

## INVENTAIRE DES COMPÉTENCES SOUHAITABLES POUR TRAVAILLER SELON UNE APPROCHE COMMUNAUTAIRE

Suzanne Carrier et Daniel Fortin

Les impératifs d'intégration sociale des personnes présentant une déficience intellectuelle et la Politique de la Santé et du Bien-être rendent saillante l'importance de dispenser des services de réadaptation en impliquant étroitement la communauté et la famille des usagers. Cette étude qualitative, menée auprès du personnel d'un Centre de réadaptation, identifie les connaissances, les habiletés et les attitudes souhaitables chez le personnel cadre et intervenant pour favoriser ce rapprochement avec la communauté dans la dispensation de services aux personnes présentant une déficience intellectuelle. Les compétences identifiées s'articulent autour de quatre thèmes: le développement d'une vision globale des situations, le partage du pouvoir et des responsabilités, l'adaptation à la culture et aux valeurs du milieu et la création de liens de solidarité au sein de l'établissement et de la communauté. Les attentes du personnel sont également spécifiées concernant une formation orientée vers le développement de nouvelles collaborations avec la communauté.

L'implantation de services favorisant la réinsertion sociale des personnes ayant une déficience intellectuelle doit leur permettre non seulement d'avoir accès à des activités dans la communauté mais aussi de créer des liens. Or malheureusement, divers auteurs (Keith, 1990, Shafer *et al.* 1988, Boutet *et al.*, 1993, Hurteau *et al.*, 1995) mentionnent que la présence des personnes ayant une déficience intellectuelle dans la communauté dénote une intégration physique qui ne correspond pas nécessairement à leur intégration sociale.

La Politique de la santé et du bien-être (Ministère de la Santé et des Services sociaux, 1992) propose aux centres de réadaptation pour personnes ayant une déficience intellectuelle de dispenser des services basés une mise à contribution des ressources de la communauté, sur le développement de réseaux naturels d'entraide et sur une implication plus grande des citoyens dans le soutien offert aux personnes desservies. Cette perspective dite communautaire constitue à l'heure une option à la fois incontournable et, comme l'indiquent Boutet *et al.* (1993), susceptible de favoriser l'intégration sociale des personnes. D'une part, on constate les limites sur ce plan des modèles d'intervention essentiellement centrés sur l'usager, par opposition aux possibilités potentielles d'une approche *milieu* où l'entourage des personnes est mis à contribution dans l'accompagnement de celles-ci. D'autre part, l'approche communautaire, dans la mesure où elle reconnaît l'aide professionnelle comme un complément à l'aide naturelle, apparaît pour certains

---

Suzanne Carrier, Centre de réadaptation du Florès, étudiante au doctorat, Département de psychologie, Université du Québec à Montréal et membre du Laboratoire de recherche en écologie humaine et sociale; Daniel Fortin, Ph.D., professeur au département de psychologie, Université du Québec à Montréal et membre du Laboratoire de recherche en écologie humaine et sociale, C.P. 8888, Succursale Centre-Ville, Montréal (Québec), H3C 3P8.

comme un moyen possible d'assurer des services de qualité malgré le contexte de restrictions budgétaires qui prévaut actuellement dans l'ensemble des services sociaux.

Dans son plan d'organisation, le Centre du Florès, offrant des services d'adaptation et d'intégration sociale aux personnes ayant une déficience intellectuelle dans la région des Basses-Laurentides, envisage d'orienter davantage ses activités selon une telle approche. Toutefois, rares sont les expériences rapportées dans les écrits spécialisés en déficience intellectuelle qui s'appuient sur une approche communautaire, cette dernière étant mieux documentée pour les services en santé mentale (Hurteau *et al.*, 1993). Il n'y a pas non plus d'études empiriques identifiant les compétences souhaitables pour travailler selon une perspective communautaire.

Afin d'assurer une formation adéquate du personnel face à l'approche communautaire, la réalisation d'un inventaire des compétences recherchées — c'est-à-dire des connaissances, des habiletés et des attitudes — devient pertinent. Tel est l'objectif premier de l'étude présentée ici, réalisée auprès des employés du Centre du Florès. Toutefois, compte-tenu de son originalité, l'approche communautaire exige d'être adaptée pour une application en déficience intellectuelle. Aussi l'étude des compétences souhaitables ne peut donc être fondée sur l'analyse d'un problème de performance en rapport avec des standards pré-définis, ni non plus sur une analyse des tâches spécifiques des membres de l'organisation, à l'instar de nombreuses études de besoins en formation (Larouche, 1992). Elle consiste plutôt en une projection quand aux compétences à posséder en rapport avec une pratique en développement.

Outre l'inventaire des compétences souhaitables, cette étude tente également de cerner les enjeux reliés à l'approche communautaire en déficience intellectuelle. Elle veut aussi spécifier les caractéristiques d'une formation en vue d'une préparation adéquate du personnel.

Bien que l'unanimité soit loin d'être atteinte quant à la nature de l'approche communautaire (Gingras, 1992), cette étude est basée sur un certain nombre d'éléments-clé, caractéristiques de l'approche communautaire. Ceux-ci sont présentés dans un document de travail<sup>1</sup> préalablement approuvé par un comité d'employés chargés de fournir des avis et un soutien logistique lors du déroulement de l'étude. Avant une présentation de la méthodologie de l'étude, ces éléments-clé de l'approche communautaire sont succinctement exposés dans la section qui suit.

### L'APPROCHE COMMUNAUTAIRE

L'approche communautaire se veut d'abord une approche préventive des crises et des problèmes. Sans que cela soit sollicité, elle rend possible une intervention survenant avant une détérioration de la situation (Fortin, 1992). L'approche communautaire est aussi basée sur la reconnaissance des compétences et des capacités plutôt que des pathologies. L'intervenant favorise le développement de compétences par la personne en situation réelle. Celles-ci sont déterminées selon leur pertinence à accroître son adaptation dans son environnement et non plus en référence à des standards définis essentiellement par des intervenants spécialisés. Cela exige de ces derniers un rapprochement avec le milieu de vie des usagers ainsi qu'une acceptation des valeurs et des agirs des membres de leur communauté (Guay *et al.*, 1992).

Outre un partenariat avec les organismes du milieu, l'approche communautaire vise un partage des responsabilités (Guay *et al.*, 1992) et du pouvoir (Gingras, 1992) dans le soutien offert aux per-

---

1. Les lecteurs intéressés peuvent se procurer un exemplaire de ce document en s'adressant à: Suzanne Carrier, LAREHS, Université du Québec à Montréal, C.P. 8888, Succ. Centre-Ville, Montréal (Québec), H3C 3P8.

sonnes. La cible de l'intervention n'est plus uniquement celles-ci mais aussi leur entourage. Dès lors, une plus grande visibilité des intervenants dans la communauté s'avère requise pour permettre l'identification et l'implication d'aidants naturels.

Par ailleurs, le milieu peut remplacer avantageusement les divisions bureaucratiques et les spécialités des praticiens comme cadre de référence pour l'intervention car il permet une perspective qui considère les clients dans leur globalité (Guay *et al.*, 1987). Ainsi, l'approche communautaire préconise la décentralisation des services en équipes-milieu. Selon un modèle de gestion participative, chaque équipe doit posséder beaucoup d'autonomie de façon à offrir des services accessibles et ajustés à l'environnement des personnes desservies.

## **METHODOLOGIE**

Cette section présente l'échantillon, les instruments et la procédure de collecte des données et enfin, les étapes suivies pour l'analyse de celles-ci.

### **Echantillon**

Outre la participation de deux (2) informateurs-clé impliqués dans l'implantation et l'évaluation d'une approche communautaire au sein d'un autre établissement, l'étude s'est déroulée auprès du personnel du Centre du Florès. Au total, 37 employés y participent, dont cinq (5) directeurs, trois (3) conseillers aux programmes, la responsable de la formation, quatre (4) coordonnateurs, quatre (4) conseillers aux intervenants, 11 intervenants travaillant déjà dans la communauté et 9 intervenants dispensant des services à l'intérieur des ressources du centre. Le premier groupe d'intervenants est constitué d'éducateurs et d'agentes de relation humaine tandis que le second est composé d'éducateurs et de préposés. La sélection des intervenants participant volontairement à l'étude est effectuée par leurs pairs impliqués au sein du comité aviseur constitué pour la réalisation de la recherche.

## **Instruments de collecte des données**

Outre le document de travail déjà mentionné présentant les principes de l'approche communautaire, un protocole pour la tenue de *focus groups* et d'entrevues individuelles semi-structurées est préparé. En plus d'une question générale concernant le type de préparation à offrir au personnel, ce canevas d'entrevue comporte une série de questions concernant les connaissances, les habiletés et les attitudes souhaitables pour travailler selon chacun des principes de l'approche communautaire énumérés ci-dessous:

1. La reconnaissance des compétences et l'acceptation des valeurs et de la culture du milieu.
2. Le partage des responsabilités et du pouvoir dans le soutien offert à l'usager, avec celui-ci, son réseau social et l'équipe d'intervenants.
3. La visibilité et la présence de l'intervenant dans le milieu.
4. La collaboration avec les organismes du milieu.

## **Procédure de collecte des données**

Les informateurs-clé et les directeurs sont rejoints par des entrevues individuelles semi-structurées tandis que quatre (4) *focus groups* réunissent respectivement le personnel de la direction des ressources-conseil et la conseillère à la formation, les coordonnateurs et les conseillers aux intervenants, les intervenants travaillant dans la communauté et enfin, ceux impliqués à l'intérieur des ressources de l'établissement.

Hormis les informateurs-clé, les participants se préparent à la collecte d'informations par la lecture du document présentant les principes de l'approche communautaire. Les informateurs-clé, les directeurs, le personnel des ressources-conseil et la conseillère

à la formation s'expriment sur les questions d'entrevue à partir de leur perception des compétences requises chez les coordonnateurs, les conseillers et les intervenants. Les coordonnateurs et les conseillers répondent d'abord pour eux-mêmes, puis ensuite pour les intervenants de leur équipe respective. Enfin, ces derniers participent en se basant sur leur réalité professionnelle actuelle et future.

### **Analyse des données**

Les informations recueillies sont par la suite l'objet d'une analyse qualitative. Dans un premier temps les données sont fragmentées en unités pour être ensuite regroupées autour de quatre axes analytiques principaux: les connaissances, les habiletés, les attitudes souhaitables et le type de formation attendue. A l'intérieur de chaque axe, les unités sont combinées pour former des catégories. A cette fin, le logiciel N.U.D.I.S.T. (Non Numerical Unstructured Data Indexing Searching and Theorizing) est utilisé. Les catégories sont élaborées de façon à représenter exhaustivement les données recueillies. Elles sont aussi établies en suivant les principes d'homogénéité et d'exclusivité.

Ainsi, les informations appartenant à une catégorie sont du même ordre et de plus, elles ne peuvent appartenir simultanément à une autre catégorie. Cette catégorisation résulte d'un effort de conceptualisation des données permettant d'en dégager une organisation. Tout au long de l'analyse, les catégories sont ré-examinées pour accroître à la fois leur précision et leur pertinence. L'analyse est effectuée en considérant les employés sur qui portent les informations recueillies. Un ensemble de tableaux est produit présentant les connaissances, habiletés et attitudes recherchées chez le personnel en vue de l'implantation de l'approche communautaire ainsi que les caractéristiques d'une formation à planifier.

## **RESULTATS**

Les connaissances, les habiletés et les attitudes

jugées souhaitables par les participants ainsi que leurs attentes sur un type formation à mettre en place sont rapportées dans cette section. Un ensemble de tableaux, accompagnant le texte, vient spécifier les compétences recherchées et la formation à offrir, ainsi que la description qu'en font les participants. Pour des raisons d'espace mais aussi parce qu'elles se recoupent souvent d'un sous-groupe d'employés à un autre, les tableaux présentés ici ne rendent pas compte distinctement des compétences souhaitables pour chaque catégories d'employés. Elles sont toutefois spécifiées dans le texte, lorsque des distinctions importantes émergent entre les sous-groupes de participants.

### **Les connaissances souhaitables**

L'analyse permet de dégager un premier ordre de connaissances plus théoriques: les connaissances générales sur l'approche communautaire et sur la dynamique des systèmes et des réseaux. Viennent ensuite les connaissances qui s'approchent du savoir-faire. Il s'agit, pour les intervenants, des connaissances sur les techniques de travail en équipe et pour les coordonnateurs, de connaissances sur la gestion participative. Le dernier type de connaissances porte sur le milieu, sur la façon de le connaître et d'y intervenir. Les connaissances recherchées sont présentées de façon plus détaillée au tableau 1.

### **Les habiletés souhaitables**

Bon nombre d'habiletés souhaitables varient selon qu'il s'agit des intervenants ou du personnel cadre. Les habiletés à intervenir dans la communauté touchent principalement les intervenants. Pour les cadres, il est plutôt question d'habiletés dans l'évaluation des caractéristiques du territoire pour déterminer les services à offrir. Un second ordre d'habiletés a trait à la vie de l'équipe-milieu. Il souhaitable que les intervenants puissent facilement travailler en équipe. Pour les coordonnateurs et les conseillers, on fait mention d'habiletés dans la gestion participative et dans la supervision des intervenants. Enfin, un dernier ordre d'habiletés,

**Tableau 1**

**Connaissances souhaitables**

<b>CONNAISSANCES SOUHAITABLES</b>	<b>DESCRIPTION PAR LES PARTICIPANTS</b>
<p><b>1. <u>Connaissances générales sur l'approche communautaire</u></b></p> <p><b>1.1 Connaissances générales sur l'approche</b></p> <p><b>1.2 Connaissance du rôle et du mandat de l'intervenant dans le contexte de l'approche communautaire</b></p> <p><b>2. <u>Connaissances concernant le milieu</u></b></p> <p><b>2.1 Connaissance du territoire, des organismes et du réseau social des usagers.</b></p> <p><b>2.2 Connaissances sur les méthodes d'exploration et d'analyse du milieu</b></p> <p><b>2.3 Connaissance d'un cadre pour l'identification de compétences</b></p> <p><b>2.4 Connaissances sur les méthodes d'intervention avec le milieu</b></p>	<p>. Connaissances théoriques générales sur l'approche communautaire, ses principes de base, ses différences avec d'autres orientations de services.</p> <p>. Connaissance du rôle et du mandat de l'intervenant dans le cadre de l'application de l'approche communautaire</p> <p>. Connaissance approfondie du territoire et de ses caractéristiques (géographie, mentalité, valeurs, etc.); connaissance et compréhension des organismes, de leur mandat, de leur fonctionnement, de leurs valeurs; connaissance du réseau social des usagers.</p> <p>. Connaissances sur les moyens d'explorer et d'analyser les ressources du milieu: études de quartier, techniques de <i>mapping</i> du réseau de la personne, du territoire et des ressources; connaissances sur les cultures et les sous-cultures.</p> <p>. Connaissance d'une grille ou d'une méthode d'identification des compétences</p>

**Tableau 1 (Suite)**

**Connaissances souhaitables**

<b>CONNAISSANCES SOUHAITABLES</b>	<b>DESCRIPTION PAR LES PARTICIPANTS</b>
<p>2.4.1 Connaissances sur les stratégies d'intervention dans le milieu et d'adaptation aux différences culturelles</p> <p>2.4.2 Connaissances sur les processus de négociation et de prise de décision</p> <p>2.4.3 Connaissances sur les méthodes d'évaluation des services dispensés dans et avec la communauté.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Connaissances sur des expériences d'intervention systémique pouvant servir de modèle, sur l'intervention de réseaux, sur les moyens de mettre à contribution les ressources du milieu; connaissances sur l'aide naturelle; connaissances sur des stratégies aidant à gérer nos rapports avec les gens dont les valeurs et les agirs nous choquent.</li> <li>. Connaissances sur les processus de négociation et de prise de décision</li> <li>. Connaissance d'une méthode non technocratique d'évaluation de la qualité des services dispensés dans et avec la communauté.</li> </ul>
<p><b>3. <u>Connaissances sur la dynamique des systèmes et des réseaux</u></b></p>	
<p><b>3.1 Approche systémique appliquée à l'intervention et à la gestion.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Connaissances sur l'approche systémique appliquée à l'intervention et à la gestion; connaissances sur les dynamiques d'équipe.</li> </ul>
<p><b>3.2 Connaissances sur les réseaux primaires et secondaires</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Connaissances sur les réseaux primaires et secondaires; connaissances sur le pouvoir en tant qu'élément d'un réseau, d'un groupe ou d'une société; connaissances sur la structure, la dynamique, le vécu des familles vivant avec un enfant ayant une déficience intellectuelle.</li> </ul>
<p><b>4. <u>Connaissances sur les techniques de travail en équipe</u></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Connaissances sur les techniques de travail en équipe</li> </ul>
<p><b>5. <u>Connaissances sur la gestion participative</u></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Connaissances sur la gestion participative</li> </ul>

plus générales, concerne autant les intervenants que les cadres: l'habileté à recadrer les problèmes et celle à gérer son temps. Le tableau 2 porte sur les habiletés souhaitables.

### Les attitudes souhaitables

Plusieurs attitudes sont identifiées comme allant de paire avec un développement efficace de l'orientation communautaire. Une première classe d'attitudes a trait aux dispositions face à l'approche: il importe d'y croire et d'être motivé à l'appliquer. Les attitudes face au processus constituent une autre dimension: patience, persévérance, sens de la créativité et souci de la qualité.

Les attitudes par rapport à son rôle et sa culture se distinguent également comme étant d'un autre ordre. L'analyse révèle la nécessité, pour les intervenants, de prendre du recul face au rôle d'expert. Pour l'ensemble du personnel, on spécifie l'importance d'opter pour des attitudes démocratiques, de prendre du recul par rapport à ses valeurs et à sa culture et d'accepter d'être confrontés par des personnes ayant une culture et des valeurs en désaccord avec les siennes.

Enfin, plusieurs attitudes ont trait à la façon d'être avec les collègues, les collaborateurs et les usagers: accueil, confiance en soi, diplomatie, esprit d'initiative dans les contacts, engagement, solidarité et appartenance, acceptation et respect des limites. Le tableau 3 reprend les attitudes qui se dégagent de l'analyse et les précise davantage.

### Le type de formation à planifier

L'ensemble des répondants apportent diverses suggestions quant aux caractéristiques d'une formation à offrir. Une première classe de caractéristiques a trait à l'esprit dans lequel doit se dérouler une formation en vue du développement de l'approche communautaire. On préconise une formation qui fait appel aux forces du personnel et une formation *construction* où chacun participe à l'adaptation de l'approche communautaire selon la

réalité des usagers et de leur environnement.

Un second ordre de caractéristiques a trait à la préparation et au déroulement d'une formation. Celle-ci doit correspondre à un cycle continu et les partenaires de la communauté doivent pouvoir y participer, une fois l'approche communautaire davantage appliquée. La formation doit être dynamique et accessible, offerte par des formateurs de l'extérieur et évaluée. Les employés doivent être impliqués dans sa préparation.

Enfin, une dernière classe de caractéristiques émerge: la spécificité de la formation à offrir pour certains sous-groupes d'employés, plus précisément pour les coordonnateurs et les conseillers ainsi que pour les intervenants qui travaillent à l'intérieur des ressources de l'établissement. Le tableau 4 présente les caractéristiques d'une formation souhaitée pour favoriser le développement de l'approche communautaire.

## DISCUSSION DES RESULTATS

Bien qu'elle ne permet pas d'établir un ordre de priorité parmi les compétences souhaitables, cette étude offre néanmoins, par une triangulation de diverses sources d'information, une vision systématisée et complète des connaissances, habiletés et attitudes recherchées pour une application de l'approche communautaire dans les services d'adaptation et d'intégration sociale destinés aux personnes présentant une déficience intellectuelle. Le taylorisme, qui préconise une division du travail entre ceux qui conçoivent les méthodes et ceux qui les utilisent (Taylor, 1967), s'applique difficilement dans le cas d'une approche communautaire. Cette dernière implique des interventions ajustées à des situations uniques et souvent peu prévisibles. Aussi devient-il nécessaire que ceux appelés à participer à son application, contribuent tant à l'identification des compétences requises qu'au développement du modèle communautaire. En ce sens, il y aurait possiblement lieu d'effectuer une étude complémentaire auprès des partenaires de la commu-

**Tableau 2**

**Habiletés souhaitables**

<b>HABILETES SOUHAITABLES</b>	<b>DESCRIPTION PAR LES PARTICIPANTS</b>
<p><b>1. <u>Savoir intervenir dans le milieu.</u></b></p> <p><b>1.1 Savoir créer des liens.</b></p> <p>1.1.1 Savoir créer des liens de confiance.</p> <p>1.1.2 Savoir créer des liens de réciprocité avec les organismes et les réseaux.</p> <p><b>1.2 Habileté à cerner les caractéristiques de l'utilisateur et de son entourage.</b></p> <p>1.2.1 Capacité d'envisager globalement l'utilisateur et son environnement.</p> <p>1.2.2 Savoir cerner les valeurs, les caractéristiques de l'utilisateur et de son environnement.</p> <p>1.2.3 Savoir évaluer les besoins, les compétences et les ressources de l'utilisateur et de son entourage.</p> <p>1.2.4 Savoir identifier les attentes face au milieu et situer la contribution du centre, l'intervention à effectuer.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Etre capable d'écouter, de comprendre les gens, d'aborder les sujets plus délicats; savoir créer des liens de confiance et établir des contacts informels avec les gens du milieu.</li> <li>. Savoir établir des liens personnalisés et de réciprocité avec les organismes; savoir favoriser la complicité entre les trois réseaux: institutionnel, communautaire et naturel.</li>   <li>. Capacité de voir globalement les situations et les problèmes; percevoir l'environnement global de l'utilisateur comme étant aussi la cible de l'intervention; savoir saisir la position de l'utilisateur dans son réseau et dans son quartier.</li> <li>. Savoir comment en identifier les valeurs et les caractéristiques du milieu de la personne; savoir identifier les sources de valorisation que l'utilisateur retrouve dans son milieu et les activités où il peut s'impliquer; être habile à explorer le milieu, à faire des <i>mapping</i> différents selon nos objectifs.</li> <li>. Savoir évaluer les besoins de l'utilisateur et les limites de l'entourage, savoir détecter un climat d'usure ou de lassitude dans le réseau; savoir identifier les acteurs du milieu pouvant avoir une contribution positive dans la réponse aux besoins des usagers, les personnes-clé pouvant nous mettre en contact avec des gens susceptibles de nous aider ou d'aider les usagers.</li> <li>. Savoir discerner les gens volontaires à ouvrir sur le réseau de ceux qui ne le sont pas; savoir cerner nos attentes lorsqu'on établit des contacts avec des personnes-pivot; savoir départager ce que l'aide professionnelle et l'aide naturelle doivent respectivement apporter à la personne; savoir planifier les services en fonction des besoins et des intérêts des usagers, en fonction des disparités au sein du territoire.</li> </ul>

**Tableau 2 (Suite)**

**Habilités souhaitables**

<b>HABILETES SOUHAITABLES</b>	<b>DESCRIPTION PAR LES PARTICIPANTS</b>
<p>1.2.5 Savoir évaluer la qualité de l'intervention.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Savoir valider son intervention avec un collègue; s'assurer que l'usager n'est pas perdant si l'accompagnement est fourni par des aidants plutôt que par les intervenants.</li> </ul>
<p><b>1.3 Savoir évaluer les caractéristiques du territoire et les services à offrir.</b></p>	
<p>1.3.1 Voir globalement la réalité et les dynamiques socio-politique du territoire.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Pouvoir identifier les principales forces qui font bouger le milieu; situer sa région à l'intérieur du plan d'organisation de l'établissement.</li> </ul>
<p>1.3.2 Savoir reconnaître les ressources, les limites et les disparités dans le territoire.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Savoir cerner les limites du milieu en terme d'intégration sociale; pouvoir évaluer s'il existe des disparités au sein du territoire; savoir identifier les ressources du territoire.</li> </ul>
<p>1.3.3 Savoir vérifier la perception que le milieu a de l'organisme.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Etre capable d'aller chercher la vision que des informateurs-clé, au sein du territoire, ont de l'organisme et des services.</li> </ul>
<p><b>1.4 Socialisation proactive</b></p>	
<p>1.4.1 Savoir contacter les gens, les organismes et les entreprises.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Savoir comment contacter les gens, les personnes-clé dans la communauté, les entreprises, les organismes, les groupes d'entraide; être habile dans les relations publiques.</li> </ul>
<p>1.4.2 Habileté à mettre des personnes en relation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Savoir favoriser une interaction du client avec son entourage; être habile à mettre des personnes en relation; savoir s'adjoindre des personnes-clé qui pourront ensuite accompagner les intervenants quand ils établiront d'autres contacts.</li> </ul>
<p>1.4.3 Savoir représenter les usagers et l'organisme.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Habileté à faire la promotion des usagers et de leurs qualités; habileté à participer à des tables de concertation, à énoncer les besoins des usagers, à représenter l'établissement; être capable de sensibiliser d'autres personnes à l'approche communautaire; être capable de saisir les opportunités pour les usagers.</li> </ul>
<p>1.4.4 Savoir animer des réunions.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Savoir animer des réunions et des rencontres de groupe.</li> </ul>

**Tableau 2 (Suite)**

**Habilités souhaitables**

<b>HABILETES SOUHAITABLES</b>	<b>DESCRIPTION PAR LES PARTICIPANTS</b>
<p><b>1.5 Savoir intervenir avec les gens de la communauté.</b></p> <p>1.5.1 Savoir intervenir avec le réseau.</p> <p>1.5.2 Savoir coopérer, négocier, prendre des décisions consensuelles avec les partenaires.</p> <p>1.5.3 Savoir susciter l'implication des gens de la communauté et placer nos limites face aux demandes d'aide des aidants naturels.</p> <p><b>1.6 Capacité d'adaptation</b></p> <p>1.6.1 Savoir s'adapter aux valeurs des autres.</p> <p>1.6.2 Savoir adapter les interventions et les programmes en fonction du réseau et du milieu.</p> <p><b>2. <u>Habilités dans la gestion participative</u></b></p> <p><b>2.1 Savoir définir des objectifs et des résultats communs.</b></p> <p>2.1.1 Savoir procéder à la planification en équipe.</p> <p>2.1.2 Savoir susciter l'adhésion de tous, l'implication et l'appropriation.</p>	<p>. Etre capable de centrer l'intervention sur le réseau et non sur la personne, de déléguer le travail de bureau et de travailler avec les gens dans leur milieu.</p> <p>. Habileté à négocier des ententes avec les organismes et autres partenaires, à rechercher le consensus, à coopérer, à se concerter.</p> <p>. Habileté à solliciter les aidants naturels impliqués dans le soutien; savoir partager la responsabilité de l'évaluation, du plan d'action et du suivi avec les autres professionnels, les accompagnateurs, les aidants naturels et les usagers; savoir placer ses limites face aux demandes d'aide des aidants.</p> <p>. Savoir s'adapter aux valeurs des autres.</p> <p>. Savoir ajuster l'intervention selon les compétences, la disponibilité, la dynamique du réseau et selon les normes culturelles du milieu.</p> <p>. Savoir planifier, avec l'équipe, des objectifs de résultats communs et spécifier un échéancier pour leur réalisation.</p> <p>. Capacité d'atteindre une large adhésion et cohésion au sein du personnel concernant les orientations et les résultats attendus; savoir susciter l'implication et l'appropriation du projet d'approche communautaire par les intervenants.</p>

**Tableau 2 (Suite)**

**Habilités souhaitables**

<b>HABILETES SOUHAITABLES</b>	<b>DESCRIPTION PAR LES PARTICIPANTS</b>
<p><b>2.2 Savoir procéder à une gestion collective du contrôle.</b></p> <p>2.2.1 Etre capable de procéder à une résolution de problème et une prise de décision collectives.</p> <p>2.2.2 Savoir partager le pouvoir.</p> <p>2.2.3 Savoir cerner les forces et les limites des intervenants, faciliter la collaboration et le partage des responsabilités, et coordonner le travail.</p> <p>2.2.4 Capacité de développer une vision systémique de sa propre organisation.</p> <p><b>3. <u>Habilité des intervenants à travailler en équipe.</u></b></p> <p><b>4. <u>Habilité dans la supervision et le soutien des intervenants</u></b></p> <p>4.1 Savoir favoriser la normalisation des pratiques et la qualité de l'intervention.</p> <p>4.2 Capacité d'aller sur le terrain soutenir les intervenants dans leur exploration et transactions avec le milieu.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>. Avoir la capacité d'ouvrir les problèmes en équipe, de trouver ensemble des solutions et d'animer une prise de décision collective, tout en favorisant l'expression des divers points de vue.</li><li>. Savoir partager le pouvoir tout en restant imputable d'un certain nombre de choses.</li><li>. Etre habile à détecter les talents, les goûts et les limites de chacun des membres de l'équipe; savoir susciter la collaboration et le partage des responsabilités entre les différents membres de l'équipe selon leurs forces et leurs intérêts.</li><li>. Capacité de développer une vision systémique de sa propre organisation; habileté à détecter la dynamique de l'équipe.</li><li>. Capacité de se partager les tâches, de travailler en équipe avec une personne qui possède des forces différentes des siennes; savoir se concerter pour se compléter dans l'intervention.</li><li>. Savoir superviser plutôt que de contrôler l'intervention; savoir favoriser la normalisation des pratiques par des discussions de cas en équipe; savoir vérifier et favoriser le maintien de la qualité de l'intervention par des supervisions collectives.</li><li>. Etre capable d'accompagner, au besoin, les intervenants sur le terrain; être capable de jouer un rôle facilitateur dans les transactions des intervenants avec le milieu.</li></ul>

**Tableau 2 (Suite)**

**Habiletés souhaitables**

<b>HABILETES SOUHAITABLES</b>	<b>DESCRIPTION PAR LES PARTICIPANTS</b>
<p><b>4.3 Savoir soutenir les intervenants dans la réflexion et la distanciation (face à leurs interventions, leurs valeurs et leur rôle d'expert).</b></p> <p><b>5. <u>Polyvalence</u></b></p> <p><b>6. <u>Etre habile à recadrer les problèmes.</u></b></p> <p><b>7. <u>Savoir gérer son temps.</u></b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Savoir amener l'intervenant à trouver lui-même des solutions, à voir ses forces et ses limites; savoir induire chez les intervenants un sens critique par rapport à leurs propres valeurs et face à leur difficulté d'accepter celles des aidants et des usagers; soutenir les intervenants dans la nécessité de mettre de côté leur rôle d'expert ayant réponse à tout; savoir aider les intervenants à cerner jusqu'où ils prennent des responsabilités qu'ils devraient laisser à l'utilisateur et les aider à prendre de la distance par rapport à une relation exclusive avec celui-ci.</li><li>· Posséder les aptitudes à intervenir attendues chez les intervenants; savoir composer avec les diverses facettes du rôle d'intervenant; faire preuve de polyvalence de façon à devenir des intervenants généralistes.</li><li>· Etre habile à recadrer les problèmes; faire preuve de créativité.</li><li>· Savoir procéder à une gestion efficace de son temps et de son travail; savoir gérer son temps de façon structurée, l'horaire de travail n'étant plus routinier.</li></ul>

nauté pour connaître leur perception du travail des intervenants dans le milieu, leurs attentes et leurs réserves face à l'approche communautaire de manière à considérer leur point de vue dans la planification de la formation destinée au personnel.

Cette étude ne spécifie toutefois pas le degré de maîtrise des compétences identifiées. Cependant, si l'on se réfère à la compréhension de l'approche communautaire sur laquelle elle s'appuie, il n'y a pas véritablement lieu d'exiger de l'ensemble du

personnel qu'il acquiert une maîtrise identique de toutes les compétences souhaitables. En effet, l'approche communautaire privilégie le travail en équipe au sein d'un même territoire, favorisant ainsi une mise à profit complémentaire des forces des uns et des autres.

Par ailleurs, au-delà des compétences très spécifiques identifiées, cet inventaire permet de dégager un certains nombres d'enjeux pour la pratique communautaire en déficience intellectuelle:

**Tableau 3**

**Attitudes souhaitables**

<b>ATTITUDES SOUHAITABLES</b>	<b>DESCRIPTION PAR LES PARTICIPANTS</b>
<p><b>1. <u>Accueil</u></b></p> <p><b>1.1 Ouverture, écoute, respect, tolérance.</b></p> <p><b>1.2 Accepter la confrontation.</b></p> <p><b>1.3 Empathie, sensibilité face à ce que les gens vivent.</b></p> <p><b>1.4 Disponibilité, souplesse.</b></p> <p><b>2. <u>Confiance en soi, en ses collègues et ses collaborateurs.</u></b></p> <p><b>3. <u>Attitudes démocratiques</u></b></p> <p><b>3.1 Etre sensible à l'équité et à l'égalité dans les relations avec les partenaires; accepter le partage du pouvoir.</b></p>	<p>. Mettre ses préjugés de côté, être ouvert à considérer les valeurs et le point de vue des gens et des organismes; accepter les différences; attitudes d'écoute face aux intervenants lorsqu'ils sont confrontés à des problématiques complexes et à des cultures distinctes de la leur.</p> <p>. Accepter d'être confronté en rapport avec sa perception des besoins de l'utilisateur; accepter d'être confronté par des personnes ayant des valeurs et une culture différentes; recevoir les remarques sans essayer de se défendre ou de se justifier.</p> <p>. Ne pas avoir qu'une connaissance théorique du milieu, mais être sensible à ce que les gens vivent, à leurs limites, à leurs attentes; être empathique envers les intervenants en se centrant sur les mêmes valeurs qu'eux.</p> <p>. Etre accessible, disponible, visible dans le milieu pour une pratique plus ajustée aux gens; souplesse face aux horaires; souplesse dans son mode de relation et de style de supervision; souplesse pour s'adapter au rythme des employés et des aidants; accepter que les intervenants débordent occasionnellement de leur mandat.</p> <p>. Faire preuve d'un sentiment de sécurité personnelle; rester soi-même; confiance envers ses collègues et collaborateurs de la communauté.</p> <p>. Avoir des façons justes de faire avec tout le monde et éviter d'imposer ses propres valeurs; se voir comme des partenaires égaux; accepter de ne plus contrôler les processus, accepter le partage du pouvoir et du savoir; éviter les attitudes contrôlantes.</p>

**Tableau 3 (Suite)**

**Attitudes souhaitables**

<b>ATTITUDES SOUHAITABLES</b>	<b>DESCRIPTION PAR LES PARTICIPANTS</b>
3.2 <b>Etre exemplaire, transparent et cohérent.</b>	. Dire aux usagers, aux collègues et aux collaborateurs ce que l'on pense; se comporter avec les intervenants comme on souhaite qu'ils le fassent avec la communauté; avoir des attitudes cohérentes avec l'approche.
4. <b><u>Etre motivé et motivant.</u></b>	. Etre motivée à appliquer l'approche; être stimulant pour l'équipe par le biais d'un leadership mobilisateur; être valorisant avec les gens de la communauté lorsqu'ils s'impliquent; être motivant pour les gens, leur donner le goût de bouger, de s'entraider.
5. <b><u>Croire au bien fondé de l'approche et à l'entraide.</u></b>	. Croire que les gens dans le milieu ont des compétences et peuvent avoir un apport intéressant dans le soutien, que le milieu peut profiter d'une plus grande implication, d'un plus grand partage des pouvoirs et des responsabilités; croire à la valeur de l'entraide.
6. <b><u>Prendre du recul face à ses valeurs, sa culture, son rôle d'expert et face à la prise en charge.</u></b>	. Laisser les valeurs et les conditions de vie des gens conditionner la pratique; prendre du recul par rapport à sa culture; prendre du recul par rapport à son rôle d'expert; ne pas se voir comme quelqu'un qui a réponse à tout mais qui s'insère dans une dynamique relationnelle, comme une personne ressource pour le réseau; accepter de partager notre responsabilité dans le soutien, de reconnaître que c'est nous qui avons besoin du milieu; éviter les relations exclusives avec les usagers, leur ouvrir vers l'extérieur et se distancier de l'usager lorsque devient possible l'implication d'autres personnes.
7. <b><u>Esprit d'initiative dans les contacts avec les gens</u></b>	. Etre à l'aise dans le rôle de vendeur faisant la promotion des usagers dans les écoles et les entreprises; ne pas être gêné; aimer les relations publiques.

**Tableau 3 (Suite)**

**Attitudes souhaitables**

ATTITUDES SOUHAITABLES	DESCRIPTION PAR LES PARTICIPANTS
<p>8. <b><u>Engagement, solidarité, appartenance.</u></b></p>	<p>. Etre associé, par la communauté, aux personnes ayant une déficience intellectuelle; s'investir dans ce qui est vécu par les intervenants, avoir une relation engagée avec eux; accepter de consacrer du temps pour cultiver les relations professionnelles dans l'équipe et pour régler les problèmes qui s'y présentent; développer une complicité avec les aidants et se sentir solidaire d'eux au fil des collaborations; se sentir appartenir et impliqué au sein du territoire; reconnaître l'importance d'être associés aux tables de concertation et aux organismes communautaires.</p>
<p>9. <b><u>Accepter et respect ses limites et celles des autres.</u></b></p>	<p>. Accepter ses limites et être à l'aise avec celles des usagers et de leur entourage; accepter l'aide de consultants car l'implantation de l'approche communautaire est un changement de pratique, d'attitudes et de comportements qu'on ne peut faire tout seul.</p>
<p>10. <b><u>Patience et persévérance</u></b></p>	<p>. Faire preuve de patience et de persévérance face aux nombreux obstacles; accepter que ça prenne du temps.</p>
<p>11. <b><u>Sens de la créativité</u></b></p>	<p>. Encourager les initiatives et stimuler la créativité en permettant des solutions à l'extérieur des sentiers battus; ne pas avoir peur d'innover.</p>
<p>12. <b><u>Souci de la qualité</u></b></p>	<p>. Avoir le souci de la qualité des services; demeurer centré sur les intérêts de l'utilisateur et être vigilant pour que ceux-ci ne soient pas négligés.</p>

le développement d'une vision globale des situations d'intervention, le partage du pouvoir et des responsabilités, l'adaptation à la culture et aux valeurs du milieu ainsi que la création de liens de solidarité au sein de l'établissement et de la communauté. Une fois ces enjeux discutés, une

dernière section traite des caractéristiques d'une formation conforme à l'approche communautaire. Les objectifs et les modalités de formation à privilégier ainsi que l'idée d'une formation *construction* sont alors élaborés.

**Tableau 4**

**Caractéristiques de la formation**

<b>CARACTERISTIQUES DE LA FORMATION</b>	<b>DESCRIPTION PAR LES PARTICIPANTS</b>
1. <u>Formation qui fait appel aux forces du personnel.</u>	. Formation cohérente avec l'approche: si des sont identifiées, la formation fait d'abord appel aux forces du personnel et le travail d'équipe permettra une complémentarité des forces des uns et des autres.
2. <u>Formation "construction"</u>	. Formation qui ne permet pas seulement d'apprendre des choses mais aussi d'en construire, de s'interroger sur notre pratique, d'évoluer, de préciser le rôle de l'établissement et du personnel dans la communauté.
3. <u>Cycle de formation continu</u>	
3.1 <u>Formation ayant des aspects théoriques.</u>	. Initialement, une formation relativement théorique concernant les valeurs et les principes généraux de l'approche communautaire.
3.2 <u>Application, supervision - rétroaction.</u>	. Formation concernant les applications et qui suit l'action et pour laquelle il y a un suivi et de la rétroaction; temps de partage et de supervision au sein de chaque équipe.
3.3 <u>Continuité et spécification de nouveaux besoins en formation</u>	. Spécification de nouveaux besoins de formation à partir des problèmes soulevés dans les rencontres de supervision-formation; mise à jour de contenus de formation précédemment reçus.
4. <u>Formation commune avec des partenaires du milieu</u>	. Une fois l'approche implantée, prévoir des formations communes avec des partenaires du milieu car la formation c'est aussi un moyen de maintenir des liens de confiance et d'offrir un soutien.
5. <u>Formation dynamique et accessible</u>	. Utiliser un vocabulaire accessible et vulgariser le contenu pour que la formation soit comprise par les intervenants moins chevronnés; utiliser des moyens dynamiques et concrets.

**Tableau 4 (Suite)**

**Caractéristiques de la formation**

<b>CARACTERISTIQUES DE LA FORMATION</b>	<b>DESCRIPTION PAR LES PARTICIPANTS</b>
6. <b><u>Formateurs de l'extérieur</u></b>	. Les formateurs devront être distincts des conseillers aux intervenants; des consultants de l'extérieur sont indispensables pour l'implantation et la formation car ils sont des yeux neufs qui aident à maintenir un sens critique dans l'organisation.
7. <b><u>Implication du personnel dans la préparation de la formation</u></b>	. Implication des intervenants dans la priorisation des besoins de formation, dans le choix des formateurs, dans l'élaboration de jeux de rôles.
8. <b><u>Evaluation de la formation</u></b>	. Une évaluation de la formation permettrait d'en voir les bénéfiques.
9. <b><u>Formation des coordonnateurs et des conseillers aux intervenants</u></b>	. Pas de formation spéciale pour les coordonnateurs et les conseillers car cela irait à l'encontre de l'approche qui préconise le partage du pouvoir et du savoir; les intervenants doivent être mis immédiatement à contribution dans l'implantation; les conseillers et cadres doivent avoir une longueur d'avance et une formation plus approfondie que celles des intervenants pour les guider; maintenir les supervisions continues offertes aux conseillers et coordonnateurs par un consultant.
10. <b><u>Particularités de la formation du personnel intervenant à l'intérieur des ressources de l'établissement.</u></b>	. En plus des compétences identifiées pour les intervenants qui travaillent déjà dans la communauté, les intervenants dans les ressources internes doivent acquérir une polyvalence leur permettant d'intervenir dans une variété de situations; initiation graduelle des employés qui pourraient se sentir assommés par la formation prévue pour l'ensemble; ne pas isoler du reste de l'équipe les intervenants qui travaillent dans les ressources du centre.

## Enjeux inhérents au développement de l'approche communautaire

### **Développer une vision globale des situations**

L'implication de diverses catégories d'employés dans la réalisation de cet inventaire de compétences et l'éventualité, dans une recherche future, de recueillir le point de vue de partenaires du milieu sur l'approche communautaire s'avèrent conforme à cette dernière qui préconise une vision systémique sur les contextes d'intervention. Aussi, pour travailler selon cette perspective, les participants estiment nécessaire de développer une vision globale des situations où ils sont impliqués. Dans le cas des intervenants, ces contextes réfèrent à l'entourage de l'utilisateur tandis que pour les coordonnateurs et les conseillers, ils correspondent plutôt à l'ensemble du territoire desservi. Selon Gingras (1992), dans l'approche communautaire, la connaissance de la communauté devient la responsabilité de l'ensemble des intervenants alors que dans l'approche "traditionnelle", elle relève essentiellement d'organismes communautaires. Selon Guay *et al.* (1987), deux moyens sont généralement utilisés pour parvenir à développer une perspective écologique et communautaire: l'utilisation du quartier comme base d'analyse et d'intervention ainsi que l'emploi d'une grille d'analyse écologique pour l'étude de la clientèle.

### **Le partage du pouvoir et des responsabilités**

Selon les informateurs-clé interrogés dans cette étude, il ne suffit pas de voir globalement la réalité de l'utilisateur et du territoire à desservir mais aussi de parvenir à s'insérer dans la dynamique relationnelle du milieu et d'y agir à titre d'accompagnateur. Le professionnel est ainsi appelé à renoncer au rôle d'autorité face aux personnes vulnérables.

Face à l'idée d'un partage du pouvoir et des responsabilités dans l'accompagnement des personnes, les résultats obtenus indiquent que le personnel reconnaît un certain nombre de compétences à posséder: habiletés dans la

coopération, la négociation et la prise de décision consensuelle, attitudes d'équité et d'égalité dans les relations avec les partenaires, refus de contrôler les processus. Selon Guay *et al.* (1993), cela signifie concrètement, pour l'intervenant, le remplacement d'une partie de ses activités de prise en charge directe par des activités de soutien auprès des aidants naturels et des bénévoles. Ce changement de pratique correspond à une modification des rapports de pouvoir qui existe entre le personnel, les usagers et leur famille pour développer une relation basée sur la collaboration et le soutien des initiatives (Lord *et al.*, 1993). Traitant de l'approche communautaire en CLSC, Gingras (1992) affirme que celle-ci constitue une possibilité de redistribution du pouvoir aux personnes, aux groupes et aux communautés. Les résultats de l'étude suggèrent la pertinence, cette fois pour des intervenants en déficience intellectuelle, de posséder des compétences permettant une remise en question des pratiques traditionnelles basées sur une prise en charge des problèmes et sur un statut d'expert de l'intervenant. Toutefois, pour les coordonnateurs et les conseillers, le partage des responsabilités et du pouvoir proposé par l'approche communautaire, est envisagé principalement par le choix d'un mode de gestion participative. Étonnamment, il n'est pas mentionné comme souhaitable qu'ils parviennent à se distancier de leur rôle d'expert, comme c'est le cas pour les intervenants. Cette omission, discutée plus loin, a de l'incidence sur la façon dont est spécifiée le type de formation pour les coordonnateurs et les conseillers.

### **L'adaptation à la culture et aux valeurs du milieu**

L'ensemble du personnel exprime le besoin de connaître et de savoir utiliser des stratégies d'adaptation à des valeurs et agirs différents des siens. Malgré les exigences que cela peut comporter, les employés semblent ouverts à la proposition de l'approche communautaire d'orienter la pratique en s'appuyant principalement sur la culture populaire plutôt qu'institutionnelle. Comme l'affirme Corin *et al.* (1990) dans une étude des services en santé mentale dispensés en Abitibi, les institutions gagnent à s'adapter aux réalités locales et à tenir compte des

contextes sociohistoriques et culturels particuliers, tant dans l'organisation des services que dans les pratiques d'intervention. Celles-ci doivent capitaliser sur les dynamiques présentes dans le milieu et les compléter lorsque nécessaire. Corin (1993) ajoute qu'il est important d'examiner la frontière qu'un milieu particulier établit entre les problèmes pour lesquels il se sent compétent et ceux qui demeurent non perçus ou sans réponse; entre les problèmes dont les manifestations prolongent en quelque sorte les valeurs centrales du groupe et ceux qui en constituent l'opposé. Cette perspective suggère au personnel du centre de réadaptation d'orienter la pratique en considérant un ensemble d'éléments à l'intérieur de chaque localité desservie: les perceptions et les stratégies d'adaptation à la déficience intellectuelle, les attentes face aux services de réadaptation, les aspects de la culture et des ressources qui favorisent ou freinent l'implication dans le soutien. Corin (1993) propose de recadrer les phénomènes considérés en fonction des perceptions des acteurs impliqués et aussi, de les resituer sur l'arrière fond de la trame socioculturelle et historique dont ils font parties.

Par ailleurs, les résultats font aussi mention de l'acquisition d'attitudes d'ouverture, d'écoute, de respect envers les valeurs et la culture des autres. Pour les coordonnateurs, les conseillers et les intervenants, est spécifiée l'importance de prendre du recul par rapport à leurs valeurs et à leur culture et d'accepter d'être confrontés par des personnes en désaccord avec celles-ci. Ce point de vue rejoint celui de Guay *et al.* (1993) qui affirment que la qualité première pour travailler selon une approche communautaire est la capacité de se faire remettre en question.

### **La création de liens de solidarité au sein de l'établissement et de la communauté**

Face à une pratique communautaire, les résultats indiquent que la création de liens de solidarité, à la fois au sein de l'établissement et de la communauté, retient l'attention des participants. En rapport avec l'organisation, il est question pour les coordonna-

teurs et les conseillers de savoir collectiviser le vécu des intervenants, d'être capable de susciter l'adhésion et l'esprit d'entraide par l'animation d'activités de supervision en équipe.

Concernant la création de liens de solidarité au sein de la communauté, diverses compétences ressortent comme souhaitables chez le personnel: connaissances sur l'aide naturelle et sur des stratégies facilitant l'implication de la communauté dans le soutien, habileté à créer des liens de réciprocité et d'égalité avec les organismes, habileté à favoriser la complicité entre les réseaux institutionnel, communautaire et naturel. Comme en font mention Payette *et al.* (1987), une problématique telle l'intégration sociale implique les membres de la communauté et ne peut se faire uniquement par l'apport d'une organisation ayant des responsabilités spécifiques à cet égard. Ainsi, en proposant une façon de repenser la vie sociale sur la base de liens de solidarité et d'entraide, l'approche communautaire suggère le développement de services d'intégration sociale pour les personnes présentant une déficience intellectuelle qui reposent sur une mise à contribution de partenaires et de ressources de la communauté.

Dans un contexte de compressions budgétaires, il peut être tentant de percevoir l'approche communautaire essentiellement comme un moyen d'offrir des services à moindre coût. Selon Gingras (1992), l'approche communautaire n'autorise aucunement une diminution de l'importance de la participation de l'Etat dans les services. Elle se réduit difficilement à ce point de vue instrumental qui envisage la communauté tel un bassin de ressources où les organismes peuvent puiser. Il est sans doute plus prometteur pour le développement de diverses collaborations dans la communauté, de voir celle-ci comme une ressource d'elle-même, c'est-à-dire comme un ensemble de personnes ayant une capacité à cerner ce qui leur convient et à instiguer leurs propres projets. Guay *et al.* (1987) estiment qu'à partir du moment où les membres de la communauté ont la chance de s'exprimer sur leurs besoins et de participer à l'élaboration d'activités, la

pratique des intervenants et le fonctionnement de l'organisation deviennent au service de la population. Cela demeure particulièrement critique lorsqu'il s'agit de problèmes collectifs qui dépassent largement les organisations, comme l'intégration sociale des personnes présentant une déficience intellectuelle.

### Une formation à privilégier conforme à l'approche communautaire

#### **Les objectifs et les modalités de formation**

Les résultats indiquent que les coordonnateurs, les conseillers et les intervenants peuvent profiter d'une formation ayant des objectifs similaires en rapport avec la quasi-totalité des compétences identifiées par cette étude. Toutefois, il est indiqué de prévoir une initiation graduelle et préalable pour les préposés et les employés non spécialisés susceptibles de se sentir assommés par une formation prévue pour l'ensemble. De plus, les cadres et les conseillers jugent avantageux de donner la possibilité aux intervenants qui travaillent à l'intérieur des ressources de l'établissement de participer aux rencontres de supervision collective avec les intervenants déjà actifs dans la communauté. Ainsi, après une initiation préalable, les employés moins familiers avec l'intervention communautaire peuvent plus facilement participer activement à la formation et ainsi, contribuer positivement, eux aussi, au développement de l'approche communautaire.

Ayant des fonctions de gestion et de soutien que les intervenants n'ont pas, les coordonnateurs et les conseillers ont des besoins spécifiques comme l'acquisition de compétences concernant la gestion participative. Selon Guay *et al.* (1987), la modification de pratique, dans le sens de l'utilisation de l'aide naturelle, va de paire avec un style de gestion peu autocratique. Les résultats révèlent aussi qu'il est souhaitable pour ce groupe d'employés, de posséder des compétences pour la supervision en équipe. Selon les informateurs-clé participant à l'étude, ce mode de supervision est à privilégier parce que conforme à l'approche et aussi plus

productif que la supervision en dyade. Les supervisions collectives favorisent la normalisation des pratiques et contribuent ainsi à assurer la qualité de l'intervention.

Par ailleurs, les coordonnateurs et les conseillers estiment avoir besoin d'une supervision professionnelle, distincte de celle offerte aux intervenants, pour l'exercice de leurs fonctions. Il est permis de croire que les gains reconnus concernant les activités de supervision en groupe des intervenants, puissent également s'observer chez les coordonnateurs et les conseillers s'ils optent pour des périodes de supervision collective avec leurs pairs.

Quant à savoir s'il y a lieu d'élaborer des modalités de formation distinctes pour les coordonnateurs et les conseillers de celles prévues pour les intervenants, les informations recueillies sont contradictoires. Certains répondants sont favorables à ce que les cadres et les conseillers reçoivent une formation similaire à celle prévue pour les intervenants. Cette position s'appuie principalement sur le fait que le contraire irait à l'encontre des principes d'une approche qui valorise le partage du pouvoir et du savoir des cadres avec les intervenants. D'autres répondants préconisent la planification d'une formation spéciale pour les coordonnateurs et les conseillers afin que ceux-ci aient une longueur d'avance sur les intervenants dans le développement de l'approche communautaire. Face à cette divergence, quelques commentaires s'imposent. Premièrement, posséder uniquement des connaissances techniques garantit aucunement une application réussie de l'approche communautaire. Cette dernière s'apprend principalement dans l'action et appelle foncièrement une modification des attitudes. Ainsi, non seulement les intervenants sont appelés à prendre du recul par rapport à leur rôle d'expert dans leur relation avec la communauté, mais les coordonnateurs et les conseillers tout autant dans leur rapport avec les intervenants. Malheureusement, dans les données recueillies, ce recul n'est aucunement mentionné pour les coordonnateurs et les conseillers, bien que soit soulignée l'importance

qu'ils fassent preuve d'exemplarité. En ce sens, accepter de partager avec les intervenants, l'expérience d'une formation commune soutenant une adaptation de l'approche communautaire, exige déjà, chez les coordonnateurs et les conseillers, l'effort d'un recul par rapport à leur rôle d'expert, à l'instar de ce qui est attendu chez les intervenants.

### Une formation construction qui suit l'action

Concernant le type de formation à mettre en place, les résultats indiquent que le personnel conçoit la formation comme s'articulant autour d'un cycle continu. Les participants voient dans un premier temps une formation plus théorique permettant de comprendre et de réfléchir sur l'esprit, les valeurs et les principes généraux de l'approche communautaire. Cette formation théorique serait suivie d'une période d'application jumelée d'une supervision-formation. En permettant une rétroaction, ces activités de supervision d'équipe, dispensées par des formateurs de l'extérieur, seraient complémentaires à celles fournies par les conseillers aux intervenants. Tout en détenant une expertise dans l'implantation d'une approche communautaire, ces formateurs sont sensibles à l'originalité et aux particularités de l'implantation de celle-ci dans ce nouveau contexte.

Les résultats suggèrent aussi que les difficultés rencontrées en cours d'expérimentation et abordées lors des supervisions peuvent éventuellement aboutir à l'identification par le personnel, de nouvelles compétences à développer. Dès lors, le cycle de formation recommence: formation, application, supervision-rétroaction, acquisition de nouvelles aptitudes, spécification de nouvelles compétences à développer. Cette vision de la formation s'apparente au concept de *formation-action* exposé par Kurb *et al.* (1991). La *formation-action* consiste en un projet individuel ou de groupe ayant le double objectif d'examiner un problème concret et d'acquérir des aptitudes spécifiques au cours de l'exercice.

Ce désir à la fois de continuité et de rétroaction chez l'ensemble des participants suggère la pertinence d'élaborer un plan de formation concurrent au

développement de l'approche communautaire et qui aurait pour fonction de soutenir l'adaptation et l'appropriation de celle-ci par le personnel. D'ailleurs, certains employés reconnaissent la formation comme lieu propice à la construction de l'approche communautaire, à son adaptation à la clientèle desservie et à la réalité locale. Ainsi, il est spécifié: "la formation ne permettra pas seulement d'apprendre des choses mais aussi d'en construire, de s'interroger sur notre pratique, nos perceptions, nos valeurs et nos attitudes et d'évoluer à travers cela, et de clarifier le rôle de l'établissement dans la communauté". D'ailleurs, dans le contexte du développement d'une pratique communautaire, dont l'implantation est soutenue par une formation *construction*, la définition des rôles devient partie intégrante d'un processus d'appropriation par l'ensemble du personnel.

Guay *et al.* (1987) estiment que les intervenants ne peuvent modifier leur pratique d'intervention que dans la mesure où l'organisation permet des conditions favorables à l'apprentissage et leur donne un soutien sans équivoque. Cela est d'autant plus important lorsqu'on considère le processus de *traduction* qui s'opère lors de l'implantation d'innovations technologiques et au cours duquel les personnes concernées tentent d'orienter et de modifier le projet selon leur point de vue (Callon, 1986, Callon *et al.*, 1986). Dans l'étude du développement d'un programme en santé communautaire, Maltais *et al.* (1993) rendent compte que ce processus de *traduction* s'observe également lors de la mise en place de programmes sociaux. Ce processus est itératif et consiste en un ensemble d'ajustements, de réajustements et de réinterprétations de l'innovation à implanter. Ainsi, tout au long de son développement, l'approche communautaire est sujette à être modifiée, *traduite*, dans le cadre d'une dynamique impliquant la direction et les employés de l'établissement, les usagers, leur famille et les collaborateurs dans la communauté. De par leurs diverses manifestations d'appui ou de résistance, ces groupes sont appelés à influencer l'adaptation du modèle communautaire en fonction de leurs attentes.

Tel que mentionné au début de cet article, l'approche communautaire comporte plusieurs éléments originaux dans l'offre de services aux personnes ayant une déficience intellectuelle. Dans cette perspective, la formation devient un soutien apporté au personnel en vue d'une adaptation de l'approche communautaire qui demeure sensible aux spécificités de la réalité locale. De plus, compte tenu que cette adaptation constitue un processus long et complexe, une formation continue comportant des

mécanismes de rétroaction systématiques, risque d'être avantageuse pour faciliter et enrichir ce travail de développement de cette pratique. Parce qu'elle se situe au coeur de l'action, une telle formation favorise à la fois l'appropriation et la cohésion au sein du personnel autour de l'approche communautaire, en plus de faciliter une acquisition la plus prégnante possible des compétences inventoriées dans cette étude.

### AN INVENTORY OF SKILLS EXPEDIENT TO WORKING IN A COMMUNITY APPROACH

The requirements for the social integration of persons with intellectual deficiencies as well as the Policy on Health and Well-Being have emphasized the salience of providing rehabilitation services based on close collaboration with the community and families of users. This qualitative study carried out the personnel of a rehabilitation centre identified skills among management and practitioners including information, abilities, and attitudes expedient to a close working alliance with the community in the provision of services for persons with intellectual deficiencies. The skills identified centre around four themes: The development of a global understanding of situations arising with clients, the sharing of power and responsibilities, adaptation to the culture and values of the user's milieu, and the creation of solidarity ties between the readaptation centre and the community. The expectations of personnel regarding training in the development of new forms of collaboration with the community are also specified.

### BIBLIOGRAPHIE

BOUTET, M., HURTEAU, M., LACHAPPELLE, R., LALONDE, M. (1993) La mise en marche de l'approche communautaire dans le cadre de l'intégration sociale des personnes présentant une déficience intellectuelle: projet pilote. In: Ionescu, S., Magerotte, G., Pilon, W., Salbreux, R., *L'intégration des personnes présentant une déficience intellectuelle. Actes du IIIe Congrès de l'A.R.I.H.M.* Université du Québec à Trois-Rivières.

CALLON, M. (1986) Eléments pour une sociologie de la traduction. *L'année sociologique*, vol. 36, 169-208.

CALLON, M., LATOUR, B. (1986) Les paradoxes de la modernité. *Prospective et Santé*. vol.36, 13-29.

CORIN, E. E., BIBEAU, G., MARTIN, J. C., LAPLANTE, R. (1990) *Comprendre pour soigner autrement. Repères pour régionaliser les services de santé mentale.* Montréal: Les Presses de l'Université de Montréal.

CORIN, E. E. (1993) Changer de cadre. Paramètres pour une approche anthropologique de l'évaluation. In: Légaré J., Demers, A., *L'évaluation sociale: savoir, éthique, méthodes.* Laval: Editions du Méridien.

FORTIN, D. (1992) *Devis pour une évaluation d'implantation d'une pratique proactive auprès de jeunes et de leur réseau de support.* CLSC Pays-d'en-Haut, LAREHS, Ecole de psychologie de l'Université Laval.

- GINGRAS, P. (1992) L'approche communautaire. In: Doucet, L., Favreau, L., *Théorie et pratique en organisation communautaire*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- GUAY, J., CHABOT, D. (1992) *Parrainage social et entraide de quartier*. Rapport de recherche non publié. Ecole de psychologie de l'Université Laval.
- GUAY, J., LANGLOIS, R. (1987) "Changement de pratique et changement organisationnel", *Manuel québécois de psychologie communautaire*. Chicoutimi: Gaétan Morin.
- HURTEAU, M., LALONDE, M., LACHAPPELLE, R., GAGNIER, J. P., PROULX, R. (1995) *L'élaboration de critères pour la mise en opération de l'approche communautaire dans la distribution de services aux personnes présentant une déficience intellectuelle*. Rapport de recherche. Centre du Florès, C.S.D.I. Mauricie Bois-Franc, Université du Québec à Trois-Rivières.
- KEITH, K. D. (1990) Quality of Life: Issues in Community Integration. In: Shalock, R. L. *Quality of Life. Perspective and Issues*. Washington.
- KURB, M., PROKOPENKO, J. (1991) *Les besoins en formation au management. Principes et méthodes de diagnostic*. Genève: Bureau international du Travail.
- LAROUCHE, J. (1992) Analyse des besoins en formation et en perfectionnement. In Benadou, C., *Formation et perfectionnement du personnel. Recueil de textes. ADM 5410*. Montréal, Université du Québec à Montréal.
- LORD, J., HUTCHISON, P. (1993) The Process of Empowerment: Implications for Theory and Practice. *Canadian Journal of Community Mental Health*, vol.12, no 1, 5-22.
- MALTAIS, D., DEMERS, A., TRICKEY, F. (1993) Construction d'un programme en santé communautaire: du projet planifié à l'action implantée. *The Canadian Journal of Program Evaluation*, vol. 8, no 1, 11-32.
- MINISTERE DE LA SANTE ET DES SERVICES SOCIAUX (1992) *Politique de la santé et du bien-être*. Gouvernement du Québec. Ministère de la santé et des services sociaux.
- PAYETTE, M., GUAY, J. (1987) Tour d'horizon des types d'intervention. In: Guay, J., *Manuel québécois de psychologie communautaire*. Chicoutimi: Gaétan Morin.
- SHAFER, M., NESBIT, J., (1988) Integration and Empowerment in the Workplace. In: Barcus, S., Mank, D., Rhodes, L., Moon, S., *Supported Employment Implementation Issues*. Richmond, Virginia, Commonwealth University, Rehabilitation Research and Training Center.
- TAYLOR, F. W. (1967) *La direction scientifique des entreprises*. Verviers, Belgique. Bibliothèque Marabout. Série Economie moderne.