identifiées, cinq correspondent aux interventions identifiées dans le cadre de référence des OC des CSSS (soutien aux groupes du milieu, connaissance du territoire, mobilisation-concertation, sensibilisation-conscientisation et action politique) et deux s'en distinguent (gestion de projets-coordination, information-communication). La tâche de production d'outils et de documents n'est habituellement pas considérée comme une intervention dans les réseau des CSSS, mais fait partie des charges habituelles des intervenantes et intervenants en organisation communautaire et en développement de territoire.

Tableau 3 – Tâches principales identifiées par les intervenantes et intervenants selon le niveau d'intervention

Intervenants	locaux	régionaux	universitaires	Total
Soutien aux groupes du milieu	25	4	1	30
Connaissance du territoire	9	4	2	15
Gestion projets, coordination	24	5	1	30
Mobilisation, concertation	23	3	0	26
Information, communications	9	4	0	13
Sensibilisation, conscientisation	4	1	0	5
Action politique, revendication	1	0	0	1
Production d'outils, de documents	5	2	0	7
Total	100	23	4	127
Tâches mentionnées par intervenant(e)	2,85	2,55	1,33	2,7

La répartition des réponses par titre d'emploi, met aussi en évidence que le profil des intervenants régionaux se distingue légèrement des autres (investissement proportionnellement plus important en connaissance du territoire et information-communication), ce qui n'est pas étonnant puisque ce sont des professionnels qui investissent davantage dans la production et la promotion de programmes.

Le tableau 4 indique que la gestion de projets-coordination occupe la troisième place en importance dans la pratique des OC de CSSS et que 12 OC sur 20 affirment avoir ce type de tâches, alors que cela ne fait pas partie de leur cadre de référence. Faut-il y voir une évolution des pratiques dans le cadre des interventions en développement de territoire, notamment dans le contexte d'une multiplication des programmes induisant des responsabilités de gestion et exigeant des redditions de comptes chiffrées ? On constate par exemple que la liste RQIIAC relaie de nombreuses offres d'emploi pour la gestion d'organismes reliés à ces programmes. Ou bien est-ce plutôt dû à une compréhension du terme gestion en référence à la mise en œuvre de projets même si cela ne comporte pas de responsabilité d'allocation ou d'administration de fonds, ce à quoi normalement réfère le terme de gestion ? Il y a là aussi des clarifications à chercher pour bien situer les enjeux.

Tableau 4 – Tâches principales selon les catégories d'intervenantes et intervenants

Intervenants	OC de CSSS	ADR	Autres	Régionaux	Total
Soutien aux groupes du milieu	13	4	6	4	27
Connaissance du territoire	7	1	0	4	12
Gestion projets, coordination	12	4	6	5	27
Mobilisation concertation	17	2	4	3	26
Information, communication	4	2	2	4	12
Sensibilisation, conscientisation	3	1	0	1	5
Action politique, revendication	0	0	1	0	1
Production d'outils et de documents	2	2	1	2	7
Total	58	16	20	23	117
Tâches par intervenant(e)	2,9	2,66	2,2	2,55	2,67

4. LA DIVERSITÉ DES FORMATIONS INITIALES

Le premier constat qui s'impose à partir du tableau 5 quant à la formation initiale, c'est qu'elle est de niveau professionnel, le quart détenant même un diplôme de 2e ou 3e cycle universitaire. Cela n'étonne pas puisque c'est généralement une exigence à l'embauche. En même temps, c'est probablement un indice que la période au cours de laquelle on embauchait des gens sur la seule base de leur expérience de terrain est pratiquement révolue. La prochaine section indiquera que l'intervention en développement de territoire exige des compétences acquises sur le terrain, mais à la base ce sont des personnes détenant une formation universitaire qui sont recrutées pour les métiers du développement.

Tableau 5 – Niveau de formation initiale selon le groupe d'intervenantes et intervenants

Intervenants	locaux	régionaux	universitaires	Total
Baccalauréat	21	5	2	28
Maîtrise, Ph.D.	11	4	1	16
Certificat	1	0	0	1
Technique	2	0	0	2
Total	35	9	3	47

Comme l'indiquent les chiffres du tableau 6, les trois quarts des intervenantes et intervenants interrogés estiment que leur formation initiale les a très bien ou convenablement équipés pour le métier qu'ils exercent. Cette estimation est reliée à leur conception de l'intervention en développement territorial.

Tableau 6 – Estimation de correspondance de la formation aux exigences de l'intervention en développement territorial

Intervenants	locaux	régionaux	universitaires	Total
Très bien	7	3	2	12
Convenable	20	3	1	24
Relativement peu	4	2	0	6
Peu ou pas	4	1	0	5
Total	35	9	3	47

Si on analyse les données en fonction des domaines de formation initiale et en allouant une cote aux évaluations (très bien = 3 ; convenable = 2 ; relativement peu = 1 ; peu ou pas =0), on obtient des indices sur 3 qui permettent de départager les évaluations. Le tableau 7 présente les résultats de cette seconde analyse. Il met en évidence des taux nettement plus élevés pour les formations en service social et en sciences humaines qui affichent des taux avoisinant ou dépassant 2, alors que les formations en administration, communications et

autres avoisinent 1,5. Ce sont les formations en sciences humaines autres que le travail social qui affichent la cote la plus élevée et les communications, la plus faible.

Tableau 7 – Domaine de formation initiale et taux de satisfaction (sur 3)

Champ de formation	Service social		Sciences humaines		Administration		Communications		Autres		Total	
Titre d'emploi	Nb	Taux	Nb	Taux	Nb	Taux	Nb	Taux	Nb	Taux	Nb	Taux
OC	9	1,9	6	2,2	2	1,5	0	0	3	2,0	20	2,0
ADR	0	0	0	0	1	1,0	4	1,3	1	0	6	1,0
Autres	0	0	3	2,0	2	2,0	1	2,0	3	1,3	9	1,8
Régionaux	1	2	2	3,0	1	2,0	0	0,0	5	1,6	9	2,0
Total	10	1,9	11	2,29	6	1,6	5	1,44	12	1,56	44	1,8

Les commentaires des 10 intervenants dont la formation initiale est en service ou travail social sont partagés. Du côté positif, on souligne l'alliage théorie et pratique : « bel équilibre entre cours théoriques et stage pratique […] concept théorique et expérimentation » (4), « les stages au communautaire et à l'international m'ont préparée » (35) ; l'acquisition d'outils d'analyse : « lecture des enjeux, […] jeux de pouvoir » (12), « capacité d'analyse » (18), « vision globale […] analyse politique » (44) ; et de méthodes d'intervention : « rétablir un équilibre » (12), « principe d'animation » (18), « habiletés en animation » (44). Enfin une mention porte sur la motivation : « la formation initiale a favorisé l'appétit (choix) de l'orientation vers le développement local » (42). Mais sont aussi formulés un nombre équivalent de commentaires plus critiques, principalement à cause d'une forte orientation vers l'intervention individuelle : « j'étais dans le micro » (27), « les cours étaient centrés sur l'intervention individuelle » (28), « formation […] surtout orientée vers l'intervention psychosociale » (32), « on nous explique ce qu'est l'organisation communautaire, mais on ne nous dit pas que cela se rapporte à ce titre d'emploi » (35). Une personne mentionne aussi que « les façons de faire ont beaucoup changé depuis ma formation » (15), ce qui fait ressortir que le développement territorial est un enjeu relativement nouveau par rapport à la période au cours de laquelle les OC étaient davantage invités à des interventions sectorielles, même au niveau des tables de concertation. Il y a là un enjeu d'ajustement pour les responsables de la formation en travail ou en service social, notamment pour que les approches individuelles soient davantage ouvertes aux dimensions collectives.

La majorité des 11 personnes issues de formations en sciences humaines autres que service social (baccalauréat multi, génagogie, psychologie, sociologie, philosophie, développement économique communautaire, récréologie, etc.), mentionne l'acquisition d'outils de base utiles pour leurs interventions : « étude du mouvement communautaire […] et des dynamiques psychosociales » (5), « un bon esprit d'analyse et capacités rédactionnelles » (16), « un bagage théorique intéressant » (17), « corrélation parfaite avec ce qu'on voit en socio » (20), « plusieurs outils reliés aux types d'intervention OC » (23), « connaissance

politiques et sociales, capacité d'analyse critique, réflexion sur un idéal à atteindre » (24), « observation et analyse des phénomènes sociaux » (29), « analyse contextuelle, connaissance du territoire » (38), « connaissances méthodologiques » (46). Quelques unes formulent des critiques relatives au manque de proximité avec les pratiques : « l'expérimentation m'a donné confiance » (5), « mes expériences non professionnelles sont au moins aussi importantes que ma formation académique » (11), « rien ne vaut la pratique concrète pour saisir tous les enjeux propres au DC » (17), « tâches […] qui demandent des 'façons de faire' qui ne sont pas nécessairement enseignées » (19), « aucun cours de sociologie ou de politique (ce qui manquait) » (23), « il me manque des formations en sociologie, développement communautaire » (25), « beaucoup d'apprentissages dans mes expériences de travail dans le communautaire » (31).

Les 6 personnes ayant une formation en administration mettent généralement l'accent sur leurs apprentissages sur le terrain tout en soulignant un bagage théorique acquis au cours des études : « c'est mon expérience professionnelle comme agent de projet qui m'a amené à occuper cet emploi » (2), « l'expérience de vingt années à titre d'agent […] m'a beaucoup apporté » (9), « aide à la méthode, mais peu de relations humaines […] leadership, entreprenariat » (21), « plusieurs notions […] me sont familières, mais le côté relation interpersonnelle n'est pas enseigné à l'école » (30), « apprentissage dans mes années de travail » (31), « compréhension des bases de la démocratie, dynamique des groupes, initiation à l'utilisation d'outils de référence » (45).

À travers toutes ces remarques, la capacité d'analyse stratégique des enjeux territoriaux apparaît comme une composante de la pratique qui compte pour beaucoup dans la satisfaction affichée quant à la formation initiale. Les formations dans lesquelles on apprend à agir sur les conditions structurantes donnent aux intervenantes et intervenants un sentiment de légitimité dans leurs interventions. C'est probablement ce qui donne tant d'importance à l'apprentissage en cours de formation.

5. LE TRAIT COMMUN : L'APPRENTISSAGE EN COURS D'EMPLOI

5.1. Des activités de formation continue

Plusieurs remarques sur la pertinence des formations initiales pointaient vers les apprentissages d'expérience et la formation continue. Le tableau 8 indique que les intervenantes et intervenants profitent de plus de deux modes de formation continue, les sessions et le soutien entre pairs se distinguant nettement comme modes privilégiés avec la lecture. Les activités de supervision professionnelle tout comme le fait de suivre des cours demeurent le fait d'une minorité.

Tableau 8 – Activités de formation en cours d'emploi et taux de satisfaction

Intervenants	35 locaux	9 régionaux	3 universitaires	Total
Soutien entre pairs	28	4	0	32
Sessions	32	6	1	39
Lectures	24	3	1	28
Cours	5	1	1	7
Supervision	7	1	0	8
Total	96	15	3	114

Le tableau 9 permet d'identifier quels groupes professionnels ont davantage recours à chacun des modes de formation en cours d'emploi. Les OC des CSSS se démarquent comme groupe privilégié puisque tous ont accès aux sessions, 4 sur 5 au soutien entre pairs du fait qu'ils sont le plus souvent en équipe dans un même CSSS et que 1 sur 4 peut se prévaloir d'une supervision professionnelle. Ils affichent aussi le niveau de satisfaction le plus élevé (2,5 sur 3). Le groupe le moins satisfait est celui des agents régionaux avec 1,4 sur 3, mais aussi avec un plus faible accès aux activités de formation (1,6 activités par intervenant). Les ADR affichent aussi un taux plus faible de satisfaction (1,5 sur 3) en dépit du fait qu'ils ont accès a plus de deux activités de formation par intervenant. Le fait que tous n'aient pas accès à des sessions pourrait bien expliquer l'écart de satisfaction.

Tableau 9 – Activités de formation en cours d'emploi et taux de satisfaction selon les catégories d'intervenants en développement de territoire

	Nombre d'inter-venants	Sessions	Soutien entre pairs	Lectures	Super-vision	Cours	Taux de satisfaction sur 3,0
OC	20	20	16	13	5	2	2,5
ADR	6	4	5	4	2	1	1,5
Autres	9	8	7	7	0	2	1,9
Régionaux	9	6	4	3	1	1	1,4
Total	44	38	32	27	8	6	2,0

Mais il semble bien y avoir aussi des motifs reliés à l'identité professionnelle. En effet, l'analyse des réponses à la question ouverte sur la satisfaction quant à la formation continue fait ressortir l'importance pour les intervenants d'avoir un contrôle sur ces activités comme le permet l'existence du RQIIAC pour les OC des CSSS, notamment en Estrie où le RQIIAC-Estrie a réussi à institutionnaliser cette fonction de formation : « les besoins sont identifiés par les OC » (6), « soutien entre collègues » (12), « ces activités sont organisées par le regroupement » (27), « le RQIIAC priorise [...] à partir des besoins exprimés par ses membres [...] en fonction des réalités du moment » (29), « nous ciblons nos besoins de formation au RQIIAC » (35). L'apprentissage dans des formules déterminées par les OC « sert de levier collectivement significatif » (42), « permet de développer une identité commune, un sentiment d'appartenance » (45). Quant à l'apport de ces activités, ce qui est le plus souvent souligné c'est la « connaissance des enjeux » (2) : « mise à jour des enjeux politiques actuels » (12), « répond à des besoins ou enjeux rencontrés dans ma pratique » (44). On souligne aussi l'acquisition de compétences pratiques : « spécialisation de ma pratique » (4), « outils de pratique » (15), « développement de nouvelles expertises » (20). Une remarque négative concerne les restrictions imposées par les établissements : « Dans mon CSSS, le budget est limité : 300$/an pour 2 jours » (28). Le RQIIAC-Estrie doit privilégier les formations qu'il est en mesure d'autofinancer en majeure partie.

Les ADR soulignent la « formation annuelle de l'Université rurale du Québec » (13) et les « formations organisées par SRQ et OEDC [...] [qui] permettent de mieux comprendre les situations et d'adapter mes actions » (21). Un ADR indique que son employeur défraie « une partie des études du MBA » auquel il est inscrit (10). Cependant deux intervenants (8 et 22) manifestent leur insatisfaction, l'un parce que cela n'est « pas adapté au niveau des participants » (8) et l'autre n'indique aucune activité de formation et ne donne aucun commentaire (22).

Les autres intervenants locaux soulignent comme positives les occasions de formation « en développement local en milieu rural » (7 et 9), la participation à « des colloques et des séminaires et à des projets de recherche » (11) de même que les formations offertes par les réseaux d'organismes de développement comme les SADC ((38), « la FQM, l'UMQ, Solidarité rurale, Villes et villages en santé » (39). Une réponse indique aussi « un programme de formation développé au sein de ma direction » dans une institution (30). Au sein de ce groupe, aucun commentaire négatif n'est formulé.

Les agents régionaux formulent peu de commentaire que ce soit dans un sens négatif ou positif, un seul commentaire exprimant un « besoin d'accompagnement dans l'action » (14).

L'analyse des données sur l'apprentissage en cours d'emploi pointent généralement vers les enjeux d'identité professionnelle. C'est évident dans les réponses fournies par les OC des CSSS, mais aussi en creux dans les réponses des autres catégories d'intervenants. La

possibilité de rencontrer régulièrement des collègues exerçant la même tâche fait partie des mécanismes favorisant le développement d'une telle identité. Le tableau 10 indique que presque tous les intervenants rencontrés (4 sur 5) ont la possibilité de telles rencontres avec des gens exerçant le même métier en développement de territoire et la quasi totalité estime avoir des contacts avec d'autres agents de développement de territoire. Des activités comme l'Alliance des corporations sur le territoire de la MRC des Sources ou le Comité de mise en œuvre du Tableau de bord sont des lieux émergents de formation qui réunissent des intervenantes et intervenants occupant divers titres d'emploi. Il y a aussi des activités qui mettent à profit cette intersectorialité comme les formations organisées à Sherbrooke sur le développement des communautés et la participation citoyenne.

Tableau 10 – Activités susceptibles de renforcer l'identité professionnelle

Intervenants	locaux	régionaux	universitaires	Total
Rencontres entre collègues	31	6	1	38
Rencontres avec d'autres agents	34	6	2	42

Les commentaires qui reviennent le plus souvent relativement aux rencontres entre collègues (mais cela semble valoir aussi pour les rencontres avec d'autres agents de développement de territoire), portent sur le partage d'expériences et de connaissances (6, 8, 13, 21, 24, 29, 34, 35, 37, 38, 39, 42, 43, 46). Vient ensuite le développement de solidarités entre pairs : « valorisation personnelle et professionnelle » (7 et 29), « briser l'isolement » (10), « cohérence de vision » (12 et 32), « soutien professionnel » (14), « épaulement collectif » (21), « inspirant, expériences similaires » (22), « passion partagée » (24), « moins d'isolement » (29), « milieu très stimulant » (40), « solidarité » (42), « plaisir de rencontrer des collègues » (43). Enfin certains parlent de développement professionnel : « développement de nouvelle capacités d'intervention » (2), « des projets communs peuvent également émerger » (16), « un recul sur mon travail, ma pratique » (17), « arrimage des expertises » (20), « partage de problématiques » (21), « partage de contacts » (22), « j'apprends énormément des défis rencontrés par mes collègues » (30), « vision commune du développement des collectivités » (32), « ressourcement essentiel » (41).

5.2. Un métier d'avenir ?

Le questionnaire proposait une dernière question ouverte quant à l'avenir du poste occupé par l'intervenant. 23 personnes ont inscrit une réponse dont 18 OC de CSSS : 16 expriment des points de vue optimistes et 7 commentaires expriment des inquiétudes. Des commentaires positifs, 6 expriment la conviction que le poste sera toujours là dans deux ou trois ans et les autres envisagent un développement : « il sera de plus en plus actif et présent dans le développement territorial » (20), « un renforcement par le maintien de l'aide financière […] à mon employeur » (21), « ce poste d'OC est reconnu et valorisé parce

que l'équipe en place et la direction adhèrent au cadre de pratique et en reconnaissent la spécificité » (23), « les changements sont positifs, nous prendrons même plus de place… je crois ! » (24), « il sera conservé et peut-être il y en aura d'autres. J'y travaille » (29). Les inquiétudes viennent d'intervenants dont le poste est une « assignation temporaire due à un surcroît de travail' (4), « en attente d'un renouvellement de l'engagement jeunesse » (14). Mais ils sont aussi reliés à des remises en question : « le danger est qu'il soit affecté aux programmes de prévention de toutes sortes provenant de la santé publique » (6), « une grosse remise en question du poste d'OC dans notre CSSS » (18), « si une de nous trois (TC-OC) avait à quitter, je ne crois pas qu'elle serait remplacée » (28), « on verra avec les fusions… » (35), « très partagé sur le sujet » (42). Bref, même dans les rangs des OC dont les postes sont relativement stables depuis plusieurs années, des doutes s'élèvent dus aux orientations qui prévalent dans le réseau.

6. CONCLUSIONS PRÉLIMINAIRES

Au terme de ce premier rapport, il convient de rappeler que la recherche se poursuit et que les conclusions actuelles demeurent sommaires et provisoires. Les activités à venir et les comparaisons avec des régions françaises permettront de les développer. On peut cependant déjà affirmer que l'Estrie est engagée dans une dynamique formative pour ses agents de développement de territoire et identifier des questions à approfondir dans les prochaines étapes de la recherche.

6.1. La dynamique formative en Estrie

La démarche de recherche entreprise en Estrie a permis d'identifier jusqu'ici un ensemble d'activités de formation organisées autour de pôles d'intervention formellement orientés vers la formation professionnelle en développement de territoire :

- L'Université de Sherbrooke avec ses activités d'enseignement en service social et de recherche de type partenarial sur les enjeux de la territorialité (Caillouette *et al.*, 2007) ;
- Le centre affilié universitaire du CSSS-IUGS de Sherbrooke[1] ;
- Le comité d'avancement des pratiques de l'OEDC[2] ;
- La communauté de pratiques du RQIIAC-Estrie avec ses acquis historiques en termes d'activités de formation reconnues par les établissements.

À ces instances dédiées formellement à la formation de professionnels du développement de territoire, il faut ajouter des événements marquant une préoccupation régionale à cet égard : la création en 2004 de l'Observatoire estrien développement des communautés, l'organisation par les OC de l'Estrie en 2009 de la Journée d'échange du RQIIAC sur le développement des communautés au Centre d'arts d'Orford, les colloques organisés par les partenaires universitaires comme celui d'octobre 2011 sur *L'innovation sociale et les interventions territoriales*, etc.

Participent aussi à cet effort les activités qui permettent un partage de pratiques le plus souvent entre pairs occupant un même type d'emploi ou de tâche en développement de

---

[1] « Depuis avril 2008, des chercheurs, gestionnaires, intervenants et organismes communautaires ont amorcé la construction d'un laboratoire d'amélioration et de transformation des pratiques interprofessionnelles s'adressant aux citoyens les plus vulnérables. Ce chantier d'innovation consiste à expérimenter, décrire et structurer avec cohérence une pluralité de pratiques et d'interventions dans deux quartiers défavorisés de Sherbrooke (environ 8 000 personnes chacun) dans le but ultime d'améliorer les conditions et la qualité de vie des citoyens de ces quartiers. » (http://www.csss-iugs.ca/show_section.php?L=fr&ParentID=33&Niveau2=76&Niveau3=220&Niveau4=)

[2] « Le comité d'avancement des pratiques réunit une quinzaine de personnes en provenance de partout en Estrie et de divers milieux (universités, coopératives, organismes à but non lucratif, SADC, MRC, CSSS, etc.). Les participants, qui sont des praticiens ou des chercheurs œuvrant au développement des communautés, se rencontrent une fois par mois pour partager leurs expériences autour des thèmes qui les intéressent. » (http://www.oedc.qc.ca/presentation/comite-d-avancement-des-pratiques)

territoire (Alliance des corporations, Comité d'accompagnement en développement des communautés, Comité de mise en œuvre du Tableau de bord des communautés) ou un même titre d'emploi (OC de CSSS, ADR). Ces activités ont un caractère de proximité à tout le moins régionale et s'ajoutent aux activités de développement professionnel à l'échelle nationale des divers réseaux (colloques du RQIIAC, université rurale de SRQ, etc.) et aux activités des regroupements nationaux qui comportent généralement une dimension formative.

La région offre donc une toile relativement dense d'activités favorisant la formation de base aussi bien que le développement des compétences à partir des pratiques. L'observation a permis de constater que plusieurs intervenantes et intervenants se retrouvent dans plusieurs de ces structures de formation professionnelle. Cette situation correspond bien au type de développement des compétences défini par Le Boterf : « la compétence réelle est celle qui est construite » à partir, d'une part, de « ses propres ressources […] mais également des ressources de son environnement » et, d'autre part, des « règles de l'art » développées par le « milieu professionnel d'appartenance » (Le Boterf, 2008 : 2-3). Les communautés et les collectivités apprenantes apparaissent donc comme une stratégie de formation appropriée au type de compétence requis pour l'intervention en développement territorial.

Il est à cet égard intéressant de constater que les insatisfactions et les inquiétudes qui se dégagent aussi bien des données recueillies par questionnaire que des observations participantes réalisées, sont nettement moins fortes que la satisfaction et les espoirs quant à l'avenir du métier pratiqué. N'est-ce pas un indicateur que la configuration estrienne se présente comme un réseau institutionnel et institutionnalisé soutenant pour celles et ceux qui pratiquent les métiers du développement territorial ? Ce sont ces constatations qui nous incitent à en parler comme une région apprenante. L'accessibilité des ressources de formation apparaît être un facteur de mobilisation des professionnels du développement des territoires, d'abord parce qu'il est plus facile de participer à des activités locales que régionales ou nationales, mais aussi parce que diverses activités dans le milieu ont un effet convergent et se renforcent mutuellement.

6.2. Quelques questions à approfondir

Les personnes engagées dans les métiers du développement de territoire parlent de leur pratique en termes de techniques (animation de rencontres, méthodes de connaissance du territoire, etc.), mais évoquent aussi ses dimensions relationnelle et politique. Elles sont, en un certain sens, leur propre instrument de travail, mettant à profit les apprentissages académiques, mais aussi les choix éthiques et les expériences acquises pour atteindre les objectifs qu'on leur assigne. Définir des profils de compétences est relativement complexe et la multiplicité des parcours professionnels est en elle-même une démonstration que le recrutement ne repose pas seulement sur des savoir-faire ou des connaissances

académiques. On cherche des personnes capables de soutenir des processus complexes. Les approches gestionnaires misent sur des agents de projets alors que le développement de territoires requiert des agents de processus, capables d'assumer de façon autonome les dimensions stratégiques de l'intervention. Mobiliser des citoyennes et des citoyens repose sur un apprentissage qui exige davantage que des compétences académiques. Le savoir-être et les valeurs des intervenantes et intervenants sont un déterminant majeur. Comment concevoir des formations académiques répondant à ces impératifs ? Comment les milieux de pratique doivent-ils intégrer la formation en cours d'emploi aux tâches de leurs agents de développement de territoire ?

Certaines observations de la recherche semblent indiquer que l'autonomie professionnelle soit aussi une condition favorable au perfectionnement en cours d'emploi. L'expérience du RQIIAC comme communauté de pratiques suggère que le contrôle des praticiennes et praticiens du développement territorial favorise leur identité professionnelle et que cela renforce sa capacité d'agir comme agent d'un perfectionnement satisfaisant. Avec la multiplicité des titres d'emploi comment mettre à profit cet effet de communauté de pratiques ?

Le développement durable ou développement territorial intégré requiert à la fois un décloisonnement au plus haut niveau de l'État dans la conception des programmes et une capacité d'intégration locale des ressources. Plusieurs programmes développés pour soutenir l'occupation du territoire sont plutôt conçus dans une perspective sectorielle, en fonction des objectifs spécifiques d'un organisme ou d'un ministère. L'avantage qu'offre le territoire repose sur les possibilités de favoriser l'intersectorialité, l'intégration horizontale des ressources au profit des objectifs d'une collectivité territoriale. Une telle intégration locale passe-t-elle par le regroupement de toutes les personnes qui soutiennent le développement sur un territoire donné indépendamment de leur titre d'emploi ? Comment assurer la viabilité de ces instances ?

6.3. La poursuite de la recherche

Le comité de pilotage estime qu'il faut d'une part poursuivre la collecte de données au cours des prochains mois afin d'élargir la population cible rejointe. Déjà quatre ou cinq événements sont planifiés à cette fin. Les travaux du comité de pilotage se poursuivent donc dans une seconde phase de collecte et d'analyse.

La préoccupation majeure pour le moment est de favoriser une diffusion des données de façon à susciter des rétroactions sur ces résultats préliminaires. La publication du présent cahier et les communications prévues dans quelques colloques nationaux et régionaux sont les outils retenus pour y arriver.

Le caractère inductif et exploratoire de la recherche appelle une suite plus structurée qui repose sur l'obtention des ressources requises pour que cela soit possible. Des demandes de subvention ont déjà été soumises. La participation à la démarche comparative France – Québec fait aussi partie de ces sollicitations.

ÉLÉMENTS DE BIBLIOGRAPHIE

Caillouette, Jacques, Dallaire, Nicole, Boyer, Ginette, & Garon, Suzanne (2007). « Territorialité, action publique et développement des communautés », *Économie et Solidarité*, vol.38, no.1, p.8-23

Caillouette, Jacques, Boyer, Ginette, Dallaire, Nicole & Garon, Suzanne (2007). « Le développement des communautés locales comme enjeu du renouvellement de l'intervention publique et communautaire », *Intervention*, no. 126, juin, pp.31-41.

CSSS-IUG de Sherbrooke (2009). *Cadre de référence. Service d'action communautaire*, mars, 28p. (http://www.csss-iugs.ca/images/from_fckeditor/fichiers/ActionCommunautaire_Cadre_Reference.pdf)

CSSS-IUG de Sherbrooke (2009). *Axes de programmation 2008-2011. Service d'action communautaire*, mars, 11p. (http://www.csss-iugs.ca/images/from_fckeditor/fichiers/ActionCommunautaire_Axes_programmation_12fev09.pdf)

Lachapelle, René (2011). *Quelle formation pour les organisateurs et organisatrices communautaires dans le contexte des années 2010 ?* Compte rendu du Colloque tenu le mercredi 11 mai dans le cadre du 79e Congrès de l'ACFAS, Sherbrooke, 12p. (http://www.rqiiac.qc.ca/doc/autre/crcolloque2011.05.11.pdf)

Le Boterf, Guy (2008). *De quel concept de compétence avons-nous besoin ?*, Dossier Les compétences de l'individuel au collectif, ANFH Picardie – Transfert des Acquis de Formation, 4p., consulté en ligne http://www.anfh-transfert-acquis-formation.com/documentation-competence-individuelle.pdf

RQIIAC (2010). *Modèle de profil de compétences*, novembre, 4p. (http://www.rqiiac.qc.ca/doc/modele/profilcompetences.pdf)

RQIIAC (2010). *Pratiques d'organisation communautaire en CSSS. Cadre de référence du RQIIAC*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 158p.

CRCOC
Chaire de recherche du Canada
en organisation communautaire

RQIIAC
Regroupement québécois
des intervenants et intervenantes
en action communautaire en CSSS

ÉTUDE DE LA RELATION EMPLOI – FORMATION DANS LE CHAMP DU DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

Questionnaire aux intervenantes et intervenants en développement territorial

Nous vous remercions à l'avance de votre collaboration à cette étude dont le but est de mesurer la correspondance entre les compétences requises dans les métiers du développement territorial et les formations disponibles pour en soutenir la pratique.

Ce questionnaire nous aidera à établir le portrait des compétences professionnelles que l'on retrouve en Estrie. Les résultats seront comparés à des recherches similaires menées dans quelques régions françaises.

Nous vous communiquerons les résultats de cette recherche-action au printemps de 2012. Nous espérons que ces travaux contribueront à améliorer les pratiques de développement local et votre satisfaction à y contribuer.

«««««««•»»»»»»»

1. Titre d'emploi
   Quel est actuellement votre titre d'emploi ? _____

   Depuis quand occupez-vous ces fonctions ? _____

2. Mandat
   Comment définissez-vous votre mandat en développement territorial ?

   _____

   _____

   _____

   _____

3. Tâches
   Parmi la liste qui suit, quelles sont les trois principales tâches qui vous occupent dans cet emploi ?

   ☐ Soutien aux groupes du milieu
   ☐ Connaissance du territoire
   ☐ Gestion de projets, coordination
   ☐ Mobilisation, concertation
   ☐ Information, communications
   ☐ Sensibilisation, conscientisation
   ☐ Action politique, revendication
   ☐ Production d'outils, de documents

4. Type d'organisme employeur
   Vous êtes à l'emploi de quel type d'organisme ?

   CSSS ☐ Commission scolaire ☐ Municipalité ☐ Groupe communautaire ☐

   CLD ☐ SADC ☐ CDC ☐ CDEC ☐

   Agence SSS ☐ Ministère ☐ Lequel ? _____

   Québec en forme ☐ Avenir d'enfant ☐ Autre ☐ _____

5. Formation académique
   a) Quel est le dernier niveau de scolarité que vous avez complété ?
      - ☐ Primaire (sans diplôme d'études secondaires)
      - ☐ Secondaire V
      - ☐ Études collégiales
      - ☐ Études universitaires :
        - ☐ Certificat
        - ☐ Baccalauréat
        - ☐ Maîtrise
        - ☐ Doctorat

   b) Dans quel domaine ces études ont-elles été complétées ?

   _____

6. Formation initiale et tâches
   Considérez-vous que votre formation académique initiale vous a préparé à occuper cet emploi
   a) Très bien ☐
   b) Convenablement ☐
   c) Relativement peu ☐
   d) Peu ou pas du tout ☐

   Pouvez-vous identifier ce qui vous incite à choisir cette réponse ?

   _____

   _____

   _____

   _____

7. Formation en cours d'emploi
   Avec-vous l'occasion de suivre des démarches de formation dans le cadre de votre travail ?

   Si oui, s'agit-il de :
   a) Sessions sans crédits académiques ☐
   b) Études en vue de l'obtention d'un diplôme ☐
   c) Activités d'autoformation individuelle (lectures, cours, etc.) ☐
   d) Activités de formation en groupe (codéveloppement professionnel) ☐
   e) Partage d'expériences entre pairs ☐
   f) Mentorat ou supervision professionnelle ☐
   g) Autre ☐ Préciser _____

8. Formation en cours d'emploi et aspirations professionnelles
   Ces activités de formation en cours d'emploi répondent-elles à vos besoins professionnels ? Pouvez-vous préciser en quoi ?

   _____

Ces activités sont-elles satisfaisantes ?

a) Très ☐
b) Bien ☐
c) Assez ☐
d) Peu ☐

9. Identité professionnelle
   Avez-vous l'occasion à rencontrer sur une base assez régulière des personnes qui exercent un métier similaire ?

   Oui ☐ Non ☐

   Si oui, de qui s'agit-il et qu'est-ce que vous retirez de ces rencontres ?

   Si non, seriez-vous intéressé(e) à de telles rencontres ?

   Oui ☐ Non ☐

10. Y a-t-il dans votre milieu des intervenants ou des intervenantes (de votre organisme ou d'autres organismes) avec qui vous considérez avoir des affinités (connivences, complicités, convergences de vue, etc.) sur le plan de votre pratique professionnelle ?

    Oui ☐ Non ☐

    Si oui, pouvez-vous nous indiquer leur(s) titre(s) d'emploi ?

11. À votre avis, dans deux ou trois ans, qu'est-ce qui adviendra du poste que vous occupez présentement ?

12. Identification

Homme ☐ Groupe d'âge ☐ 30 ans et moins
Femme ☐ ☐ 31-50 ans
☐ 51 ans et plus

13. Années d'expérience en développement territorial : ☐ moins de 5 ans
☐ 6 à 10 ans
☐ 11 ans et plus

14. Quel pourcentage de votre temps de travail est consacré au développement territorial ?
%

15. Nous souhaitons vous assurer du caractère absolument confidentiel de vos réponses à ce questionnaire. Quelle que soit votre réponse à la présente question, les informations qu'ils contiennent ne seront jamais présentées en mentionnant votre identité.

Cependant, il se peut que nous souhaitions prendre de nouveau contact avec vous pour approfondir un aspect ou l'autre de notre étude. Si vous êtes disposés à cette éventualité, acceptez-vous de nous indiquer :

Votre nom _____

Votre numéro de téléphone _____
Et/ou
Votre adresse électronique _____

Merci d'avoir pris le temps de compléter ce questionnaire !