

(AUTO)PORTRAIT D'ORGANISMES COMMUNAUTAIRES FAMILLE

Carl Lacharité
Marleen Baker
Jean-Pierre Gagnier
*Université du Québec
à Trois-Rivières*

Nicole Déziel
Judith Poirier
Hanny Rasmussen
Johanne Lachance
Louisane Côté
*Fédération québécoise
des organismes
communautaires Famille*



Fédération
québécoise des
organismes
communautaires
Famille



Centre d'études interdisciplinaires
sur le développement de l'enfant
et la famille



TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	i
Introduction	1
Considérations méthodologiques	2
OCF participants	3
Collecte de données	3
Cadre d'analyse	5
Les défis de gestion dans les OCF	6
Assurer la relève	6
Conscientiser et tenir compte de l'environnement politique	8
La structure de gouvernance	11
Le discours sur l'action auprès des familles dans les OCF	13
Le discours sur les familles	13
Le discours sur les actions des OCF auprès des familles	17
L'implication des OCF dans leur milieu	19
Discussion des résultats	21
Les OCF, des bonbons mélangés ?	21
Un sentiment d'appartenance au mouvement d'action communautaire autonome Famille	22
Les partenariats locaux intersectoriels	22
La structuration d'un discours sur les pratiques en OCF et les communautés de pratiques et de savoirs dans le cadre du projet AGORA	25
Conclusion	26
Annexe 1 – Grille de description des OCF	28



Remerciements

Ce document est, de diverses manières, un ouvrage collectif. Premièrement, il s'appuie sur la générosité de plusieurs dizaines de personnes œuvrant en organisme communautaire Famille (OCF) à travers le Québec. Une générosité qui s'est traduite par des anecdotes et des descriptions de ce que les parents et les enfants viennent chercher pour eux-mêmes dans ces organismes et de ce que les équipes font quotidiennement pour leur répondre. Deuxièmement, le document repose sur l'important travail de liaison des six agentes du Projet AGORA et, en particulier, sur leur sincère intérêt, voire leur curiosité, à connaître et à comprendre de l'intérieur chacun des OCF qu'elles ont rencontré sur leur propre territoire. Il s'agit de Francine Blanchard, Guylaine Desbiens, Francine Faubert, Jasmine Fougère, Sylviane Pison et Sarah Rodrigue. Enfin, ce document n'aurait pas été ce qu'il est sans l'apport et la vigilance du comité sur les pratiques d'action communautaire autonome Famille (PACAF) : Françoise Dumais, Diane Vallée et Raymond Villeneuve. Nous souhaitons remercier chaleureusement toutes ces personnes sans lesquelles ce travail de mise en relief des OCF aurait été tristement plat et mince. Les inexactitudes et les trous qu'on peut retrouver dans le document sont entièrement dus aux limites dans la capacité des auteurs à saisir la richesse et la complexité des pratiques en OCF.

Introduction

Dans le cadre de la démarche d'évaluation participative du projet AGORA de la Fédération québécoise des organismes communautaires Famille (FQOCF), il est apparu pertinent de réaliser une étude descriptive d'un ensemble représentatif d'organismes communautaires Famille (OCF) au Québec. La pertinence d'une telle démarche repose notamment sur trois éléments explicatifs.

Premièrement, même si ce travail s'inscrit dans une démarche globale d'évaluation, l'objectif général n'est pas d'évaluer des OCF – dans le sens d'émettre un jugement sur les organismes. Le but visé est plutôt de décrire la diversité des OCF ainsi que les zones de convergence dans la structure et le fonctionnement de ces organismes. En effet, peu de travaux formels ont pris le temps de faire ce type de description auparavant. Certaines hypothèses peuvent expliquer cette situation. En voici quelques-unes à titre d'exemple : l'absence de conditions concrètes (par exemple temps, argent, etc.) permettant aux acteurs du terrain de se mobiliser pour produire ce type d'analyse; le peu d'intérêt ou les doutes des acteurs du terrain quant à la pertinence de ce type de production; le peu d'intérêt des chercheurs pour le travail des OCF; la présence de priorités différentes dans l'agenda politique des organisations fédératives et des partenariats recherche-pratique dans ce secteur d'activité.

Deuxièmement, le projet AGORA a pour but « d'enrichir les pratiques d'accompagnement des familles et de gestion dans les OCF de manière à soutenir leur cohérence avec les principes d'action communautaire autonome famille décrits dans le Cadre de référence de la FQOCF » (p. 5)¹. Pour rendre compte de cet enrichissement, il est nécessaire de développer un cadre d'analyse et d'évaluation permettant de décrire l'évolution des OCF sur le territoire québécois en fonction d'un axe reposant sur les pratiques d'accompagnement des familles et d'un autre axe concernant les pratiques de gestion. Il devient donc essentiel de faire un portrait de la situation actuelle des OCF sur ces plans et de le comparer à un portrait qui sera effectué en fin de réalisation du projet AGORA.

¹ Lacharité, C., Gagnier, J.P., Baker, M. et coll. (2012). *Devis d'évaluation du projet AGORA*. Trois-Rivières : CEIDEF.

Troisièmement, dans l'optique d'une démarche participative, la réalisation d'un portrait d'OCF implique nécessairement une implication des acteurs du terrain dans le processus d'évaluation. Ce travail devient également pertinent en raison du potentiel de conscientisation qu'il porte non seulement pour les OCF qui participent directement à la démarche, mais plus largement pour le mouvement d'action communautaire autonome Famille.

L'objectif général de ce portrait est donc de décrire la diversité et la convergence rencontrées dans les OCF du Québec. Si cet objectif n'a rien à voir avec une tentative de jugement normatif ou de reddition de compte des OCF, il a par contre beaucoup à voir avec les finalités visant à valoriser, soutenir et enrichir le travail de ces derniers. C'est dans cet esprit que l'étude a été effectuée, qu'elle doit être lue et comprise. Nous présenterons un peu plus loin les procédures qui nous ont permis de réaliser cet objectif tout en demeurant attentifs à ces finalités et en évitant de glisser vers une posture de jugement normatif. Le lecteur est invité à faire preuve du même niveau d'attention à cet égard.

Plusieurs questions spécifiques ont guidé le travail de collecte d'informations et d'analyse. Ce sont à celles-ci que cette étude descriptive tente d'apporter des éléments de réponse (voir Tableau 1).

Tableau 1
Questions d'évaluation ayant guidé l'autoportrait d'OCF

- À quoi ressemblent les familles qui fréquentent les OCF? Quelle est la diversité de besoins à laquelle les OCF tentent d'apporter une réponse directe?
- Quelles sont les formes d'organisation interne dans les OCF? Leur structure, leurs ressources (humaines, financières, géographiques, matérielles, etc.)? Les défis ou obstacles internes avec lesquels ils doivent composer actuellement?
- Quelles sont les formes de structure de partenariat des OCF? Avec qui ont-ils des liens privilégiés?
- Quels rapports les OCF entretiennent-ils avec les dynamiques (acteurs et enjeux) politiques sur le plan local, régional et national?
- Comment les OCF ont-ils développé leurs habiletés à décrire et à promouvoir leurs pratiques et leur expertise? Au fil de leur parcours, qui les a inspirés dans leurs façons de porter leurs messages?
- Quels sont les principaux éléments (quoi, comment, qui, quand, etc.) qui caractérisent les pratiques dans les OCF par rapport à :
 - l'enrichissement de l'expérience parentale et le développement du pouvoir d'agir des familles?
 - l'animation d'un milieu de vie et l'accompagnement informel pour les mères, les

- pères et les enfants?
- l'éducation populaire et les actions individuelles et collectives?
 - Quelles stratégies les OCF utilisent-ils pour s'assurer de la cohérence de leurs pratiques par rapport à leur mission initiale et par rapport au cadre de référence de la FQOCF? Quels défis rencontrent-ils sur ce plan?
 - Quelles stratégies les OCF utilisent-ils pour s'assurer d'une continuité et de la formation de la relève face à ces pratiques? Quels défis rencontrent-ils sur ce plan?
 - Quelles stratégies les OCF utilisent-ils pour s'assurer de la formation continue des travailleuses et travailleurs?
 - Quels documents publics (rapport annuel ou programmation d'activités, charte d'éthique, etc.) ou autres artefacts pertinents (DVD, photos, etc.) peuvent caractériser les pratiques dans les OCF?

Considérations méthodologiques

Le présent travail s'appuie sur un devis d'*étude de cas multiples*². Ce type d'approche méthodologique permet de combiner non seulement des données de nature quantitative et qualitative à propos d'un phénomène, mais aussi de combiner des formes d'analyse quantitative et qualitative de ces données mixtes. Elle n'a pas seulement une visée descriptive ou exploratoire; elle a aussi une visée de mise à l'épreuve d'hypothèses à propos d'un phénomène. De plus, le présent travail se situe en cohérence avec la démarche participative adoptée dans le cadre du projet AGORA et repose sur ce que l'on appelle en anglais *Capacity Building*³, c'est-à-dire une (méta⁴) capacité à construire, à développer et à renforcer des capacités, des habiletés individuelles et collectives afin de

² Patton, M.Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage; Patton, M.Q. (2008). *Utilization-Focused Evaluation*. Thousand Oaks, CA: Sage; Patton, M.Q. (2011). *Developmental Evaluation: Applying complexity concepts to enhance innovation and use*. New York: Guilford; Yin, R.K. (2003). *Case Study Research : Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.

³ Sur le plan individuel, cette approche requiert le développement de conditions qui permettent aux personnes concernées d'améliorer les savoirs et les habiletés qu'elles possèdent déjà et de s'initier à de nouveaux savoirs et habiletés. Sur le plan collectif, cette approche implique de soutenir une organisation ou une communauté dans le développement de structures, de politiques et de méthodes associées à l'utilisation et à la gestion de savoirs. De plus, il existe un lien « organique » entre cette notion de *Capacity Building* et le concept de changement social. Voir à ce sujet : Chaskin, R.J. (2001). Building Community Capacity: A Definitional Framework and Case Studies from a Comprehensive Community Initiative. *Urban Affairs Review*, 36, 291-323.

⁴ Le préfixe « méta » sert à désigner, dans le cas qui est présenté ici, une capacité de niveau supérieur à d'autres capacités, une capacité servant à acquérir d'autres capacités plus spécifiques.

soutenir le développement des communautés, en l'occurrence ici celles du mouvement d'action communautaire autonome Famille, afin de comprendre les enjeux, les défis, les obstacles et les succès rencontrés. Dans cette optique, les agentes de liaison du projet AGORA jouent un rôle central dans la sélection des OCF participants, le recueil des renseignements et l'analyse préliminaire des données recueillies. Ce rôle a été décrit plus en détail dans un autre document⁵.

OCF participants

La démarche de recrutement implique que chaque agente de liaison sélectionne, sur le territoire qu'elle couvre, 5-6 OCF représentant une diversité d'organismes en termes de taille et de type de population desservie. Les 29 organismes ainsi sélectionnés couvrent tous les territoires définis dans le cadre du projet AGORA.

Le Tableau 2 en fait une présentation sommaire en termes de type de population desservie et de taille de l'organisme. Il est possible de constater une répartition semblable entre des organismes desservant une population de type rural (38 %), de type urbain (34 %) et de type urbain et rural (27 %). La taille de l'organisme est divisée en trois catégories sur la base du nombre d'emplois⁶ au moment de la collecte de renseignements. Il existe une disparité notable du nombre d'OCF dans chaque catégorie : moins de 5 emplois (21 %), entre 5 et 9 emplois (55 %) et 10 emplois ou plus (24 %).

Collecte de données

La collecte d'informations nécessite, dans un premier temps, que l'agente de liaison effectue une visite (d'une durée variant entre 90 et 180 minutes) dans chaque organisme sélectionné sur le territoire qu'elle couvre et qu'elle recueille des documents pertinents sur l'OCF (rapport annuel, programmation d'activités, etc.). Les agentes de liaison utilisent

⁵ Baker, M., Lacharité, C., Gagnier, J.P., Déziel, N. (2012). Évaluation de l'implantation du projet AGORA : analyse préliminaire du profil des régions et du portrait d'OCF. Trois-Rivières : CEIDF.

⁶ Nous avons choisi d'utiliser le nombre de personnes rémunérées comme indicateur de la taille de l'organisme. Il faut toutefois noter que, pour plusieurs des OCF sélectionnés, il ne s'agit pas d'emploi à temps plein.

un canevas leur permettant de guider l'entretien avec les personnes œuvrant dans les OCF (voir Annexe 1).

Tableau 2

Présentation sommaire des OCF qui participent à la démarche d'évaluation du Projet AGORA

Identification	Principal type de population desservie	Taille de l'organisme
OCF01	Urbain et rural	Entre 5 et 9 emplois
OCF02	Urbain	Entre 5 et 9 emplois
OCF03	Rural	Entre 5 et 9 emplois
OCF04	Rural	Entre 5 et 9 emplois
OCF05	Urbain	Entre 5 et 9 emplois
OCF06	Urbain	Moins de 5 emplois
OCF07	Urbain	Moins de 5 emplois
OCF08	Urbain	Entre 5 et 9 emplois
OCF09	Urbain	10 emplois ou plus
OCF10	Urbain et rural	Entre 5 et 9 emplois
OCF11	Rural	Moins de 5 emplois
OCF12	Rural	Entre 5 et 9 emplois
OCF13	Rural	Entre 5 et 9 emplois
OCF14	Rural	Entre 5 et 9 emplois
OCF15	Urbain	10 emplois ou plus
OCF16	Urbain et rural	10 emplois ou plus
OCF17	Rural	10 emplois ou plus
OCF18	Urbain	Entre 5 et 9 emplois
OCF19	Urbain et rural	10 emplois ou plus
OCF20	Urbain	10 emplois ou plus
OCF21	Urbain et rural	Entre 5 et 9 emplois
OCF22	Rural	Entre 5 et 9 emplois
OCF23	Urbain et rural	Moins de 5 emplois
OCF24	Urbain	10 emplois ou plus
OCF25	Urbain et rural	Entre 5 et 9 emplois
OCF26	Urbain et rural	Entre 5 et 9 emplois
OCF27	Rural	Entre 5 et 9 emplois
OCF28	Rural	Moins de 5 emplois
OCF29	Rural	Moins de 5 emplois
<i>N = 29 OCF</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Urbain et rural = 8</i> • <i>Urbain = 10</i> • <i>Rural = 11</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Moins de 5 emplois = 6</i> • <i>Entre 5 et 9 emplois = 16</i> • <i>10 emplois ou plus = 7</i>

Dans un deuxième temps, une session de retour sur les entretiens (débriefing) se fait individuellement avec une membre de l'équipe d'évaluation. Ce temps de débriefing avec l'agente de liaison varie entre 60 et 90 minutes par organisme qui est l'objet de la description. Le même canevas est utilisé pour organiser la session de débriefing.

Dans le cas des 29 OCF rencontrés jusqu'à maintenant, pour la moitié de ceux-ci, c'est avec la direction que s'est déroulé l'entretien. Pour les autres OCF, une autre personne s'est jointe à la direction (par exemple, une responsable d'activités) pour l'entretien. Pour seulement un organisme, l'ensemble de l'équipe de travail était présent à la rencontre avec l'agente de liaison. Les impacts de la collecte de données auprès de ces acteurs spécifiquement seront abordés ultérieurement.

Cadre d'analyse

Une grande quantité d'information est générée pour chacun des OCF sur la base des renseignements recueillis par les agentes de liaison et mis en perspective lors de la procédure de débriefing, mais aussi sur la base des documents institutionnels recueillis (principalement le dernier rapport d'activités annuel, le dernier rapport financier annuel, la dernière programmation d'activités et, s'il y a lieu, le site Web de l'organisme).

Toutes ces informations pour chaque organisme participant ont été compilées sous forme de multiples tableaux-synthèses par des assistantes de recherche du CEIDF. La production de ces tableaux constitue un premier niveau d'analyse permettant divers croisements d'informations pour l'ensemble du groupe d'OCF. À partir de ces croisements, deux chercheurs de l'équipe ont été responsables de produire une description thématique préliminaire des principaux éléments saillants. Une telle démarche de thématisation des données sert notamment à prendre du recul par rapport aux réalités représentées par chaque cas d'OCF et à conceptualiser de manière plus générale les thèmes convergents de cette réalité de même que les variations observées autour de ces thèmes.

L'analyse thématique en tant que telle a toutefois été réalisée de manière collective avec la participation de l'ensemble des membres du comité d'évaluation du projet AGORA. Celui-ci comprend, outre des chercheurs, des responsables de la coordination générale du projet et de l'encadrement des agentes de liaison. Par conséquent, l'analyse thématique a donc pu être validée et enrichie (voire confrontée) à la vaste expérience de terrain que possèdent ces dernières et par la connaissance intime qu'elles ont du Cadre de référence des OCF. C'est pourquoi le présent travail a été intitulé « *(auto)*portrait d'OCF ». La participation active d'acteurs du terrain à toutes les étapes de collecte et d'analyse de données tente de se rapprocher d'un *effet miroir* que la présente étude contribue à produire. Le préfixe a été intentionnellement

mis entre parenthèses pour marquer le fait que ce portrait ne peut être retourné aux OCF en leur laissant entendre qu'il s'agit purement d'une description qui émerge essentiellement des acteurs du terrain. Ce n'est pas le cas. Les parenthèses servent donc à rappeler que cette description émerge d'un dialogue avec des personnes qui, même si elles peuvent avoir un lien direct avec la réalité du terrain, se situent à distance plus ou moins grande de ce terrain. Les parenthèses encadrant le préfixe « auto » servent également à indiquer qu'il s'agit d'une description des OCF située dans le temps et l'espace « ici et maintenant ».

Enfin, l'analyse thématique s'est inspirée d'une procédure traditionnelle pour ce type de travail⁷, mais aussi d'une procédure d'analyse à l'aide de catégories conceptualisantes⁸. L'ensemble de cette démarche d'analyse a permis de constituer trois axes thématiques qui permettent de mettre en évidence les principales caractéristiques du portrait des OCF :

- 1) les défis de gestion dans les OCF;
- 2) les discours et les pratiques qui caractérisent les OCF;
- 3) l'inscription des OCF dans leur milieu.

Évidemment, ces catégories thématiques ne résument pas l'ensemble du contenu recueilli dans le cadre de la présente démarche. Comme il s'agit d'un travail de description et de mise en relief, des choix s'opèrent nécessairement par rapport au matériel brut. Les catégories thématiques proposées reflètent ces choix. Par exemple, en ce qui a trait au premier axe – les défis de gestion dans les OCF, les directrices ou directeurs n'ont pas abordé uniquement les difficultés qu'elles rencontrent dans leur travail de gestion. Toutefois, l'idée de « défi » est apparue suffisamment pertinente pour organiser leurs propos. Cela veut-il dire que toutes les informations fournies relèvent toutes de difficultés? « Pantoute! » dirait-on familièrement autour d'une table dans un OCF. L'organisation du contenu d'un axe ou d'une catégorie thématique doit être comprise en termes de noyau ou de centre et en termes de périphérie ou de frontière. Ainsi, certains propos s'avèrent plus centraux à un axe tandis que d'autres se situent plutôt en marge. Il est important de rappeler ici que le but de la démarche d'analyse est de tirer du sens de l'interface entre un matériel brut (les informations recueillies auprès des OCF) et des

⁷ Miles, M.B., Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2^e éd.). Paris : De Boeck.

⁸ Paillé, P., Mucchielli, A. (2008). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (2^e édition). Paris : Colin.

éléments conceptuels pertinents (en particulier les repères fournis par le modèle logique) au projet AGORA.

Chacun de ces axes est présenté et décrit dans les trois sections suivantes.

Les défis de gestion dans les OCF

Le premier axe thématique qui émerge de l'analyse de la structure et du fonctionnement des OCF n'apparaît pas par hasard dans cette position. Les aspects et les préoccupations liées à la gestion d'un OCF émergent de manière particulièrement saillante parce que le principal interlocuteur des agentes de liaison dans la collecte d'information sur l'OCF est sa directrice ou son directeur. C'est donc la perspective de ces acteurs qui prime dans le portrait qui émerge, et ce, même si d'autres sources d'information ont été utilisées.

Cet axe thématique donne à voir au moins trois thèmes particuliers qui relèvent tous de la notion de défi pour les OCF : 1- assurer la relève; 2- conscientiser et tenir compte de l'environnement politique et 3- la structure de gouvernance. Cette notion de défi réfère à la présence, plus ou moins soutenue, d'obstacles, d'écueils ou de contraintes qu'il faut franchir ou dépasser pour atteindre un objectif donné. Ainsi, l'idée de défi porte en elle, de manière plus ou moins précise, deux prémisses distinctes. La première prémisse est celle *d'un objectif, d'un but, d'une destination, d'une situation souhaitée* et la seconde prémisse est celle *d'une représentation de ce qui empêche ou retarde son atteinte*.

Assurer la relève

L'un des défis pour une majorité d'OCF est celui *d'assurer la relève à l'intérieur de l'organisme*, en particulier en ce qui concerne la direction de ce dernier, mais aussi en ce qui a trait à l'entrée de nouvelles travailleuses ou de nouveaux travailleurs. L'objectif à atteindre ou souhaité peut être ici la stabilité organisationnelle de l'organisme ou la continuité dans les actions qu'il produit. Mais il est aussi possible de constater, dans les propos des responsables d'OCF, un objectif qui est de l'ordre de la conservation d'un patrimoine, c'est-à-dire ce qui consiste à identifier, à protéger et à faire connaître les aspects importants de la culture et de l'histoire de l'organisme. L'idée de protection est ici essentielle à noter puisqu'elle présuppose une certaine représentation de

l'environnement des OCF par les personnes qui en sont responsables au quotidien, un environnement perçu comme contenant des menaces d'altération, voire de destruction, de ce qui constitue l'identité de ces organisations communautaires, les savoirs qu'elles ont accumulés au fil du temps et les valeurs qui les animent et donnent du sens à leur action. Par conséquent, le défi d'assurer la relève n'est pas que technique ou instrumental (comme il pourrait l'être dans une autre forme d'organisation), il est également culturel et symbolique. Il ne repose pas simplement sur une procédure de remplacement, mais évoque plutôt un processus plus complexe de transmission d'un héritage et de construction de ponts entre des générations successives.

En quoi consiste ce patrimoine ou cet héritage? Les OCF participants ont eu l'occasion de décrire des pratiques qui caractérisent ces aspects. Cela permet donc d'apporter des précisions sur ce qui est en jeu dans la conservation de ce patrimoine et dans la transmission de cet héritage. Il est possible de constater, dans les récits qui ont été faits, un lien étroit entre les pratiques en OCF et la notion de valeur. Agir en OCF signifie, en premier lieu, mettre en pratique certaines valeurs propices à l'enrichissement de la vie familiale : l'accueil, l'entraide, la simplicité, la tolérance, le respect des autres et de la diversité, la justice sociale, la participation, etc. Par conséquent, pour les responsables des OCF, le problème peut se poser en ces termes : comment s'assurer que les actions des OCF continuent de reposer sur des valeurs? Comment s'assurer que ces valeurs soient le principal élément qui organise l'engagement, les motivations et la conduite des personnes qui œuvrent en OCF?

Des obstacles concrets sont évoqués pour expliquer la lourdeur du défi d'assurer la relève en OCF (l'insuffisance des ressources financières pour assurer le fonctionnement de l'organisme, la grande polyvalence des activités à accomplir, les horaires de travail atypiques, etc.). Mais c'est la complexité du processus de transmission culturelle qui semble constituer l'obstacle le plus préoccupant dans le fait d'assurer une relève dans les OCF. L'un des aspects qui ressort comme étant le plus problématique touche la forme d'engagement personnel que le travail dans un OCF implique. Plusieurs expressions sont utilisées pour tenter de traduire en mots cette forme d'engagement : vocation, générosité, don de soi et compassion en constituent des exemples. Ce qui s'avère problématique ici repose sur la remise en question de la pertinence de ce type d'engagement afin de réaliser la mission d'un OCF et de participer à

l'action communautaire autonome Famille. L'énergie et les convictions des pionnières et des pionniers des organismes sont confrontées à une autre vision qu'ils associent souvent à des travailleuses ou travailleurs dans leur organisme et parfois à des responsables d'autres OCF. On pourrait qualifier de manière provisoire⁹ cette vision de « moins idéalisée » du travail en OCF (travail saisonnier, salaire peu élevé, conditions de travail restreintes). Cette autre vision s'accompagnerait notamment d'une centration sur les activités et les services fournis à l'intérieur de l'organisme par du personnel efficace et sur les conditions organisationnelles mises en place, plutôt que sur les besoins des familles, des parents, des enfants, et sur les conditions (matérielles, sociales, économiques, culturelles, etc.) qui façonnent leur vie quotidienne. En fait, c'est la finalité de l'action communautaire autonome – c'est-à-dire la transformation ou le changement social – qui semblerait être le principal enjeu de cette confrontation entre une vision « engagée » partagée par certains et une vision plus rationnelle et polycentrique¹⁰ du travail en OCF.

Conscientiser et tenir compte de l'environnement politique

Un second défi qui émerge du portrait des OCF est celui de la *conscientisation et de la prise en considération de l'environnement politique de l'organisme*.

Dans toute organisation sociale – famille, école, entreprise, église, etc. –, il y a des hommes qui exercent un pouvoir et d'autres qui cherchent à influencer de façon plus ou moins visible et avec plus ou moins de bonheur l'exercice de ce pouvoir. Selon la psychologie sociale, aucune forme d'interaction humaine, même la plus élémentaire, n'est exempte de processus d'influence et de négociation à travers

⁹ La présente démarche ne permet pas d'explorer en détail la nature de cette seconde vision du travail en OCF. Ce que nous avons à notre disposition pour la mettre en relief repose essentiellement sur les propos des directrices ou directeurs d'organisme. L'expression « moins idéalisée » pour qualifier cette vision est donc ancrée dans la perception que certains acteurs ont d'autres acteurs sur le même terrain. Il serait pertinent, dans une démarche ultérieure, d'explorer cette seconde vision à partir des propos des personnes à qui on l'attribue.

¹⁰ C'est-à-dire une vision structurée autant par plusieurs objectifs internes tels la gestion des ressources humaines, la stabilité financière, le développement de l'OCF et de ses activités, au même titre que la mission d'accompagnement des familles et la réponse à leurs besoins.

lesquels se manifestent des rapports de pouvoir [/e politique].¹¹

L'idée qu'un OCF navigue à l'intérieur d'un environnement jonché d'enjeux de nature politique est au cœur de ce défi.

Sans récuser les fondements les plus essentiels de la mission sociale de l'État, le discours des organismes communautaires québécois en appelle au relèvement de la société civile, susceptible de redonner du pouvoir aux citoyens et de poser les initiatives émanant de ces derniers en alternative au tout-au-marché et au tout-à-l'État.¹²

Ainsi, les OCF, en tant que forme de mouvement social et dans un objectif de transformation sociale¹³, cherchent à politiser les institutions de la société civile, à mobiliser les familles autour d'espoirs, d'émotions et d'intérêts ainsi qu'à mettre en discussion des enjeux sociaux¹⁴, parmi lesquels celui de la famille.

Lacharité et Gagnier (2009)¹⁵ soulignent que la famille – et, par extension, les parents et les enfants – est un objet politisé parce que de puissants enjeux (sociaux, culturels, économiques, moraux, idéologiques, etc.) y sont associés : par exemple, le caractère normatif de la conception d'un bon (ou mauvais) parent de même que du développement optimal des enfants; les rapports homme-femme dans la sphère familiale et leur contribution respective au bien-être (ou à la souffrance) de l'un et de l'autre. Ces enjeux se traduisent au Québec par des réponses étatiques sous forme de politiques publiques comme celles visant à favoriser la participation active des femmes sur le marché du travail et à promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes non seulement dans la sphère publique, mais aussi dans la sphère privée. On peut également ajouter à

¹¹ Lecomte, P. et Denni, B. (1992) *Sociologie du politique*. Presses Universitaires de Grenoble, 11.

¹² Leclerc K. et Beauchemin J. (2002). La société civile comme sujet politique : une nouvelle représentation de l'intérêt général. *Lien social et Politiques*, n° 48, 20-21.

¹³ FQOCF. (2008) *Cadre de référence des OCF*.

¹⁴ Neveu, E. (2000) *Sociologie des mouvements sociaux*. La Découverte, 3. Offe, C. (1997) Les nouveaux mouvements sociaux : un défi aux limites de la politique institutionnelle. *Les démocraties modernes à l'épreuve*, 99.

¹⁵ Lacharité, C., Gagnier, J.P. (2009). *Comprendre les familles pour mieux intervenir : repères conceptuels et stratégies d'action*. Montréal : Chenelière.

cette liste la montée d'un paradigme d'investissement dans les enfants¹⁶. À l'intérieur d'un tel paradigme, le soutien aux capacités développementales du jeune enfant devient la principale cible des mesures sociales et institutionnelles. Dans cette foulée, les parents sont conviés à jouer le rôle de partenaires des efforts gouvernementaux visant à penser rationnellement le développement des enfants et leur bien-être de même qu'à planifier de manière judicieuse des actions efficaces pour atteindre ce résultat¹⁷.

Dans une société de plus en plus tournée vers l'économie du savoir et avec le vieillissement de la population, la bonne santé de la population et la performance économique des générations futures sont essentielles au maintien de l'ordre actuel. Les générations montantes devront non seulement être en santé, mais aussi davantage formées pour assurer la compétitivité des entreprises d'un monde globalisé, de manière à couvrir les frais engendrés par une population vieillissante. Ce contexte ouvre la voie à une ère de prévention visant à réduire les risques de vivre des situations entraînant des coûts pour le système public et valorisant un investissement dans le capital humain. On se tourne alors vers des programmes d'intervention préventive auprès des jeunes enfants.¹⁸

Cela soulève des questionnements quant à la place des familles et à leur participation à la résolution de ces enjeux. Manifestement, ces derniers se situent au cœur du mouvement d'action communautaire Famille au Québec et au centre de la mission des OCF. Par conséquent, le défi dont il est question ici a pour cible la conscience, distribuée collectivement, de l'ensemble des aspects qui conditionnent la vie familiale, l'expérience parentale et le bien-être des enfants. Mais conscience n'est pas synonyme

¹⁶ Beauvais, C., Jenson, J. (2001). *Two Policies Paradigms : Family responsibility and Investing in children*. Ottawa, Ont. : Canadian Policy Research Networks. Ce paradigme est aussi appelé en anglais *Early Child Development*.

¹⁷ Voir notamment : Lacharité, C. (2012). Politiques sociales en périnatalité, pratiques institutionnelles et expériences personnelles. Dans de Montigny, F., Devault, A., Gervais, C. (sous la direction de), *La naissance d'une famille : accompagner les parents et leurs enfants en période périnatale*. Montréal : Chenelière Éducation, 20-35; Parazelli, M., Lévesque S. et C. Gélinas. (2012) La prévention précoce en question. *Nouvelles pratiques sociales*. Hors-série no1, 5.

¹⁸ Ducharme, E. La «nouvelle philanthropie» Coup d'œil sur les impacts de sa présence en sol québécois. *Nouvelles pratiques sociales*. Hors-série no1, 21.

de conscientisation. Pour être conscientisé, il faut ajouter à la conscience des enjeux et des obstacles *la conviction d'avoir un pouvoir d'agir sur les situations*¹⁹.

Dans le cas des OCF, il est apparu clairement que cet état de conscientisation est principalement centré sur la personne qui est responsable de l'organisme. Cet état de conscientisation (aux divers enjeux politiques concernant les familles et les OCF) est peu distribué à l'intérieur de la collectivité que forme l'organisme (le personnel rémunéré, les membres du conseil d'administration, les bénévoles, les parents qui le fréquentent). C'est donc largement la directrice ou le directeur de l'OCF qui a le rôle d'évoluer dans l'environnement politique de l'organisme. Cela comprend évidemment les partenaires et les adversaires locaux, mais aussi les instances décisionnelles régionales, provinciales ou fédérales :

« *Elles [le personnel, les bénévoles] sont sur le terrain avec les familles; elles ne s'occupent pas de cela [aspects politiques]* » (directrice d'OCF)

« *Les employées préfèrent l'action et s'en remettent à la directrice* » (agente de liaison à propos d'un OCF)

« *C'est difficile de partager cette tâche avec mon équipe, j'ai essayé de les intéresser; elles me disent qu'elles n'en ont rien à faire. Tu leur demanderais qui est telle ou telle personne [faisant partie de l'environnement politique de l'OCF] et elles ne pourraient pas te répondre* » (directrice d'un OCF)

Ces extraits – ainsi que le reste du matériel recueilli sur ce plan – laissent cependant en suspens les ressorts de ce type de posture dans certains OCF. Une exploration plus poussée avec les personnes directement

¹⁹ Voir à ce sujet : Cattaneo, L., & Chapman, A. R. (2010). The process of empowerment: A model for use in research and practice. *American Psychologist*, 65(7), 646-659; Clark, C. & Krupa, T. (2002). Reflections on empowerment in Community Mental Health: Giving Shape to an Elusive Idea. *Psychiatric rehabilitation Journal*, 24, 341-349; Dunst, C., Trivette, C. & Lapointe, N. (1992). Toward Clarification of the Meaning and Key Elements of Empowerment. *Family Science Review*, 5, 111-130; Freire, P. (1970) *Pedagogy of the oppressed* (30th Ed.). New York: Continuum; Freire, P. (1973). *Education for critical consciousness*. New York: Continuum; Greire, P. (1998). Cultural Action and Conscientization, *Harvard Educational Review*, 68, 499-519; Le Bossé, Y. (2008). L'empowerment : de quel pouvoir s'agit-il? *Changer le monde (le petit ou le grand) au quotidien. Nouvelles pratiques sociales*, 21, 137-149; Speer, P.W. (2000). Intrapersonal and interactional empowerment: Implications for theory. *Journal of Community psychology*, 28, 51-61.

concernées permettrait de mettre en évidence les conditions qui charpentent cette situation. Ce constat soulève également un questionnement : jusqu'à quel point est-il nécessaire pour l'ensemble des personnes qui œuvrent en OCF d'être conscientisées à propos de l'environnement politique de leur organisme? Quelles sont les conséquences d'une telle situation sur les pratiques mises en œuvre pour répondre aux besoins des familles?

Dans l'ensemble des OCF participant à l'étude, il y a des exceptions. Dans certains OCF, c'est l'ensemble de l'équipe en place et du conseil d'administration qui joue un rôle actif dans l'environnement politique de l'organisme :

« La politique, c'est l'influence; il nous reste du chemin à faire, mais davantage au niveau de la mobilisation des familles, on est rendu là » (directrice d'un OCF)

« La directrice de l'organisme est très impliquée localement, régionalement et provincialement; le CA est aussi très politisé, les membres se tiennent informés des enjeux des OCF » (agente de liaison à propos d'un OCF)

À l'autre bout du continuum, certains OCF semblent s'organiser de manière relativement imperméable aux aspects politiques de leur existence et de leur fonctionnement :

« Ce n'est pas notre priorité, ce n'est pas notre force » (directrice d'OCF)

« La directrice reconnaît qu'elles [son équipe et elle] ne sont pas impliquées dans les actions de mobilisation et les revendications politiques, qu'elles sont peu intéressées à ce genre de travail et qu'elles sont davantage des personnes de terrain avec les parents et les enfants. Elle souligne : "nous les défendons à notre façon" » (agente de liaison à propos d'un OCF).

La nature des informations recueillies ne permet pas de pousser plus loin la description de cet aspect en explorant, par exemple, les *caractéristiques personnelles* (formation, expériences pertinentes, etc.) des directrices ou directeurs qui adoptent de telles positions, les *caractéristiques organisationnelles* des OCF (histoire de l'organisme, culture organisationnelle, etc.) dans lesquelles ces personnes œuvrent ainsi que la *dynamique locale et régionale* (jeux de pouvoir, nature des

partenariats, priorités, etc.) qui caractérisent le contexte sociopolitique de ces organismes.

La structure de gouvernance

Un troisième défi est apparu dans l'analyse des pratiques de gestion des OCF participants. Il n'a toutefois pas été nommé de manière aussi explicite par les interlocuteurs appartenant à ces organismes. Il s'agit plutôt d'un aspect de la gestion qui devient perceptible seulement une fois l'analyse thématique effectuée. Ce défi concerne *les liens entre la direction de l'OCF et son conseil d'administration*.

Les rapports entre la direction et le CA constituent un élément charnière et un point névralgique dans la structure de gouvernance des OCF. Étant des organisations de petite taille, les OCF ne possèdent, en général, pas de niveau intermédiaire de gestion (par exemple, des cadres intermédiaires comme dans des organisations plus grandes) dont le rôle est de traduire en termes concrets, pour les acteurs du terrain, les orientations et les valeurs de l'organisation, de solliciter leur collaboration et de négocier avec eux des accommodements²⁰. Ce rôle revient souvent à la direction de l'OCF qui doit également remplir les fonctions de cadre supérieur, c'est-à-dire d'analyser l'environnement interne et externe de l'organisation et de prendre des décisions sur les meilleures initiatives qui devraient permettre à celle-ci d'améliorer son efficacité²¹. Le conseil d'administration a, quant à lui, le rôle de participer à l'élaboration et à l'adoption des grandes orientations stratégiques de l'organisation et les plans d'action ainsi que d'encadrer et de superviser la conduite des affaires de celle-ci²². Par contre, dans les faits, plusieurs OCF ont mentionné dans les entrevues que ce rôle spécifique du conseil d'administration était principalement assumé par la direction de l'organisme ou par la direction et la présidence du CA. Les données recueillies ne permettent pas de comprendre plus précisément les raisons qui font émerger ce genre de structure de gestion dans certains OCF. Un tel constat soulève deux questionnements. Le premier questionnement

²⁰ Vézeau, M. (2008). *Exploration du rôle des cadres intermédiaires mis en pratique dans l'implantation d'une culture de performance*. Mémoire de maîtrise, HEC, Université de Montréal.

²¹ Mintzberg, H. (1984). *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*. Paris : Les éditions d'organisation.

²² Asselin, J., Vézina, C. (2007). *Pour une meilleure gouvernance des sociétés d'État : les devoirs et les responsabilités d'un conseil d'administration*. Québec : ENAP.

porte sur les ressources (en termes de temps, d'argent, de compétences humaines, etc.) que les OCF ont pour mettre en place des conseils d'administration qui sont en mesure de remplir les fonctions attendues de ce niveau de gestion. Cette interrogation reste ouverte, mais le simple fait de la poser, c'est déjà commencer à y répondre.

Un second questionnement que ce constat met en évidence concerne la nature du défi que pose ce type de situation dans les OCF – c'est-à-dire de l'objectif à atteindre en cette matière et des obstacles qui conditionnent son accomplissement. Si l'on analyse les divers aspects de ce questionnement, il est possible, d'une part, de souligner que cela pose le problème de la concentration des responsabilités (et des pouvoirs) de gestion de l'organisme sur les épaules d'une seule personne, la directrice ou le directeur. Dans ce contexte, chacun des niveaux de gestion et leurs fonctions (de l'élaboration des orientations à la traduction concrète de celles-ci pour les acteurs du terrain en passant par l'analyse de l'environnement interne et externe de l'organisme et les décisions de plans d'action) se voient limités dans sa dimension collective. En effet, chacun de ces niveaux de gestion a intérêt à mobiliser un ensemble de personnes, sensibilisées à leur rôle spécifique et travaillant en collégialité, pour permettre de mieux assurer l'efficacité de l'organisation. D'autre part, la nature de ce défi pose aussi le problème des contraintes que cette situation impose à la capacité de l'organisme à analyser et à réfléchir à ses propres processus de gestion et aux pratiques de gouvernance qui permettent de concrétiser sa mission. Dans plusieurs OCF, le temps et l'énergie consacrés à cette démarche d'auto-analyse de leur structure de gestion sont réduits au strict minimum. C'est souvent à l'extérieur de l'organisme que cette démarche a l'occasion de se réaliser (par exemple, lorsque la directrice ou le directeur participe à des activités animées par la Fédération québécoise des organismes communautaires Famille). Par contre, quelques OCF semblent réussir à relever ce défi, notamment en mettant en œuvre une démarche structurée et systématique de planification stratégique. Il est toutefois notable de constater que ceux-ci sont parmi les organismes ayant une longue histoire et ayant un niveau de financement supérieur à la moyenne dans le groupe d'OCF participants. S'ajoute à ces caractéristiques une forme de démocratie effective dans l'OCF qui implique la participation active d'une majorité d'acteurs œuvrant dans et autour de l'organisme. De plus, il faut probablement noter que certaines caractéristiques personnelles chez la personne responsable de l'OCF peuvent jouer un rôle important, des caractéristiques telles que l'expérience de gestion (incluant la formation)

et une conviction que chaque personne œuvrant dans l'organisme est en partie responsable de la réalisation de sa mission. Il semble donc que plusieurs « ingrédients » soient nécessaires pour mettre en place une structure de gestion qui permette de différencier plusieurs niveaux de gouvernance dans l'organisme. D'autres éléments peuvent aussi contribuer ou nuire à l'atteinte de cet objectif : le niveau de financement de l'organisme et ses corollaires immédiats (sa taille en termes de personnel actif, le temps dont dispose ce personnel pour investir dans une démarche de gestion stratégique et réflexive, le pouvoir d'attraction de l'organisme auprès de personnes possédant l'expérience, les qualités et les compétences nécessaires à ce type de démarche); l'expérience collective accumulée non seulement dans la réalisation de la mission de l'organisme, mais aussi dans la gestion de cette mission; des facteurs géographiques et démographiques dans les régions éloignées.

Manifestement, plusieurs obstacles décrits dans le paragraphe précédent sont évidemment hors du contrôle de certains OCF (par exemple, ceux ayant des niveaux de financement très en dessous de la moyenne du groupe). Cependant, pour plusieurs autres OCF, ces obstacles ne semblent pas, à court ou à moyen terme, constituer une barrière infranchissable pour atteindre l'objectif de remaniement de leur structure de gestion afin d'enrichir le potentiel collectif de l'organisation dans l'analyse et la mise en œuvre d'initiatives efficaces et porteuses de sens et de stimuler la réflexion sur leurs processus et leurs pratiques. À cela, il faut aussi ajouter le fait qu'une structure de gestion peu hiérarchisée (comme c'est cas dans la majorité des OCF) présente également plusieurs avantages notables tels qu'une proximité entre les membres de l'équipe (incluant la directrice ou le directeur), une proximité avec les bénévoles et les familles qui fréquentent l'organisme, une flexibilité dans les tâches et un fonctionnement permettant des aménagements pour les salariées tels que des mesures intéressantes de conciliation travail-famille.

Le discours sur l'action auprès des familles dans les OCF

Un autre axe thématique émerge de l'analyse des données recueillies auprès du groupe d'OCF. Il s'agit du discours qui a pour objet les actions que les OCF posent dans leur travail auprès des familles,

parents et enfants. Par discours, on entend les idées qui circulent parmi les personnes qui œuvrent en OCF à propos des familles elles-mêmes, des diverses manières de comprendre leur situation et des diverses façons que ces organismes ont de les accompagner et de répondre à leurs besoins. Ainsi, un discours est constitué de ce que les personnes disent dans l'exercice de leur travail, mais aussi de tout ce qui est écrit à propos de ce travail. Dès lors, ce qui se situe au cœur de cet axe thématique repose non seulement sur les formes d'action qui caractérisent les OCF – le « quoi » –, mais également la cible de ces actions – le « pour qui » – et la manière dont ces actions sont décrites et justifiées – le « comment » et le « pourquoi ».

Le discours sur les familles

LES FAMILLES ET LES PARENTS. Commençons par la cible des actions des OCF : quelles sont les familles auxquelles ces organismes se consacrent? En apparence simple, cette question masque une complexité qui coïncide avec la grande diversité des formes de vie familiale au Québec. Et le discours des OCF à ce sujet est à peu près unanime : « *nous accueillons toutes les familles* ». Ce discours évoquant l'ouverture à tous les types de famille semble toutefois davantage traduire une intention ou un principe d'inclusion qu'une réalité strictement observable sur le terrain. Même si une grande diversité de familles fréquente les OCF *dans leur ensemble*, il n'en demeure pas moins qu'une majorité d'entre eux, *pris individuellement*, vont concentrer leurs activités autour de certains types de famille. Comment les familles qui fréquentent un OCF sont-elles décrites? Comment les OCF parlent-ils de ces familles, de ces parents et de ces enfants? Contrairement à d'autres organisations sociocommunitaires, les OCF ne décrivent pas, en général, les familles qui les fréquentent à partir de critères relevant de mandats, de missions ou de programmes spécifiques comme cela peut être le cas pour des centres de santé et de services sociaux (CSSS), des centres jeunesse (CJ), des centres de réadaptation (CR). Le cycle de vie familiale ou l'âge des enfants constituent le principal critère de description des familles qui fréquentent les OCF : familles en période périnatale ou avec des jeunes enfants de moins de deux ans, familles avec des enfants d'âge préscolaire, familles avec des enfants d'âge scolaire ou des adolescents et familles avec des adultes vieillissants. Il faut noter cependant que certains OCF

rencontrés suivent une logique de mission spécifique et se consacrent²³ particulièrement à un type de famille (par exemple, périnatalité et petite enfance), mais ils sont minoritaires (voir le Tableau 3). La grande majorité des OCF participants définissent les familles qui les fréquentent de manière large, c'est-à-dire en indiquant plusieurs types de familles.

Il est à noter que lorsqu'il est question de décrire les parents qui fréquentent l'organisme, seulement une minorité d'OCF cible les pères de manière spécifique (par exemple, à travers des activités père-enfant, des rencontres de groupe de pères ou la présence de pères sur leur conseil d'administration). Pour la plupart des organismes participants, le statut de parent fait référence à celui de la mère en premier lieu.

Tableau 3
Types de famille que les OCF décrivent

Type de famille	Nombre	% ²⁴
Avec des enfants 0-2 ans ²⁵	12/29	63 %
Avec des enfants 2-5 ans	13/29	68 %
Avec des enfants de 6-12 ans	10/29	53 %
Avec des adolescents	3/29	16 %
Avec des personnes de 50 ans ou plus	4/29	21 %
Vulnérables (immigration, monoparentalité, problèmes spécifiques)	29/29	100 %

VULNÉRABILITÉ DES FAMILLES. La question de la vulnérabilité des familles est abordée par l'ensemble des OCF et plusieurs facteurs de vulnérabilité sont évoqués et correspondent à ce qui apparaît dans la documentation scientifique²⁶. Ceux-ci vont du statut d'immigrant jusqu'à

²³ Nous évitons ici intentionnellement d'utiliser le verbe « se spécialiser ». Nous le verrons plus loin, le concept de spécialisation soulève plusieurs questions en ce qui a trait aux actions des OCF. Pour qui? Les OCF ou la recherche.

²⁴ Il ne s'agit pas de catégories de famille exclusive, un OCF peut désigner plus d'un type de famille. Les pourcentages ne totalisent ainsi pas 100 %.

²⁵ Cette catégorie inclut les familles lors de la période périnatale.

²⁶ Voir notamment : Bédard, J. (1998). *Familles en détresse sociale, Tome 1 : du social au communautaire*. Québec : Anne Sigier; Davies D. (2004). *Child Development: A practitioner's guide. 2nd edition*. New York: Guilford Press; Garbarino J., Ganzel B. (2000). The human ecology of early risk. In J.P. Shonkoff, S.J. Meisels (eds.), *Handbook of Early Intervention, 2nd Edition*. New York: Cambridge University Press; Lacharité, C. (2005).

la monoparentalité en passant par un éventail de situations problématiques telles que la toxicomanie, les problèmes de santé mentale, le deuil, la prostitution, etc. Par contre, plusieurs OCF se défendent contre une description étroite de leur mission autour des familles pouvant rencontrer diverses difficultés dans leur parcours de vie. Pour ces organismes, un OCF n'est pas une organisation spécialisée dans la provision de services dédiés à ce type de famille. Un OCF est justement une organisation où peuvent se côtoyer plusieurs types de familles et ainsi créer un contexte d'entraide familiale. À ce titre, on retrouve donc implicitement la conception que toutes les familles, quelles que soient leurs difficultés ou leurs ressources, ont quelque chose en commun qu'elles peuvent partager avec d'autres familles. Par contre, cette conception n'arrive pas à émerger en tant que véritable « contrediscours » sur la vulnérabilité des familles et des parents en opposition avec le discours dominant sur la vulnérabilité relayé par les organismes publics (CSSS, CJ, CPE, etc.). Quelques OCF rencontrés sont cependant plus articulés sur ce sujet et vont évoquer la présence de facteurs externes qui contribuent à la vulnérabilité des familles dans notre société (par exemple, la répartition inéquitable des ressources socioéconomiques, la normalisation de la vie familiale et du rôle parental, la violence à l'égard des femmes et des enfants, les problèmes de santé mentale, les événements de vie qui entraînent du stress et de la détresse tels que la maladie ou le décès d'un membre de la famille et la perte d'emploi). Ils vont laisser entendre que cette analyse doit être liée à la nécessité de transformations sociales pour contrecarrer ces facteurs qui désorganisent la vie familiale et l'exercice du rôle de parent.

ENFANTS. Quand il est question de décrire les enfants, le thème de leur *développement psychologique*²⁷ est central dans tous les OCF. Ce thème apparaît principalement dans la formulation des activités qui les concernent directement ou qui sont offertes à leurs parents : la stimulation psychomotrice, l'attachement, la discipline, l'éveil à la lecture et l'écriture, etc. Sur ce plan, le discours des OCF sur les enfants se situe très près de celui des organismes publics (CSSS, CPE, CJ, écoles, etc.). Ce qui le distingue toutefois est qu'il s'agit d'un discours qui s'adresse

From Risk to Psychosocial Resilience: Conceptual Models and Avenues for Family Intervention. *Texto & Contexto Enfermagem*, 14, 71-77.

²⁷ Le terme « psychologique » réfère ici à ce qu'englobe la psychologie, en tant que discipline, c'est-à-dire l'étude des processus neurologiques, psychomoteurs, cognitifs, langagiers, affectifs, comportementaux, relationnels, sociaux chez l'être humain.

spécifiquement aux parents. C'est dans le rapport qui s'instaure entre les parents et l'OCF qu'émerge un discours sur les enfants; tandis que, pour plusieurs autres organisations de services, c'est dans le rapport entre les enfants et l'organisme qu'émerge un discours sur les parents. Pour la grande majorité, les OCF placent au centre de leur discours leur lien avec les parents. Seulement une minorité d'entre eux place au centre de leur discours leurs liens directs avec les enfants; tandis que pour certains autres, il est possible de constater deux discours parallèles : l'un centré sur leur lien direct avec les parents et l'autre centré sur leur lien direct avec les enfants. Il faut noter que, dans la plupart des cas, une partie substantielle de leur financement provient de programmes spécifiquement centrés sur les enfants (par exemple, le Programme d'action communautaire auprès des enfants – PACE; celui des haltes-garderies communautaires; les projets d'Avenir d'enfants dans les communautés). Il semble donc y avoir une relation entre le discours des OCF sur les enfants et les engagements que ces derniers peuvent contracter avec des organisations gouvernementales (provinciales ou fédérales) ou paragouvernementales.

En résumé, voici les points saillants du discours des OCF sur les familles, les parents et les enfants :

- Le discours des OCF sur les familles, les parents et les enfants ainsi que sur les formes d'activités qu'ils leur proposent repose principalement sur des caractéristiques centrées sur le cycle de vie familiale et sur le groupe d'âge des enfants.
- La plupart des OCF sont peu enclins à exclure des familles de leur champ d'action; ils tiennent plutôt un discours inclusif même si, dans les faits, ce sont principalement des familles avec de jeunes enfants qui fréquentent ces organismes visités de manière prioritaire. Ce discours inclusif est évidemment cohérent avec le Cadre de référence des OCF.
- La question de la vulnérabilité des familles et des parents est abordée par la plupart des OCF, mais de manière peu explicite et peu articulée et ceux-ci n'arrivent pas vraiment à formuler un véritable contrediscours par rapport au discours social dominant portant sur la vulnérabilité²⁸. Il faut toutefois noter l'émergence d'une volonté des OCF à ne pas s'inscrire comme des relais du

²⁸ Voir à ce sujet la section sur la vulnérabilité dans Lacharité, C. et coll. (2012). *Projet AGORA : devis d'évaluation*. FQOCF/CEIDF.

discours social dominant portant sur les familles et les parents vivant en situation de vulnérabilité.

- Sur le plan du discours sur les parents, les OCF rejoignent davantage les mères que les pères, et ce, même si ces derniers peuvent participer à plusieurs activités de l'organisme (par exemple, rencontres prénatales, groupes de parents, halte-garderie ou service de droits d'accès de l'enfant à ses parents, membres du conseil d'administration). Par conséquent, les OCF structurent leurs actions principalement autour des besoins exprimés par les mères et les pères font moins partie du discours des OCF, même lorsque celui-ci les englobe à l'aide de l'expression « parents ».
- Sur le plan des enfants, la majorité des OCF vont structurer leur discours autour du thème de leur développement psychologique. Toutefois, pour plusieurs OCF, ce thème émerge principalement dans un contexte où la relation entre les parents et l'OCF est décrite comme étant centrale à la mission de l'organisme.
- Par contre, il semble y avoir une portion substantielle d'OCF qui a développé un discours portant sur le lien direct de l'organisme avec les enfants. Ceux-ci ont souvent des sources de financement gouvernemental ou paragouvernemental qui introduisent (voire imposent) l'enfant en tant que cible prioritaire des actions subventionnées.
- Dans tous les cas rencontrés, le discours sur les enfants tenu dans les OCF semble coïncider avec le discours social dominant²⁹. Ainsi, sur ce plan, les OCF constituent, dans les communautés locales, des points de relai de ce discours social sur les enfants au même titre que plusieurs autres organismes publics (CSSS, CPE, CJ, etc.). Cette situation a évidemment un impact sur le discours sur les parents. Comme nous l'avons évoqué plus haut, le discours dominant sur les enfants au Québec est solidement ancré dans un paradigme d'investissement dans les enfants. Cette forme de discours ne parle pas seulement des enfants, il traduit également une série d'attentes et de repères normatifs concernant les parents. Ainsi, les efforts des OCF pour prendre du recul par rapport au discours dominant sur les parents et mettre en forme une autre représentation de la parentalité, de

²⁹ Nous référons le lecteur aux diverses politiques québécoises touchant les enfants (politique de périnatalité, politique sur les services de garde, Loi sur la protection de la jeunesse, etc.)

l'exercice des rôles parentaux, des relations parent-enfant et de la coparentalité risquent fort d'entrer en contradiction avec les éléments implicites qui évoquent ces thèmes à l'intérieur du discours dominant sur les enfants. Dans ce contexte, les OCF ont intérêt à développer un discours alternatif non seulement portant sur les parents, mais également sur les enfants (leurs expériences, leurs besoins, etc.).

Le discours sur les actions des OCF auprès des familles

Le discours sur les actions que les OCF posent auprès des familles repose sur des bases communes (par exemple, la référence à des valeurs dans la justification des activités, l'importance de l'accueil et de l'entraide, la référence au développement du pouvoir d'agir – empowerment – des familles) suffisamment larges pour donner un « air de famille » aux propos et aux écrits de chacun des OCF participant à l'étude. Toutefois, il est possible de constater des nuances qui permettent de suggérer la présence de deux sous-catégories de discours : un *discours pragmatique* et un *discours conceptualisant*. Ces deux formes de discours évoquent des efforts différents de la part des acteurs du terrain.

Le discours pragmatique³⁰ caractérise les OCF qui présentent leurs actions et leurs pratiques à travers une énumération détaillée des activités qui ont cours dans leur organisme. Les efforts déployés servent ici à décrire ce qu'on pourrait appeler une « culture en actes » de l'organisme : ce sont les actes que l'OCF produit qui « parlent » le mieux de ce dernier. Cette forme de discours a tendance à apparaître dans des OCF à l'intérieur desquels les personnes qui y œuvrent vont souligner que ce sont des gens « *d'action* » ou « *de terrain* », « *qui ne perdent pas de temps à réfléchir au pourquoi du comment* »³¹. Les efforts qui sous-tendent ce discours seraient aussi liés à l'idée d'apporter une aide individuelle ponctuelle aux parents ou aux enfants : un besoin, une réponse; un problème, une solution; un obstacle, une adaptation. Ce serait donc, en premier lieu, le caractère utilitaire des actions qui est mis en relief dans cette forme de discours. Dans cette foulée, ce serait aussi sur les résultats immédiats de ces actions que l'attention est portée et qui

³⁰ Le terme *pragmatique* signifie « qui a une valeur pratique, qui est orienté vers l'action pratique, qui s'adapte aux situations ».

³¹ Les expressions utilisées dans cette phrase sont employées par les personnes rencontrées dans les OCF.

servent de critères de réussite. Tous les OCF participants semblent avoir développé un discours pragmatique à propos de leurs actions et de leurs pratiques.

L'autre forme de discours – conceptualisant – apparaît dans des OCF à l'intérieur desquels le discours pragmatique ne suffit pas à bien présenter l'essence des actions qui s'y déroulent. D'autres efforts sont déployés pour rendre compte de leurs pratiques auprès des familles. Certains OCF vont redoubler le discours pragmatique d'un autre qui cherche à conceptualiser ces actions et ces pratiques. Qu'entend-on ici par conceptualiser? Cette expression traduit un ensemble d'efforts pour organiser les actions en termes de concepts qui font sens. Dans ces organismes, on ne va pas faire simplement référence à une « philosophie » de l'action auprès des familles, on va tenter d'articuler cette philosophie autour de grands concepts qui charpentent l'action communautaire autonome Famille, le rôle de l'entraide par rapport à celui de l'aide professionnelle et la nécessité de concevoir la famille comme contexte primaire de développement des personnes. L'aide individuelle ponctuelle aux familles et les résultats immédiats prennent du sens dans la mesure où ces éléments font partie d'un ensemble plus large. Nous avons constaté dans les OCF que ce discours conceptualisant va de pair avec une argumentation étoffée pour un financement « à la mission » de l'organisme et avec une vigilance (voire une réticence) envers le financement « par projet ». Tous les OCF vont être en mesure de décrire ce qui distingue leurs actions auprès des familles du travail que font d'autres organismes de leur communauté. Toutefois, les OCF qui tiennent un discours conceptualisant vont aborder le « pourquoi du comment » et être en mesure de faire des liens avec une conception particulière de la vie familiale, de l'expérience parentale et du bien-être des enfants de même qu'une conception particulière de la réponse sociale aux besoins des familles.

Évidemment, ces deux formes de discours ne sont pas mutuellement exclusives. Elles semblent plutôt s'étaler sous forme d'un continuum. Dès lors, nous avons pu constater dans plusieurs OCF que ces formes de discours coexistent. Ainsi, certaines formes d'actions sont plus facilement conceptualisées que d'autres pour lesquelles l'accent pragmatique demeure le point d'appui. Parmi les actions qui suscitent plus facilement des efforts de conceptualisation, il y a celles qui sont liées au soutien à la naissance d'un enfant et aux soins des jeunes enfants (notamment l'allaitement). Les actions des OCF dans ce domaine sont

souvent associées à une culture humanisante et holistique de la naissance et du développement précoce de l'enfant³².

Au-delà de la dimension « pragmatique-conceptualisante » dans le discours des OCF sur leurs actions auprès des familles, nous avons aussi pu constater la présence d'une autre dimension qui semble avoir la forme d'une opposition entre deux pôles. Le premier pôle est constitué par un discours qui cherche à inscrire l'action des OCF à l'intérieur d'une *logique de réponse professionnelle spécialisée* aux besoins des enfants et des parents. L'autre pôle de cette dimension met plutôt l'accent sur une *logique de réponse collective et contextualisée* à ces besoins. L'analyse du groupe d'OCF participant à cette étude laisse penser que certains de ces organismes deviennent peu à peu des lieux *d'intervention psychosociale* au même titre que peuvent l'être un CSSS, un CPE ou une école. On y rencontre de plus en plus des « *éducatrices* », des « *psychoéducatrices* », des « *thérapeutes* », des « *infirmières* », des « *coachs parentaux* », etc. Ces OCF soulignent que, dans le contexte des coupures budgétaires des organismes publics et de partenariat intersectoriel, ils « *complémentent* » ou « *reprennent* » des types de services que ces organismes ne peuvent pas (ou plus) donner.

Ces services qualifiés de *professionnels* ont au moins trois points en commun : 1) celui de définir dans un cadre individuel les difficultés qu'une famille, un parent ou un enfant peut rencontrer, 2) celui de proposer des solutions individuelles à ces difficultés et 3) celui d'accorder une priorité à cette conception individuelle des difficultés et des solutions par rapport à une conception collective et contextualisée. Une observation intéressante peut être faite : une logique de réponse professionnelle spécialisée dans les OCF a tendance à apparaître en lien avec la présence d'enfants et d'activités les concernant directement.

À l'opposé, plusieurs OCF sont très attentifs à formuler plutôt une logique d'action collective et contextualisée aux difficultés, obstacles et problèmes que peuvent rencontrer les familles et les parents. Dans une telle logique, on ne remet pas en question la pertinence d'une réponse individualisée aux difficultés que les parents ou les enfants peuvent manifester. De telles actions ciblées sur les problèmes individuels des personnes ne sont, en général, considérées comme étant utiles, voire

³² Baker, M., Lacharité, C. (2012). Culture de la naissance : postures et pratiques professionnelles. Dans de Montigny, F., Devault, A., Gervais, C. (sous la direction de), *La naissance d'une famille : accompagner les parents et leurs enfants en période périnatale*. Chenelière Éducation.

nécessaires, par les OCF qui adoptent une logique d'action collective et contextualisée. Par contre, pour ces organismes, la priorité que l'on accorde à cette perspective individualisante des problèmes rencontrés par les parents et les enfants mérite d'être questionnée. Ce qu'il semble nécessaire de questionner est la minimisation de la pertinence d'une conception collective et contextualisée de la vie familiale, de l'exercice du rôle de parents et du bien-être des enfants, en particulier dans les situations de vulnérabilité³³ : ne pas considérer que les difficultés éprouvées ont des racines socioculturelles, économiques, etc. enferme les personnes dans leurs problèmes et contribue à définir l'aide et le soutien de manière particulièrement restrictive et appauvrie³⁴.

L'implication des OCF dans leur milieu

Un dernier axe thématique émerge de l'analyse des OCF participants. Cet axe repose sur *l'inscription des OCF dans leur milieu* et sur les liens qu'ils entretiennent avec d'autres organismes locaux et régionaux. La presque totalité des OCF fait partie d'un réseau complexe de relations avec de multiples partenaires locaux et régionaux (municipalité, CSSS, agence régionale de la santé et des services sociaux, CPE, écoles, autres organismes communautaires, clubs sociaux, centre jeunesse, tables de concertation, etc.). Certains OCF vont même jusqu'à lier leur existence à ce réseau :

« *C'est inconcevable pour l'équipe de travailler sans collaborer, cloisonnée* » (directrice d'un OCF)

« *Le partenariat est absolument et totalement essentiel. Je ne peux pas m'imaginer travailler sans partenariat* » (directrice d'un OCF)

Toutefois, pour certains OCF, l'inscription de l'organisme à l'intérieur d'un réseau de partenaires constitue une décision stratégique qui peut avoir de lourdes conséquences :

³³ Voir à ce sujet : Bédard, J. (1999). *Famille en détresse sociale*. Québec: Anne Sigier; Lacharité, C., Goupil, E. (sous presse). Les familles à problèmes multiples : intervention socioéducative et enjeux éthiques. Dans G. Bergonnier-Dupuy, P. Durning et H. Join-Lambert (sous la direction de), *Traité d'éducation familiale*. Paris : Dunod.

³⁴ Voir à ce sujet : Lacharité, C. (2009). Approche participative auprès des familles. Dans Lacharité, C., Gagnier, J.P. (sous la direction de), *Comprendre les familles pour mieux intervenir : Repères conceptuels et stratégies d'action*. Montréal : Chenelière. 157-182; White, M. (2007). *Maps of Narrative Practice*. New York: Norton.

« *Les partenariats sont choisis pour éviter l'éparpillement et doivent répondre à des enjeux stratégiques : il faut que ça donne quelque chose et que ce soit efficace* » (directrice d'un OCF)

De plus, d'autres OCF soulignent le coût, en termes de temps et d'argent, du maintien de ce réseau de partenaires.

L'enjeu de reconnaissance des OCF est probablement un élément central de leur inscription dans leur milieu local. Agir en tant que partenaire pour d'autres organismes locaux signifie que ceux-ci reconnaissent le bien-fondé et la qualité des actions de l'OCF. Cette reconnaissance ne se traduit pas seulement de manière symbolique, mais aussi de manière très concrète : subventions, dons et références de familles à l'organisme. Dans cette foulée, certains OCF vont même souligner la « *générosité* » de leurs partenaires à leur égard.

Il faut noter le lien privilégié qui existe entre plusieurs OCF et le CSSS. Il semble que cette situation ait été balisée, d'une part, par le rôle central joué par les CSSS dans la mise sur pied des réseaux locaux de services (RLS) sur le territoire qu'ils couvrent. Outre les autres organismes institutionnels, les OCF semblent être désignés, dans la plupart des territoires de CSSS, comme des partenaires incontournables à l'intérieur du RLS. D'autre part, il faut aussi prendre en compte que ce lien privilégié entre OCF et CSSS a été affecté dans la foulée de l'application de la *Politique gouvernementale de reconnaissance de l'action communautaire* en 2001, le mouvement communautaire Famille ayant accepté majoritairement que son port d'attache ne soit plus le ministère de la Santé et des Services sociaux, comme le recommandait dorénavant la Politique, mais le ministère de la Famille et de l'Enfance (devenu plus tard le ministère de la Famille et des Aînés, MFA). S'en est suivi un désengagement important des agences régionales de la santé et des services sociaux en tant qu'interlocuteur des OCF sur le plan régional. Dans cette foulée, les CSSS et leurs nouveaux mandats sont devenus des instances incontournables. Ainsi, dans ce contexte, les occasions de concertations locales et régionales se sont largement multipliées pour les OCF. Par contre, cette augmentation des lieux de concertation semble avoir été accompagnée d'une diminution substantielle du pouvoir d'influence des OCF. À ce propos, les OCF mentionnent l'apparition de nouveaux acteurs dans les dynamiques de concertations locales et régionales, en particulier la Fondation Lucie et André Chagnon et Avenir d'enfants. Le rapport entre ces nouveaux acteurs et les OCF s'avère

ambivalent, même si les OCF participants ne sont pas directement soutenus par ces derniers. Pour certains OCF participant à la présente étude, ces acteurs représentent des partenaires avec lesquels ils ont réussi à se concerter. Pour d'autres OCF, la concertation avec ces acteurs est source de tension, de déception et de non-reconnaissance de leur apport spécifique au bien-être des enfants et des familles. Enfin, pour d'autres OCF, ces nouveaux acteurs ne font simplement pas partie de leur réseau de partenaires.

Discussion des résultats

Ce travail débouche sur une série d'enjeux, certains familiers au mouvement d'action communautaire autonome Famille, d'autres moins. Nous présentons ces enjeux à l'intérieur des prochaines sous-sections.

Les OCF, des bonbons mélangés?

Le premier enjeu est celui de l'équilibre entre les points de convergence parmi les OCF – ce qui leur donne un air de famille – et les points de diversification – ce qui fait que chaque OCF est unique parmi cette famille d'organismes. Le portrait qui a été effectué souligne plusieurs éléments pour lesquels existent de grandes variations au sein des OCF :

- La structure de l'organisme : sa taille, ses modes de financement, etc.;
- Les relations internes et la structure de gouvernance : rôle de la direction, du conseil d'administration, rapports de pouvoir;
- La nature des lieux physiques et leur aménagement : peu d'OCF ressemblent à d'autres sur ce point;
- La participation des parents au fonctionnement de l'organisme : coanimation de groupes de parents, responsabilité de comités, etc.;
- Le langage utilisé pour décrire (verbalement ou par écrit) l'organisme;
- La nature des savoirs pertinents à la réalisation de la mission de l'organisme : la place respective des savoirs érudits/professionnels et des savoirs d'expérience, l'importance accordée à des activités de formation, etc.;

- Les formes d'interprétation des besoins des familles : les sources diversifiées d'influence de cette interprétation.

Par contre, il a été possible de retrouver certains éléments communs dans pratiquement tous les OCF participant à l'étude :

- Certains fondements de l'action communautaire autonome Famille sont affirmés explicitement, ce que les responsables d'OCF nomment leurs « valeurs » :
 - être à l'écoute des parents;
 - importance de l'accompagnement des parents;
 - les parents, premiers éducateurs de leurs enfants;
 - respect du caractère unique des personnes; ouverture à toutes les familles;
- L'importance de même que la nature du partenariat entre l'organisme et le milieu local et régional;
- La présence de bénévoles dans l'organisme;
- La présence d'activités symboliques telles que les fêtes regroupant des familles et des activités de reconnaissance des bénévoles;
- L'accueil de stagiaires, donc l'organisme comme lieu de formation;
- La présence d'un site Web.

Les trois axes thématiques que nous avons proposés et décrits dans ce travail permettent de suggérer des zones de dialogue, au sein du mouvement d'action communautaire autonome Famille, qui peuvent faciliter l'identification d'orientations visant à *susciter un équilibre entre ce qui caractérise en propre un organisme en tant qu'OCF et ce qui mérite d'être honoré en tant que diversité*. Les travaux amorcés dans le cadre du projet AGORA – en particulier les ateliers réflexifs sur les fondements et les rencontres de communautés de pratiques et de savoirs – nous apparaissent une méthodologie pleinement adaptée à l'atteinte d'un tel objectif. Ces activités constituent des zones de dialogue qui favorisent l'expression de la diversité et des forces propres aux OCF.

Un sentiment d'appartenance au mouvement d'action communautaire autonome Famille

Notre travail permet aussi de mettre en évidence certains des défis qui peuvent être rencontrés dans le cadre du projet AGORA. L'un de ces défis concerne le développement d'un sentiment d'appartenance au

mouvement d'action communautaire autonome Famille. Dans le contexte de ce sentiment d'appartenance, nous avons pu constater que le lien entre les OCF et la Fédération québécoise des organismes communautaires Famille (FQOCF) se concentre principalement sur les contacts et la participation des directrices et des directeurs d'organisme. Les autres acteurs des OCF (travailleuses et travailleurs, bénévoles, membres de conseil d'administration) semblent encore peu impliqués à ce niveau. Cela met évidemment en relief l'un des rôles de la FQOCF, celui de soutenir les OCF face à l'environnement politique – national, mais aussi régional et local – dans lequel ils évoluent et le rôle central que jouent les directions d'organisme face à ce dossier. Par contre, les rapports entre les OCF et la FQOCF restent encore vagues et ambigus quant au rôle de cette dernière dans le développement et le soutien aux pratiques d'action communautaire autonome Famille (ACAF). Ce constat soulève au moins trois questions :

- Quelles sont les conséquences sur le développement et le soutien aux pratiques d'ACAF de concentrer autour des directions d'OCF la grande majorité des aspects liés à cette tâche à l'intérieur de leur organisme?
- Quels genres de rapport direct la FQOCF devrait-elle créer avec les autres acteurs qui œuvrent dans les OCF?
- Comment la FQOCF peut-elle demeurer informée, sensibilisée et conscientisée aux aspects locaux et régionaux qui ont un impact sur le bien-être des familles ainsi que sur le travail des OCF avec et auprès de ces dernières?

Les partenariats locaux intersectoriels

Un autre défi que le présent travail met en lumière est le maillage des OCF et des établissements publics œuvrant auprès des familles, des parents et des enfants. Nous l'avons souligné plus haut : dans la grande majorité des cas, les OCF s'inscrivent dans un large réseau de partenaires à l'intérieur duquel les établissements de services publics occupent une place privilégiée (en particulier les CSSS et, de plus en plus, le milieu scolaire).

Un tel rapprochement entre des cultures organisationnelles différentes soulève nécessairement des questions qui touchent de près leurs pratiques respectives. Il faut ici établir certaines distinctions importantes entre travail « en concertation » et travail en « partenariat »

³⁵. Le travail « en concertation » implique une connaissance des modalités opératoires des autres organismes et une coordination rationnelle de celles-ci sans autre exigence que des ajustements superficiels : « pendant que tu fais cela, je fais ceci » ou « une fois que j'aurai fait cela, tu feras ceci ». Le travail « en partenariat », quant à lui, va au-delà d'un objectif de coordination des actions de divers établissements ou organismes autour d'un même objet. Il implique une reconfiguration des modes organisationnels de saisie ou de lecture de cet objet de manière à en susciter une compréhension commune ainsi que le développement de nouvelles modalités opératoires. Ainsi, le travail en partenariat n'est jamais seulement une superposition de manières de faire permettant l'atteinte de buts communs. Cela implique plutôt le développement d'innovations sociales qui transforment les pratiques dans les organismes partenaires. Ces transformations se butent habituellement à des mécanismes internes de régulation (c'est-à-dire des attitudes et des actes de défense pour conserver le *statu quo* dans les manières de faire) dans les organismes partenaires. La fonction de ces mécanismes est de limiter le plus possible l'ampleur et l'étendue des transformations organisationnelles que le travail en partenariat implique. Le développement d'innovations doit toujours prendre en compte l'inertie inhérente aux habitudes³⁶. Par conséquent, le travail en partenariat suscite toujours, pour les organismes engagés dans un tel processus, une tension interne entre transformation et stabilité, entre bénéfices pour les organismes et coûts exigés. Cette tension introduit des jeux de pouvoir au sein des partenariats. Quels organismes bénéficient le plus des transformations chez les autres organismes partenaires? Quels organismes sont les plus en mesure de limiter les transformations internes exigées par le partenariat tout en étant les plus aptes à inciter (voire imposer) des transformations chez d'autres organismes?

Dans le nouvel espace partenarial lié aux domaines de la santé, de l'éducation et des services sociaux au Québec, introduit notamment par l'exigence de créer des réseaux locaux de services sur les territoires des CSSS, les OCF constituent sans doute des partenaires. Mais, à l'intérieur de ces nouveaux partenariats locaux, quel est leur statut par rapport aux

³⁵ Bilodeau A, Chamberland C, White D. (2002). L'innovation sociale, une condition pour accroître la qualité de l'action en partenariat dans le champ de la santé publique. *Revue canadienne d'évaluation de programmes*, 17, 59-88.

³⁶ Callon M., Latour, B. (1986). Les paradoxes de la modernité. Comment concevoir les innovations? *Perspective et Santé*, 36, 13-25.

autres joueurs? Quel poids objectif ont-ils par rapport au poids de ces derniers? La présente étude suggère certaines pistes de réponses à ces questions. D'une part, les OCF ont développé, au cours des dernières décennies, un champ d'action relativement bien reconnu par plusieurs autres organismes ou établissements locaux. Il n'est donc pas surprenant que, dans certaines régions, ils soient fortement sollicités en tant que partenaires. D'autre part, ils possèdent des atouts dans le processus partenarial :

- l'ampleur de la mission qu'ils se donnent à l'égard des familles (se traduisant par des actions reposant sur des valeurs largement reconnues);
- leur structure de gouvernance peu hiérarchisée;
- leurs modes de fonctionnement souples, peu alourdis par des obligations formelles (des directives ministérielles, des conventions collectives, des codes de déontologie professionnels, etc.).

Mais les OCF possèdent aussi ce que l'on peut considérer comme étant des failles à l'intérieur du jeu partenarial :

- leur petite taille en termes de ressources humaines qu'ils peuvent mobiliser;
- leur situation souvent précaire sur le plan financier exigeant qu'une portion substantielle de l'énergie organisationnelle soit investie dans la recherche de financement et des adaptations internes peu prévisibles;
- la faible présence de mécanismes formels d'observation de leurs pratiques et de réflexion sur celles-ci – les obligeant souvent, lorsque cela doit être fait, à « emprunter » ou à « se faire imposer » des mécanismes qui sont plus ou moins cohérents avec leur culture organisationnelle et sectorielle. Nous avons observé ce phénomène notamment chez les OCF qui semblent adopter des activités qui relèvent spécifiquement de services professionnels et le langage qui accompagne ces services;
- leur autonomie organisationnelle qui peut provoquer de l'isolement si elle n'est pas accompagnée d'un fort sentiment d'appartenance à un mouvement plus large et par des liens concrets avec des instances fédératives qui regroupent d'autres OCF;
- la faible structuration du discours sur leurs actions et leurs pratiques pouvant entraîner une difficulté à se définir de manière

articulée par rapport aux autres discours de même qu'une faible capacité à critiquer constructivement autant son propre discours que celui des autres.

Ces caractéristiques font possiblement des OCF, aux yeux des autres partenaires, des joueurs ayant un fort potentiel de transformation interne ainsi qu'un faible niveau d'inertie ou de défense face à ces transformations (par exemple, adapter l'utilisation de leur propre espace aux besoins spécifiques des partenaires, inciter les responsables d'OCF à participer à des tables de concertation locales, élaborer des demandes de subventions pour justifier leur participation à des projets concertés, multiplier les occasions de venir décrire leurs activités auprès des intervenants des organismes partenaires, etc.). C'est ce qui nous a amenés à conclure précédemment que les OCF n'ont probablement jamais autant fait (et été autant sollicités pour faire) de la concertation, mais que leur pouvoir d'influence à l'intérieur de leur environnement politique n'a probablement jamais été aussi précaire. Face à une telle situation, certains OCF que nous avons rencontrés ont développé des attitudes et des stratégies leur permettant d'occuper une position plus solide et d'évoluer de manière plus égalitaire avec les autres établissements à l'intérieur de ces partenariats. Hélas, ce n'est pas le cas pour plusieurs autres. Un partage d'expériences sur ce plan de même qu'une analyse plus poussée liée au partenariat intersectoriel dans le but de produire des lignes directrices pour les OCF nous apparaît hautement pertinents à court ou à moyen terme.

La structuration d'un discours sur les pratiques en OCF et les communautés de pratiques et de savoirs dans le cadre du projet AGORA

La question de la structuration du discours sur les pratiques en OCF représente un enjeu qui dépasse largement ce que chaque organisme, pris individuellement (ou, encore, chaque personne œuvrant dans ces organismes pris individuellement), peut arriver à faire. La tâche de développer et de structurer un discours sur les actions et la pratique en OCF est en premier lieu collective, et ce, non seulement dans le sens qu'elle implique l'ensemble des OCF au Québec, mais aussi dans le sens qu'elle implique tous les acteurs de ces organismes : les directrices et directeurs, les travailleuses et travailleurs, les membres de conseil d'administration, les bénévoles et les mères et les pères (voire éventuellement les enfants). Mais cette tâche nous apparaît aussi, en second lieu, comme étant un *travail de mémoire*, en ce sens que la culture

d'action et de pratique des OCF gagnerait à être davantage médiatisée (ou représentée) par un ensemble de documents (audiovisuels, textuels). Les OCF semblent s'être développés (et continuent de le faire) principalement en s'appuyant sur une tradition orale. Celle-ci a été particulièrement utile pour transmettre et préserver l'essence de l'action communautaire autonome Famille. Nous pensons qu'elle doit continuer d'occuper une place centrale dans le développement et le soutien aux pratiques en OCF. Toutefois, la croissance du mouvement d'ACAF exige que cette approche orale soit complétée par une autre qui, elle, n'est pas confinée à la proximité entre les personnes, au bouche à oreille. Nous suggérons que cette structuration du discours sur les actions et les pratiques des OCF repose sur au moins deux éléments : les récits de pratiques et la conceptualisation.

Le travail de mémoire implique, premièrement, que l'on recueille et conserve ce qui appartient à une culture donnée (les objets, les images, les écrits, etc.) et qui nous permet de la comprendre. Dans le cadre de cette étude, nous avons eu l'occasion d'entendre des dizaines de personnes nous raconter des anecdotes qui représentent ce qui se passe dans leur organisme. Un récit de pratique va plus loin que la transmission d'une anecdote ou la description d'une idée par un exemple. Il exige que la ou les personnes deviennent des « auteurs », c'est-à-dire qu'elles assument une responsabilité de création d'une œuvre – le récit – qui sera donnée à entendre et à voir par d'autres personnes intéressées. De plus, le récit de pratique existe aussi parce qu'il invite les auditeurs ou spectateurs à y participer activement :

- en suscitant des questions : « *OK! Et que font-ils quand il y a un parent dans leurs groupes qui n'arrête pas de critiquer tout ce que les autres font?* »³⁷;
- en produisant des opinions ou des jugements : « *En fait, la plupart des jeunes mères que le CLSC nous envoie ont besoin de ...* »;
- en produisant des liens avec leur propre expérience : « *Chez nous, ça se passe différemment. On fait...* »;

³⁷ Les expressions entre guillemets ne sont pas tirées de la collecte de données sur laquelle repose la présente démarche. Elles sont plutôt des phrases que nous avons entendues à plusieurs occasions à l'intérieur d'activités de formation, d'ateliers thématiques et de rencontres de communautés de pratiques et de savoir impliquant des OCF.

- en produisant des liens entre les éléments du récit pour les classer et les catégoriser de manière plus abstraite : « *Ah! Ce récit ne parle pas seulement d'accueil et d'ouverture aux familles, il parle aussi de réticences et de résistances suscitées par certaines situations et de la façon dont les travailleuses d'OCF composent avec celles-ci* »;
- en produisant des critiques : « *Je viens d'entendre des expressions telles que "nos interventions", "notre clientèle", "nos services", "nos intervenantes"; est-ce que cela implique que les OCF utilisent de telles expressions et y en aurait-il d'autres qui correspondent mieux à nos missions?* ».

Lorsque des récits de pratique sont conservés (sur support audiovisuel ou écrit), ils deviennent une mémoire vivante, accessible à un auditoire beaucoup plus vaste au sein du mouvement. De plus, la pratique des récits de pratique peut aussi donner lieu à un travail de mémoire. Ainsi, le développement de certaines professions a largement reposé sur l'instauration de lieux et de moments servant exclusivement à faire et à entendre des récits de pratique entre collègues³⁸.

Le travail de mémoire passe aussi par une tâche de conceptualisation de la pratique. L'approche centrée sur des valeurs (plutôt que sur des données probantes) qui caractérisent les actions et les pratiques des OCF nécessite que ces valeurs soient explicitées et que des liens formels soient établis entre celles-ci et les actions/pratiques. À ce sujet, la proximité des OCF avec les familles oriente vers l'invention d'une conceptualisation des pratiques dans un langage courant, celui que les parents eux-mêmes pourraient utiliser. Il y a là un défi de taille. Il ne s'agit donc pas de produire un discours sur la pratique en OCF qui ressemble aux discours de spécialisation professionnelle rencontrés dans d'autres secteurs d'activités auprès des familles, des parents ou des enfants. Ces formes de discours spécialisé produisent une large catégorie de personnes qui comprennent peu ce qui est exprimé et une disqualification du langage courant en tant qu'outil pour donner du sens aux situations que rencontrent les familles. Ainsi, sur ce plan, le défi repose sur la question suivante : comment la structuration du discours des OCF sur leurs pratiques peut-elle s'appuyer sur les diverses formes de

³⁸ C'est le cas notamment des sages-femmes au Québec, profession qui s'est peu à peu structurée avec l'aide des récits de naissance que les sages-femmes et les apprenties se faisaient un devoir de se partager, mais aussi avec l'aide des récits de naissance avec une sage-femme que les mères et les pères ont pu faire.

langage que des parents et des enfants peuvent utiliser pour comprendre leur propre situation familiale?

Conclusion

Nous l'avons mentionné plus tôt, ce portrait d'OCF est un (*auto*)portrait en raison de la participation systématique des acteurs de ce mouvement dans la collecte et l'analyse des données ainsi que dans l'interprétation des résultats et le dialogue qu'il ouvre avec des acteurs qui se trouvent à distance du terrain. Il faut aussi souligner que ce portrait n'est pas seulement un portrait d'OCF, c'est également un portrait du contexte à l'intérieur duquel s'inscrivent ces organismes. On y donne à voir certains aspects des familles qui les fréquentent de même que des autres organismes ou établissements qui sont leurs partenaires locaux ou régionaux.

Il met en évidence des éléments qui méritent d'être résumés ici :

- Il existe une base de convergence parmi les OCF participants, notamment dans le partage de certaines valeurs associées au mouvement d'action communautaire autonome Famille, dans les formes d'activités qu'on y retrouve et dans la nature de leur implication dans le milieu local;
- Il existe aussi une grande diversité dans la structure de gestion de l'organisme, l'aménagement de l'espace physique qu'il occupe, le langage qu'il emploie pour décrire les familles ainsi que pour décrire ses pratiques. Cette diversité ne repose pas tant sur des mécanismes de coordination et de régulation collective qui pourraient être renforcés, mais surtout sur des conditions d'existence et de fonctionnement très variées d'un OCF à l'autre;
- Les OCF sont des organismes autonomes, mais ils déploient une somme considérable d'efforts à être des partenaires des établissements publics qui œuvrent auprès des familles. Ces efforts d'action en partenariat peuvent toutefois déboucher sur des pièges tels que l'isolement de leur propre base identitaire (le mouvement d'action communautaire autonome Famille) et ce que l'on pourrait appeler des effets de colonisation par des discours extérieurs qui ne sont pas toujours compatibles avec les valeurs qui les définissent;

- La nécessité pour la collectivité des OCF de structurer un discours explicite portant non seulement sur les valeurs qui les définissent, mais aussi sur leurs pratiques;
- La nécessité pour la collectivité des OCF de structurer un discours explicite sur les enfants qui correspond aux valeurs et aux pratiques qui les caractérisent.

Ce travail d'analyse comporte forcément certaines limites. Comme il s'agit d'une étude de type qualitatif, les résultats doivent être généralisés avec beaucoup de prudence, notamment en ce qui concerne l'ampleur des éléments de diversité dans les OCF. Un groupe d'OCF plus important aurait probablement pu révéler des dimensions de leur structure et de leur fonctionnement plus variées que ce que nous avons mis en évidence ici. Une autre limite repose sur le rôle important que les directrices et directeurs d'OCF ont joué dans la collecte de données. Évidemment, ces personnes doivent être considérées comme des acteurs clés dans l'univers des OCF. Par contre, il aurait été utile d'avoir un accès plus direct à la perspective des autres acteurs (travailleuses et travailleurs, bénévoles, membres de conseil d'administration, partenaires locaux). Dans cette foulée, plusieurs autres portraits pourraient être produits : par exemple, celui qui émergerait de la perception que peuvent en avoir les parents, celui qui émergerait de la perception des partenaires locaux des OCF.

À court terme, ce travail ouvre des pistes d'application pertinentes à la réalisation du projet AGORA, en particulier en matière de thématiques et d'animation des rencontres de communautés de pratiques et de savoirs. À moyen ou long terme, il interpelle la FQOCF sur son rôle dans le développement et le soutien aux pratiques dans les OCF.

Annexe 1 – Grille de description des OCF

Éléments méthodologiques

- Ce portrait est directement relié à votre travail de liaison; il fait partie des prérequis vous permettant de comprendre les OCF qui participeront aux activités du projet AGORA.
- Même si vous avez à vous faire une bonne idée de chaque OCF qui participera au projet, vous devez sélectionner de manière particulière 4-5 OCF par région (pour un total entre 25-30 OCF) pour se concentrer plus systématiquement sur leur description (ces OCF sélectionnés deviennent ainsi des « cas »).
- Une certaine forme d'uniformisation dans le recueil des informations et l'analyse des OCF est souhaitable. Tenir un dossier interne sur chaque OCF vous facilitera la tâche.
- Une stratégie de débriefing (avec Marleen, professionnelle de recherche) est mise en place pour vous soutenir dans l'objectivation de ces portraits :
 - Entretien téléphonique entre vous et Marleen autour de chacun des OCF sélectionnés une fois que l'ensemble des informations est recueilli et que l'on passe à une phase d'analyse de celles-ci;
 - L'objectif est que vous « traduisiez » à une personne extérieure (Marleen) les principaux éléments que vous percevez comme étant caractéristiques des pratiques dans chaque OCF;
 - Marleen produit un condensé écrit (1-3 pages) de ce qu'elle a compris de chaque OCF et vous le retourne pour qu'il soit validé et bonifié;
 - Chaque condensé est retourné à l'OCF pour validation.
- Ces portraits d'OCF serviront à comparer les changements entre 2011 et 2015 dans les pratiques des OCF qui

participent au projet AGORA.

DATES	RENCONTRE AVEC	FONCTION	PARTICULARITÉS de la rencontre

			Le récit de l'OCF	Liens
FAMILLE	À quoi ressemblent les familles qui fréquentent l'organisme (description)			
	Quelle est la diversité de besoins à laquelle l'organisme tente d'apporter une réponse directe			
STRUCTURE DE L'ORGANISME	Quelles sont les formes d'organisation interne dans l'organisme			
	Leur structure, leurs ressources	humaines		
		financières		
		géographique		
		matérielles		
Les défis ou obstacles internes avec lesquels ils doivent composer actuellement				
Les forces ou bons coups de l'organisme				
PARTENARIAT	Quelles sont les formes de structure de partenariat de l'organisme			
	Avec qui a-t-il des liens privilégiés			
ENVIRONNEMENT POLITIQUE	Y a-t-il un intérêt de la part des travailleuses à s'intéresser au politique Réflexion critique sur des enjeux qui les touchent collectivement (famille, OCF, quartier, école, municipalité,			

			Le récit de l'OCF	Liens
	environnement, pauvreté...) Action citoyenne : comment participent-elles au développement de la société dans leur OCF et en dehors			
PRINCIPAUX ÉLÉMENTS QUI CARACTÉRISENT LES PRATIQUES DANS CET ORGANISME (quoi, comment, qui, quand, etc.) par rapport à :	L'enrichissement de l'expérience des mères et des pères et le développement du pouvoir d'agir des familles			
	L'accompagnement informel et l'animation d'un milieu de vie pour les mères, les pères et les enfants			
	L'éducation populaire et actions individuelles et collectives			
STRATÉGIES UTILISÉES PAR L'ORGANISME POUR S'ASSURER DE LA COHÉRENCE DE LEURS PRATIQUES par rapport :	À leur mission initiale	Quels défis rencontre-t-il sur ce plan		
	Au Cadre de référence de la FQOCF	Quels défis rencontre-t-il sur ce plan		
STRATÉGIES UTILISÉES PAR L'ORGANISME POUR S'ASSURER	D'une continuité	Quels défis rencontre-t-il sur ce plan		
	De la formation de la relève face à ces pratiques	Quels défis rencontre-t-il		

			Le récit de l'OCF	Liens
		sur ce plan		
QUELS DOCUMENTS PUBLICS OU AUTRES ARTÉFACTS PERTINENTS SEMBLent AVOIR LE POTENTIEL DE CARACTÉRISER LES PRATIQUES DANS CET ORGANISME	Exemple : dernier rapport annuel dernière programmation d'activités charte d'éthique DVD photos etc.			



Fédération
québécoise des
organismes
communautaires
Famille

222, avenue Victoria, Saint-Lambert (Québec) J4P 2H6
Tél. 450 466-2538 • Sans frais 1 866 982-9990 • Téléc. 450 466-4196

accueil@fqocf.org • www.fqocf.org

