



Questionner l'intervention collective? Facilite-elle la participation des citoyennes et des citoyens dans la société par leur positionnement critique?

Ina Motoi

Professeure, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, Canada
ina.motoi@uqat.ca

Jacinthe Godard

Coordonnatrice, Concertation régionale des organismes communautaires de l'Abitibi-Témiscamingue (CROC-AT), Canada
jgodard.crocat@tlb.sympatico.ca

Emilienne Laforge

Ex-présidente, Concertation régionale des organismes communautaires de l'Abitibi-Témiscamingue (CROC-AT), Canada
Emilienne.Laforge@uqat.ca

Est-ce que toutes les interventions collectives se valent? Que facilite chacune d'elles? Quels sont les facteurs et les valeurs qu'on peut prendre en considération pour que la notion d'intervention collective ne soit pas une « coquille vide », un mot passe-partout? L'intervention collective contribue-t-elle au renforcement du droit de la citoyenne et du citoyen de prendre la parole dans leur communauté et de s'exprimer librement sur ce qui les concerne? Comment agit cette intervention dans notre région, Abitibi-Témiscamingue, pour que leur parole soit prise en considération dans la construction de sens commun? Ce droit de s'exprimer librement est-il compris comme permettant la participation citoyenne et comme fondement de la citoyenneté dans un système démocratique?

Mots-clés : intervention collective; participation citoyenne; positionnement critique; collectivité; communauté.

By this reflection, we wish to renew the questions posed by the collective intervention on our territory and therefore to participate in collectively constructing a regionally situated meaning. Are all collective interventions equally valued? What are the factors and values that can be taken into account so that the notion of collective action is not an «empty shell», a catch-all Word? Is collective intervention done WITH us or FOR us? Does collective intervention contribute to the strengthening of the rights of the citizens to express freely in their community and on what terms? Is the right to speak freely understood as allowing the citizen's participation to form the basis for citizenship in a democratic system? What is our place of citizens in today's society?

Keywords: collective intervention; participation, critically positioning; community, collectivity.

Por esta reflexión, queremos renovar las preguntas planteadas por la intervención colectiva en nuestro territorio y por lo tanto, para participar en la construcción colectiva de un significado regional situado. ¿Son todas las intervenciones colectivas igualmente valoradas? ¿Cuáles son los factores y valores que pueden tenerse en cuenta para que la noción de la acción colectiva no es un «cascarón vacío», una palabra de catch-all? ¿Se realiza intervención colectiva con nosotros o para nosotros? ¿Intervención colectiva contribuye al fortalecimiento de los derechos de los ciudadanos a expresarse libremente en su comunidad y en qué términos? ¿Entiende como permitiendo la participación de los ciudadanos el derecho a hablar libremente para formar la base para la ciudadanía en un sistema democrático? ¿Cuál es nuestro lugar de ciudadanos en la sociedad actual?

Palabras clave : intervención colectiva; la participación; el posicionamiento crítico; la comunidad; la colectividad.

Introduction

L'intervention collective, se fait-elle AVEC ou POUR la communauté? Qui est la communauté? Voici deux questions qui ne sont pas nouvelles et qui sont depuis quelques années au cœur d'une réflexion collective de la Concertation régionale des organismes communautaires-Abitibi-Témiscamingue (CROC-AT) sur la façon de faire de l'intervention collective pour améliorer nos conditions de vie chez nous, en Abitibi-Témiscamingue. Cette question est aussi abordée fréquemment à l'UQAT, au baccalauréat en travail social, dans des cours d'intervention collective et lors de formations pour les superviseuses des stages.

Ces questions, que nous considérons fondamentales, nous permettent de réfléchir ensemble pour se soutenir à délimiter un cadre unitaire de réflexion et d'action. Nous souhaitons ouvrir et nourrir notre mise en question de la notion d'intervention collective et la partager avec vous à l'aide de ce texte. Le travail social n'est pas seulement « reconstruction des exclus sur le plan psychique (l'estime de soi), [et] sur le plan social (l'intégration ou [l'insertion]), mais aussi ... sur le plan de leurs capacités à se positionner de façon critique dans la société et donc à devenir des acteurs à part entière (la participation). »¹

Est-ce que toutes les interventions collectives se valent? Sont-elles valorisées différemment et, si oui, par qui et pourquoi? Est-il nécessaire de les valoriser différemment? La participation citoyenne pourrait-elle être ce critère important en fonction duquel les interventions seraient valorisées différemment? Quelle est la place des citoyennes et des citoyens dans notre société d'aujourd'hui et comment l'intervention collective leur facilite-t-elle, ou non, l'occupation démocratique de cette place?

Différentes définitions de l'intervention collective sont utilisées au Québec et nous allons les revoir pour essayer de saisir leur valorisation respective, les moyens par lesquels une valeur leur est attribuée et laquelle. Nous essayerons d'appréhender ainsi leurs diverses directions de déploiement, leurs positionnements dans l'ensemble du travail social et l'impact communautaire de chacune. Quels sont les facteurs que l'on peut prendre en considération pour que l'intervention collective ne soit pas une « coquille vide » et pour qu'elle puisse participer à la construction d'un sens commun de ce qui est entrepris sur un territoire donné?

Nous allons essayer de trouver des éléments de réponse à ces questions en nous situant dans une perspective spécifique, régionale, celle des citoyenNES de la région de l'Abitibi-Témiscamingue. Nous souhaitons participer ainsi au renouvellement des questionnements que soulève l'intervention collective sur notre territoire afin de construire un sens situé régionalement et non pas seulement un sens global, mur à mur.

Dans un premier temps, nous allons situer ces questions que nous posons selon nos positionnements et nos intérêts. Ensuite, nous allons identifier un vocabulaire commun en mettant en perspective les trois stratégies de base en organisation communautaire et en regardant leur impact sur la distinction entre communautaire et collectif. Enfin, nous allons essayer de comprendre QUI exerce le pouvoir d'agir en Abitibi-Témiscamingue, comment, à travers quelles approches d'intervention collective et quelles sont les tensions que cela soulève.

1. Bertrand, F., p. 7.

Situer ces questions

La CROC-AT, en tant qu'agent de changement social, a été mise sur pied en même temps que la réforme de la santé et des services sociaux, soit en 1989. Elle regroupe environ 135 organismes et regroupements communautaires dont les activités sont majoritairement reliées aux domaines de la santé et des services sociaux. Elle est constituée comme un lieu de concertation et de représentations pour le milieu communautaire en plus de faire la promotion de l'action communautaire autonome. À l'intérieur de ce mandat, la réflexion de la CROC-AT sur l'intervention collective a cheminé ainsi ces dernières années (voir la figure qui suit).

Tableau 1. Processus de réflexion de la CROC-AT

Date	Activité de réflexion	Questions-clé posées aux membres
2006	Réflexion sur la <i>participation</i> et la <i>contribution</i> du milieu communautaire au <i>développement local</i> à l'aide d'un Guide d'animation pour un atelier de réflexion-formation sur le développement local.	De quel communautaire parle-t-on? Quelle vision du communautaire doit-on privilégier? Quelles sont nos stratégies d'influence et ont-elles l'impact voulu?
2006-2007	Tournée régionale pour identifier les <i>besoins</i> des membres et révision des règlements généraux.	Qui sont les membres de la CROC-AT? Quelle est l'importance de la concertation et quels en sont les avantages?
2008	Forum Consultation et Action pour développer une analyse conjointe d' <i>enjeux</i> en lien avec le <i>cadre de référence</i> balisant les <i>relations</i> entre le réseau de la santé et des services sociaux (Agence, CSSS, établissements à vocation régionale) et les organismes communautaires.	La transformation sociale et l'approche citoyenne sont-elles des facteurs significatifs, partagés par l'ensemble des groupes communautaires? Valent-elles la peine de se battre pour elles et ainsi préserver notre identité? On finance qui en fonction de quoi? Quel pouvoir voulons-nous dans nos relations avec le réseau public?
2010	Atelier de réflexion lors de l'assemblée générale annuelle sur <i>L'intervention collective : avec ou pour la communauté?</i>	Qui parle au nom de qui? En fonction de quoi? Veut-on même plus que les groupes que nous défendons ? Favorise-t-on et facilite-t-on encore la participation de la population dans nos organismes?
2010	<i>Rassemblement</i> des organismes communautaires et des entreprises d'économie sociale de l'Abitibi-Témiscamingue.	Quels sont les enjeux liés à l'action communautaire autonome en lien avec la privatisation du système de santé, à la reddition de comptes, ainsi qu'aux rôles des organismes communautaires dans la transformation sociale? Comment assurer le droit associatif des individus?
2011	Mise sur pied, conjointement avec l'UQAT, d'un processus de réflexion pour construire ensemble une <i>perspective d'analyse et d'évaluation participative</i> des <i>transformations sociales</i> , situées régionalement.	Avons-nous la même compréhension de la notion de transformation sociale? Sommes-nous devenus un mouvement parallèle au réseau public, qui offre des services à moindre coût?
	Atelier de réflexion lors de l'assemblée générale annuelle sur <i>Les PPP sociaux : de la philanthropie participative à la philanthropie des affaires.</i>	Dans une société démocratique, le privé peut-il se substituer à l'État?

En fait, de 2006 à 2011, certainEs membres du CA de la CROC-AT et les permanentes ont interrogé les organismes membres et leurs conseils d'administration sur la place accordée à la population dans les organismes communautaires. Y aurait-il disparition de la participation citoyenne et des espaces démocratiques d'expression et d'association qui étaient à la base de la constitution de ces organismes? Lors des ateliers de réflexion à l'AGA de la CROC-AT, en mai 2010, un des constats mettait en lumière la difficulté de concilier les processus de conscientisation, d'éducation populaire et de concertation qui se déroulent sur le long terme avec des résultats significatifs dans l'ici et le maintenant : « Il est difficile de faire valoir l'intervention collective et l'importance de se mobiliser quand on ne voit pas les résultats en bout de ligne ».²

On s'entendait également sur l'importance d'assurer une cohésion entre les discours et les actions, c'est-à-dire « de faire une place aux participantEs et aux processus démocratiques, et ne pas reproduire ce que nous remettons en question (le manque de consultations lors de travaux avec des partenaires ou encore les consultations-bidons) ».³ Et tout cela, à cause de la valeur dominante d'efficacité qui entraîne l'atteinte de résultats à tout prix.

Le processus est-il toujours aussi important que les résultats? Plus facile à poser comme question qu'à faire! D'autant plus que l'enjeu de la participation se maille avec un autre défi de taille de l'intervention collective : la démobilisation des participantes et des participants et leur désintérêt à s'associer aux actions militantes d'un organisme. D'un côté, plusieurs travailleuses et travailleurs d'organismes communautaires autonomes veulent développer une capacité citoyenne et un regard critique chez les personnes qui fréquentent leur organisme et, de l'autre côté, ces participantes et ces participants sont là pour « passer le temps » ou pour participer à une activité précise en regard de leurs intérêts et de leurs besoins immédiats sans s'engager dans des structures décisionnelles ou dans des comités...

Au regard de ces réflexions sur la participation citoyenne, la CROC-AT se questionne aussi, de plus en plus, sur une autre tendance, soit celle des groupes communautaires qui laissent tomber le volet « revendications » pour un meilleur financement et se distancient de plus en plus de la défense d'un réseau de santé et des services sociaux public, universel, accessible, intégral et gratuit pour se soumettre aux orientations du ministère de la Santé et des Services sociaux et de l'Agence pour devenir des « pourvoyeurs de services à rabais et sans questionnements ». « Ne sommes-nous pas complices de la privatisation de la santé en acceptant des ententes de services et de répondre à la place de l'État aux obligations sociales de celui-ci? » (Lebel, 2010).

Les organismes communautaires deviendront-ils des employés sous-payés de l'État? « Est-il plus important d'offrir des services pour pallier le désengagement de l'État ou de s'assurer que l'État offre ces services? » (Boisvert, 2010). Dans ce contexte en mouvance, avec les nombreuses réformes et projets politiques qui ont chamboulé le paysage social et politique, comment penser l'agir ensemble et intervenir collectivement pour l'amélioration des conditions de vie de la population? Dans quelle société voulons-nous vivre et comment y arriver ensemble?

Parallèlement au processus de réflexion prenant place à l'intérieur de la CROC-AT, plusieurs constatations⁴ sont faites par rapport à l'implication des étudiantes et des étudiants dans les cours en intervention collective donnés dans le cadre du baccalauréat en travail social à l'UQAT. La

2. Rassemblement, 2010.

3. Ibid., note 2.

4. Réflexions d'Ina Motoi, professeure enseignant l'intervention collective (2003-2010) et par le Comité de formation pratique (2003 à 2010) sous la responsabilité d'Émilienne Laforge, professeure à l'UQAT.

plupart veulent faire de l'intervention individuelle et de l'intervention de groupe et ne voient pas beaucoup d'intérêt à faire de l'intervention collective⁵; Ils et elles

- sont portés à identifier les besoins des citoyens POUR eux plutôt qu'AVEC eux et à leur prescrire des activités ou des services de façon préétablie;
- résistent à adopter une vision collective des besoins individuels ou un mode de travail en équipe lorsque la responsabilité et les décisions sont prises collectivement;
- arrivent avec un regard individualiste et certainEs découvrent avec passion, par la construction d'une vision d'intervention collective, ce qui doit être fait collectivement pour occuper le territoire de Abitibi-Témiscamingue de façon soutenable (durable).

Devant les comportements collectifs observés, il s'agit de comprendre où en est l'intervention collective et comment se positionner dans un regroupement d'organismes tout comme dans l'enseignement pour « travailler le social »⁶ collectivement. La CROC-AT doit-elle travailler AVEC ou POUR les citoyennes et les citoyens? Les finissantes et les finissants en travail social de l'UQAT doivent-elles/ils être formés pour intervenir collectivement et, si oui, comment, AVEC ou POUR la communauté ou bien les deux?

Différentes perspectives⁷ de l'intervention collective

Nous reprendrons les trois stratégies de base de l'organisation communautaire « les plus couramment utilisées »⁸ que Doucet et Favreau⁹ ont introduites au Québec et qui peuvent se déployer séparément dans le temps ou se superposer : le développement communautaire local, le planning social et l'action sociale. Nous allons les comparer à la typologie de Bourque et autres.

Tableau 2. Deux typologies en circulation

Doucet et Favreau (Rothman)	Bourque et autres
Développement communautaire local	Développement socioéconomique
Planning social	Développement socioinstitutionnel
Action sociale	Développement sociopolitique
Stratégies d'action (en amont)	Types de services offerts (en aval)

Laquelle de ces deux typologies et de ces stratégies utilisez-vous? Laquelle est la plus souvent utilisée dans votre région, par qui et pourquoi? Laquelle favorise le plus l'agir ensemble, la participation des citoyennes et des citoyens? Pourrait-on dire que la différence entre ces deux typologies est basée sur une distinction entre les stratégies d'action qui se retrouvent en amont de l'intervention au moment où on décide comment agir et le type de services offerts qui se

5. Au cours de la période automne 2001 à hiver 2007, à l'UQAT, l'intervention de groupe (23% des stages) était plus populaire que l'intervention collective (11% des stages). Depuis l'automne 2007, les étudiants doivent appliquer les trois modes d'intervention à l'intérieur de leurs stages. Le pourcentage des stages qui comportent une majeure en intervention collective est passé à 22% pour l'année en cours (Ricard, C., Statistiques informelles des stages à l'UQAT, 2010).

6. Expression utilisée par F. Bertrand.

7. M.-A. Bertrand, criminologue, choisit de parler au pluriel de « perspectives plutôt que de positions théoriques » (1986, Perspectives traditionnelles et critiques en criminologie. Criminologie, vol.19, no 1, p.101). Ceci permet la reconnaissance de la multiplicité des regards sur un même contexte interactionnel et leur mise en débat.

8. Bourque et autres, 2007, page 12.

9. À partir de Cox et Rothman, 1987.

retrouvent en aval comme résultats de l'action entreprise? Il n'y a pas une réponse possible mais plusieurs.



Figure 3. En amont et en aval

Nous allons utiliser pour notre réflexion la typologie de Cox et Rothman puisqu'elle met l'accent, à notre avis, sur les perspectives à la base des stratégies d'action plutôt que sur le type de services offerts et leur fonctionnalité. On situe ainsi l'intention à la base de l'action, ce qui rend visible le déclenchement d'un processus qui passe par la stratégie d'action et l'action et on ne voit pas seulement la finalité de l'action sous forme de service. L'intervention collective est un processus qui se développe dans un contexte interrelationnel pour arriver, ou non, à une finalité, un tout qu'on peut séparer, ou non, en parties.

Selon la perspective du développement communautaire local, on discerne la désintégration et l'éclatement de la communauté locale, les situations d'anomie et d'anonymat existantes, la faiblesse relationnelle et l'insuffisance de la capacité démocratique à être utilisée pour se faire prendre en considération en tant qu'être humain et en tant que citoyennes et citoyens dans une société qui se veut civile. De ce point de vue, l'intervention collective consiste à faciliter le regroupement des citoyennes et des citoyens autour de leurs besoins et de leurs intérêts communs, et à les accompagner dans leur prise en charge collective des réponses à ces besoins et intérêts. Il s'agit d'un processus relationnel d'entraide et de débats en petits groupes qui commence par leur participation à la définition de leurs propres problèmes et, souvent, des notions utilisées pour se conscientiser et comprendre ce qui est en jeu, ce qui aboutit, ou non, à un projet collectif axé sur l'action. Dans cette perspective, ce processus est plus important ou aussi important que les résultats. Il peut être mis en mouvement par une intervenante ou un intervenant social, une organisatrice ou un organisateur communautaire, une citoyenne ou un citoyen. Ce processus est consensuel et communautaire, car il se déroule dans la *communauté* en créant/consolidant des *liens communautaires* entre les membres du groupe. Les citoyennes et les citoyens visent l'appropriation

de leur pouvoir d'agir (*empowerment*). L'intervenante ou l'intervenant social catalyse les forces vives du groupe en travaillant AVEC ses membres à « faire du collectif »¹⁰.

Dans la perspective du planning social, l'accent est mis sur la résolution de problèmes par une institution ou un organisme à travers des *services communautaires* offerts ou à offrir. Des tâches seront assignées à des expertes et des experts dans le cadre d'une organisation institutionnelle du travail pour faire une collecte de données qui démontrera aux bailleurs de fonds la pertinence du financement d'un programme. On problématise les besoins en disjoignant ainsi les problèmes sociaux existants du contexte communautaire et des causes les engendrant. Une agente ou un agent de programme va offrir ensuite ces services à des « clientes et clients », des bénéficiaires qui représentent un segment défavorisé de la population et qui ne participent pas au processus décisionnel les concernant. Ils sont des consommatrices et consommateurs de services et ont le droit de se faire protéger en tant que tels, d'où le mandat d'un « comité des usagers » par exemple. On travaille POUR eux en tant que *collectivité* à encadrer pour qu'ils aient un impact individuel sur leur vécu problématisé et ainsi normalisé. On fonctionne tel que prescrit sans chercher nécessairement le consensus ou le conflit.

En ce qui concerne l'angle de vue de l'action sociale, il permet de distinguer l'oppression et l'exploitation d'un segment défavorisé de la population en termes d'iniquité de la distribution des ressources. Dans cette perspective, l'intervention collective conteste, à travers des tâches de mobilisation de masse, le processus politique en place qui maintient cette situation d'injustice sociale. C'est une stratégie conflictuelle de changement d'une situation. En pointant des cibles ennemies, elle vise, par la radicalisation des enjeux, la redistribution du pouvoir centralisé puisque les intérêts des parties impliquées se posent comme conflictuels et irréconciliables. Ce sont des militantes et des militants professionnels ou des citoyennes et des citoyens qui travaillent POUR la collectivité en la représentant. Il s'agissait d'un conflit social qui devient de plus en plus, de nos jours, un conflit de valeurs¹¹.

Laquelle de ces trois stratégies d'action offre le plus de possibilités à la participation citoyenne? Fait-on « du public¹² » plutôt que « du collectif » ou « du communautaire »? Quand travaille-t-on AVEC et quand travaille-t-on POUR les citoyennes et les citoyens ou la communauté? Qui est la communauté? Afin de problématiser davantage les difficultés que soulèvent ces questions, nous allons regarder dans la section suivante les définitions et les représentations utilisées pour parler d'intervention collective.

Communautaire ou collectif?

En parlant d'intervention collective, on utilise parfois les termes « communauté/communautaire » et d'autres fois les termes « collectivité/collectif ». Similitudes et différences se côtoient dans l'utilisation de ces termes. Comment faire la part des choses? Nous essayerons¹³ de comprendre les rapports entre les termes utilisés afin de saisir comment ils contribuent à la construction de leur propre signification.

10. Expression qui revient à CEFAÏ, 2009.

11. Dupuis-Déry, 2008.

12. Selon le dictionnaire Larousse : ce qui est commun, à l'usage de tous, accessible à tous.

13. Notre réflexion ne s'inscrit pas dans une intention de porter un jugement moralisateur ou évaluateur, ni de poser des certitudes, mais dans une intention de faire ressortir la complexité de l'intervention collective.

Qu'en est-il du terme *communauté* ? S'appuyant sur une idéologie néo-colonialiste, c'est l'ONU¹⁴ (dans les années 1960) qui a mis de l'avant pour la première fois la notion de développement communautaire. Il était alors question de soutenir, par le développement, certains milieux ruraux des anciens pays coloniaux où la population vivait en communauté de ses ressources sociales propres. Cette approche s'est progressivement diffusée dans les milieux de formation. Le développement communautaire s'est donc retrouvé enchâssé dans le développement international. Depuis lors, la mouvance des sociétés et d'autres modèles de raisonnement ont eu des répercussions sur l'utilisation de ce terme. De nos jours, on parle d'organisation communautaire, d'action communautaire, de travail communautaire, de services communautaires, de communautés culturelles au pluriel, de développement local, de développement communautaire local et de développement sociocommunautaire.

Le concept de communauté¹⁵ renvoie à une communauté locale comme groupe homogène d'individus qui partagent des valeurs, des intérêts et des relations de proximité. On y reconnaît :

- des habitantes et des habitants (une population);
- un territoire donné (géographique ou intentionnel);
- une automobilisation réalisée pour le bien-être de chacun et de chacune;
- une planification socioéconomique locale qui est propre à la communauté.

Ces habitantes et ces habitants sont considérés dans une société démocratique comme des citoyennes et des citoyens. Tel que pensé dans la perspective du développement communautaire, il s'agit de développer un *espace démocratique* (où on exerce des droits essentiels : la libre expression et la libre association) et d'*appropriation citoyenne* du pouvoir (*empowerment*) où des projets à caractère mutualiste/coopératif peuvent émerger en fonction de besoins identifiés collectivement. Ce terme de *communauté* suppose donc une connotation qualitative chargée de positivité, à savoir la solidarité, la coopération mutuelle, l'inscription dans des réseaux de soutien. D'un autre côté, on peut refuser¹⁶ cette représentation locale de la notion de communauté au nom de l'esprit de la liberté de mouvement.

Une des représentations principales de cette notion de communauté est, de nos jours, celle d'*environnement*¹⁷ au point de rencontre avec les individus. Ainsi, une maison de jeunes ou encore un centre de femmes, en tant que milieu de vie et de soutien à la communauté, offrent, en principe, des espaces de participation démocratique où les personnes qui les fréquentent exercent leurs droits dans le but de prendre en charge leurs conditions de vie et de les améliorer tout en faisant l'apprentissage d'une citoyenneté plus active. D'où, aussi, l'importance de parler de milieu de vie dans les résidences pour personnes âgées. Construire AVEC ces citoyennes et ces citoyens une *proximité significative* comme processus relationnel de mise en place de liens communautaires, allant au-delà des résultats, est la finalité visée. Le processus relationnel est ainsi un processus communautaire. Les citoyennes et les citoyens ont une place de choix, au cœur

14. Blanc et al, 1986, mais également Doucet et Favreau, 1991.

15. Inspiré de Blanc et al. 1986.

16. Le jugement Powley rendu par la Cour Suprême du Canada (2003) précise les critères appropriés d'une définition juridique de l'existence de la communauté Métis dans la région de Sault-Ste-Marie. Mais les citoyens de la Nation Métis Québec, contrairement à d'autres Métis, rejettent catégoriquement cette « définition colonialiste de leur communauté parce qu'elle force les communautés Métis, selon des concepts européens, à s'identifier et à devenir des communautés physiques et sédentaires ». <http://www.nationmetisquebec.ca/html/fr/droit/cause-powely.htm> (consulté février 2011).

17. Ce lien avec l'environnement fait partie de la définition du travail social qui a été adopté par l'Assemblée générale de la Fédération internationale des travailleurs sociaux (FITS), Montréal, Québec, Canada, juillet 2000. Il suppose que la personne est en constante interaction avec son environnement, cet environnement pouvant être une ou des personnes, un réseau de systèmes divers ou bien l'environnement sociétal.

même de ce type d'intervention collective, comme acteurs façonneurs et décisionnels de ce processus d'*empowerment* individuel et communautaire intentionnel (la communauté des femmes ou la communauté des jeunes ou la communauté des personnes âgées). Dans cette logique, la fusion d'organismes par ou dans un méga organisme centralisateur enlève autant d'espaces démocratiques de participation citoyenne et réduit la société civile.

De nos jours, la notion de **collectivité**¹⁸ fait référence, selon nous, à un rassemblement, à un groupe de personnes réunies volontairement pour défendre une idée, élaborer ensemble une œuvre commune : l'union fait la force. Cette notion réfère aussi à une pluralité d'individus prise dans son ensemble et qui forme un groupe abstrait, population hétérogène qui intègre une notion d'organisation entre les membres¹⁹ comme lorsqu'on parle de collectivité locale ou territoriale. Certains agissent POUR le bien de la collectivité ou en son nom, sans la consulter ou en la consultant, et cela réellement ou en « faisant semblant » (consultation bidon). Ce qui différencie les deux, c'est la prise en considération des opinions exprimées dans les décisions à prendre. On fait participer la collectivité et on peut même fusionner des collectivités. D'autres se sentent ou se disent appartenir à la collectivité : on veut participer, on veut apporter quelque chose à la collectivité pour l'aider, la développer.

Le terme **collectif** prend sa signification par opposition au terme « individuel » et à l'individualisme aveugle. Il est aussi en lien aussi avec la notion de **collectivisme**²⁰ qui, en politique, consacre la primauté du groupe et de son bien commun²¹ sur l'individu. Dans cette optique, qui pose socialement la responsabilité collective des problèmes individuels, l'attente normalisatrice est d'intégrer, d'insérer l'individu déviant ou marginal dans la collectivité. Sous ce chapeau, diverses actions peuvent être entreprises : manifestation, animation sociale, concertation, consultation, éducation populaire, etc.

Ainsi, l'intervention féministe radicale offerte à une femme vivant la violence conjugale met en évidence que son vécu centré sur une situation problème individuelle est le résultat de l'oppression d'une société patriarcale, d'un système sociopolitique d'interactions complexes. La femme réalisera qu'elle n'est pas la seule à vivre cette situation, que d'autres femmes vivent cette même situation et que c'est donc une situation-problème collective qui est en interaction avec la situation individuelle.

Cette notion de collectif peut également englober différents éléments du processus de travail comme le type de problème, le mode de gestion organisationnelle et autres. Il pose un mode de vie collectiviste dont l'exemple classique, maintenant, est une collective dans un organisme de femmes. Vivre en collectivité était aussi le propre des communautés religieuses ou des communautés de travail comme les kibboutz.

Les stratégies de planning social et de l'action sociale utilisent également la notion de collectivité. D'une part, selon la perspective du planning social, il y a une collectivité à servir en élaborant des services adéquats, d'où l'importance de la consultation et de la concertation transversales entre intervenantes et intervenants en tant que représentantes et représentants de cette collectivité. Ainsi, l'intervention collective au Centre de santé et de services sociaux

18. Inspiré de Blanc et al, 1986.

19. http://www.semantique-gdr.net/dico/index.php/Collectif_vs_distributif (consulté février 2011).

20. Ce terme a été utilisé par l'idéologie marxiste, par les régimes totalitaires prosoviétiques avec les dérapages bien connus ou encore par le courant autogestionnaire issu de mai 1968.

21. Voir le livre de Françoise David, Bien commun recherché, 2004, Écosociété.

(CSSS) pourrait prendre la forme d'une planification socioéconomique locale où des membres de la communauté donneraient leur avis sur un volet de la planification établie selon des objectifs préétablis en regard de priorités qui cadreraient avec des orientations ministérielles. Mais, depuis 7 ou 8 ans, selon plusieurs témoins de la fusion des organismes (dont le CLSC), le CSSS répond uniquement aux demandes de certains membres de la communauté qui veulent un service axé sur un besoin non répondu. À quelques reprises seulement, il a soutenu des revendications conduites par d'autres organismes communautaires. Cela pose la question de la légitimité démocratique d'une planification sociale.

D'autre part, selon la perspective de l'action sociale, une collectivité est représentée et défendue par des militantes et des militants afin de remettre en question les pouvoirs établis et de faire entendre la voix des démunis, des minorités marginalisées. On parle en leur nom, on revendique, on dénonce, on prend leur défense (advocacy), on radicalise et « on fait du collectif » avec ce qui porte préjudice aux droits sociaux, à la justice sociale, à l'égalité et à l'équité entre les citoyennes et les citoyens. La vigilance et la lutte sont de mise. Des collectifs d'étudiants, de locataires, de chômeurs, etc. ou des comités de vigilance sont aussi des exemples de ce mode d'intervention.

Y a-t-il une distinction claire entre intervenir POUR la communauté ou la collectivité (planning social, action sociale) et intervenir AVEC la communauté (développement communautaire) où, sur le terrain, on vit plus d'ambiguïtés, de superpositions et de complexité? Est-ce que l'implication des citoyennes et des citoyens sous forme de participation et d'engagement est en lien direct avec la reconnaissance communautaire de leur capacité de jugement, d'expression et d'action en ce qui concerne l'amélioration de leurs propres conditions de vie? Ces citoyennes et ces citoyens pourraient-ils, ainsi, prendre position de façon critique dans leur communauté? Ces trois stratégies d'action (planning social, action sociale et développement communautaire) posent différemment ce lien direct entre la citoyenne/le citoyen et sa communauté. Comment cela se passe-t-il concrètement en Abitibi-Témiscamingue? Travaille-t-on AVEC ou POUR la communauté?

Comment exerce-t-on le pouvoir d'agir territorial en Abitibi-Témiscamingue et qui l'exerce?

Depuis les années 2000, le contexte économique s'est mondialisé²² ainsi que sa logique de justification. On identifie, donc, dans notre région plusieurs nouveaux²³ besoins collectifs: « établissement d'une distinction essentielle entre profit à n'importe quel prix et besoins humains, décentralisation de la gouvernance et des décisions, exigence d'un contrôle local des ressources naturelles, développement d'une gestion intégrée du territoire »²⁴. D'anciens besoins sont aussi réaffirmés : « faire entendre une voix régionale forte, ne plus mendier des subventions, affirmer son rapport collectif au territoire sous forme d'identité, s'enraciner dans un héritage historique spécifique et créer des emplois »²⁵. R. Bouchard parle d'occupation du territoire.

Quelle est la place des citoyennes et des citoyens habitant une région spécifique dans cette société mondialisée? Peuvent-ils parler en leur propre nom? Qui parle en leur nom? Que se passe-

22. Mondialisé ou globalisé? C. Hagège distingue les deux dans son nouveau livre *Contre la pensée unique*, 2012, Paris, éd. Odile Jacob.

23. Selon Ependa et al., 2008, page 281-282.

24. Ibid., note 23.

25. Ibid., note 23.

t-il s'ils ont des opinions divergentes des instances décisionnelles et comment réconcilie-t-on cela? Qui organise ce territoire régional en fonction des besoins des citoyennes et des citoyens y habitant? Cela est-il efficace, y a-t-il amélioration de leurs conditions de vie et pourquoi pas, de leur niveau de vie? Notre région se positionne-t-elle comme collectivité locale, dynamique et proactive, par rapport au global (provincial, fédéral ou mondial) et à son impact? Sommes-nous en mesure de comprendre collectivement ce qu'on fait pour améliorer les conditions de vie des citoyennes et des citoyens de la région de Abitibi-Témiscamingue? Prenons-nous position pour la région et, si les actions ne suivent pas nécessairement nos discours, nos promesses, que se passe-t-il?

La CROC-AT, en 2006, a essayé de répondre²⁶ à certaines de ces questions en faisant notamment une recherche sur le sens du terme communautaire. Pour cela, des personnes-clé du développement local et régional et des organismes communautaires autonomes ont été rencontrées. Leurs réponses peuvent se synthétiser autour de deux dimensions principales que nous allons présenter en deux temps : d'abord identification de différents types de pouvoir qui s'exercent sur notre territoire, ensuite, reconnaissance des tensions entre diverses approches d'intervention exercées.

Le pouvoir territorial forme une dynamique habitée par un axe décisionnel hiérarchisé de haut en bas et un axe horizontal de concertation-collaboration. Il est nécessaire de comprendre cette dynamique et de se situer à l'intérieur de celle-ci²⁷ (voir la figure ci-jointe²⁸ et la légende l'accompagnant), afin de situer notre façon d'agir POUR ou AVEC la communauté de manière éclairée.

Le **pouvoir politique** est délégué par le gouvernement à travers ses différents ministères :

- au niveau régional à la Conférence régionale des élus (CRÉ);
- au niveau territorial à la Municipalité régionale de comté (MRC) représentée par le conseil municipal (*la Ville* pour le secteur de Rouyn-Noranda ou *la Table des maires* dans les autres secteurs) qui devient ainsi le gouvernement local, décideur qui s'occupe de la gestion du territoire urbain-rural et du développement socio-économique;
- au niveau local au Centre local de développement (CLD), aux municipalités représentées par le conseil municipal et par le maire ou la mairesse.

Le pouvoir politique est un pouvoir décisionnel qui fonctionne de façon hiérarchique en mettant en place une structure de fonctionnement. Toutefois, un autre pouvoir s'y superpose, le **pouvoir économique** qui est bien concret : l'argent vient du gouvernement et des entreprises. En entrevue²⁹, il a été dit que bien souvent :

« ...il y a des gestionnaires qui ont beaucoup plus de pouvoir que des élus : ils ont un pouvoir d'influence non négligeable, favorisé par les informations qu'ils possèdent, et donc, beaucoup plus important que celui de certains élus ». Par contre, «... les communautés ont leur mot à dire dans le développement de leur territoire. Si elles ne veulent pas se mobiliser, se doter d'orientations et travailler ensemble, ça ne donne rien ».

26. Selon la CROC-AT, 2006.

27. Ibid, pages 31-33.

28. Liste des acronymes : CLD : Centre local de développement; CRÉ : Conférence régionale des élus; O.C : Organismes communautaires; ROC : Regroupement d'organismes communautaires; SADC : Société d'aide au développement des collectivités; UQAT : Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue; VVS : Villes et villages en santé.

29. Huit entrevues et dix observations participantes ont été réalisées avec des personnes du communautaire et du développement local et régional actives dans le milieu communautaire afin de connaître ses réalités, mais également les dynamiques entre les organisations et, dans la mesure du possible, les rapports de pouvoir et les leaders d'influence, la perception des organisations quant au milieu communautaire et à sa participation au développement local.

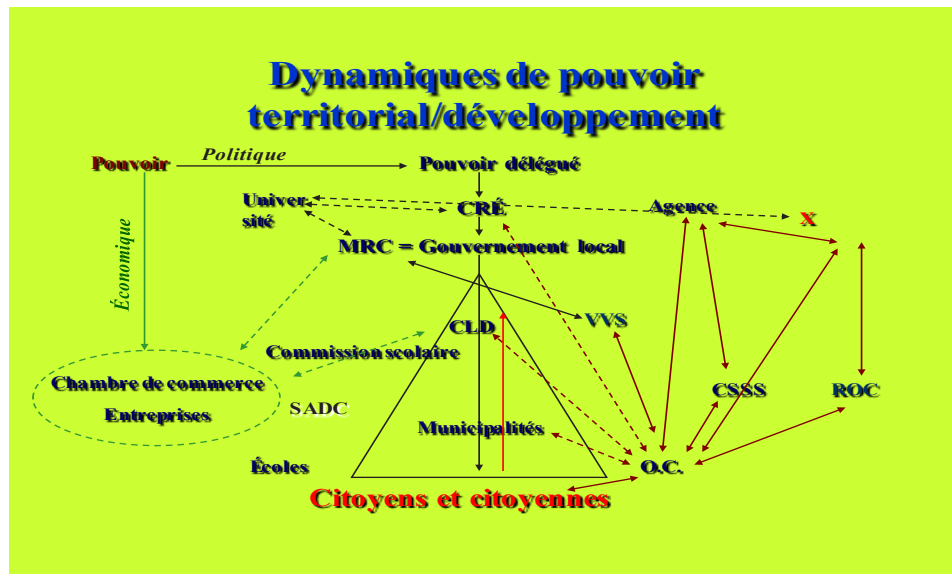


Figure 4. Dynamique de pouvoir territorial

Légende

- > liens directs, formels (représentation, siège, affinité, etc.)
- - -> liens plus ou moins formels, moins directs
- ↔ rapports réciproques, liens dans les deux sens

Qu'en est-il du **pouvoir communautaire**? Est-il présent dans les diverses communautés ou dans la MRC? Est-il encore nécessaire dans le contexte territorial actuel caractérisé par la fusion des municipalités et de certains organismes, et, par conséquent, par la diminution constante des espaces de participation démocratique? Correspond-il aux liens entre les organismes communautaires en tant que représentants des citoyennes et des citoyens et les instances décisionnelles? Et, comment devient-on représentant de la communauté? Le pouvoir communautaire est-il le pouvoir d'agir des citoyennes et citoyens en tant que pouvoir direct qui se pose comme critique par la réflexion, l'expression et l'action dans les organismes communautaires? Ce pouvoir d'agir par qui est-il délégué? Est-il seulement symbolique puisque la participation citoyenne aux organismes communautaires est réduite, bien souvent, pour de multiples raisons, à du bénévolat axé sur l'exécution de tâches? Qui est la communauté alors? Qu'en est-il du processus démocratique dans ces organismes?

Ce pouvoir d'agir des citoyens est-il le **pouvoir citoyen**? Le comprendre ainsi nous permet de nous situer en tant que citoyennes et citoyens et de situer les organismes communautaires dans une dynamique territoriale beaucoup plus large que celle du pouvoir territorial. On peut y reconnaître les différents intérêts, le leadership, les collaborations, les proximités significatives, les lieux d'influence, les tensions, les confrontations, etc. Qui travaille AVEC qui et qui travaille POUR qui? Pourquoi? Le pouvoir communautaire est-il le pouvoir citoyen et vice-versa? Est-il nécessaire de les distinguer l'un de l'autre?

Ainsi, un exemple qui nous parle, utilisé par la CROC-AT,³⁰ est celui de l'ancien Conseil régional de développement de Abitibi-Témiscamingue (CRDAT) qui est devenu, avec la loi 34, la CRÉ. Le changement de structure lui permet maintenant d'être composé d'une majorité d'élus. Cette structure régionale travaille au niveau du développement local et régional.

« Certaines personnes, dont plusieurs du communautaire, font l'analyse suivante : auparavant, il y avait plus ou moins 80 personnes sur le CA du CRDAT où une diversité de secteurs étaient représentés (femmes, jeunes, communautaire, culture et autres). Maintenant, ce n'est plus le cas, il y a une réduction des voix. Pour plusieurs, nous parlons d'un recul de la société civile, d'une diminution de la démocratie locale ».³¹

« On a moins de pouvoir. »³²

Puisqu'il n'y a plus de poste communautaire au Conseil d'administration de la CRÉ et qu'il n'y a plus qu'un poste³³ au CA de l'Agence de santé et de services sociaux, pouvons-nous parler d'une reconnaissance du communautaire? Et, quel communautaire? Travaille-on POUR nous? Qu'en est-il du pouvoir communautaire ou du pouvoir citoyen?

Différentes approches d'intervention mises en tension sur notre territoire

Comme nous venons de le montrer, il n'y a pas une seule perspective de comment faire de l'intervention collective mais plusieurs. De plus, à partir des témoignages recueillis, huit approches d'intervention,³⁴ qui peuvent se superposer, ressortent : approche processus, approche transversale, approche étroite, approche globale, approche traditionnelle, approche communautaire, approche durable et approche à court terme. Celles-ci valorisent différemment leurs stratégies d'action. Souvent des tensions³⁵ existent entre différentes approches, notamment entre :

- « Une *approche traditionnelle* (s'exerçant du haut vers le bas de façon hiérarchisée selon une vision mur à mur et ne s'articulant pas par rapport à la spécificité locale) et une *approche communautaire* (s'exerçant du bas vers le haut et qui vise un processus de prise en charge locale à partir de besoins spécifiques identifiés localement) ;
- Une *approche à court terme* ne mettant pas l'accent sur une prévision de l'après-intervention et une *approche « durable »* (soutenable) visant le long terme, le suivi du processus déclenché et une finalité souvent d'ordre qualitatif et non pas seulement d'ordre quantitatif;
- Une *approche étroite* visant un seul problème ou une unique dimension et une *approche globale* qui fait le lien entre différents problèmes ou différentes dimensions, ou bien entre les causes et les effets ;
- Une *approche transversale* (prenant en compte surtout la concertation-collaboration entre services et organismes dans un même secteur d'activité et proposant des solutions POUR des clientèles spécifiques) et une *approche processus* qui part de la base citoyenne et qui chemine vers le haut, travaillant AVEC les gens, considérés comme des citoyennes et des citoyens, et non pas POUR eux.

30. CROC-AT, 2006, page 33.

31. Ibid., note 28.

32. Ibid., note 28.

33. Depuis environ 5 ans, les personnes représentant le communautaire au CA de l'Agence sont maintenant nommées par le ministre de la santé et des services sociaux, au lieu d'être désignées par le milieu communautaire, comme c'était le cas ici, en Abitibi-Témiscamingue. Rappelons-nous que la CROC-AT est née, à la fin des années 80, dans le but de choisir et d'élire ses représentantes au CA de la Régie régionale de la santé et des services sociaux et ainsi, avoir une voix dans cette instance. À titre d'exemple, il y avait 4 postes réservés au milieu communautaire en 1996-1997!

34. On reprend l'analyse de la CROC-AT faite par rapport au développement local, pages 34-42. Cette analyse fut reprise dans Ependa et al. 2008, page 283.

35. CROC-AT, 2006, p. 40.

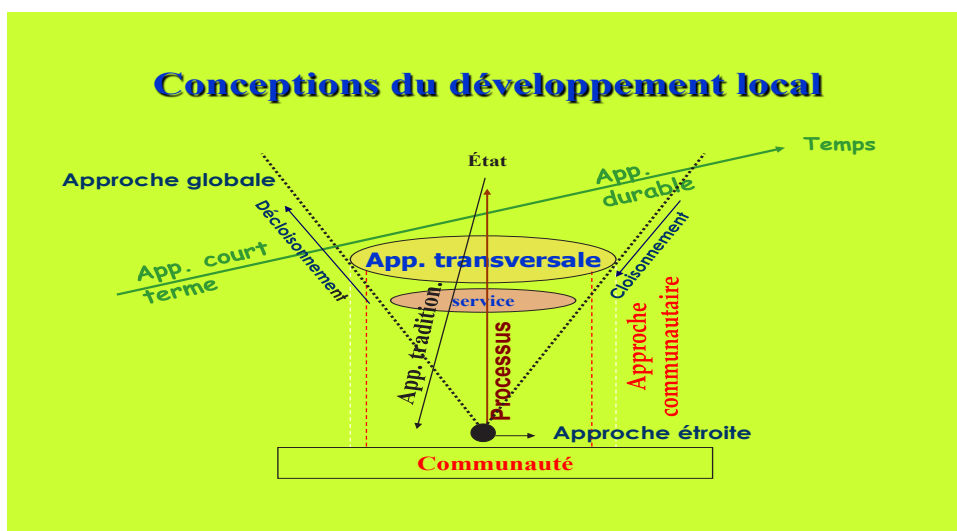


Figure 5. Conceptions du développement local

Quelle place occupent les citoyennes et les citoyens dans ces différentes approches? Exercent-elles/ils leur pouvoir citoyen? Veulent-elles/ils exercer leur droit de libre expression, dire leur opinion, s'engager ou s'associer³⁶ à une intervention collective et, si oui, à celle qui se fait selon quelle approche? Indique-on que les raisonnements argumentatifs des individus qui y participeront vont être pris en considération ou que c'est juste une production de louanges pour une consultation-bidon? Travaille-on POUR ou AVEC eux? Veulent-ils faire partie du phénomène « toujours les mêmes »?

Le fait de comprendre la dynamique territoriale de pouvoir et les tensions entre les différentes approches d'intervention collective nous donne-t-il des indications sur la diminution de la participation citoyenne? Comment cela participe-t-il à la démotivation et le désengagement des citoyennes et des citoyens? Comment nous y situer démocratiquement en tant que citoyennes et citoyens lorsqu'il n'y a plus de place pour s'exprimer librement et pour être pris en considération? S'embarquer dans un processus à la base est-il encore important et possible? Ce portrait incite-il à vouloir participer ou à prendre le pouvoir citoyen d'agir?

Nous croyons qu'un processus démocratique « réel » et non « illusoire » permettrait à chacune et chacun de nous de construire sa propre vision individuelle tout en participant à la construction d'une vision collective pour dépasser ce sentiment actuel d'impuissance et de déshumanisation. C'est pourquoi, il est essentiel, selon nous, de ne pas prendre seulement en considération les besoins des citoyennes et des citoyens selon des lectures prédéterminées politiquement et économiquement. Il faut comprendre cette résistance humaine à se « laisser définir de l'extérieur »³⁷ qui s'inscrit, d'une certaine façon, dans une perspective de faire AVEC, tout en situant de façon critique les défis de la participation citoyenne.

À ce titre, il est possible de souligner une expérience collective significative au S, réalisée dans le cadre de la Politique nationale de la ruralité et de la signature des pactes ruraux. Un processus de planification stratégique du développement du S, initié par un groupe de personnes bénévoles issues de la société civile (SDS, 2005), fut mis en branle en 2002. Ce processus fut lancé afin de donner un caractère

36. Dupuis-Déry (2008) parle de cette tendance actuelle des individus à s'associer à certaines actions d'un mouvement social en fonction de leurs intérêts et de leurs besoins plutôt qu'à s'y engager pour militer. Cela se passe ainsi concernant un mouvement social qui prend de l'ampleur, le mouvement altermondialiste. Qu'en est-il du mouvement communautaire?

37. Inspiré de Simard et al, 2004.

plus participatif et inclusif au projet de Pacte rural et, ainsi, de fournir au Témiscamingue l'occasion d'une large consultation permettant de faire émerger une vision commune du développement tenant compte du caractère rural du territoire. La démarche de planification stratégique de « Faire du S une collectivité rurale, prospère, où il fait bon vivre », s'appuyant sur les forces vives du milieu, à savoir les personnes « ayant à cœur le progrès du Témiscamingue et les compétences nécessaires pour faire le développement » (SDT, 2005), nécessita la participation de différents acteurs³⁸.

Les États généraux³⁹, tenus en 2003, ont rassemblé plus de 250 participantes et participants qui ont veillé à faire du développement durable une priorité absolue et concertée en adoptant une stratégie et une vision commune pour l'avenir de leur territoire. Cet exercice de mobilisation collective s'est ensuite poursuivi avec la réalisation de 35 plans d'action sectoriels et locaux ainsi que d'un plan d'action territorial regroupant et mettant en perspective les actions jugées stratégiques pour multiplier les chances d'atteindre la qualité de vie désirée. Plus de 500 personnes ont mis la main à la pâte.

Ce qu'il y a de remarquable dans la démarche de planification stratégique du, c'est qu'elle ne vise pas simplement à définir des actions, des responsables, des partenaires, des échéanciers, mais qu'elle contribue, de façon continue, à mettre en réseaux des personnes capables de partager des visions et de collaborer pour réaliser des actions concrètes dans un climat de travail motivant. (SDT, 2005).

De plus, la « Marche Verte du Témiscamingue » du 6 novembre 2010 à Ville-Marie rassembla 5000 citoyennes et citoyens (selon Radio-Canada). Plusieurs commerces de M ont fermé durant deux heures pour permettre à leurs employées et employés d'y participer. Les étudiantes et étudiants des quatre polyvalentes du secondaire y étaient également ainsi que quatre chefs autochtones et tous les députés de la région. On réclamait que le gouvernement module ses lois et programmes afin de venir en aide à la MRC affaiblie, notamment dans les secteurs forestier et agricole.

Conclusion

Tout au long de cette mise en question de l'intervention collective, nous avons identifié un dénominateur commun, présent ou absent, dans les différentes perspectives et approches : la participation citoyenne. C'est cette valeur, à notre avis située régionalement, qui permettrait de qualifier les interventions collectives et même de les quantifier différemment pour les questionner davantage. Sans « clientes et clients » il n'y a pas de demande et pas d'offre! Plutôt que de travailler à rendre visible l'offre, reconnaissons aux citoyennes et aux citoyens la capacité de construire le sens de ce que l'intervention collective signifie pour eux et mettre l'accent sur leur demande d'être entendus et se positionner ainsi critiqueusement pour faire une différence.

Deux dernières questions s'imposent à nous avant de quitter, pour le moment, cette réflexion. Est-ce que la non-participation⁴⁰ des citoyennes et des citoyens à des interventions collectives est une forme de résistance ou bien du décrochage⁴¹ citoyen qui se met en place lorsque ceux-ci ne reconnaissent pas ou plus leurs besoins et leurs intérêts dans ce qui est entrepris en leur nom? Comment intervenir collectivement pour que les citoyennes et les citoyens reconnaissent leurs besoins et leurs intérêts dans la société d'aujourd'hui et occupent la place qui leur revient?

38. Selon la SDS, 2005, étaient présents : les collectivités rurales, les décideurs économiques, les bénévoles du milieu socio-communautaires, les responsables des services publics et les personnes préoccupées par le développement des relations avec les communautés algonquines.

39. Les États généraux ont été précédés par la réalisation de plus de 45 portraits des différentes collectivités et des secteurs d'activités, de 35 entretiens de groupes, une tournée sectorielle et de plusieurs rencontres préparatoires.

40. Comme le fait de ne pas voter aux élections.

41. Selon le mot de G. Proulx.

Références

- AUGÉ, F. Étienne (2007). *Petit traité de propagande à l'usage de ceux qui la subissent*. Bruxelles : deboeck.
- BAILLARGEON, Normand (2005). *Petit cours d'autodéfense intellectuelle*. Montréal : LUX.
- BLANC, B. et al. (1986). *Actions collectives et travail social, tome 1*, Contexte et réalisation, ESF.
- BLANC, B. et al. (1989) *Actions collectives et travail social, tome 2*, Processus d'action et d'évaluation, ESF.
- BERGERON, J. (2004). *Le BLOC, le comité régional des paroisses marginales et Multi-Média*. V : Solidarité rurale.
- BERTRAND, F. (2 mai 2009). *Travail social : retour sur une profession entre alternatives et attermoiments (II)*. <http://hemispheregauche.agora.eu.org/2009/05/03/travail-social-retour-sur-une-profession-entre-alternatives-et-attermoiments-ii/>
- BOISVERT, S. (26-27 octobre 2010). *Communication lors du panel de clôture au 1er Rassemblement des organismes communautaires et des entreprises d'économie sociale de Abitibi-Témiscamingue, Québec*.
- BOUCHARD, Roméo (2006). *Y a-t-il un avenir pour les régions? Un projet d'occupation du territoire*. Montréal : Écosociété.
- BOURQUE, D. et al. (2007). *L'organisation communautaire. Fondements, approches et champs de pratique*. Québec : PUQ.
- CARLE, Paul (sous la direction) (1998). *Processus non linéaires d'intervention*. Montréal : PUQ.
- CROC-AT (2006). *Participation et contribution du milieu communautaire au développement local. Guide d'animation pour un atelier de réflexion-formation*. Rouyn-Noranda: CROC-AT.
- CEFAÏ, D. (automne 2009) « Comment se mobilise-t-on? L'apport d'une approche pragmatiste à la sociologie de l'action collective », dans *Les mouvements sociaux au-delà de l'État, Sociologie et société*, vol.XLI, no. 2. Montréal : PUM.
- DUPUIS-DÉRY, Francis, (sous la direction de) (2008). *Québec en mouvements. Idées et pratiques contemporaines*. Montréal : Lux Éditeur.
- DOUCET, Laval et Favreau, Louis (1991) *Théorie et pratiques en organisation communautaire*, Sillery, Presses de l'Université du Québec.
- Ependa, A., Leblanc, P., Motoi, I., Potvin, M. (2008). *Processus collectifs et leadership territorial*, dans *Community Development : Local and Global Challenges*, Lucerne, Interact.
- GUBERMAN, Nancy et al. (2004) *Le défi des pratiques démocratiques dans les groupes de femmes*. Montréal; éditions Saint-Martin.
- LAMOUREUX, Henri & J. Lavoie, Robert Mayer et J. Panet-Raymond (2002). *La pratique de l'action communautaire*. Sainte-Foy : PUQ.
- LEBEL, G. (26-27 octobre 2010). *Communication lors du panel de clôture au 1er Rassemblement des organismes communautaires et des entreprises d'économie sociale de Abitibi-Témiscamingue, Lac Favrian*.
- LE GOFF, F. et al. (2005). *La transformation du communautaire. Expériences d'intervention auprès de jeunes sans emploi*. Montréal : Éditions Saint-Martin.
- NINACS, A. William (2008). *Empowerment et intervention*. Québec : PUL.
- POURTOIS, Hervé et Pierre Reman (2004). *Les transformations de l'action collective*, *La Revue Nouvelle, Mars 2004, no. 3*, Bruxelles.
- RASSEMBLEMENT des organismes communautaires et des entreprises d'économie sociale de l'Abitibi-Témiscamingue. (26-27 octobre 2010). *Abitibi-Témiscamingue*.
- SIMARD, Paule et al. (2004). *Contribution du communautaire au développement du RRSSAT/UQAT/UQAM*, rapport de recherche.
- SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DU TÉMISCAMINGUE. (2005). *Faire du Témiscamingue une collectivité rurale prospère où il fait bon vivre! Plan stratégique du Témiscamingue 2005-2010*. M: SDT.