

## **Les enjeux de l'arrimage vus de la fenêtre d'une régie régionale**

Christiane Bérubé

Volume 7, Number 2, Fall 1994

La recherche sociale et le renouvellement des pratiques

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/301293ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/301293ar>

[See table of contents](#)

---

**Publisher(s)**

Les Presses de l'Université du Québec à Montréal

**ISSN**

0843-4468 (print)

1703-9312 (digital)

[Explore this journal](#)

---

**Cite this document**

Bérubé, C. (1994). Les enjeux de l'arrimage vus de la fenêtre d'une régie régionale. *Nouvelles pratiques sociales*, 7(2), 261–265.  
<https://doi.org/10.7202/301293ar>

# ❖ Les enjeux de l'arrimage vus de la fenêtre d'une régie régionale

*Christiane BÉRUBÉ  
Coordination des programmes et services  
Régie régionale de la santé et des services sociaux  
du Bas-Saint-Laurent*

Depuis plus de quinze ans est remis en question le rôle de l'État-providence, particulièrement en raison de l'impasse financière dans laquelle il se trouve et également, selon Rosanvallon, en raison d'une impasse sociologique. À cet égard, Rosanvallon (1981) s'est demandé s'il y a une limite sociologique au développement de l'État-providence et au degré de redistribution que son financement implique. De son côté, Lipietz (1983) a avancé que c'est à travers le problème de financement que se pose celui de la légitimité de l'État-providence. Ces questionnements ont fait prendre conscience qu'il y a une limite, qu'elle soit sociale, culturelle ou économique aux fonctions que peut effectuer l'État, car en prenant une place plus grande, l'État freine les initiatives et l'esprit de créativité des citoyens et mécanise aussi les rapports qu'il entretient avec ces derniers. Tant et si bien, que nous sommes tous témoins du désengagement progressif de l'État dans plusieurs champs d'activités dont celui des services sociaux et de santé.

Tout en reconnaissant que le désengagement de l'État-providence est la conséquence d'une difficulté économique de ce dernier à assumer ce rôle, je crois qu'il est aussi et même dû au besoin ressenti par la population de

rapprocher le pouvoir du quotidien, de lui assurer de la visibilité, de lui reconnaître une âme et une capacité de répondre aux besoins réels d'une collectivité.

Pour plusieurs, le désengagement de l'État s'illustre de diverses façons : la régionalisation et la décentralisation des services, un discours qui rappelle sans cesse la nécessité de concertation et, particulièrement, la reconnaissance du communautaire comme lieu et moyen privilégiés d'intervention.

La place et la reconnaissance du communautaire ont évolué à grands pas depuis quelques années. Plusieurs rapports officiels de commissions d'enquête (Rochon, Harnois, entre autres) lui reconnaissent deux missions : celle de la défense et de la promotion des intérêts des personnes qu'ils représentent et celle de la sensibilisation de la population et du gouvernement à ces intérêts (Rochon, 1988 : 670-671). À ces deux missions s'ajoute également celle de dispenser des services à la communauté, confirmée par la Loi 120. Dans les faits, on constate que le communautaire est devenu incontournable pour l'État et le réseau public, et cela, en raison du développement de sa visibilité publique, du développement d'une légitimité sociale, du développement d'une crédibilité politique, ainsi que de celui d'une pratique alternative répondant avec justesse à des besoins.

Le défi qui demeure est celui d'améliorer et de consolider les liens entre les organismes communautaires et le réseau institutionnel public dans un objectif d'offre de services humains et accessibles qui collent aux besoins réels de la population.

## LES ENJEUX

La recherche d'un meilleur équilibre, d'un partage de responsabilités entre partenaires suppose une négociation qui se traduit manifestement par des pertes et des gains. Comment nommer les enjeux ?

Un premier enjeu est la capacité que nous aurons à conserver, ce qui est le cas assez souvent, des relations ouvertes et amicales entre nous tout en développant des relations d'affaires. Il y a là un nouveau style à inventer et, surtout, nous devons éviter de tomber dans des relations de type paternaliste ou condescendant.

Un deuxième enjeu est de découvrir l'enrichissement possible à la fréquentation, en somme, se donner de part et d'autre la permission de s'influencer et de se laisser contaminer. Bien sûr, l'objectif recherché de cette fréquentation assidue n'est pas d'envahir ou d'anéantir l'autre partenaire. Ce n'est pas un effet de symbiose qui est recherché, mais plutôt un véritable partenariat où chaque partie est à la recherche de nouvelles façons de faire et accepte la déstabilisation inhérente à tout changement de pratique. En somme, c'est se donner la permission d'avoir peur et de ne pas tout savoir.

Un troisième enjeu, très relié au deuxième, est celui d'éviter «les guerres de clocher» qui sera relevé dans la mesure où le souci réel de nos démarches communes est de répondre aux besoins de la clientèle. L'importance du réseau communautaire prend ici tout son sens dans la mesure où les organismes issus du milieu permettent par les liens plus étroits et plus personnels qu'ils favorisent «de réencastrer la solidarité au sein de la société» (Rosanvallon, 1981). Les effets positifs d'un tel réencastrage, selon Rosanvallon, sont, entre autres, la personnalisation des rapports, le développement d'une plus large capacité d'autonomie des groupes et des personnes, le développement de la débrouillardise, de la créativité, de l'autogestion et de la reconnaissance mutuelle de limites acceptables des champs de compétence dans les réponses aux besoins.

Un quatrième enjeu est d'éviter une relation de dépendance ou de soustraction entre le réseau communautaire et le réseau institutionnel. Le risque majeur de la dépendance, à mon point de vue, est la stérilisation des capacités du milieu et des personnes qui le composent, la perte de leur sens critique et de leur potentiel de création. La prise en charge du milieu via l'implication des personnes dans les conseils d'administration des organismes communautaires me semble une force et une garantie d'objectivité et de succès dans le choix des moyens à prendre pour répondre adéquatement aux besoins exprimés. De cet enjeu découle la nécessité que le réseau communautaire garde son autonomie et offre des services sociaux et de santé de façon complémentaire et planifiée conjointement avec le réseau institutionnel.

Un cinquième enjeu que je me dois de nommer, pour avoir travaillé plusieurs années au sein de groupes de femmes, est le rôle joué par ces dernières dans la prise en charge de la communauté de divers services. Pour plusieurs, la valeur du service rendu se mesure à la satisfaction de soi, à la qualité de la relation d'amitié qui se crée souvent et à celle de l'aide fournie. Ce revenu «affectif», prôné parfois dans les discours politiques officiels, rime souvent pour des groupes de femmes avec décharge de responsabilités sans ressource et à bon prix. Le risque est grand, et il faut y accorder une attention particulière et en débattre à fond, spécialement dans la question du maintien à domicile où les femmes sont les aidantes reconnues tant du côté familial que dans les organismes communautaires.

## **LES CONDITIONS DE SUCCÈS**

D'entrée de jeu, j'aimerais rapporter ce qu'une directrice d'organismes communautaires rapportait, lors d'un colloque que la Régie régionale du Bas-Saint-Laurent (1993) avait organisé sur le partenariat avec les organismes communautaires en mars 1993, et qui est pour moi très significatif : «La détresse humaine nous impose une obligation de bonne entente». C'est certain, me direz-vous, mais pas à n'importe quel prix, et c'est juste.

À partir des enjeux nommés, plusieurs conditions de succès en découlent. Il me semble cependant important d'en énumérer succinctement quelques-unes. Je m'inspirerai également ici des résultats de notre colloque qui avait comme objectif d'identifier des conditions de succès au partenariat établi entre le réseau communautaire et le réseau institutionnel, pour un arrimage réussi.

### **Au préalable**

- S'assurer d'une relation solidaire et associative qui mise sur l'intelligence et l'ouverture. Reconnaître ainsi ses limites de part et d'autre et les accepter, sans s'écraser et se faire concurrence, favorisera un partenariat réel.
- Condition *sine qua non* de succès, respect et écoute de part et d'autre. La crédibilité s'acquiert au gré des actions menées et des gestes posés.
- Faire connaissance et savoir avec exactitude les spécificités de chacun et « ainsi mieux se connaître pour mieux se reconnaître ».
- Identifier le niveau de concertation à établir, c'est-à-dire le pourquoi et le niveau de notre collaboration : information-échange, complémentarité de services, suppléances de services, etc.
- S'assurer de relations continues et non seulement ponctuelles. L'approvisionnement et la connaissance se réalisent petit à petit pour créer une complicité réelle dans le sens d'une compréhension mutuelle et partagée. Ici, complicité n'égale pas complaisance, ce qui laisse place à la confrontation des idées et au partage d'expériences.
- Établir un espace de négociation et, ainsi, nommer les zones de travail possibles et établir les règles du jeu ensemble.

### **En cours de travail**

- Assurer aux organismes communautaires un financement adéquat (cadre de financement, plan triennal, récurrence, équité) ; c'est un point sensible et important. Bien sûr, cela se fait dans les limites du possible ; mais cette préoccupation doit rester très présente.
- Établir des ententes, des protocoles et des engagements écrits librement consentis.
- Respecter les limites tant des organismes communautaires que des établissements dans la dispensation des services, compte tenu de l'évolution des services.

- Susciter des contacts réguliers pour maintenir un réseau de relation entre les organismes et l'institutionnel.
- Ainsi, il ne faudrait pas hésiter à s'interpeller, à demander du support. Un autre moyen, également, serait de faire connaître ses réalisations, faire visiter les organismes communautaires, les établissements (par exemple, passer une journée auprès de la clientèle sera significatif et concret).
- Enfin, respecter les limites du bénévolat.

En conclusion, il est nécessaire de rappeler que beaucoup d'espoir est mis dans notre capacité d'arrimer le réseau public et le réseau communautaire. Il faut trouver « le juste milieu » pour effectivement dégager une nouvelle association entre les deux partenaires. Faire naître un nouveau mode de relation, refaire ensemble des choix sociaux, définir ensemble des objectifs de mieux-être sont des objectifs que nous pouvons atteindre, me semble-t-il, et qui sont stimulants. Votre présence en si grand nombre à ce colloque me le confirme. La réussite de ce défi sera réelle si on allie la préoccupation et l'implication des citoyens ainsi que celle de l'État dans une démarche commune de réorganisation et non dans celle d'un dumping déguisé.

## Bibliographie

- LIPIETZ, Alain (1983). « Crise de l'État-providence : idéologies, réalités et enjeux dans la France des années 1980 », dans *Crise économique, transformations, politiques et changements idéologiques*, ACFAS, Cahiers de l'ACFAS (n° 16).
- RÉGIE RÉGIONALE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (1993). *Les actes du colloque régional*, Régie régionale de la santé et des services sociaux du Bas-Saint-Laurent, mars.
- ROBERT, Robert (1989). « Le partenariat entre le réseau institutionnel et la communauté : un paradigme à définir », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 2, n° 1, printemps, 37-52.
- ROCHON, Jean (1988). *Rapport de la Commission d'enquête sur les services de santé et les services sociaux*, Québec, Les Publications du Québec.
- ROSANVALLON, Pierre (1981). *La Crise de l'État-providence*, Seuil, Paris.