



Il était une fois dans un HLM...

Portrait de l'intervention communautaire dans quatre HLM de type « plan d'ensemble » de l'arrondissement Mercier-Hochelaga-Maisonneuve

Annick GERMAIN et Xavier LELOUP



Il était une fois dans un HLM...

Portrait de l'intervention communautaire dans quatre HLM de type « plan d'ensemble » de l'arrondissement Mercier-Hochelaga-Maisonneuve

Annick GERMAIN et Xavier LELOUP

Avec la collaboration de Cynthia JEAN-BAPTISTE,
Amélie BILLETTE, Driss MBIRKOU et Martin ALAIN

Document produit dans le cadre du Projet Inter-HLM

Institut national de la recherche scientifique
Urbanisation, Culture et Société

Décembre 2006

Responsabilité scientifique :

Annick Germain, annick.germain@ucs.inrs.ca

Xavier Leloup, xavier.leloup@ucs.inrs.ca

Diffusion :

Institut national de la recherche scientifique
Urbanisation, Culture et Société
385, rue Sherbrooke Est
Montréal (Québec) H2X 1E3

Téléphone : 514 499-4000

Télécopieur : 514 499-4065

www.ucs.inrs.ca

Projet de recherche financé par :



ISBN 978-2-89575-133-5

Dépôt légal : - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2007

- Bibliothèque et Archives Canada

© Tous droits réservés

SOMMAIRE

Il était une fois dans un HLM ...

Portrait de l'intervention communautaire dans quatre HLM de type « plan d'ensemble » de l'arrondissement Mercier-Hochelaga-Maisonneuve »

MANDAT ET MISE EN CONTEXTE

À l'automne 2005, dans le cadre des programmes de lutte à la pauvreté, des organismes communautaires intervenant auprès des jeunes et de leurs familles résidant en HLM dans l'arrondissement Mercier-Hochelaga-Maisonneuve (MHM dans la suite du texte) se mettent ensemble pour entreprendre une démarche d'évaluation de leur action avec l'appui d'intervenants en développement social de l'arrondissement et de l'Office municipal d'habitation de Montréal (OMHM). Une entente est conclue avec deux chercheurs de l'Institut national de la recherche scientifique (INRS-Urbanisation, Culture et Société) pour assister les organismes dans leur démarche et formuler un cadre structuré de travail.

Des premières rencontres de travail se dégagent rapidement un consensus sur l'orientation générale du travail et ses modalités de réalisation. En effet, toute démarche d'évaluation doit reposer sur une bonne appréciation de la nature des impacts des actions réalisées et doit pouvoir enrichir la compréhension de la portée de ces actions. Or, les organismes communautaires travaillent souvent dans l'urgence et ont rarement l'occasion d'entreprendre une réflexion critique sur les fondements du travail qu'ils accomplissent. Cette démarche réflexive est d'autant plus difficile que les quatre organismes ici concernés oeuvrent au sein même des HLM et sont en quelque sorte de proches voisins des jeunes et de leurs familles, ce qui réduit d'autant les conditions d'une distance face à leur clientèle. En outre les HLM dits plans d'ensemble (qui regroupent de 150 à 300 logements) constituent des milieux de vie particulièrement denses et complexes qui ont vu se multiplier ces dernières années les types de problématiques sociales du fait des transformations de leur peuplement. Il est donc quasi impossible d'y mener une démarche d'évaluation classique puisqu'on ne peut distinguer ce que ces situations doivent à des facteurs externes et qui leur échappent complètement (les politiques du logement, par exemple). Dans ce cadre, un raisonnement 'toutes choses étant égales par ailleurs' est donc impraticable, parce que les facteurs à contrôler sont d'une part exogènes (c'est-à-dire extérieurs à la situation sous étude) et d'autre part qu'ils sont très nombreux (du fait de l'empilement des problématiques). Ce type de milieu est d'ailleurs très mal connu, notamment du fait des changements de population.

Il fallait donc pouvoir rendre compte de ce qui se vit dans ces milieux résidentiels et axer la réflexion sur ce qui constitue le coeur de l'intervention communautaire auprès des jeunes et de leurs familles en HLM dense. Or, le fait de travailler avec quatre organismes intervenant dans le même arrondissement depuis une quinzaine d'années constituait une opportunité précieuse pour faire le point sur les interventions communautaires en HLM et de façon plus large dans les milieux marqués par une forte précarité sociale. Le milieu HLM est en effet devenu, au fil des politiques du logement et de la gestion de son peuplement, un espace de concentration des problèmes sociaux. Le milieu HLM constitue donc un lieu d'observation privilégié et offre des leçons pouvant inspirer l'ensemble du secteur du développement social et communautaire.

MÉTHODOLOGIE : COMBINER RÉCITS ET TRAVAIL RÉFLEXIF AUTOUR DES PRATIQUES D'INTERVENTION

Le projet qui est rapporté dans les pages qui suivent a donc consisté, en premier lieu, à faire le récit de la vie dans ces plans d'ensemble, des défis de cohabitation qui les ont traversés au fil du temps et surtout des dynamiques sociales qui ont présidé à la mise sur pied de ces dispositifs originaux de gestion sociale que sont les quatre organismes communautaires intervenant auprès des jeunes et de leurs familles. Il s'agissait, en second lieu, de réfléchir sur les fonctions sociales remplies par ces organismes et de leur permettre de mener une réflexion critique sur leurs actions. Cette réflexion prendra la forme de discussions collectives sur des thèmes stratégiques situés au cœur de leur action.

Le rapport présenté ici rend compte de ces discussions et du travail d'analyse effectué à la fois sur ces milieux de vie et sur les interventions communautaires proprement dites. Avant d'en résumer les grands traits, il convient toutefois d'insister sur la facture originale de cette démarche reposant sur de nombreux échanges entre intervenants, ainsi qu'entre intervenants et chercheurs, mais aussi sur le niveau de confiance exceptionnel qui a permis ces échanges conduisant à un travail réflexif exigeant, souvent difficile à mener puisqu'il porte sur des pratiques basées sur un engagement personnel profond des uns et des autres.

La première partie du rapport s'ouvre sur une mise en situation. Après avoir défini les HLM dits plans d'ensemble et situé l'arrondissement MHM, la composition des populations vivant dans les 4 HLM concernés est examinée en détail. On y voit notamment la diversité croissante de ces milieux où voisinent de manière rapprochée des types de locataires, des ménages et des communautés culturelles de plus en plus différents, avec une forte majorité de jeunes (les moins de 20 ans représentent plus de 50 % de la population totale dans les quatre HLM). Ces HLM sont des milieux de vie qui sortent de l'ordinaire, des milieux de

grande promiscuité où les résidents doivent cohabiter avec des voisins extrêmement différents, au-delà de leur commune précarité. Ce sont aussi des milieux dont on ne sort pas souvent et qui sont régulièrement qualifiés de ghettos. Mais on verra que cette appellation est rarement utilisée par les habitants eux-mêmes!

Le rapport retrace ensuite l'histoire de la création des quatre organismes au début des années 1990 en réponse à des problèmes d'insécurité; de leurs débuts incertains, y compris à l'occasion de leurs fermetures temporaires, aux virages opérés par les uns et les autres pour faire face à des contraintes sévères. Ces récits sont le fruit d'analyses documentaires et statistiques et de longues entrevues menées avec différents intervenants ayant joué un rôle clef dans la création des organismes.

Le rapport se penche enfin sur le sens des actions menées par ces 4 organismes auprès des jeunes et de leurs familles. Pour cerner les enjeux des interventions réalisées par ces organismes, on propose quatre hypothèses ou clés de lecture, qui sont assez générales pour pouvoir être utilisées pour analyser d'autres interventions communautaires. Elles identifient en effet les registres d'action sur fond desquels se déploient les interventions sociales:

1. **La construction d'un espace de sécurité** en réponse bien sûr au sentiment d'insécurité évoqué plus haut en lien avec des actions d'incivilité voire de criminalité (souvent externe aux HLM proprement dits), mais aussi pour surmonter une ambiance de défiance.
2. **L'édification d'une matrice de confiance** sans laquelle aucune intervention de proximité n'est possible. Il s'agit bel et bien de matrice dans la mesure où l'intervention contribue à créer un réseau à l'intérieur du HLM entre résidents et à l'extérieur avec d'autres intervenants ou organismes.
3. **Bâtir un espace d'apprentissage** non seulement lors des activités organisées avec les jeunes des HLM mais aussi à travers les expériences partagées des habitants et des intervenants, car ces derniers doivent aider les premiers à se passer d'eux.
4. **Le dilemme du pont et de la porte** concerne tout particulièrement l'intervention sociale dans un milieu coupé du monde extérieur et caractérisé par des processus multiples d'exclusion sociale mais où les habitants trouvent aussi le réconfort d'un milieu familial.

DES DISCUSSIONS COLLECTIVES AU CENTRE DU TRAVAIL RÉFLEXIF

Les discussions collectives résumées dans des fiches synthèse sur les thèmes stratégiques ont porté sur six questions qui ont fait l'objet de longs débats entre les intervenants. Pour chaque thème, les chercheurs proposaient aux intervenants un court texte pour expliciter le thème proposé pour discussion. Chaque thème donnait lieu à une discussion nourrie pendant une demi-journée. Ces discussions étaient ensuite analysées par les chercheurs et soumises à nouveau aux discutants avant d'aborder un nouveau thème.

Voici un résumé de chacun des entretiens collectifs consignés dans ces fiches synthèses. Le résumé est suivi par deux généralisations tirées des discussions collectives et de leur analyse.

Fiche synthèse 1. Travailler *in situ* , avantages et inconvénients.

Les 4 organismes sont situés sur le site même des HLM dans un logement (ou dans un garage), et à proximité d'un parc névralgique dans le quartier. De par leur localisation, ils sont donc à la fois des voisins des résidents avec lesquels ils doivent négocier des rapports délicats de proximité et de distance, et des guichets uniques tant pour les intervenants externes qui les considèrent comme la porte d'entrée dans le HLM, que pour les résidents qui les utilisent pour accéder à des services externes. Cette localisation unique présente des avantages mais aussi des inconvénients pour l'intervention sociale, notamment au chapitre des relations de confiance.

- Le travail *in situ* permet de développer un travail de première ligne qui désamorce les crises et renforce la régulation sociale locale.
- Le travail *in situ* contribue à instaurer un climat de confiance entre les intervenants, les jeunes et leurs parents et rompt de la sorte la spirale négative de l'isolement social.

Fiche synthèse 2. Les centres de jeunes en HLM sont-ils des organismes communautaires (comme les autres)?

Cette question provocante n'en est pas moins pertinente puisque les 4 organismes doivent en partie leur création à l'OMHM. Ils ne sont donc pas issus du milieu des HLM proprement dits, mais ne sont pas non plus des organismes para-publics financés en tant que tels. Ils doivent donc cultiver leur enracinement (ce qui suppose une certaine pérennité) et leur autonomie (alors qu'ils sont dépendants de financements ponctuels par projet). La ruse devient alors un art pour survivre face aux bailleurs de fonds alors que face aux habitants ils rencontrent une grande variété d'attitudes auxquelles ils doivent

sans cesse s'ajuster. C'est en fin de compte toute la question du destin du communautaire qui est alors posée.

- Les organismes communautaires, par leur installation dans les plans d'ensemble, sont en mesure de « représenter » la « communauté » des résidents, ce qui contribue au développement d'un sentiment d'appartenance, surtout chez les jeunes.
- Les actions menées par les organismes conduisent à des apprentissages favorisant le « vivre ensemble », le respect et la cohabitation à l'intérieur des plans d'ensemble.

Fiche synthèse 3. Les paradoxes du ghetto.

Quels paradoxes recouvre donc la notion de ghetto si souvent utilisée pour décrire ces milieux de vie que sont les plans d'ensemble? Espace de relégation, mais aussi espace de protection, la représentation change selon les interlocuteurs. Chacun interprète à sa manière cette coupure dedans-dehors si prégnante dans cet espace résidentiel. Elle interpelle aussi singulièrement l'intervention sociale : comment décroisonner ce milieu, le reconnecter avec l'environnement extérieur mais comment veiller aussi à ce que l'environnement extérieur soit plus accueillant et cesse de renvoyer les habitants aux réalités de leur exclusion?

- Les partenariats dans lesquels s'inscrivent les quatre organismes permettent de désenclaver les populations résidant en HLM en leur ouvrant les portes d'autres organismes et d'autres services.
- L'intervention *in situ* renforce une appartenance collective positive pour les jeunes et leurs familles, ce qui leur permet de s'autonomiser tant d'un point de vue symbolique en réfutant l'image du ghetto que d'un point de vue matériel en ayant accès à de nouvelles ressources.

Fiche synthèse 4. Le rythme de vie en HLM, un temps dérégulé?

Le plan d'ensemble est un milieu qui a ses propres rythmes de vie, des horaires qui ne correspondent pas toujours à ceux du milieu environnant. Les différences des temporalités quotidiennes des uns et des autres deviennent parfois un enjeu de cohabitation, par exemple lorsque les familles fonctionnent en référence à des horaires différents en matière d'éducation, de loisir, etc. Comprendre ces rythmes est à la fois une ressource et une contrainte pour les intervenants dont les rapports au temps sont parfois décalés par rapport à ceux des habitants.

- L'intervention permet d'articuler une temporalité spécifique, celle de la vie en HLM, et les contraintes extérieures, celles imposées par les horaires d'autres services et institutions.
- L'intervention *in situ* contribue à réguler les tensions liées au rythme de vie : le bruit et l'éducation des enfants étant les principales causes de tension.

Fiche synthèse 5. Intervenir : loisir et ou développement social?

Les intervenants ne partagent pas toujours les mêmes conceptions en ce qui concerne la manière d'articuler leurs missions en matière de développement social et en matière de loisir : lequel sert l'autre, lequel l'emporte quand il s'agit de programmer des interventions auprès des jeunes? La vision des partenaires et des bailleurs de fonds n'est pas toujours convergente sur ces matières ni très claire du reste s'agissant de développement social. Cette notion commande une intervention intégrée, à l'occasion fourre-tout, mais qui est souvent une compétence 'ping-pong' que personne ne veut financer et qui tous tentent de refiler à d'autres partenaires. En fin de compte, l'intervention sociale en HLM se retrouve entre deux chaises, condamnée à jouer la carte de l'innovation pour pérenniser les moyens d'action.

- Le développement social rend accessible aux jeunes et à leurs familles des services et des équipements, dont ceux de loisir, auxquels ils n'ont pas toujours aisément accès en raison de leur situation socioéconomique ou en raison des préjugés à l'égard des HLM.
- Le développement social vise une intervention durable et intégrée sur le milieu en opposition à une gestion au coup par coup et par projet.

Fiche synthèse 6. La cohabitation interethnique dans les plans d'ensemble.

Tous les plans d'ensemble ne sont pas aujourd'hui des milieux fortement multiethniques, mais la tendance est présente et ne reflète pas toujours, bien au contraire, les transformations démographiques des quartiers environnants. Cette diversité ethnique est-elle pour autant synonyme de problèmes de cohabitation? Ces problèmes sont d'abord de nature intergénérationnelle avant d'être ethniques. Les jeunes qui ont souvent grandi ensemble se mélangent sans problème à l'intérieur du plan d'ensemble. Les tensions surviennent plutôt avec les personnes âgées ou entre parents ne partageant pas les mêmes conceptions en matière d'éducation. Plusieurs stratégies sont alors expérimentées, allant de la diversification ethnique du personnel oeuvrant dans les organismes communautaires à des formules de médiation.

-
- L'action communautaire est un des outils d'une coexistence harmonieuse et peut contribuer à réduire la portée des actes à caractère raciste ou xénophobe.
 - L'action communautaire facilite la cohabitation entre des ménages contrastés du point de vue de leurs origines ethniques ou de la composition familiale.

Ces discussions collectives, on l'a dit, se voulaient un retour critique sur l'action menée par les quatre organismes communautaires oeuvrant dans des plans d'ensemble HLM dans l'arrondissement MHM. Mais les enjeux soulevés lors de ces rencontres ne sont pas propres à ces organismes, bien au contraire, et peuvent interpeller différents secteurs de l'action communautaire locale.

L'ANALYSE DES RÉSEAUX D'ACTEURS : LE PARTENARIAT DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES EN HLM

Une dernière partie du rapport examine une des dimensions névralgique de l'action communautaire d'aujourd'hui : les réseaux de partenaires. Après avoir longuement interrogé les coordonnateurs des 4 organismes communautaires dont il a été question jusqu'à présent pour connaître leur réseau, on a aussi interrogé certains des partenaires composant ces réseaux pour connaître la nature des échanges entre ces différents acteurs sociaux et ce qu'ils génèrent. Ces échanges ne sont en effet pas toujours symétriques et leur arrimage aux réalités du territoire n'est pas toujours aisé. Les éléments clés qui se dégagent de l'étude des réseaux d'acteurs sont les suivants :

- Les quatre organismes s'inscrivent dans des réseaux locaux étendus et diversifiés où les relations se tissent d'abord et avant tout à l'échelle du quartier ou de l'arrondissement et les contacts sont initiés sur une base autant personnelle que professionnelle.
- Les réseaux locaux d'acteurs se structurent différemment en fonction des sous-ensembles territoriaux qui composent l'arrondissement MHM; les réseaux restent ancrés dans des réalités géographiques et historiques particulières.
- Les relations entre acteurs sont fortement marquées par leurs statuts institutionnels respectifs, les règles et les ressources qui encadrent leurs actions; des différentiels entre le secteur communautaire et les autres intervenants sont ainsi à l'origine d'asymétries importantes entre acteurs.
- L'enjeu central des relations est la place du logement social dans le quartier, les images qui l'entourent et l'inclusion de ses populations à la dynamique locale.

DES DILEMMES ET DÉFIS POUR L'AVENIR

Pour conclure cette démarche de réflexion critique, on a identifié quelques dilemmes et défis.

Le premier porte sur la société de voisins. La proximité spatiale et relationnelle particulière des intervenants par rapport aux résidents des HLM est à la fois une opportunité unique pour l'intervention sociale mais aussi parfois un fardeau lourd à porter. Par exemple, comment réagir à la demande d'un policier à la recherche de renseignements sur un des habitants du HLM? Comment concilier l'intervention auprès des jeunes et celle auprès de leurs parents dans un tel contexte de promiscuité? Comment aider les premiers et mobiliser les seconds? Comment intervenir sur l'intergénérationnel sans perdre la confiance des uns et des autres?

Le second défi est bien connu. Nous l'avons intitulé : le fric et sa gestion. Le modèle communautaire n'est-il pas à la croisée des chemins? Et comment dans le cas précis de l'intervention en HLM concilier les exigences et les attentes des partenaires et des acteurs institutionnels, bailleurs ou non pour pérenniser ce dispositif de gestion sociale de plus en plus incontournable mais dont l'efficacité suppose une certaine continuité?

Enfin, il faut interroger les mythes et réalités du partenariat qui exige souvent un lourd investissement et où les différents acteurs ne sont pas toujours sur le même pied. Or plus l'organisme semble performant, moins les partenaires se sentent interpellés.

L'intervention communautaire en HLM est donc une histoire à suivre...

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
PARTIE I	
LE MILIEU HLM ET LA CRÉATION DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES.....	5
I. LES PLANS D'ENSEMBLE ET LEURS RÉSIDENTS.....	7
I.1 Planter le décor.....	7
I.1.1 Qu'est-ce qu'un plan d'ensemble?	7
I.1.2 L'arrondissement MHM.....	9
I.2 Le HLM : Un ghetto de pauvres? Pas seulement... D'une mixité à l'autre.....	11
I.2.1 Des familles ET des personnes âgées seules.....	12
I.2.2 Des familles ET des personnes atteintes de maladies mentales.....	12
I.2.3 Différents types de familles, biparentales mais souvent monoparentales.....	13
I.2.4 Des familles de diverses origines culturelles.....	13
I.2.5 Des jeunes en majorité.....	15
I.3 Vivre en HLM : un ou des modes de vie?	17
I.3.1 Des voisins de longue date... ..	17
I.3.2 Un milieu dont on ne sort pas souvent... ..	20
I.3.3 Ghetto ou village?	21
2. LA CRÉATION DES QUATRE ORGANISMES.....	23
2.1 Récits d'une crise annoncée?	23
2.2 Une percée en développement social à l'OMHM.....	27
2.3 Prioriser les jeunes.....	28
2.4 Du bricolage à la création d'organismes.....	28
2.5 Des débuts incertains.....	29
2.6 Intervenir <i>in situ</i>	36
PARTIE 2	
SYNTHÈSE DES DISCUSSIONS COLLECTIVES	37
3. QUATRE CLÉS DE LECTURE : INTERVENIR SUR LES ESPACES DE CONFIANCE, DE SÉCURITÉ ET D'APPRENTISSAGE	39
3.1 La construction d'un espace de sécurité.....	39
3.2 L'édification d'une matrice de confiance.....	40
3.3 Bâtir un espace d'apprentissage	41
3.4 Le dilemme du pont et de la porte	42
4. SYNTHÈSES DES RÉFLEXIONS COLLECTIVES.....	43
Fiche synthèse I Travailler <i>in situ</i> , avantages et inconvénients	45

Fiche synthèse 2 Les centres de jeunes en HLM sont-ils des organismes communautaires (comme les autres)?	53
Fiche synthèse 3 Les paradoxes du ghetto	61
Fiche synthèse 4 Le rythme de vie HLM, un temps dérégulé?.....	67
Fiche synthèse 5 Intervenir : loisirs et/ou développement social?	77
Fiche synthèse 6 La cohabitation interethnique dans les plans d'ensemble.....	83
PARTIE 3	
UNE INTERVENTION AU CŒUR DU LOCAL : LE PARTENARIAT DES ORGANISMES JEUNESSE EN HLM.....	89
5. INTRODUCTION.....	91
5.1 Des réseaux locaux étendus et diversifiés.....	92
5.2 Le réseau : une affaire locale.....	95
5.3 Le réseau : une affaire d'individus	96
5.4 Le réseau : qu'est-ce que ça produit?	97
5.5 Les enjeux du partenariat : un regard croisé sur les HLM	99
5.5.1 Symétrie et asymétrie des relations : règles et ressources au sein des réseaux d'acteurs.....	99
5.5.2 L'arrimage de l'action : réseau, territoire... et HLM.....	100
CONCLUSION DE QUELQUES DILEMMES ET DÉFIS	105
ANNEXE OUTIL UTILISÉ DANS LE CADRE DE L'ENQUÊTE SUR LES RÉSEAUX (ÉVALUATION DU RÉSEAU DES QUATRE ORGANISMES HLM).....	109

Liste des tableaux

Tableau 1	Nombre de logements par plan d'ensemble	9
Tableau 2	Nombre de ménages familiaux avec un seul parent au 1 ^{er} décembre 2005	13
Tableau 3	Durée moyenne de résidence des ménages familiaux au 1 ^{er} décembre 2005 (Boyce-Viau)	18
Tableau 4	Durée moyenne de résidence des ménages familiaux au 1 ^{er} décembre 2005 (Hochelaga)	18
Tableau 5	Durée moyenne de résidence des ménages familiaux au 1 ^{er} décembre 2005 (La Pépinière)	19
Tableau 6	Durée moyenne de résidence des ménages familiaux au 1 ^{er} décembre 2005 (Dupéré)	19
Tableau 7	Durée moyenne de résidence des ménages familiaux au 1 ^{er} décembre 2005 (Thomas Chapais)	20
Tableau 8	Proportion des chefs de ménage et des conjoint(e)s qui ne disposaient pas d'un travail au 1 ^{er} décembre 2005	21
Tableau 9	Les réseaux d'acteurs des quatre organismes en HLM : données de base	93

Introduction

L'histoire racontée dans les pages qui suivent est celle de la mise en place de quatre centres de jeunes en plein cœur de HLM dits, « plans d'ensemble », dans l'arrondissement Mercier-Hochelaga-Maisonneuve, il y a une quinzaine d'années. Ces quatre centres faisaient partie, avec celui créé dans Ahuntsic¹, d'expériences pilotes conçues pour répondre à « des besoins et des demandes du milieu », pour utiliser une expression consacrée, tournant autour de problèmes de sécurité dans des ensembles de HLM de taille importante. Mais il s'agissait aussi, et peut-être surtout, de trouver un dispositif de gestion sociale dans des milieux sociaux de plus en plus fragiles, dans un contexte institutionnel relativement contraignant. Le « développement social » ne faisait alors pas partie des mandats confiés par la SHQ à l'OMHM dont la responsabilité principale était d'abord de bien gérer les immeubles à loyer modique et de sélectionner leurs locataires. Or, une série de lois et règlements étaient en train de modifier substantiellement le peuplement des HLM, et ce, à peu près au même moment où la démographie de Montréal connaissait de profondes transformations se répercutant parfois de manière inattendue sur les listes d'attente de l'OMHM. Les HLM, et tout particulièrement les plans d'ensemble, devenaient ainsi des milieux de vie condensant une série de problématiques sociales, ce qui ne pouvait manquer de se traduire par de sérieux défis de cohabitation, et donc, à l'occasion, par des dérapages dans ces modes de cohabitation, tant à l'intérieur des plans d'ensemble que dans leurs interfaces avec les quartiers environnants. Il fallait donc agir et cette action devait être locale². Compte tenu des mandats limités de la SHQ en la matière (et *a fortiori* des OMH), les milieux locaux tant institutionnels (Ville, CLSC, YMCA, etc.) que communautaires allaient être mis à contribution. Mais l'initiative reposait d'abord sur les bonnes volontés de quelques intervenants institutionnels qui ont ni plus ni moins « bricolé » des projets de centres de jeunes, qui, après bien des péripéties, ont fini par déboucher sur des interventions structurées relativement efficaces. Mais en dépit de leurs succès qui

¹ Le centre des jeunes Saint-Sulpice a été créé en 1991.

² Au Québec, la gestion du peuplement des HLM était relativement décentralisée jusqu'en 1990, les municipalités et les Offices municipaux disposant d'une marge de manœuvre importante pour sélectionner leurs locataires. À Montréal, la politique d'attribution adoptée au niveau local prévoyait ainsi des quotas basés sur des caractéristiques de revenus des ménages, favorisant une mixité sociale à l'intérieur du parc de logements sociaux. À partir du début des années 1990, ces pratiques ne seront plus possibles puisque est introduit un premier règlement sur l'attribution des logements à loyer modique (Décret 1234-90 du 29 août 1990, abrogé par le Décret 506-93 du 7 avril 1993). Ce changement législatif prévoit dès lors que l'attribution des logements sociaux se fera de manière uniforme dans l'ensemble de la province, et les normes ne tiennent plus compte de spécificités sociales locales. Or, au niveau de la diversité culturelle, par exemple, il est évident que l'hyperconcentration de la population immigrante dans la région montréalaise distingue la clientèle de cette région du reste de la province et nous verrons que ce trait, combiné à la composition familiale des ménages des communautés culturelles, induit des situations de tensions sociales particulières. La reconnaissance d'un mandat de développement social et communautaire aux Offices municipaux d'habitation est récente (2003). La SHQ administre, par ailleurs, le *Programme d'aide à l'initiative communautaire et sociale en HLM (PAICS)*, doté de 460 000 \$ pour l'exercice 2005-06 provenant du *Programme de logement sans but lucratif public*, du ministère de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine (MFACF) et du ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (MICC).

s'étalent sur près ou plus de dix ans, leur sort ne semble cependant pas scellé même si certains d'entre eux ont été consolidés (notamment grâce à Centraide).

Ce sont précisément ces constats qui ont motivé le récit présenté ici et qui porte sur les fonctions sociales remplies par ces quatre organismes dans leurs milieux respectifs. C'est dire aussi que nous sommes partis avec un préjugé favorable sur l'intérêt du travail réalisé en général dans ces quatre organismes.

Ce préjugé initial était à la fois dicté par les particularités du travail de ces quatre organismes, et notamment le fait qu'ils soient situés sur le site même des HLM, et par divers constats sur l'évolution de la clientèle des HLM, laissant entrevoir la nécessité croissante d'une prise en charge des questions de développement social.

Mais il ne s'agissait pas pour autant de « louer » la valeur du travail effectué par ces organismes auprès des jeunes et de leurs familles ni de faire un bilan systématique de leur action. Les quatre organismes dont il sera question ne font pas partie d'un programme formel et institutionnalisé dont on pourrait faire l'évaluation selon les méthodologies usuelles. On s'est plutôt donné comme mission de les accompagner dans une réflexion sur les significations de leur intervention dans ce milieu de vie très particulier qu'est un HLM, y compris dans leurs interactions avec le quartier environnant. Il s'agit donc autant de raconter ce que font les intervenants dans ces quatre organismes que de raconter les milieux de vie que constituent ces plans d'ensemble pour leurs résidents.

Pourquoi parler de récit? Parce qu'il s'agit de partir de la parole des acteurs pour repérer les significations engagées dans des interventions, mais aussi parce qu'il s'agit de témoigner d'une expérience. Ce témoignage se veut cependant critique; il est l'occasion de revenir sur le sens du travail accompli. Les intervenants, en l'occurrence les quatre responsables de ces organismes communautaires ainsi que les fonctionnaires de l'OMHM et de la Ville de Montréal qui en sont les partenaires, se sont donné un espace de réflexion pour faire le point sur leurs pratiques. Généralement, le travail d'évaluation des activités se fait à l'intérieur des balises fixées par les bailleurs de fonds. Il est donc étroitement encadré, à l'occasion quantifié, mais toujours saisi en fonction d'activités précises correspondant aux services fournis par ces centres de jeunes dans le cadre de programmes de subventions, voire en fonction d'effets discrets (repérables) et individualisés, produits par ces activités.

L'intention est différente; ici, les intervenants ont souhaité aller au-delà de ces évaluations ponctuelles pour discuter du sens de leurs interventions et de leurs impacts sur les milieux de vie. Cette plate-forme de réflexion, intitulée *Projet InterHLM*, s'est

constituée en association avec des chercheurs de l'INRS-UCS qui ont reçu pour mandat d'accompagner les intervenants dans ce « travail réflexif ». Le présent récit en constitue bien sûr un résultat. Plusieurs sources de données l'ont alimenté. En plus des séances de discussion organisées avec les intervenants sur un certain nombre de thèmes et qui ont donné lieu à des fiches synthèses, les chercheurs se sont entretenus longuement avec les intervenants et leurs partenaires, ont participé à des rencontres avec les résidents des HLM et ont consulté les documents usuels (rapports annuels, études, banques de données, etc.).

Le récit s'ouvre par une mise en situation : les quatre HLM constituent des milieux de vie bien particuliers dont il faut d'abord décrire les composantes sociales, pour ensuite faire ressortir les défis de cohabitation, avant de retracer, toujours sous la forme d'un récit, l'histoire qui a présidé à la mise en place des quatre organismes communautaires. La première partie est consacrée à ces différents points.

Nous proposons ensuite trois clefs ou hypothèses pour comprendre l'action des quatre organismes ou si l'on veut les fonctions sociales qu'ils remplissent dans leur milieu. On peut en effet regarder leurs interventions comme autant de manières de construire une matrice de confiance comme base des échanges entre les résidents et les multiples intervenants, un espace de sécurité au sein du HLM et de faire de leur intervention un milieu d'apprentissage. On verra aussi qu'une quatrième clef s'imposera; les organismes font le pont entre le HLM et le reste de la société. Ces quatre clefs de lecture seront reprises tout au long des six discussions collectives organisées sur différents aspects de l'intervention en HLM. La deuxième partie reprend les fiches synthèses rédigées à la fin de chacune de ces discussions. Enfin, dans la troisième et dernière partie, on s'intéressera aux réseaux d'acteurs des quatre organismes. En conclusion, on reviendra sur les dilemmes et les défis de ce type de dispositif d'intervention communautaire en HLM pour ouvrir à nouveau la réflexion.

Nous avons inséré dans le texte qui suit des extraits des discussions avec les intervenants, car leurs mots sont souvent plus éloquents que les nôtres. Par ailleurs, si nous parlons des intervenants au masculin, le lecteur se souviendra que les femmes sont très nettement majoritaires parmi nos intervenants-interlocuteurs! Enfin, les trois parties du rapport sont conçues pour être lues de manière indépendante. Elles présentent parfois certaines répétitions pour permettre au lecteur de s'y retrouver plus aisément. Prises dans leur ensemble, les trois parties n'en offrent pas moins des points de vue différents sur une même réalité, chacune apportant un éclairage complémentaire sur l'action communautaire en HLM.

Partie I
Le milieu HLM et la création des organismes
communautaires



I. LES PLANS D'ENSEMBLE ET LEURS RÉSIDENTS

I.1 Planter le décor

I.1.1 QU'EST-CE QU'UN PLAN D'ENSEMBLE?

Après l'épisode douloureux de la construction des Habitations Jeanne-Mance, qui fit perdre à la fin des années 1950 ses élections au maire Drapeau³, la Ville de Montréal décida progressivement de changer de stratégie en matière de HLM pour finalement favoriser leur dispersion à travers la ville afin de mieux les intégrer au tissu environnant⁴.

On cessera d'abord de construire de grands ensembles au centre-ville, dont Drapeau disait qu'il constituait un milieu peu propice pour élever des familles. Au début des années 1970, grande période de rénovation urbaine, on construira des ensembles de 150 à 300 logements dans certains quartiers; on les appellera « plans d'ensemble » moins à cause du volume de logements qu'en vertu de leur implantation au sol. Au lieu d'être construits sur rue, ils sont disposés selon un « plan masse », comme un îlot, et sont orientés vers l'intérieur de l'îlot. Il y en aura une vingtaine. Mais très vite, les difficultés de gestion induiront un changement de perspective et on construira dorénavant des petits immeubles dans les quartiers de Montréal. Au total, Montréal n'adoptera pas le chemin de la construction massive de grands ensembles, comme de nombreuses autres villes européennes et américaines⁵ (et dont on a commencé, en France, à détruire les pires exemplaires). Il faut dire que si Montréal a connu, dans les années 40, une crise du logement, cette pénurie était sans commune mesure avec celle que connaîtront les villes françaises au lendemain de la Seconde Guerre mondiale.

Le parc HLM sera aussi, au total, relativement modeste à Montréal (l'OMHM gère 21 037 logements sur l'ensemble de l'île, ce qui représente 4 % du marché locatif total — Source : SHQ) du fait d'une interventionnisme d'État fort modéré comparé au modèle français⁶.

Revenons aux plans d'ensemble.

³ Le maire Drapeau s'était fortement opposé au plan Dozois, plan d'élimination des taudis et de construction des premiers logements sociaux, un plan fortement inspiré de la Cité Radieuse de Le Corbusier (Voir Choko, M., J.-P. Collin et A. Germain (1986). « Le logement et les enjeux de la transformation de l'espace urbain : Montréal 1940-1950, *Revue d'histoire urbaine*, vol. 15, n° 2, p. 127-136)

⁴ Voir les mémoires de Guy R. Legault, *La ville qu'on a bâtie*, Montréal, Liber, 2002.

⁵ Dufaux, F. et A. Fourcaut (dir) (2004). *Le monde des grands ensembles*, Paris, éditions CREAPHIS.

⁶ Profession Banlieue (2005). *Montréal. Une autre gestion de la Cité*, F. Dansereau (dir.) Saint-Denis (France).

Les quatre HLM dont il sera question ici appartiennent à cette catégorie. Il s'agit principalement de HLM pour les familles. Mais dans les faits, certains plans d'ensemble comprennent des HLM pour personnes âgées, et parmi les logements destinées aux familles, on trouve souvent un nombre non négligeable de logements pour personnes seules (sur les 9322 logements de type familial que compte l'OMHM à Montréal, on en trouve 3515 qui sont occupés par une personne vivant seule — Source : OMHM).

Ces plans, qui datent pour la plupart des années 1970, sont en général composés de bâtiments de deux ou trois étages, qui ont donc un gabarit relativement similaire à celui des logements qui les entourent dans les quartiers. Le paysage qu'ils offrent aux passants est donc bien différent de l'image associée généralement aux grands ensembles français : celle de tours massives. Un des ensembles montréalais a d'ailleurs reçu un prix lors de sa construction (en 1971, le Conseil canadien de l'habitation lui décernait le *Prix du modèle d'habitation* pour sa disposition et ses objectifs socioéconomiques). Cela dit un regard attentif révèle rapidement que l'on a bien affaire à des HLM : architecture générale, inexistence, la plupart du temps, d'aménagement paysager et surtout, ces garde-fous censés protéger la pelouse, mais qui ont un effet stigmatisant parce que fortement associés aux HLM. Comme le note un de nos intervenants : « Un jour, il va falloir qu'ils les enlèvent ces garde-fous dont sont affublés tous les HLM, car cela revient à ériger une barrière et à identifier ce bâtiment comme un HLM reconnaissable », alors qu'on essayait précisément de les intégrer au quartier. Les cours intérieures constituent un élément important du paysage de ces plans d'ensemble comme le montrent les illustrations ci-dessous et nous verrons plus loin le rôle névralgique qu'elles jouent dans la vie sociale dans le plan.



Un autre ingrédient majeur du paysage de ces ensembles d'HLM est la présence de parcs et de terrains de jeu à proximité des logements, des éléments qui, bien qu'extérieurs aux plans proprement dits, comptent beaucoup dans la dynamique sociale de ces ensembles. Ce sont bien souvent des interfaces névralgiques, à l'occasion

critiques, entre les HLM et les quartiers environnants⁷. Enfin, certains plans donnent l'impression d'une localisation enclavée. Par exemple, les Habitations Boyce-Viau jouxtent une station de métro et quelques rues résidentielles, en plus d'être situés à proximité du Stade olympique et du complexe de cinéma Starcité. Mais elles sont situées relativement loin des artères commerciales qui comptent dans la vie quotidienne des résidents et de ce que l'on désigne comme le cœur du quartier.

Au total, ces plans d'ensemble constituent des milieux de vie assez denses, qui comprennent un nombre significatif de locataires :

Tableau I
Nombre de logements par plan d'ensemble

Habitation à loyer modique (Numéro d'habitation) – Date de mise en exploitation	Nombre de logements				
	Famille et personne seule	Personnes âgées	Unités adaptées	Autre	Total
Boyce-Viau (412) – 1971	203			3	206
Hochelaga (432) – 1973	52	84		2	138
La Pépinière (424) – 1972	188		1	3	192
Dupéré (406) – 1970	90				90
Thomas-Chapais (405) – 1970	180				180

Source : Répertoire des habitations de l'Office municipal d'habitation de Montréal, 31 octobre 2005.

1.1.2 L'ARRONDISSEMENT MHM

Les quatre plans sont situés dans le même arrondissement : il y a d'ailleurs une certaine concentration de HLM dans cet arrondissement. On compte 2548 logements HLM pour familles, personnes âgées et unités adaptées dans l'arrondissement, soit un peu plus du dixième du stock de HLM sur l'île, ce qui représente près de 6 % du marché locatif⁸.

L'arrondissement figure d'ailleurs dans le peloton de tête des arrondissements connus pour leur niveau de défavorisation élevé. En 2001, MHM occupait le 25^e rang sur 27 au niveau du revenu moyen par ménage, avec un revenu moyen de 26 127 \$ contre 31 089 \$ pour l'ensemble de la Ville, et le 6^e rang au niveau de la proportion des personnes vivant dans un ménage à faible revenu, soit 32,9 % contre 29 % pour la Ville⁹. Cet arrondissement comprend toutefois des quartiers au profil social différent;

⁷ Les intervenants déplorent d'ailleurs le fait de ne pas être consultés quand la Ville réaménage ces parcs.

⁸ Ville de Montréal (2004). *Les logements sociaux et communautaires à Montréal*, 31 décembre.

⁹ Ville de Montréal (2004). *Les arrondissements de Montréal. Répertoire socio-démographique et classement par variables. Les revenus*, Ville de Montréal, Service de la mise en valeur du territoire et du patrimoine, Février. Notons que les écarts entre l'arrondissement MHM et la Ville de Montréal peuvent paraître bien minces. Il n'empêche que le classement général de MHM

ainsi, Mercier est, dans l'ensemble, moins défavorisé que Hochelaga-Maisonneuve (qui étaient jadis eux-mêmes très différenciés sur l'échelle sociale, Maisonneuve ayant abrité une partie de la bourgeoisie canadienne-française).

Mais comme la plupart des quartiers montréalais, on y observe un certain mélange des catégories sociales, mélange plus accentué dans certains secteurs que dans d'autres.

Nos quatre HLM, bien que situés dans le même arrondissement, ne s'inscrivent cependant pas dans les mêmes genres de contextes socioéconomiques : deux sont situés en quartier défavorisés, trois sont plutôt collés sur des secteurs de classes moyennes (voir Carte 1). La naissance du projet de HLM La Pépinière a créé quelques remous; dans ce quartier de classes moyennes qu'était Louis-Riel, le projet n'était pas bienvenu, pour des motifs assez divers. En 1969, le journal *Le Flambeau de l'Est* rapporte que plus de 3000 personnes ont signé une pétition contre le projet *Myriade I* sur les terrains de la pépinière municipale en bordure de la rue Duquesne. La pétition était une initiative du Comité de surveillance des jardins résidentiels du Nouveau-Rosemont.

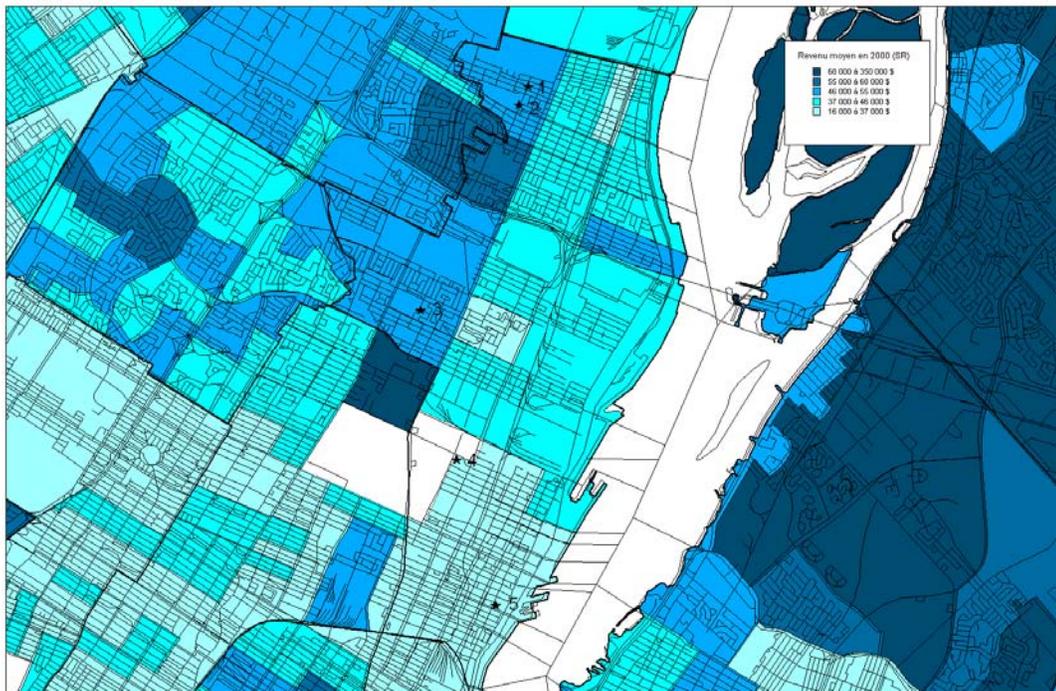
Il faut noter que, généralement, les plans d'ensemble ont été construits sur des territoires en friche avant que ne viennent s'y juxter de l'habitation privée!

Enfin, on verra que si l'arrondissement passe pour un arrondissement relativement défavorisé, il est riche en organismes communautaires et a la réputation d'être le berceau historique des tables de concertation de quartier.

Voyons à présent plus en détails comment se présentent les caractéristiques de la population de nos quatre plans d'ensemble.

en termes de revenus ne laisse pas beaucoup de doute sur la proportion importante des individus et des ménages qui y vivent des difficultés socioéconomiques. La faiblesse des écarts s'expliquent aussi par le fait que Montréal, à titre de métropole, présente plutôt un profil moyen modeste, comparé, par exemple, à celui de Toronto ou de Vancouver, et que les divisions socioterritoriales y sont assez marquées, avec des territoires qui profitent d'un niveau socioéconomique largement supérieur à la moyenne.

Carte I
Revenu moyen des ménages par secteur de recensement
(Mercier-Hochelaga-Maisonneuve, 2001)



Source : Statistique Canada, recensement de la population, 2001.

Légende : 1 – Habitations Thomas-Chapais; 2 – Habitations Dupéré; 3 – Habitations La Pépinière; 4 – Habitations Boyce-Viau; 5 – Habitations Hochelaga.

I.2 Le HLM : Un ghetto de pauvres? Pas seulement... D'une mixité à l'autre

Les HLM n'ont pas toujours été des « ghettos de pauvres », pour reprendre l'expression populaire. Dans les années 1970 et 1980, on pouvait encore y trouver une population relativement mixte sur le plan du statut socioéconomique. Mais une série de lois et règlements viendront peu à peu modifier la composition du paysage social des HLM et tout particulièrement des plans d'ensemble. En 1982, la suppression du loyer plafond aura d'abord pour effet de chasser nombre de petits salariés et d'accroître de plus en plus la concentration de pauvres. Ensuite, au début des années 1990, l'adoption par le gouvernement provincial d'un règlement d'attribution valable pour l'ensemble des Offices d'habitation du Québec leur retire presque toute autonomie en matière de politique d'attribution pour les remplacer par un système de pointage qui vise à sélectionner les ménages les plus défavorisés¹⁰. Alors que dans de nombreux pays européens, les gouvernements tentent d'introduire ou de préserver la mixité sociale dans le logement public, le Québec semble suivre une voie inverse dans les HLM. Par contre,

¹⁰ Cette tendance était aussi perceptible dans la politique du logement au niveau fédéral. C'est en effet à partir du début des années 1980 que l'on commence à y évoquer le concept de besoins impérieux de logement. Le logement social devait précisément servir à satisfaire ces besoins.

d'autres segments du parc de logements, appelé aujourd'hui social et communautaire, comme les coopératives, comprennent une forme ou l'autre de mixité sociale.

Mais les plans d'ensemble vont de plus en plus être le théâtre d'autres formes de mixité. Il ne s'agira pas de statuts socioéconomiques différents, comme lorsqu'on parle de mixité sociale, mais de juxtaposition de types de ménages très différents notamment en termes générationnels et culturels. Il s'agit certes de HLM pour familles, mais dans les faits, on retrouve des familles bien particulières et des personnes seules.

1.2.1 DES FAMILLES ET DES PERSONNES ÂGÉES SEULES

La priorité aux plus défavorisés, instaurée par le gouvernement québécois dans les années 1990, augmentera la proportion de personnes seules dans les HLM. Montréal soutiendra aussi la construction de HLM pour personnes âgées et abaissera l'âge d'admission dans ces logements en le fixant à 55 ans. Au total, dans les HLM, la proportion de personnes âgées va augmenter. Dans les quatre plans d'ensemble étudiés, on trouve un mélange de logements pour familles et de logements qui accueillent des personnes âgées, l'OMHM ayant pour politique de maintenir les personnes dans leur logement même si elle atteint la limite d'âge qui leur donne accès à un logement pour personnes âgées. Ce mélange se traduit parfois par des côtoiements difficiles. Dans le cas de Boyce-Viau, le Centre de jeunes est précisément localisé dans un secteur dominé par des logements pour personnes seules. Or, les jeunes ont l'habitude de se rassembler devant le Centre, même lorsqu'il est fermé. On peut penser qu'il s'agit d'un effet pervers de la petite place qui le borde (ou cour intérieure) et du fait que les parents donnent souvent à leurs enfants la consigne d'aller jouer devant le Centre des jeunes plutôt qu'au parc adjacent réputé peu sûr (à tort ou à raison). Un de nos intervenants nous dira : « Il y a quasiment un océan entre le Monsieur qui vit tout seul, qui est d'origine québécoise, qui a des problèmes de santé mentale, et puis, juste à côté, la famille monoparentale haïtienne avec six enfants, qui font du bruit de 6 h le matin jusqu'à 1 h du matin. » Les recherches sur les problèmes de cohabitation en HLM ont d'ailleurs montré que ce sont les côtoiements entre générations qui posent le plus de problèmes, les modes de vie des personnes âgées et des adolescents étant trop différents au chapitre de l'utilisation des espaces publics ou semi-publics.

1.2.2 DES FAMILLES ET DES PERSONNES ATTEINTES DE MALADIES MENTALES

Il faut dire que les plans d'ensemble comprennent de plus en plus un certain nombre de personnes ayant des problèmes de santé mentale (souvent des personnes seules). Ceci doit être mis en rapport avec la désinstitutionnalisation qui a chambardé tout ce qui concerne la santé mentale au milieu des années 1990. Mais nos interlocuteurs disent aussi que, lorsque les taux d'inoccupation étaient relativement élevés à Montréal et qu'il

était facile de trouver un logement bon marché, ces personnes persistaient à faire leur demande pour un HLM, alors que beaucoup d'autres ménages préféreraient se trouver un logement sur le marché privé. La présence de ce genre de problèmes varie toutefois d'un HLM à l'autre, et tous les intervenants n'y accordent pas la même importance lorsqu'ils font le tour des problématiques qui conditionnent leur action.

1.2.3 DIFFÉRENTS TYPES DE FAMILLES, BIPARENTALES MAIS SOUVENT MONOPARENTALES

La proportion des familles monoparentales a beaucoup augmenté à Montréal (20,8 % à Montréal en 2001¹¹) mais cette proportion est encore plus significative dans les plans, comme l'illustre le tableau suivant :

Tableau 2
Nombre de ménages familiaux avec un seul parent au 1^{er} décembre 2005

Habitation à loyer modique	Nombre de ménages familiaux avec un seul parent	Nombre total de ménages familiaux	Pourcentage de ménages familiaux avec un seul parent
Boyce-Viau	68	114	60 %
Hochelaga	23	45	52 %
La Pépinière	69	96	72 %
Dupéré	23	39	59 %
Thomas Chapais	83	112	74 %

Source : données extraites de la base de location de l'OMHM.

Cette surreprésentation des familles monoparentales se traduit, sans surprise, par une surreprésentation des femmes au sein des plans d'ensemble.

1.2.4 DES FAMILLES DE DIVERSES ORIGINES CULTURELLES

L'origine ethnoculturelle vient aussi complexifier le portrait des résidents de HLM. À l'origine, la grande majorité des résidents de nos quatre HLM sont des Québécois de souche. S'ils sont encore parfois majoritaires, ils ont de plus en plus comme voisins des communautés culturelles. Cette évolution fait écho à celle que l'on observe à Montréal depuis longtemps. Le paysage de Montréal a beaucoup changé depuis les années 1980. L'assouplissement des lois canadiennes va permettre dès la fin des années 1960, l'arrivée d'immigrants en provenance des pays du Tiers-Monde, mais la diversification des origines ethnoculturelles des immigrants ne sera vraiment significative que dans les années 1980. En même temps, le Canada et le Québec vont commencer à souhaiter des volumes croissants d'immigrants pour des raisons démographiques (taux de natalité

¹¹ Ville de Montréal (2003) *Les arrondissements de Montréal. Répertoire socio-démographique et classement par variables. Les familles*, Ville de Montréal, Service du développement économique et du développement urbain, Février.

extrêmement faibles) et économiques, et à hausser leurs cibles en conséquence. Le tournant des années 1990 verra arriver un nombre record d'immigrants, en partie suite à l'accélération des dossiers d'admission, transformant ainsi le paysage des principales métropoles du pays dont Montréal. Ces transformations démographiques vont aussi se répercuter sur le parc de logements sociaux et tout particulièrement sur les HLM réservés aux familles, les immigrants ayant généralement des familles plus nombreuses. Ainsi, on estime qu'entre 1999 et 2002, près de 40 % des ménages qui se sont installés dans des HLM montréalais étaient immigrants. Dans les habitations à loyer modique destinées aux familles, cette proportion s'élevait à la moitié des nouveaux locataires et les logements de quatre chambres à coucher et plus sont occupés presque exclusivement par des familles immigrantes. Dans l'un des quatre plans, les immigrants représentaient déjà 38 % des résidents au début des années 1990, et cette population était déjà relativement diversifiée : les Haïtiens occupaient 27 logements, les Asiatiques cinq logements, les Latino-Américains, quatre et les « Arabes », trois¹².

Or, ces HLM pour familles sont majoritairement situés dans des quartiers où, en général, on compte moins d'immigrants¹³. Ces contrastes de types de familles et d'origines culturelles ne pouvaient manquer de causer certaines tensions de cohabitation. Mais il n'est pas toujours facile de démêler la nature exacte des sources de tension. Ainsi, dans une étude sur la cohabitation interethnique en HLM, Dansereau et Séguin (1993) notent que ce que l'on prend pour des tensions raciales ne sont souvent en fait que des tensions liées à la coexistence dans un espace restreint de types de ménages différents, certains ayant des enfants et d'autres pas. On note aussi de grandes différences dans les types de famille. Ainsi, dans un des plans, les familles monoparentales sont largement majoritaires chez les ménages haïtiens, africains, québécois et latino-américains, alors que la majorité des familles « arabes » sont composées de deux parents. Enfin, la grande majorité des personnes seules ne sont généralement pas immigrantes (à l'exception de quelques personnes latino-américaines)¹⁴. Il n'en reste pas moins que les habitudes de vie varient d'une culture à l'autre, ce qui, dans un contexte de proximité des logements, peut occasionner quelques frictions. Un de nos intervenants raconte : « Une famille maghrébine n'élève pas du tout ses enfants de la même façon qu'une famille haïtienne. Dans la première, tous les

¹² Sansregret, A. (1992), « Portrait de l'habitation La Pépinière, OMHM, Module de relations avec les locataires, p.3.

¹³ Sur cette évolution ainsi que sur celle de politique de l'OMHM concernant les territoires de sélection et les territoires universels dans la gestion des demandes d'accès au logement social, on lira le texte de Mackrous, R. (2002). « De la priorité aux gens du quartier à l'universalité d'accès », dans les actes du colloque intitulé *L'insertion des immigrants dans le logement social à l'heure de la réorganisation municipale : problématiques et enjeux*, SHQ, p. 56-68.

¹⁴ Dans une enquête réalisée par le Projet Harmonie, les différences sont intéressantes à signaler. Seuls les ménages asiatiques (6 sur 6) et arabes (13 sur 20) sont majoritairement composés de familles avec deux parents; cette situation constitue l'exception pour les autres groupes (10 ménages québécois sur 114, un ménage hispanique sur six, deux ménages haïtiens sur 33 et un ménage africain sur cinq. Les ménages monoparentaux sont donc fortement représentés chez ces groupes. Par ailleurs, il n'y a que chez les ménages québécois, et dans une moindre mesure, les ménages hispanophones que l'on retrouve un nombre significatif de personnes seules (64 sur 114 et 2 sur 6) (Laetitia Bru, PowerPoint, 2004).

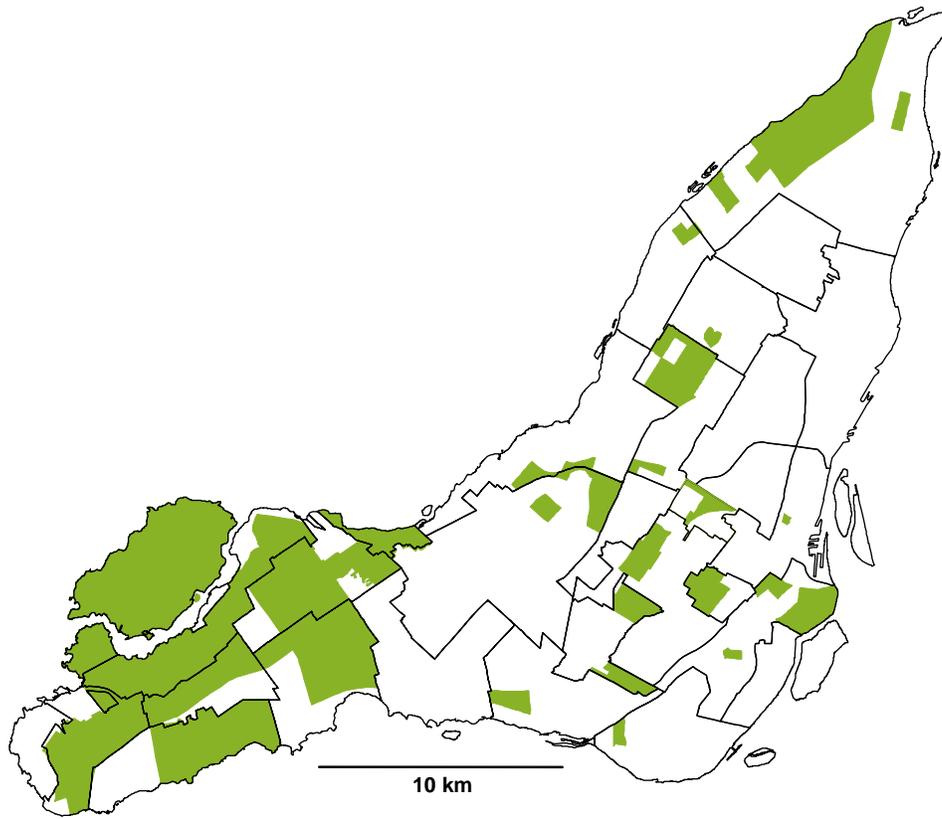
enfants sont couchés à 20 h même si le lendemain, il n'y a pas d'école, alors que dans la seconde, surtout l'été, personne n'est couché avant minuit. »

La réalité multiethnique est toutefois très différente d'un plan à l'autre quant aux pays de provenance des ménages. Mais les contrastes entre les quatre plans sont d'abord quantitatifs. Quasi inexistente dans l'un, en forte croissance dans un autre, très significative dans le troisième et pratiquement majoritaire dans le quatrième, cette réalité multiethnique différencie fortement, en général, le plan de son environnement. Si tout indique que cette réalité va s'imposer dans la plupart des HLM familles dans un avenir rapproché, le fait que la plupart des locataires ont tendance à demeurer assez longtemps limite néanmoins la vitesse de remplacement des clientèles.

1.2.5 DES JEUNES EN MAJORITÉ

Alors qu'un peu partout on parle de vieillissement de la population, les plans d'ensemble présentent un visage bien différent de celui de la plupart des quartiers montréalais, à commencer par ceux au sein desquels ils ont été érigés. Il y a certes une croissance du nombre de personnes âgées à l'échelle métropolitaine comme dans les plans, mais dans ces derniers, il y a aussi une augmentation significative de la proportion de jeunes (enfants et ados). Les moins de 20 ans représentent plus de la moitié de la population totale des résidents dans plusieurs plans. Même dans les secteurs de l'ouest de l'île où l'on retrouve une partie des familles avec enfants, cette proportion n'est pas aussi élevée. Cette concentration de jeunes dans les plans est donc tout à fait particulière. Et dans plusieurs d'entre eux, ces jeunes proviennent en majorité de familles immigrantes. Cette réalité démographique pratiquement sans équivalent dans le tissu montréalais est au cœur de sérieux défis d'animation sociale, compte tenu notamment de l'architecture particulière des plans d'ensemble. Les espaces semi-publics y sont nombreux et constituent autant d'espaces investis par les jeunes. Mais ces espaces jouxtent aussi des logements de ménages divers qui se sentent souvent envahis par la présence de jeunes, présence souvent perçue comme menaçante.

Carte 2
Secteurs de recensement dont 20 % de la population a moins de 15 ans, 2001



Source : Statistique Canada, recensement 2001. Réalisation : INRS-UCS, 2003

La composition sociale de la population des plans d'ensemble produit donc une juxtaposition de situations sociales qui, lorsque concentrées dans un espace proche, peut induire au mieux de l'inconfort, au pire des conflits, et ce, sans commune mesure avec ce qu'on retrouverait dans un environnement résidentiel non HLM, même très pauvre. On peut parler ici d'effets de milieu, susceptibles de rendre la cohabitation difficile. Et les jeunes, on l'aura compris, se retrouvent en général, et parfois bien malgré eux, au centre de ces difficultés. Et ce, *a fortiori* dans un contexte où joue aussi, comme on l'a vu, un effet de masse. En effet, dans ces plans d'ensemble, il y a une concentration de jeunes tout à fait atypique des quartiers centraux de Montréal¹⁵.

¹⁵ Les familles avec enfants sont concentrées dans les banlieues à l'extérieur de l'île, et sur l'île, elles sont fortement concentrées dans l'ouest de l'île (les moins de 15 ans y représentent 20 % de la population) ainsi que dans quelques quartiers d'immigration comme Parc-Extension (voir Germain, A., avec la collaboration de D. Rose, J. Mongeau et J. Archambault (2003). « L'évolution alphabétique de la défavorisation sur l'île de Montréal », dans Comité de gestion de la taxe scolaire de l'île de Montréal, *Défavorisation des familles avec enfants en milieu montréalais*, Montréal, Comité de gestion de la taxe scolaire de l'île de Montréal, p. 21-27.

Les jeunes sont, dans tous les quartiers, des éléments névralgiques de la cohabitation sociale¹⁶. C'est encore plus vrai dans les plans d'ensemble. Ces derniers sont, de surcroît, des milieux particuliers où règnent des modes de vie particuliers.

1.3 Vivre en HLM : un ou des modes de vie?

Une définition non orthodoxe d'un HLM pourrait être la suivante : un HLM, c'est un milieu d'étrangers imposés (les ménages n'ont pas choisi cet habitat ni, *a fortiori*, leurs voisins), une concentration de personnes précaires (on a vu plus haut qu'il ne s'agissait pas uniquement de précarité économique), négativement stigmatisé (nous reviendrons plus loin sur la notion de ghetto), un milieu qui appartient à un « Autre anonyme » (en l'occurrence l'État plutôt qu'un propriétaire en chair et en os). Or, dans le cas des plans d'ensemble se rajoutent des éléments bien particuliers : une concentration plus volumineuse (un micromilieu de près de 500 personnes), une densité (même si relative, car il ne s'agit pas de tours résidentielles) vécue souvent comme une promiscuité. Les cours intérieures ne sont pas étrangères à ce sentiment.

Dans les quatre HLM, certains constats ressortent qui permettent de qualifier le HLM comme un milieu de vie très particulier. « Bienvenue dans la 4^e dimension », dira un intervenant pour souligner l'étrangeté de cet espace social (y compris les personnes étrangères à elles-mêmes et donc, aux autres, s'agissant des personnes ayant des problèmes de santé mentale). On peut aussi parler de modes de vie.

D'abord, le HLM n'est pas nécessairement un lieu de transition, où on ne fait que passer.

1.3.1 DES VOISINS DE LONGUE DATE...

Alors que Montréal se distingue par la mobilité résidentielle de ses résidents (cependant en diminution depuis quelques années), nos HLM se caractérisent par la stabilité des ménages. Les tableaux suivants donnent les résultats obtenus lorsque l'on calcule la durée de résidence moyenne des ménages dans les différents plans d'ensemble. Ils en reprennent la moyenne, la médiane, le minimum et le maximum, ainsi que les durées moyennes de résidence qui correspondent aux différents déciles de la population des ménages, ce qui permet de savoir quelle est la durée de résidence en dessous de laquelle se trouve 10 %, 20 %, 30 %, 40 %, etc. des ménages, étant entendu que ceux-ci ont été préalablement classés de manière croissante selon leur durée de résidence dans les HLM. (Exemple : pour Boyce-Viau, les chiffres indiquent que 90 % des ménages y résident depuis moins de 14 ans, ce qui signifie aussi que 10 % y résident depuis plus de 14 ans!)

¹⁶ Germain et al. (1995), *Cohabitation interethnique et vie de quartier*, Montréal, INRS-UCS, p. 304-305.

Tableau 3
Durée moyenne de résidence des ménages familiaux au 1^{er} décembre 2005 (Boyce-Viau)

Boyce-Viau		
Total		114
Manquant		0
Moyenne		7,7
Médiane		7,3
Erreur type		4,9
Minimum		0,2
Maximum		19,7
Déciles	10	1,3
	20	2,5
	30	4,3
	40	5,6
	50	7,3
	60	9,3
	70	10,6
	80	12,5
	90	14,0

Source : données extraites de la base des locataires de l'OMHM.

Tableau 4
Durée moyenne de résidence des ménages familiaux au 1^{er} décembre 2005 (Hochelaga)

Hochelaga		
Total		45
Manquant		0
Moyenne		6,6
Médiane		4,7
Erreur type		5,1
Minimum		0,3
Maximum		18,5
Déciles	10	0,8
	20	2,3
	30	3,2
	40	4,1
	50	4,7
	60	6,6
	70	8,5
	80	12,0
	90	14,0

Source : données extraites de la base des locataires de l'OMHM.

Tableau 5
Durée moyenne de résidence des ménages familiaux au 1^{er} décembre 2005 (La Pépinière)

La Pépinière		
Total		96
Manquant		0
Moyenne		9,4
Médiane		8,3
Erreur type		5,9
Minimum		0,3
Maximum		19,6
Déciles	10	2,0
	20	3,8
	30	5,0
	40	6,8
	50	8,2
	60	11,1
	70	13,7
	80	15,8
	90	18,5

Source : données extraites de la base des locataires de l'OMHM.

Tableau 6
Durée moyenne de résidence des ménages familiaux au 1^{er} décembre 2005 (Dupéré)

Dupéré		
Total		39
Manquant		0
Moyenne		8,6
Médiane		7,6
Erreur type		6,0
Minimum		0,3
Maximum		19,5
Déciles	10	1,2
	20	1,7
	30	5,2
	40	6,3
	50	7,6
	60	10,1
	70	11,8
	80	14,3
	90	18,5

Source : données extraites de la base des locataires de l'OMHM.

Tableau 7
Durée moyenne de résidence des ménages familiaux au 1^{er} décembre 2005
(Thomas Chapais)

Thomas Chapais	
Total	112
Manquant	0
Moyenne	6,7
Médiane	5,8
Erreur type	4,9
Minimum	0,2
Maximum	19,2
Déciles	
10	0,8
20	2,2
30	3,2
40	4,5
50	5,8
60	6,8
70	8,8
80	11,6
90	14,0

Source : données extraites de la base des locataires de l'OMHM.

Ce sont des gens qui se côtoient depuis longtemps, ce qui crée un lien très fort... un milieu qu'on n'aime pas, mais auquel on est tellement habitué qu'on a peur d'en sortir.

1.3.2 UN MILIEU DONT ON NE SORT PAS SOUVENT...

On verra aussi plus loin que ce sont des milieux dont on ne sort pas beaucoup, à part les enfants qui sont d'ailleurs les premiers à en sortir chaque matin pour aller à l'école. Comme l'ont noté plusieurs de nos intervenants, la journée en HLM commence tard (voir Fiche synthèse 4, *Le rythme de vie en HLM, un temps dérégulé?*). Le nombre de personnes adultes qui ne sont pas sur le marché du travail représente un indice de captivité (ces personnes n'ont pas à sortir du plan tous les jours pour travailler et ont probablement des moyens plus limités pour se déplacer dans la ville).

Tableau 8
Proportion des chefs de ménage et des conjoint(e)s qui ne disposaient pas d'un travail au 1^{er} décembre 2005

Habitation à loyer modique	Chef de ménage			Conjoint(e)		
	Non travail	Total	% non travail	Non travail	Total	% non travail
Boyce-Viau	96	114	84 %	36	46	78 %
Hochelaga	40	45	89 %	20	22	91 %
La Pépinière	80	96	83 %	24	27	89 %
Dupéré	33	39	85 %	12	16	75 %
Thomas-Chapais	80	112	71 %	20	29	69 %

Source : données extraites de la base de location de l'OMHM.

Un de nos intervenants constate que « les résidents passent beaucoup de temps, peut-être pas 100 %, mais beaucoup de temps dans le plan d'ensemble. Ils font même livrer leurs denrées à l'intérieur du plan. S'il y avait un dépanneur à l'intérieur du plan, ils n'auraient plus d'occasion de sortir »! Ce qui pourrait apparaître comme une captivité peut aussi se lire comme un confort; ils connaissent le plan comme le fond de leur poche, s'y sentent en terrain connu alors que le monde extérieur apparaît comme hostile et en tout cas imprévisible. Nos discussions sur le thème du ghetto (auquel on associe souvent les HLM) nous ont, en effet, conduits à constater les vertus de ce type d'habitat pour les locataires qui, d'ailleurs, utilisent rarement ce terme qu'emploient volontiers beaucoup d'intervenants. « Chez nous, ils disent le plan. Ils vont dire le HLM, mais le mot ghetto, jamais. Ils n'ont pas entré ça dans leur imagerie. Ils vont dire le village. Les adultes vont dire : "C'est comme un village". »

1.3.3 GHETTO OU VILLAGE?

Il y a un style de vie collective qui évoque le modèle du village (voir aussi la Fiche synthèse 3, *Les paradoxes du ghetto*). Un intervenant explique :

Quelqu'un de l'extérieur, en observant puis en ayant quand même un petit peu de jugement aussi, s'est rendu compte que c'est un village, que les enfants jouent tous ensemble, les Blancs, les Noirs, les Arabes, les Hispanophones, ils jouent tous ensemble. Il y en a qui sont des fois en couches, qui ne sont même pas habillés, ça joue, ça crie dehors. En plus, la configuration des bâtiments ressemble vraiment à un village. Mais cela fonctionne aussi comme ça; il y a notamment un chef du village, et ce n'est pas forcément quelqu'un de positif.

Dans ce « village », où les personnes vivent proches les unes des autres, si les jeunes se mélangent facilement, leurs parents, eux, ont, parfois de la difficulté à protéger leur intimité. Ce modèle du village comporte aussi ses effets pervers dont l'abondance de

rumeurs, et à l'occasion, les dénonciations¹⁷. Nous verrons plus loin que cette société des voisins complique singulièrement la tâche des intervenants.

Mais à la différence d'un village traditionnel, la question du leadership (qui sera le gardien de l'ordre local dans le HLM?) n'est pas toujours évidente. Elle l'est d'autant plus que l'on note un certain déclin de certains comités de locataires. Des intervenants de longue date s'inquiètent du retrait de femmes (locataires dans le HLM) jadis impliquées dans la vie de la communauté. « Les femmes — qui étaient souvent âgées — n'ont plus le temps de s'en occuper. Et elles se sentent de plus en plus dépassées par l'évolution de la clientèle des HLM, surtout du fait de la croissance des effectifs de jeunes. Cet élément entre en ligne de compte de façon indirecte dans la création des centres de jeunes. » Cette évolution dans le « mode d'organisation » de ce type de milieu, comme laissé à lui-même, sans autorité responsable, sans gardien de l'ordre de la communauté, allait, en effet, inquiéter les intervenants sociaux.

En résumé, les plans d'ensemble de HLM sont devenus des milieux très particuliers, de plus en plus atypiques pourrait-on dire par rapport aux milieux de vie que l'on retrouve dans la plupart des quartiers centraux montréalais. Nulle part, en effet, les contrastes entre différentes catégories de personnes et de ménages ne sont plus grands, *a fortiori* si on considère aussi leur environnement immédiat. Nulle part ne rencontre-t-on une concentration de « problématiques sociales » aussi variées et en volume aussi importants, en plus de fluctuer dans le temps. Enfin, le cadre bâti typique de ce genre d'ensembles agit aussi comme une caisse de résonance qui, à l'occasion, amplifie les difficultés vécues par les résidents. Les espaces semi-publics (cours, sentiers, etc.) et publics (parcs) sont d'ailleurs les premiers à se dégrader, témoignant bien sûr d'actes d'incivilité, mais aussi plus largement de l'inconfort de résidents. Plusieurs de ces plans semblent aussi physiquement dissociés du tissu urbain environnant. Certains acteurs communautaires locaux constatent que les résidents des HLM sont sous-représentés parmi leur « clientèle » et s'interrogent sur les raisons : est-ce dû à la distance qui sépare le plan des services? Est-ce dû à des lacunes dans la manière dont les services sont annoncés, est-ce dû au malaise ou au refus des résidents des HLM? Les responsables de ces services perçoivent alors les résidents des plans comme isolés.

Dans les lignes qui suivent, on retracera les récits de fondation des quatre organismes communautaires et les aléas de leur démarrage. Comme chacun dispose de bilans annuels et de divers documents retraçant leurs activités, nous avons pensé plus utile d'insister sur les circonstances de leur création et sur les formes organisationnelles différentes qu'ils prendront chacun.

¹⁷ La dénonciation auprès de l'OMHM peut intervenir entre voisins lors de conflit ou de difficulté de cohabitation. Une des conséquences de ces dénonciations peut être le transfert d'une famille ou d'une personne seule d'une habitation vers une autre.

2. LA CRÉATION DES QUATRE ORGANISMES

2.1 Récits d'une crise annoncée?

Il est très difficile de retracer de façon précise les circonstances de la création des quatre organismes. Nous laissons ce travail aux historiens! Il nous semble néanmoins important de faire ressortir les récits qui accompagnent leur mise en place, car ils témoignent à la fois d'une lecture des problèmes que l'on va tenter de résoudre et des bases de ce qui constituera la légitimité des organismes au regard de leur entourage. La création de trois de ces organismes est, on le constatera, à chaque fois accompagnée d'un « récit » attirant l'attention sur une situation de crise dominée par un vif sentiment d'insécurité.

🗨️ **Quoi faire à Boyce-Viau?**

À la fin des années 1980, l'inquiétude monte dans les HLM Boyce-Viau, face à la montée de la criminalité. « Il y avait plusieurs rumeurs selon lesquelles les lieux étaient occupés par un groupe de Hells Angels et les gens étaient très apeurés de vivre ici. » (Adrien Sansregret, OMHM). Le Comité de locataires du HLM décide de lancer un cri d'alarme devant ce climat d'insécurité en 1991. Un comité regroupant six organismes du quartier (OMHM, Tandem, le poste 52, le YMCA d'Hochelaga-Maisonneuve, le CLSC, le Service de loisir et du développement communautaire de la Ville de Montréal et le Comité de locataires) est créé (Nouvelles de l'Est, 30 mars 1993). On décide de commencer par recenser les besoins du milieu. Avec l'aide d'« une religieuse qui habitait les lieux et qui a été une personne assez importante à l'époque, Sœur Pierrette Lafleur » (A. S.), on fait du porte-à-porte auprès des femmes du HLM et 150 familles seront interrogées. Des rencontres sont aussi organisées avec des adolescents, car « on disait que les adolescents étaient source de problèmes » (A.S.). Il était question du manque de confiance des jeunes à la base du décrochage scolaire, des multiples problèmes de pauvreté, à commencer par l'insuffisance alimentaire. Le Projet Jeunesse Boyce-Viau est lancé en 1993.

🗨️ **Des problèmes du côté de La Pépinière...**

À l'été 1991, des tensions sont signalées du côté du HLM La Pépinière de l'Amitié. La rumeur va bon train, on parle de tensions raciales. Des va-et-vient suspects entre l'école primaire Guillaume-Couture située juste en face et les habitations du plan d'ensemble inquiètent les intervenants locaux. Un animateur du Service des loisirs et du développement communautaire de la Ville de Montréal déclarera dans une note en janvier 1992 qu'il y a une montée de violence depuis trois ans dans le secteur, notamment des batailles entre jeunes de différentes « ethnies », et qu'à l'automne 1991, les moniteurs des Loisirs St-Fabien et de la Ville ont eu du fil à retordre avec les jeunes fréquentant l'École Guillaume-Couture au point de faire appel à plusieurs reprises aux policiers du poste 53. De leur côté, les policiers déclarent avoir souvent envoyé des patrouilleurs dans le HLM, notamment suite à des plaintes de voies de fait relatives à des disputes entre familles de « différentes ethnies » concernant les

🗨 Des problèmes du côté de La Pépinière...

enfants. « Selon une plaignante, la paix ne règne plus dans le secteur depuis que les autres ethnies sont rendues majoritaires » écrit un agent qui prend soin de mettre plusieurs points d'interrogation à la suite de cette dernière affirmation. Le SPCUM note de l'intervention policière dans ce genre de situation qui évoque surtout une détérioration du climat social et une montée du sentiment d'insécurité chez certains citoyens, et il interpelle alors les intervenants du milieu communautaire. Une rencontre est organisée en septembre dans le cadre du projet de prévention communautaire du crime. Le conseiller municipal de l'époque, aussi membre du comité d'habitation, avait de son côté interpellé l'OMHM. Au mois d'octobre une rencontre réunit le comité des locataires du HLM, l'OMHM, le SPCUM, l'École secondaire Louis-Riel, l'École primaire Guillaume-Couture, le CLSC Olivier-Guimond, le Service des loisirs et du développement communautaire de la Ville de Montréal et le conseiller municipal du district Louis-Riel. Les partenaires se rencontrent à nouveau en novembre et décident de consulter les jeunes du HLM : 58 lettres sont envoyées, 26 acceptent l'invitation. Le Projet Harmonie prend forme, une subvention sera accordée en 1993.

🗨 L'Apparte des habitations Hochelaga : réagir avant que la situation ne dégénère!

En 1993, un ensemble d'événements poussent la Table de concertation en toxicomanie d'Hochelaga-Maisonneuve à initier une consultation publique sur le sujet, suite à une série d'événements violents survenus dans le quartier Centre-sud entre les résidents et des jeunes vivant dans le rue. La Table de concertation décide alors qu'il vaut mieux prévenir que guérir! Et il faut croire qu'elle n'avait pas tort, puisqu'au moment même où elle échafaude son plan d'action, un ensemble de personnes (qui se revendiquent du Ku Klux Klan!), organisaient dans le quartier une manifestation contre les prostitués, les toxicomanes et l'inaction des forces policières. Les acteurs locaux ne baissent cependant pas les bras et réagissent immédiatement en mettant sur pied un ensemble de rencontres dans le quartier pour permettre aux citoyens de chercher ensemble des moyens pacifiques pour résoudre les problèmes vécus. Cet exercice fait ressortir les problèmes les plus importants : la peur, la dégradation de l'environnement, la pauvreté, la prostitution, la toxicomanie, l'isolement, la perte de liberté chez les enfants, la violence... et les habitations Hochelaga apparaissent comme un de leurs épicentres : le parc Louis-Hamelin situé devant et les entrées d'immeubles étant devenus des lieux de consommation et de commerce sexuel. À la même période, plusieurs acteurs commencent à se mobiliser et à intervenir dans le quartier autour de ces problématiques. L'Anonyme est un organisme qui intervient, à partir d'une roulotte mobile, auprès des prostitués et des toxicomanes pour les sensibiliser à la problématique du SIDA et des MTS. Le GCC la violence! propose, quant à lui, une intervention de prévention de la violence dans divers milieux (scolaire, communautaire, etc.). Ces organismes vont convenir rapidement de la nécessité d'une intervention en HLM pour y éviter la montée des conflits et de la violence (l'analyse des appels au 911 révélant à la fois un volume inusité d'appels provenant du HLM et la crainte généralisée qui semble y régner) et pour permettre aux résidents une réappropriation de leur milieu. C'est ainsi que sera mis en place l'Apparte en 1994, avec le soutien de plusieurs partenaires locaux et sous la responsabilité du GCC la violence! qui en assure la gestion et le développement.

☛ Des processus de « ghettoïsation » aux habitations Thomas-Chapais et Dupéré

Le quatrième organisme naît dans un contexte un peu différent en ce qui concerne la dramatisation du récit de fondation. Si les habitations Thomas-Chapais et Dupéré ne semblent pas avoir fait particulièrement parler d'elles dans les médias, elles ont été touchées par les modifications apportées aux règles d'attribution des logements sociaux à Montréal, les politiques échappant aux municipalités lors de l'introduction par la SHQ d'un règlement unique à l'ensemble de la province au début des années 1990, les politiques de mixité promues par la Ville de Montréal s'évanouissant dans le même mouvement... Les habitations Thomas-Chapais et Dupéré abritent ainsi progressivement une population qui, comme dans la plupart des HLM de la Ville, cumule les handicaps sociaux, économiques et psychologiques. Le milieu de vie se dégrade alors dans le même temps, et les intervenants commencent à constater un ensemble de dysfonctionnements qu'ils attribuent aux caractéristiques sociales et économiques de la population. Ils notent ainsi que les habitations sont touchées par « la violence familiale, le décrochage scolaire, la toxicomanie, l'alcoolisme, l'errance, la monoparentalité, le phénomène des gangs, le chômage et la pauvreté ». Les espaces communs et publics sont plus régulièrement le théâtre d'actes d'incivilité et font l'objet de dégradation, qu'ils soient à l'intérieur des HLM, comme les cours et les sentiers qui relient les immeubles, ou qu'ils se situent à proximité des plans d'ensemble, comme les deux parcs. Les interventions de la police se multiplient et la crainte des résidents de voir leur qualité de vie se dégrader est prégnante.

Dans le même temps, un ensemble de partenaires aboutissent, au terme d'une réflexion collective, au constat commun de la non-utilisation et de la non-fréquentation des différentes ressources institutionnelles et communautaires par les résidents des habitations Thomas-Chapais et Dupéré. Ensemble, ils l'attribuent à l'éloignement géographique qui caractériserait les habitations à loyer modique, mal desservies par les transports en commun ou mal situées dans le quartier. Ils constatent aussi l'isolement social des résidents et leur faible mobilité spatiale. C'est à la suite de cette réflexion qu'ils adoptent l'idée d'implanter une ressource communautaire dans les HLM. Ce sera le Garage des jeunes...

Ce constat d'isolement était enfin renforcé par l'affaiblissement des associations de locataires qui existaient dans les HLM Thomas-Chapais et Dupéré, lesquelles avaient été mises sur pied dans le cadre de Mercier-Est quartier en santé, fondé en 1988 à la suite d'un programme initié par l'OMS (1986), précédant ainsi l'adhésion de la Ville de Montréal au réseau des Villes et Villages en santé.

La création d'un organisme s'occupant des jeunes dans les HLM est donc souvent présentée comme la réponse à une situation de crise culminant dans un événement particulier. Les histoires officielles font toujours état d'événements témoignant d'une dégradation de la sécurité dans, ou aux alentours, des HLM. On parle ici d'incidents raciaux, là des Hells Angels, ailleurs, c'est le commerce de drogues. Les interventions policières apparaissent comme des indicateurs probants de la dégradation d'une situation. C'est aussi l'époque où les gangs de rue commencent à faire parler d'eux dans certains quartiers de Montréal. Formés au début des années 1980, les gangs de rue sévissent principalement dans le nord de Montréal. Ces gangs sont composés de jeunes

d'origine haïtienne et jamaïcaine, mais comptent aussi des jeunes d'origine latino-américaine et asiatique ainsi que des «Blancs skin-heads»¹⁸. Une escouade «Gangs de rue» est créée en 1989 et le phénomène connaît une forte médiatisation à la fin des années 1980, suite à une série d'affrontements avec la police. Ces tensions «mettent en lumière une situation particulière de jeunes aux prises avec différents problèmes identitaire, familial ou socioéconomique, et qui trouvent, dans la violence et les gangs de rue, un moyen de s'identifier et de se valoriser»¹⁹. C'est enfin l'époque où le Québec (mais en fait, Montréal) accueille une proportion beaucoup plus élevée d'immigrants que par les années passées (plus de 50 000 en 1991, c'est-à-dire plus du double des années précédentes) et qu'un peu partout, dans les grandes villes d'Europe et d'Amérique, éclatent des émeutes raciales qui font la une des journaux. Ces événements frappent les esprits sans doute d'autant plus qu'on se trouve dans un secteur (MHM) de la ville de Montréal qui jusqu'alors ne faisait pas partie de la géographie de l'immigration montréalaise.

Cela dit, les diagnostics présidant à la création des organismes restent incomplets. Par exemple, il règne un certain flou sur la nature exacte des incidents, sur l'identité de leurs auteurs et sur leur domicile. Les troubles impliquaient-ils seulement des jeunes? Ces jeunes habitaient-ils les HLM ou ne faisaient-ils que s'y cacher? Quelle était leur origine ethnique? La menace était-elle endogène ou exogène? Qui, au juste, se sentait le plus en situation d'insécurité?

Beaucoup de questions resteront sans réponse. Et de toute façon, les premières interventions ne porteront pas nécessairement sur les catégories que l'on identifie à la source des problèmes! Ainsi, un centre de jeunes travaillera surtout avec les plus jeunes (6-12 ans), ce qui correspond finalement assez peu au profil du motard ou du délinquant multirécidiviste!

Tout se passe donc comme s'il fallait un événement dramatique pour agir, pour justifier que «cela ne pouvait plus durer» et qu'il fallait mettre en place un mécanisme un tant soit peu durable pour renverser la vapeur. Et de fait, comment mobiliser autrement les intervenants locaux? Comment convaincre les décideurs de délier les cordons de la bourse sans recourir à une scénarisation du malaise, à une certaine théâtralisation? Il ne s'agit pas ici d'invalider certaines versions utilisées généralement pour justifier les besoins à l'origine de la création des quatre organismes. Elles ne sont probablement pas entièrement fausses d'ailleurs, si ce n'est qu'elles mobilisent l'attention sur un événement alors que les vrais débuts de l'histoire

¹⁸ Perreault, Marc et Gilles Bibeau (2003). *La Gang : une chimère à apprivoiser. Marginalité et transnationalité chez les jeunes Québécois d'origine afro-antillaise*, Boréal, Montréal.

¹⁹ Poirier, Cécile (2005). *L'ethnicité comme ressource politique : partage de l'espace et gestion de la diversité à Montréal et Bordeaux*, Thèse de doctorat, INRS-UCS, p. 195.

sont probablement antérieurs et passablement plus complexes. Il faut dire que l'enjeu est énorme, car il s'agit d'abord de combler un déficit dans les dispositifs de régulation sociale locale, pour pacifier les HLM et leur environnement social immédiat. C'est donc dire que la performance des quatre organismes qui seront mis sur pied ne pourra être évaluée sur le seul plan de la restauration de la sécurité au sens d'ordre public. Et si la sécurité restera un thème pertinent pour l'action des quatre organismes, ce sera dans une acception beaucoup plus large (voir partie 3).

2.2 Une percée en développement social à l'OMHM

En fait, la partie se joue depuis quelques temps déjà à l'OMHM où quelques personnes ruminent depuis longtemps l'idée d'instaurer, au moins dans les plans d'ensemble, un dispositif de gestion sociale. « Il faut s'occuper des locataires, et pas seulement du bâti! » Cette préoccupation passe d'abord par un travail de formation d'associations de locataires. Travail difficile s'il en est, mais qui donne des résultats dans les HLM pour personnes âgées. Ce sont en général des femmes qui acceptent de se lancer dans l'aventure. Or, elles seront de moins en moins disponibles, particulièrement dans les HLM pour familles. En effet, les mesures d'employabilité occupent les plus jeunes et l'abaissement de l'âge pour être admise dans un HLM pour personnes âgées vient diminuer drastiquement le nombre de candidates. De plus, les personnes âgées ne se sentent pas à l'aise d'assumer de telles responsabilités dans des milieux où les jeunes sont de plus en plus nombreux. Dans un sens, le milieu de HLM famille est moins bien structuré sur le plan associatif. Le malaise grandit d'autant plus s'il s'agit de familles non québécoises de souche, comme ce sera le cas dans Ahuntsic où sera créé le premier centre de jeunes de St Sulpice en 1991. L'OMHM investira 20 000 \$ pour aménager un local pour les adolescents.

De façon plus large, la philosophie du développement social va s'affirmer progressivement dans plusieurs secteurs d'intervention, y compris celui du logement social, un secteur longtemps entravé par le refus de l'Église catholique québécoise de laisser l'État intervenir dans le logement, puis par le partage des compétences entre le fédéral et le provincial. Mais ce combat sera long. À certains égards, ce « retard » sera bénéfique, puisqu'il permettra d'éviter les erreurs commises dans les sociétés qui se sont lancées massivement dans la construction de logements sociaux au lendemain de la Deuxième Guerre. Mais il faudra par exemple attendre 2002 pour que la compétence du développement social et communautaire soit reconnue officiellement aux offices municipaux d'habitation du Québec (celui de Montréal, n'ayant toutefois pas attendu cette reconnaissance formelle pour financer des activités communautaires à même son budget de fonctionnement²⁰).

²⁰ Voir le rapport annuel de l'OMHM en 2003.

2.3 Prioriser les jeunes

Il convient ici de faire un bref détour historique pour souligner le rôle et les conceptions particulières de l'action sociale d'un certain nombre d'individus qui vont, à toutes fins pratiques, porter à bout de bras l'installation des centres de jeunes en HLM. Ces personnes sont portées par des idéaux sociaux qui ont percolé dans les années 70 et qui vont, avec la victoire du RCM au milieu des années 1980, bénéficier d'une conjoncture politique porteuse et d'une conjoncture économique morose qui les exacerbe. Une des interventions fortes de l'administration Doré concernera les jeunes, le maire ayant promis un million sur trois ans aux Maisons de jeunes. Le *Programme Jeunesse 2000* sera un programme ambitieux, misant sur les organismes du milieu pour faire du loisir « pour et par les jeunes »²¹. Comme il était confié aux arrondissements, il fallait que « les étoiles soient bien alignées... et qu'on ait les bonnes personnes aux bons endroits » (entrevue R. Paulhus). Les complicités entre des personnes issues du monde du loisir et celles du monde du logement social donneront une impulsion décisive. « Les jeunes sont nombreux dans le plan, peu organisés et vivent dans un milieu fermé. Cette concentration d'adolescents laissés à eux-mêmes, sans aucune ressource et sans activité mène souvent à la délinquance ou à l'errance tard le soir, dans les entrées et les cours de l'habitation²². » Toutefois, la philosophie intégrale de Jeunesse 2000 ne pourra être transposée telle quelle dans les HLM.

Enfin, soulignons le dynamisme des organismes communautaires de MHM et le rôle pionnier des tables de concertation dans l'avancement de ces dossiers. Mais l'aventure sera semée d'embûches.

2.4 Du bricolage à la création d'organismes

Les premiers pas de l'expérience à Boyce-Viau et à La Pépinière tiennent pour ainsi dire du bricolage; de bonnes âmes de l'OMHM et du CLSC ou du YMCA font une demande de subvention (décroissante sur trois ans) et utilisent entre-temps les programmes d'employabilité pour engager une ou deux personnes à temps partiel et les encadrer. L'expérience s'avère lourde et on cherchera plutôt à convaincre des organismes locaux de pendre le relais, mais toujours avec l'idée de s'installer en plein cœur des HLM. C'est le format qui sera tenté avec le Garage et l'Apparte. Et cela prendra, en effet, beaucoup de pouvoir de conviction (et de négociation)! Les HLM ont la réputation d'être des milieux difficiles, voire impénétrables, où les intervenants sociaux même les mieux intentionnés hésitent à s'aventurer. On préfère généralement attendre la clientèle plutôt qu'aller la chercher sur place!

²¹ Programme jeunesse 2000, Document d'information.

²² Sansregret, A. (1992). *Portrait de l'habitation La Pépinière*, OMHM, Module de relations avec les locataires, p. 5.

Au total, les quatre projets prendront un format institutionnel différent. Le Centre des jeunes de Boyce-Viau, après avoir été hébergé sur le plan institutionnel par un organisme voisin (situé juste en face), Interaction Famille, deviendra rapidement autonome; Harmonie sera autonome d'emblée; l'Apparte sera sous la responsabilité du GCC; idem pour le Garage des Jeunes qui est un point de service de l'Antre-Jeunes de Mercier-Est. Notons que dans ce dernier cas, depuis la rentrée 2004, les intervenants de l'Antre-Jeunes de Mercier-Est sont également invités à intervenir au Garage et ceux du Garage disposent d'un bureau à l'Antre-Jeunes de Mercier-Est, afin de renforcer les échanges et la cohésion au sein de l'équipe.

Les quatre organismes vont se mettre en place, traverser à l'occasion des crises, survivre à des statuts temporaires et affronter la concurrence au chapitre des subventions. Et cette concurrence est particulièrement forte dans le quartier Hochelaga où la tradition communautaire est ancienne et vigoureuse, et où on compte un nombre élevé d'organismes communautaires en tout genre. La concurrence est nettement moins forte dans Mercier, un quartier moins pauvre et qui n'a pas cette réputation de capitale du communautaire dont jouit Hochelaga-Maisonneuve. Ce n'est donc pas sans raison que les organismes situés dans Mercier parviendront plus facilement à consolider leur situation à l'aide de subventions récurrentes alors que les autres dépendent presque entièrement des subventions associées aux activités²³.

2.5 Des débuts incertains

Voyons à présent les expériences particulières vécues par les quatre organismes qui partagent au moins un trait commun : une histoire d'emblée mouvementée...

🗨 Du local pour les jeunes au Projet Harmonie : des débuts chaotiques

Fin de 1991, on décide de consulter les jeunes sur un projet de local dans le HLM : 26 jeunes répondent suite à l'envoi d'une cinquantaine de lettres. Le CLSC pilote une demande de subvention à la Commission administrative de la méadaptation sociale du Conseil de la santé et des services sociaux du Montréal métropolitain, et l'OMHM désigne un local tout en s'engageant à payer les frais (électricité, chauffage, etc.). Le *Projet de concertation jeunesse inter-établissements et organismes* est lancé, et en attendant la subvention, des ressources sont engagées à temps partiel sur les programmes d'employabilité. Le travail est encadré conjointement par l'OMHM et le CLSC. À cette époque, l'expérience pilote du Centre des Jeunes St-Sulpice faisait déjà parler d'elle et assez vite on appuiera le canevas du futur Projet Harmonie sur ce modèle.

²³ Le financement des centres en HLM provient le plus souvent d'une multiplicité de sources : programmes provinciaux et fédéraux, acteurs locaux, tables de concertation, organismes subventionnaires privés, etc. Le niveau en fluctue, dès lors, au gré des variations enregistrées dans le financement des programmes sociaux et actions ponctuelles, des priorités décidées par les bailleurs de fonds, du degré de concurrence qui existe dans chaque programme... Il varie aussi d'un organisme à l'autre en fonction de la stratégie adoptée pour obtenir des fonds — l'obtention ou non d'un financement récurrent de la mission constituant une variable déterminante.

🗨 Du local pour les jeunes au Projet Harmonie : des débuts chaotiques

En 1992, une subvention de 35 000 \$ est accordée pour trois ans. La clientèle visée : les 10 à 17 ans ainsi que leurs familles et amis. La concertation des milieux communautaires et (surtout) institutionnels a porté fruit! Mais les débuts du projet seront chaotiques... Comme c'est souvent le cas dans les projets solides, il faudra passer par une période de crise se soldant par une fermeture de la maison de jeunes pour réunir les conditions gagnantes!

Début 1993, on engage des animateurs et des rencontres avec le Comité des locataires, les parents et les jeunes sont organisées. On commence aussi un premier aménagement des lieux. En avril, le Projet Harmonie est lancé et les premières activités démarrent avec un comité de jeunes de 10-13 ans et un comité de 13-17 ans. Comme son nom l'indique, l'objectif est d'harmoniser les relations entre les jeunes du HLM.

Les premières observations²⁴ sur la dynamique du milieu font ressortir la méfiance qui règne entre les jeunes (agressivité verbale) et la recherche de besoin de sécurité en plus de besoins de base non comblés compte tenu de la pauvreté des familles. Les animateurs tentent de rejoindre les familles par divers moyens.

Un an plus tard, il faudra cependant fermer la maison de jeunes; la rotation du personnel (départ de deux travailleurs de milieu en deux semaines) n'ayant pas permis la construction d'un espace de confiance, les jeunes deviennent invivables, manquent de respect, et selon les animateurs, ils ne respectent pas les codes de vie. La maison est réouverte quelques temps après, et le Projet Harmonie se dote d'une charte en 1995.

Mais les subventions prennent fin dans les derniers mois de 1996. Le bilan dressé du projet interétablissement est globalement positif : on note une augmentation de la fréquentation des jeunes, notamment des filles, et ce, en dépit des barrières culturelles; les relations interculturelles se portent mieux; la violence verbale diminue; etc. Le directeur de l'École primaire Guillaume-Couture souligne les impacts positifs du Projet Harmonie sur les comportements et les résultats scolaires des élèves du HLM.

Des demandes de subvention sont faites pour relancer le Projet Harmonie, mais le quartier n'est pas considéré comme un secteur prioritaire et à nouveau on doit fermer boutique. Or, quelques 150 résidents vont signer une pétition pour témoigner de leur soutien au projet, et le coordonnateur bien qu'au chômage, continue ses démarches au début de 1997. En mai, on peut reprendre des activités avec deux nouveaux animateurs et les subventions sont enfin au rendez-vous : juillet voit l'octroi d'une subvention de 50 000 \$ par année pour deux ans dans le cadre du *Programme d'Action communautaire pour les Enfants* (PACE) de Santé Canada; et le ministère des Relations avec les Citoyens et de l'Immigration octroie 20 000 \$ dans le cadre du *Programme de soutien à la participation civique*. À la fin de l'été, est lancé un programme d'intervention auprès des familles, ce qui nécessite l'embauche d'une coordonnatrice, d'une éducatrice et d'un animateur. L'OMHM va alors fournir un deuxième local pour héberger la Maison des parents et des adultes. La Maison fermera cependant trois ans plus tard : les ressources financières venant à manquer, des résidents parviennent à prendre le relais pour ouvrir la Maison quelques heures par semaine, mais cette implication ne durera pas. Entre-temps, le service de l'aide aux devoirs prend son envol : un guide conçu par les éducatrices du Projet Harmonie en collaboration avec l'École primaire Guillaume-Couture est lancé en 1999 et les participants commencent à recevoir la visite du Réchaud-Bus qui offre des collations gratuites. Mais en 2001, les difficultés financières se multipliant, ajoutées au départ de deux animateurs, plongent à nouveau le Projet Harmonie dans une période de crise.

En 2002, une nouvelle directrice est engagée, suivie plus tard de nouveaux animateurs. La transition sera difficile, car l'équipe « sortante » opérait depuis plusieurs années. Ce changement de personnel va déstabiliser considérablement les jeunes qui vont boycotter les activités quand ils ne se montrent pas irrespectueux à l'égard des animateurs. Il faudra toute

²⁴ Rapport d'étape juin 1993.

☛ Du local pour les jeunes au Projet Harmonie : des débuts chaotiques

une année pour les apprivoiser de nouveau. Le Projet Harmonie va cependant redémarrer sur d'autres bases et connaître un essor significatif, notamment grâce à une subvention de Centraide qui va stabiliser l'organisme. L'équipe du projet est aujourd'hui composée d'une quinzaine de personnes. Le volet « Adulte » distinguera le Projet Harmonie des trois autres; en plus d'activités organisées (cuisines collectives, ateliers, midi-répit, etc.), on offre le service « Intervention familiale » (activités de soutien et de conseil), un service de médiation et le café Internet. La tâche d'intégrer les adultes s'avèrera cependant particulièrement ardue.

☛ Boyce-Viau : d'Interaction famille au Centre de jeune

Le Centre des Jeunes Boyce-Viau (CJBV) est créé en 1993 pour intervenir auprès des adolescents. Mais comme il s'avère relativement difficile de les rejoindre, le CJBV axe plutôt son action sur les plus jeunes, les 6-12 ans. Il fonctionne avec une subvention triennale décroissante. En 1994, on tente de rejoindre les 12 à 15 ans. Et on pense fusionner le Centre avec Interaction Famille, (les gens de Boyce-Viau ne se sentaient pas la capacité de gérer tout ça), ce qui aurait permis d'organiser un service pour toute la famille, Interaction Famille couvrant les 0-5 ans). Interaction Famille est un organisme communautaire (situé en face des HLM) mis sur pied par les résidents du HLM (Pierrette Lafleur) et une intervenante du YMCA. Le partenariat financier avec le YMCA prendra fin assez rapidement. En 1995, on utilise les programmes d'employabilité du Centre d'emploi Canada et on structure l'équipe. Trois postes sont créés pour renforcer l'équipe : une animatrice communautaire, une agente de levée de fonds et un agent de communication. En 1996, une réflexion de fond est amorcée suite au développement d'une structure d'équipe. Le personnel reçoit une formation sur l'intervention face à la toxicomanie. L'année suivante, on évalue le travail accompli au moyen d'un sondage auprès des adolescents. L'aide aux devoirs ne semble plus répondre aux besoins des jeunes qui peuvent obtenir un support de l'école. Une nouvelle coordonnatrice est engagée pour le secteur jeunesse, en plus de deux animateurs-terrain. La coordonnatrice décide de déménager son bureau dans le HLM. Comme on craint que la fusion des deux organismes n'entraîne une diminution des subventions du Soutien aux organismes communautaires (SOC), on décide de mettre fin à l'incorporation avec Interaction Famille. Le Comité de locataires est dissout. Par ailleurs, le CJBV paraissait isolé parmi les intervenants communautaires du secteur, à part le YMCA, le CLSC et la Ville. Un coup de barre a donc été donné à la fois pour autonomiser le CJBV et pour accroître sa présence sur les tables de concertation du quartier. En 1998, le local fourni par l'OMHM ne suffit plus; en 2002, un second local rénové sera mis à la disposition du Centre. Le Centre compte sur un financement récurrent de Santé Canada et du Centre national de la prévention du crime (CNPC). En 2003, des problèmes de financement entraînent l'abandon de certaines activités dont Actiplus. En 2004, le financement du Centre provient surtout du SOC, du *Programme d'aide communautaire pour les enfants* (PACE), et de façon moins importante, de la Ville (Service des sports, loisirs et développement social) et du Programme de lutte contre la pauvreté, auxquels s'ajoutent de petits financements de l'OMHM et du CNPC. Le réseau familial de la coordonnatrice va permettre de fidéliser une équipe d'intervenants pendant plusieurs années. Depuis 2005, une toute nouvelle équipe se met en place et comme à chaque interruption, il faut tout reprendre à zéro ou presque.

🗨️ L'Apparte : une histoire mouvementée et qui se répète

La mise en place de l'Apparte fait suite, comme nous l'avons vu, à une opération de consultation publique menée par la Table de concertation en toxicomanie d'Hochelaga-Maisonneuve et de la mobilisation initiale de plusieurs acteurs, parmi lesquels l'Anonyme semble avoir joué un rôle moteur. Le HLM Hochelaga commence alors à retenir l'attention d'une série d'acteurs locaux, dont le GCC la violence! et le CLSC qui mobilisent chacun des ressources en personnel pour y intervenir. L'Apparte sera créé dans la foulée de cette première intervention, à la fin de l'été 1994, et à l'occasion des fêtes qui entourent les 20 ans d'existence du HLM Hochelaga. C'est à partir de cette date que l'OMHM met à la disposition du GCC la violence! un logement de six pièces pour qu'il y intervienne directement auprès des jeunes et de leurs familles.

Lancée par une subvention régressive de trois ans, la ressource vit ses trois premières années d'existence en mettant en place une série d'interventions, le non-renouvellement de la subvention et les difficultés récurrentes de financement (d'après les rapports annuels 1994-1999, l'Apparte a fonctionné, bon an mal an, avec 20 000 \$ de budget), ainsi que l'instabilité chronique d'un personnel engagé sur une base temporaire via les programmes d'employabilité mettent les intervenants à rude épreuve, sans compter que le milieu s'avère difficile. Finalement, « à bout de souffle et à court de moyen », soutenus à bout de bras par le GCC la violence!, les intervenants en arrivent à la conclusion au début 1999 qu'il fallait réagir vite en cherchant une meilleure adéquation entre les interventions et les résultats qu'ils obtenaient en fonction des moyens disponibles et des besoins de la clientèle. Les jeunes seront mis au courant par les animateurs que l'Apparte sera fermé à la fin de la semaine des vacances scolaires de mars 1999 et qu'ils devaient s'impliquer dans l'élaboration du programme de cette semaine — cette demande de la part des intervenants semblant aussi être un test pour leur action et pour juger de la motivation des jeunes du milieu à conserver la ressource ouverte. À la suite d'une semaine d'activités dont les résultats sont mitigés, les intervenants décident de fermer l'Apparte et d'entreprendre une démarche de réflexion sur les besoins de la clientèle et du milieu.

La réflexion consistera d'abord en une analyse du milieu, de ses caractéristiques et de ses besoins. Encore une fois, les besoins de sécurité semblent au centre des préoccupations (le rapport synthétisant la démarche faisant, entre autres, une analyse détaillée du volume et de la nature des appels au 911). Elle mobilisera ensuite un ensemble de partenaires du quartier ou partie prenante dans l'action : l'OMHM, l'agent de développement de la Ville, le coordonnateur jeunesse de l'arrondissement, le GCC la violence!, le CLSC, la police, ceux-ci participant à des rencontres où l'on discute des besoins de la clientèle et des manières d'y remédier. Se met ainsi en place une nouvelle dynamique et des solutions sont trouvées pour sortir l'Apparte de sa crise de financement et pour lancer de nouveaux projets : un centre de documentation sur les ressources du quartier, des camps de jour pour les 6-10 ans, des cafés-rencontres pour les jeunes et leurs parents, etc. L'Apparte rouvre officiellement ses portes avec une « vision globale d'intervention » en juin 2000, ce qui coïncide également avec la demande d'une subvention pour rénover le local auprès de la Ville dans le cadre du projet Quartiers ciblés (projet pilote de soutien aux initiatives communautaires en milieu résidentiel d'habitat social).

Repartie sur de nouvelles bases dans un local remis à neuf, tout laisse penser que la vie ne sera plus qu'un long fleuve tranquille pour l'Apparte... et pourtant, en 2004, l'histoire se répète, et l'Apparte connaît à nouveau une période difficile dans sa courte histoire. Les difficultés liées au personnel et à son organisation, d'une part, et les relations avec les ados qui ne semblent pas s'améliorer, d'autre part, hypothèquent de nouveau lourdement le bon fonctionnement de la ressource... qui ferme ses portes pour une seconde fois à l'automne 2004... pour les rouvrir quelques mois plus tard avec une nouvelle équipe...

🗨️ D'une création volontariste à un projet intégré d'intervention, en passant par la précarité d'une action ponctuelle : le Garage des jeunes

Convaincu par l'opportunité de « faire quelque chose pour ce milieu et de le sortir de son isolement », comme le précise un intervenant, la création du Garage des jeunes peut être qualifiée de volontariste, puisque le projet sera en quelque sorte imposé de l'extérieur à une maison de jeunes, L'Antre-Jeunes de Mercier-Est, active depuis 1992 dans Mercier-Est. Les « autorités publiques », comme elles sont désignées par le même intervenant, à l'origine des pressions sur la maison de jeunes, sont l'OMHM, le CLSC et la Ville de Montréal. Elles voient dans l'existence de la maison de jeunes une belle opportunité pour mobiliser des ressources existantes, « une expertise », comme l'appelle un des principaux acteurs du dossier. Derrière ce motif, il y a aussi la volonté, de la part du principal bailleur de fonds de la maison de jeunes, la Ville de Montréal, de redynamiser une institution « qui avait déjà un petit peu de difficulté à fonctionner », et qui connaissait également une légère crise de sa fréquentation, même si cette analyse n'est pas partagée par tous. « On avait su démontrer une certaine qualité d'intervention qui a fait que l'on nous a approché. » Toujours est-il que les « autorités publiques » finiront par « convaincre » L'Antre-Jeunes de Mercier-Est d'embarquer dans le projet, tout cela ne se faisant pas sans quelques « discussions où ça a parlé très fort », un acteur allant jusqu'à utiliser l'argument-choc de la répartition et l'affectation des moyens financiers disponibles à l'échelle du quartier dans le secteur de l'intervention jeunesse...

La création du Garage des jeunes ne peut cependant se résumer à une imposition par le haut d'un projet particulier à un acteur local qui n'aurait eu qu'un rôle passif dans l'affaire. Au contraire, elle renvoie plutôt à une configuration institutionnelle et organisationnelle particulière, qui aura des conséquences majeures sur sa mise en œuvre.

Il s'agit d'abord de bien comprendre que derrière le jeu des « autorités publiques » se tient un réseau d'acteurs individuels, qui partagent la même conception de l'intervention et la volonté ferme d'agir, et qui, de plus, n'en est pas à son coup d'essai dans l'implantation d'organismes communautaires en milieu HLM. Ils occupent ainsi un ensemble de postes clés de la consultation et de la prise de décision dans le secteur du développement social et communautaire dans Mercier-Est, l'un d'entre eux siégeant par exemple au conseil d'administration de L'Antre-Jeunes de Mercier-Est. Ils entretiennent des liens de confiance forts et maîtrisent aussi le savoir-faire dans le domaine. Cependant, ils choisiront de ne pas le mettre en œuvre directement dans le cas du Garage des jeunes pour une raison relativement simple. C'est qu'ils n'ont pas le temps! Comme l'un d'eux le rappelle, « le Garage, c'est le dernier des centres que l'on a mis en place, on était déjà occupé ailleurs, on en avait plein les bras en faisant du coaching dans les trois autres centres, donc on a cherché un groupe qui pourrait faire ça à notre place dans le quartier [...] ». Ils cherchent donc un relais dans le quartier, et le trouveront dans L'Antre-Jeunes de Mercier-Est, lui allouant les ressources dont ils disposent : l'ancien local communautaire occupé par l'association de locataires de Thomas-Chapais pour l'OMHM, une partie du financement de la Table de concertation Mercier-Est quartier en santé et le maintien de l'aide de la Ville de Montréal à la maison de jeunes.

De son côté, L'Antre-Jeunes de Mercier-Est, qui était avant tout « une petite maison de jeunes de quartier, avec des jeunes et des parents bien comme il faut, qui s'impliquent et sont actifs », a su négocier les conditions de son intervention pour surmonter, entre autres, « un malaise au niveau des réalités qui pouvaient être bien différentes en HLM et ici ». Les administrateurs de l'époque vont ainsi définir précisément les paramètres encadrant l'implication organisationnelle de L'Antre-Jeunes de Mercier-Est à l'égard du Garage. Concrètement, toutes les conditions seront mises en place pour que l'intervention en HLM ne puisse pas nuire, d'aucune façon, c'est-à-dire financièrement, matériellement ou symboliquement, à l'existence de L'Antre-Jeunes de Mercier-Est, non pas en tant qu'organisme, mais en tant que maison de jeunes de quartier. L'établissement de ces conditions aura eu comme conséquence directe de placer le Garage des jeunes dans une situation de précarité dont il aura bien du mal à se sortir.

Donc, au terme d'une négociation, parfois âprement menée, il est décidé, en 1997, de mettre en place une ressource communautaire afin de desservir les HLM Thomas-Chapais et Dupéré. Il s'agit de l'acte de naissance officielle du Garage des jeunes, dont le mandat principal est

🗨️ D'une création volontariste à un projet intégré d'intervention, en passant par la précarité d'une action ponctuelle : le Garage des jeunes

d'intervenir de manière ciblée auprès des adolescents en prenant la forme d'un club de loisirs, manière élégante d'allier les objectifs des partenaires fondateurs qui oscillaient entre le loisir et le développement communautaire, le Garage reprenant aussi comme slogan et méthode une des devises du *Programme Jeunesse 2000* élaboré par la Ville de Montréal : « Par et pour les jeunes ».

Mais très vite, le soutien que le projet reçoit, ou que l'on avait du moins promis de lui donner, se concrétise peu, même si quelques acteurs de la première heure continuent à s'impliquer. Un intervenant note : « Tout ça s'est effrité et on était très seul là-bas, avec des partenariats qui ne tenaient que sur papier. » De plus, la structure organisationnelle mise en place par L'Antre-Jeunes de Mercier-Est, qui reflétait ses craintes de voir son existence menacée, faisait que les « gens qui étaient là-bas pour nous, étaient eux-mêmes seuls à l'intérieur de notre propre structure ». La figure de l'isolement ressurgit alors, non plus pour parler des habitations sociales, mais pour caractériser l'organisation du Garage des jeunes durant les premières années de sa mise en place. La coupure est nette et tranchée. « Il n'existait pas une équipe de travail à L'Antre-Jeunes de Mercier-Est, il existait deux équipes bien distinctes, une qui travaillait à la maison mère et l'autre au Garage. Il y avait deux cellules de travail qui se côtoyaient, mais qui n'avaient pas de culture commune. C'était deux mondes. » Le Garage des jeunes ne pourra pas alors échapper à une très grande précarité, tant dans ses sources et niveaux de financement, que dans la stabilité de son personnel. Ainsi, d'un côté, au « siège social » ou à la « maison mère », l'on retrouve un ensemble d'intervenants dont le statut d'emploi garantit la permanence, de l'autre, au Garage, les intervenants seront engagés sur une base temporaire par l'entremise des différents programmes d'employabilité du gouvernement du Québec, empêchant toute stabilité du personnel, ce qui nuit, tout comme dans les autres centres, à la qualité des relations avec les jeunes, une véritable confiance ne pouvant s'établir que dans la durée. Autre menace persistante, la faiblesse chronique du financement ne permet pas toujours de remplir l'ensemble des objectifs fixés par le mandat et fait peser une ombre sur la viabilité à long terme de l'intervention. Cette incertitude sera toutefois partiellement levée avec l'intervention de Centraide à partir de 1999 et qui se poursuit actuellement. De même, une solution temporaire est trouvée aux problèmes de personnel avec l'affectation d'un poste permanent de L'Antre-Jeunes de Mercier-Est au Garage, solution aujourd'hui toujours en vigueur.

Malgré tout, le Garage va se maintenir grâce à « l'engagement et la passion de quelques personnes » qui y ont cru. C'est qu'au fil des aléas du financement et des fluctuations de la main-d'œuvre, les activités se sont maintenues et développées, les jeunes ont pris leur place et une intervenante y travaille sans interruption depuis 1998, ce qui dans le secteur, constitue un atout appréciable. Le Garage s'est donc maintenu, tant bien que mal, serait-on tenté de dire, mais sans jamais revoir à la baisse ses critères de qualité d'intervention et en enregistrant des succès marquants dans le domaine de l'animation.

À la fin des années 1990, l'avenir du Garage des jeunes apparaît plutôt incertain et, il faut bien l'avouer, peu heureux. Cependant, un ensemble de circonstances vont faire que le projet connaîtra un second souffle ou plus exactement, pourra passer de la phase de démarrage à celle de développement.

À l'automne 1999, un vaste processus de concertation des acteurs liés au développement social local dans le quartier Mercier-Est, intitulé *Forum 2000*, se met en place sous la gouverne de Mercier-Est quartier en santé, la table de concertation intersectorielle et multiréseaux locale. Dans ce cadre, des activités de concertation sectorielles sont tenues, et visent l'élaboration de pistes d'action pour la période 2000-2005. Une des conclusions de l'exercice est de reconnaître la nécessité de mettre en place, à l'échelle du quartier, un modèle d'action décentralisé pour remédier aux difficultés d'accessibilité des services, constatées dans un espace que l'on considère comme défavorisé et fragmenté par de nombreuses voies de communication qui représentent des barrières sociales et psychologiques importantes. Dans cette perspective, la consolidation des activités du Garage des jeunes figure dans le haut de la liste des priorités à soutenir pour la période 2000-2005.

🗨️ D'une création volontariste à un projet intégré d'intervention, en passant par la précarité d'une action ponctuelle : le Garage des jeunes

Dans le même temps, les acteurs locaux conviennent que l'atteinte des objectifs définis lors du *Forum 2000* nécessite une structure de concertation forte et unie. Aussi, en juin 2001, Mercier-Est quartier en santé et la Table de concertation des organismes communautaires de Mercier-Est fusionnent pour donner naissance à Solidarité Mercier-Est, qui reprend tous les mandats de concertation locale et crée un comité de concertation jeunesse, lequel regroupe une dizaine d'organismes et d'institutions œuvrant dans le secteur. Ce comité renouvelle le financement que le Garage recevait, via l'ancienne table de concertation, de la part de la Régie régionale de la santé et des services sociaux dans le cadre du *Programme régional de prévention des toxicomanies et promotion de la santé*. Il reconnaît également l'importance de la décentralisation des services dans le domaine de l'intervention jeunesse. À la suite de ces transformations, L'Antre-Jeunes de Mercier-Est entreprend, à titre de leader du projet Garage des jeunes, une réflexion sur sa place dans la communauté et la liaison qu'il a avec les enjeux locaux. Émerge de cette réflexion un nouveau modèle d'intervention : le projet concerté d'intervention intégrée.

Avant d'aller plus loin dans l'identification de ce modèle, il importe également de souligner que les changements intervenus dans l'organisation de concertation à l'échelle de Mercier-Est vont coïncider avec de profondes modifications internes à L'Antre-Jeunes de Mercier-Est. Ces modifications seront marquées par l'entrée en fonction, en 2002, d'un nouveau directeur, qui provient du réseau des Éco-quartiers et qui connaît bien Mercier-Est. Cet acteur local ancré dans le quartier (où il a assumé la présidence de la table de concertation locale Solidarité Mercier-Est de mars 2002 à janvier 2005) va se lancer, dès les premières semaines de son mandat, dans une imposante opération de restructuration. Il réorganise d'abord la pratique professionnelle de L'Antre-Jeunes de Mercier-Est pour rompre l'isolement dans lequel se trouvent placés les intervenants du Garage. Ainsi, il transfère deux ressources permanentes supplémentaires au Garage, ce qui porte leur nombre actuel à trois. Il rapatrie aussi les bureaux des intervenants du Garage à L'Antre-Jeunes de Mercier-Est, leur offrant ainsi une forme de distance par rapport au milieu où ils interviennent et un cadre de travail plus propice aux activités de réflexion et de planification. « Je voulais que les gens ne soient plus isolés physiquement de la structure, qu'ils aient un accès plus facilité, à moi, d'une part, et aux autres collègues de l'autre, je voulais qu'ils ne soient plus tout le temps interrompus par les demandes provenant du milieu. » Il demande enfin une plus grande mobilité à ses intervenants en préconisant un modèle où chacun est appelé à intervenir sur l'un ou l'autre site. Parallèlement à cette refonte de l'organisation du travail, il propose de mettre en place une administration forte et centralisée, filtrant l'information qu'elle communique à ses intervenants et rationalisant les programmes d'action pour concentrer ses activités sur l'expertise qu'est celle de L'Antre-Jeunes de Mercier-Est, l'intervention jeunesse. « On segmente l'information, on segmente le travail, chacun fait son travail, ils n'ont pas à venir jouer dans l'administration. » Il évite ainsi le piège de la multiplication des plans d'action à gérer, souvent financés pour une période donnée et fonctionnant en ayant recours à des programmes d'employabilité eux aussi temporaires. Ce qui est mis en place, c'est une rationalisation de l'action et les bases de sa stabilité.

Enfin, recentré sur son activité de base, le Garage des jeunes n'en continue pas moins à poursuivre un objectif d'intervention sur le milieu, se vivant comme « l'initiative d'une communauté visant à répondre aux besoins d'une clientèle spécifique [...]. En ce sens, c'est tout un quartier qui porte sur ses épaules cette ressource d'intervention ». Il s'agit alors pour l'Antre-Jeunes de Mercier-Est et par extension pour le Garage, comme l'indique le titre du document qui clôture une démarche de réflexion stratégique guidée par un consultant privé, de « Devenir le partenaire incontournable dans le quartier », en développant de nouveaux partenariats. Aussi, un nouveau comité des partenaires est créé avec l'intention de promouvoir l'action concertée. « Tous les partenaires ont été réunis à un moment donné pour que l'on dresse ensemble un portrait de la situation et que l'on identifie sur quoi on allait travailler. Mais moi, il n'était pas question que cela se termine en séance d'autocongratulation. [...] J'ai interpellé mes collègues un à un en leur disant : "Ok, qu'est-ce que l'on fait ensemble

🗨️ **D'une création volontariste à un projet intégré d'intervention, en passant par la précarité d'une action ponctuelle : le Garage des jeunes**

maintenant, t'es convaincu, on développe ensemble".» C'est ainsi que l'intervention du Garage s'étendra à l'ensemble du milieu et à une clientèle qui englobe aussi bien les plus petits que les parents. C'est ainsi aussi que prendra forme le projet concerté d'intervention intégrée, concerté puisque rassemblant plusieurs partenaires avec lesquels les objectifs sont définis et les moyens mobilisés, intégrée parce qu'elle vise à répondre à un spectre plus large des besoins du milieu.

2.6 Intervenir *in situ*

L'histoire entourant la création des quatre organismes est à chaque fois différente, mais l'idée maîtresse est toujours d'implanter un dispositif *in situ*. Les quatre organismes sont installés sur le site même des HLM; trois d'entre eux occupent des locaux correspondant à d'anciens logements, le quatrième étant installé dans des locaux aménagés dans une portion du garage des HLM. Mentionnons que le projet de Boyce-Viau a aussi utilisé ce genre d'espace pendant un temps, en 2000-2001. Cette localisation s'est avérée décisive dans la vie de ces organismes et pour le travail effectué auprès des résidents. Il faut savoir que les plans d'ensemble ne disposent d'aucun personnel travaillant sur place à l'exception des préposés qui s'occupent de l'entretien (ordures, entretien des terrains et des espaces communs, menues réparations etc.) et dont le travail se rapproche de celui d'un concierge mais sans assurer une permanence²⁵, en plus des équipes de plombiers et électriciens travaillant sur appel. Le personnel des quatre organismes représente donc les seules personnes extérieures à travailler sur les sites une bonne partie de la semaine²⁶.

Cette intervention *in situ* résulte de plusieurs considérations. Cette localisation au cœur des HLM a ses avantages et ses inconvénients (Voir analyse dans la Fiche synthèse 1, *Travailler in situ, avantages et inconvénients*). Elle est en tout cas fondamentale; il s'agissait d'être sur place pour mieux connaître et gérer le milieu (« avoir un pied dans la place pour mieux contrôler le trafic ») et pour déghettoïser les jeunes des HLM en favorisant le mixage des clientèles (« inviter les autres jeunes à venir dans le HLM et donner l'occasion aux jeunes du HLM de sortir dans le quartier »).

Mais au-delà de ce trait fondamental, les quatre projets seront cependant assez différents dans leurs mandats et sur le plan organisationnel. Ils travaillent tous avec les jeunes et leurs familles dans les HLM, mais certains accueillent aussi des jeunes des environs. Surtout, ils diffèrent selon l'ampleur du mandat qui couvre aussi, pour certains, les familles et les jeunes enfants. Il ne s'agit donc pas de quatre centres de jeunes à proprement parler. Nous aurons l'occasion d'y revenir.

²⁵ L'OMHM compte l'équivalent d'un préposé et demi pour 200 logements.

²⁶ Par exemple, aux Habitations La Pépinière, le préposé aux locataires est présent sur les lieux de 10 h 30 à 20 h pendant les jours de semaine.

Partie 2

Synthèse des discussions collectives



3. QUATRE CLÉS DE LECTURE : INTERVENIR SUR LES ESPACES DE CONFIANCE, DE SÉCURITÉ ET D'APPRENTISSAGE

Après avoir présenté l'histoire de la création des organismes, on proposera quatre clefs de lecture, ou si l'on veut, quatre hypothèses. Car il ne s'agit pas ici de tracer un bilan d'activités, ce que d'ailleurs les quatre organismes produisent chaque année et qu'il n'y a donc pas lieu de répéter. Il faut plutôt identifier les registres sur lesquels vont se déployer ces activités ainsi que tous les effets indirects des gestes posés par les intervenants. Car c'est bien cela qu'il s'agit de saisir avant tout. Au-delà des services dispensés (et pour lesquels les intervenants reçoivent des subventions spécifiques), quels sont les impacts globaux de leur action? Quelles fonctions sociales remplissent-ils dans ce milieu de vie bien particulier? Ces questions fondamentales nous semblent un préalable à toute évaluation, car il s'agit d'identifier le registre d'action avant de pouvoir imaginer les vecteurs (qui balisent l'intervention) et les indicateurs (qui permettent de mesurer les impacts). Nos hypothèses identifient ces registres. Nous en distinguons trois dont l'étendue dépend des significations que chacun recouvre. La quatrième hypothèse, elle, est de nature transversale et imprègne les activités des organismes du fait de leur localisation particulière au cœur des HLM. On l'a intitulée, le dilemme du pont et de la porte.

3.1 La construction d'un espace de sécurité

La préoccupation pour la sécurité est devenue omniprésente dans nos sociétés, plus particulièrement depuis les attentats terroristes de 2001. Mais elle était déjà largement répandue, notamment pour nommer les situations urbaines critiques. Montréal, sans échapper totalement à ces courants mondiaux, fait néanmoins figure d'exception, à la fois objectivement (les chiffres sur la criminalité sont modestes) et subjectivement (le discours sur la sécurité n'est pas — encore — très bavard). Cela dit, l'usage du terme a quelque peu changé, ou du moins, est devenu complexe. Car en plus de son association aux questions de criminalité, la sécurité renvoie à une panoplie de « risques » (environnementaux, alimentaires, épidémiologiques, économiques, etc.), certains étant vécus au niveau individuel alors que d'autres sont d'emblée collectifs. On a évoqué les insécurités associées à la croissance des effectifs immigrants. Surtout, on a appris à distinguer deux ordres de réalité en la matière, le « sentiment » de sécurité ayant ses propres dynamiques. Dans le milieu des HLM, ces différents sens se chevauchent mais sont aussi parfois confondus. Cela dit, la notion plus traditionnelle de la sécurité reste prégnante. Ainsi, le bruit court encore que dans les plans d'ensemble les problèmes de

sécurité sont plus aigus²⁷; les taux de criminalité et d'incivilité seraient plus élevés, les policiers devraient intervenir plus souvent. C'est aussi ce que disent certains intervenants communautaires (par exemple, Tandem) et parapublics (comme des CLSC). On a vu d'ailleurs que c'est bien sur ce registre que l'on a situé les événements déclencheurs ayant justifié la création des quatre organismes. On parle moins d'un autre versant de la sécurité, relatif à sa perception par les résidents, et qui s'approche de ce qu'on pourrait appeler une ambiance d'inconfort et de défiance. Sur ce terrain, les indicateurs sont plus difficiles à définir. Pourtant, il s'agit de vecteurs importants de mobilisation pour l'action. La participation citoyenne suppose la restauration de sentiments de sécurité. Sur le registre des incivilités et des stratégies pour restaurer la sécurité, l'embellissement des espaces extérieurs, le fleurissement des plates-bandes peuvent être vus à la fois comme un indicateur d'un sentiment de sécurité et comme un moyen pour le renforcer. Rappelons, à cet égard, le prix obtenu par les résidentes du Projet Harmonie.

Les intervenants communautaires font partie de la société des voisins du fait de leur localisation au cœur du HLM et ont donc un rôle névralgique à jouer pour construire un espace de sécurité, au sens propre comme au sens figuré.

3.2 L'édification d'une matrice de confiance

La confiance est au cœur de toute interaction sociale réussie. Or, la pauvreté et la précarité ne prédisposent pas aux relations de confiance et plusieurs résidents dans les HLM n'ont pas un capital de confiance très élevé compte tenu de leurs antécédents ou de leurs problèmes particuliers. Pour intervenir, les intervenants doivent gagner la confiance des résidents, surmonter leur défiance et leur redonner confiance. Comment ont-ils fait? Mais aussi, quelle menace pèse sur ces relations de confiance? Par exemple, on a vu que l'instabilité des équipes d'animateurs et les fermetures temporaires des centres de jeunes ébranlent considérablement la confiance des jeunes dans leurs animateurs. Ici aussi, la stabilité peut être vue comme un indicateur ou comme un outil d'intervention.

Il est aussi question ici de « matrice » de confiance, car c'est tout un réseau de confiance que les intervenants doivent établir tant à l'intérieur des HLM (avec les jeunes, leurs parents, etc.) qu'à l'extérieur (avec leurs partenaires) pour mener à bien leurs actions, pour aider les uns à aller vers les autres ET réciproquement. L'étude des réseaux de partenaires est à cet égard instructive et peut, elle aussi, fournir certains indicateurs (voir la troisième partie sur les réseaux d'acteurs).

²⁷ Dandurand, Julie (2005). *Étude comparative de la question de la sécurité dans des « plans d'ensemble » de l'OMHM et dans leur milieu environnant*, Rapport de recherche présenté dans le cadre d'un stage en études urbaines, INRS-UCS.

3.3 Bâtir un espace d'apprentissage

Comme il est question des enfants et des jeunes, à un premier niveau, les apprentissages sont au cœur des activités organisées par les quatre organismes, de manière directe (ex. : aide aux devoirs, soupers-causeries) ou indirecte (ex. : gestion de conflits). Le fait d'engager des jeunes du HLM pour travailler dans les centres de jeunes, comme cela s'est fait au Projet Harmonie ou à Boyce-Viau, en plus de faire passer l'étape cruciale du premier emploi, est aussi un travail d'apprentissage en soi.

On a eu un ou deux échecs avec des jeunes pris dans une irrésistible spirale de décrochage, mais on n'a pas lâché, on a retenté l'expérience avec d'autres tout en disant aux premiers qu'ils seraient à nouveau les bienvenus le jour où ils auraient le goût de mettre un coup pour sortir la tête de l'eau. Et à présent beaucoup de jeunes nous apportent leur CV.

Mais l'ensemble de l'action des organismes peut être vue comme la construction d'un espace d'apprentissage si, par exemple, elle vise à autonomiser les résidents, pour qu'ils puissent éventuellement parvenir à se passer du HLM et des organismes communautaires! « Après une période, parfois longue, où on essaye de gagner leur confiance, il faut cesser de tenir les résidents par la main, pour éviter de les rendre dépendants. » Dans ce sens, il s'agit de se demander si le travail communautaire confirme la dépendance des résidents ou les aide à s'en affranchir. Voici un exemple pour illustrer ce processus :

Suite aux appels incessants qu'on avait des résidents pour intervenir dans les chicanes de famille, souvent pour un oui ou pour un non, j'ai mis les résidents devant leurs responsabilités en leur disant que s'ils avaient vraiment besoin d'une ressource de médiation, qu'ils devaient commencer par faire circuler une pétition et que ce n'est qu'ensuite que je les appuierais en montant un projet. C'est ce qu'ils ont fait. Puis, quand l'intervenante familiale et le médiateur sont arrivés, c'était plus facile pour eux puisque les gens, eux, étaient déjà mobilisés.

Et voilà également un contre-exemple : la direction du Projet Harmonie, constatant que pour la fête de Noël, les parents se contentaient d'envoyer leurs enfants chercher les cadeaux, avait demandé aux parents de se mobiliser pour l'organiser. En vain, et l'événement n'a pas eu lieu.

Mais il s'agit de voir aussi dans quelle mesure le travail communautaire est conçu et organisé comme un espace où les expériences peuvent être cumulatives, car une réflexivité s'opère (il n'y a pas que les résidents du HLM qui soient sujets d'apprentissages, les intervenants doivent aussi se mettre en situation d'apprentissage, parfois même par rapport à leurs « clients »). Deux conditions à cet effet : la durée (pour permettre la mémoire) et l'espace de la distance critique. Par exemple, le présent travail fait partie de cet exercice de mise à distance. Il peut cependant y avoir des conditions

qui entravent cette réflexivité; la précarité des conditions de financement peut sérieusement limiter la capacité de faire un retour critique sur son expérience.

3.4 Le dilemme du pont et de la porte

L'intervention sociale auprès des jeunes et de leurs familles dans les plans d'ensemble doit toujours être soucieuse de leur fournir les moyens d'appivoiser le monde extérieur aux HLM, de rétablir les ponts entre leur milieu de vie et le quartier plus large. D'autres diraient de les sortir de leur ghetto. Les événements dramatiques en France nous rappellent que souvent les jeunes sont très attachés à leur cité et à leur groupe, qu'ils ne sont pas en manque de lien social à cet égard, mais que c'est ailleurs que dans leur cité qu'ils sont mal accueillis. Mais d'un autre côté, précisément en raison des discriminations qu'ils ont à affronter dans ce monde extérieur, il faut prévoir des activités et des lieux qui leur soient propres. Il faut donc aussi des portes pour pouvoir se retrouver, se protéger des agressions extérieures et compenser les inégalités dans l'accès aux services qu'induit souvent une politique d'équipement universelle.

Le dilemme du pont et de la porte permet aussi de débusquer les effets pervers de certains choix. Ainsi, être situé au cœur des HLM a un effet cloisonnant pour l'intervention et peut accentuer l'isolement qu'on a voulu contrer. D'une part, le fait même d'organiser des activités sur place peut à l'occasion être inhibiteur pour les résidents, car le plan d'ensemble ne permet pas facilement l'anonymat des participants. D'autre part, certaines activités organisées pour les jeunes dans les HLM (aide aux devoirs, camps de jour, etc.) peuvent conforter l'idée de ghetto. Mais pourrait-il en être autrement quand on sait le peu d'empressement des responsables d'équipements tels que gymnases, piscines, etc., à accueillir les clientèles du HLM? À quelles conditions peut-on encourager le mélange de populations (dans et hors HLM)? À quel coût aussi?

Ultimement, ce dilemme nous renvoie à la question de l'autonomisation des résidents des HLM, opposée à leur possible dépendance à l'égard des organismes.

Ces hypothèses sont fondamentales, quel que soit le type de population dans le plan d'ensemble. Elles ne peuvent cependant donner lieu à des indicateurs mur à mur. Il revient à chacun d'imaginer la manière de documenter ces quatre fonctions sociales, notamment à l'aide d'exemples inscrits dans le quotidien ou en d'autres mots, d'histoires du quotidien.

4. SYNTHÈSES DES RÉFLEXIONS COLLECTIVES

Dans la section suivante seront présentées des synthèses d'un ensemble de discussions collectives qui ont interrogé les principales questions qui marquent l'action des organismes. Ces discussions sont traversées par les quatre hypothèses énoncées plus haut. Les synthèses sont marquées par certaines répétitions. Celles-ci sont voulues. En effet, les synthèses qui suivent sont envisagées comme des outils que d'autres acteurs communautaires pourraient avoir envie de s'approprier pour nourrir leur propre réflexion sur leur démarche d'intervention. En ce sens, elles peuvent être lues de manière indépendante et se structurent toutes de la même manière. Elles commencent ainsi par une brève introduction qui reprend, souvent de manière exhaustive, les consignes que nous avons transmises aux participants des discussions collectives une semaine avant leur tenue. Les textes reprennent ensuite, en les résumant, les propos partagés lors des discussions collectives. Il ne s'agit évidemment pas d'une retranscription complète des échanges, mais bien d'un résumé, avec tout ce que cela comporte de choix et d'interprétation. Notons cependant que les fiches ont circulé parmi les participants à la recherche, ce qui a permis un retour sur certaines analyses et renforcé le caractère réflexif de la démarche.

- Fiche synthèse 1 – Travailler *in situ*, avantages et inconvénients
- Fiche synthèse 2 – Les centres de jeunes en HLM sont-ils des organismes communautaires (comme les autres)?
- Fiche synthèse 3 – Les paradoxes du ghetto
- Fiche synthèse 4 – Le rythme de vie HLM, un temps dérégulé?
- Fiche synthèse 5 – Intervenir : loisirs et/ou développement social?
- Fiche synthèse 6 – La cohabitation interethnique dans les plans d'ensemble

Fiche synthèse I

Travailler *in situ*, avantages et inconvénients

Introduction

Le premier entretien collectif portait sur les avantages et les inconvénients pour un organisme communautaire de travailler avec une clientèle HLM dans des locaux situés sur le site même du HLM.

Après une rapide mise en contexte, on tentera de dégager, à partir des propos des participants, des éléments généraux (donc susceptibles de dépasser le cas des quatre organismes) sur les particularités du travail d'intervention *in situ*, à la lumière des trois entrées (ou hypothèses) privilégiées pour cerner l'impact de l'action des organismes communautaires intervenant auprès des jeunes et de leurs familles : la construction d'une matrice de confiance, d'un espace de sécurité et d'un milieu d'apprentissage. Cette fiche synthèse se situe à mi-chemin entre un compte rendu des discussions (tout le matériel n'a d'ailleurs pas été utilisé pour produire la fiche) et une interprétation qu'en auraient fait les auteurs de ce document (il s'agissait plutôt de voir ce qui pourrait servir à d'autres organismes). Les participants seront néanmoins invités à réagir à ce texte, car il est aussi conçu pour faire avancer leur réflexion.

Mise en contexte

Les quatre organismes ont des localisations différentes dans leur HLM, ce qui conditionne leur **visibilité** de l'extérieur et pour la clientèle HLM :

- Trois occupent un ou deux logements; deux sont visibles de la rue, un donne sur une cour intérieure. Dans ces trois cas, leur présence est quand même relativement discrète; on est entre voisins.
- Un est installé dans un garage sur la rue mais peu visible.

Ils sont tous situés à proximité (pas toujours directe) d'un parc « névralgique » à plusieurs égards, incontournable, à d'autres, « une fenêtre sur le parc »²⁸. Il y a donc une problématique d'espace public qui fait que l'intervention est bien plus large qu'une action sur les seules clientèles HLM, même dans le cas de ceux (deux) qui ne desservent formellement que ces clientèles HLM.

²⁸ Par souci d'anonymat, les intervenants ne sont pas identifiés formellement.

L'environnement social et ethnique des quatre HLM est très différent, même s'ils sont situés dans le même arrondissement : on note un contraste important (statut socioéconomique et profil ethnique) dans deux cas, faible dans un cas (la clientèle du HLM n'est guère différente de la population qui habite autour), moyen dans un cas. Par ailleurs, les quatre organismes communautaires ont un rapport très différent avec cet environnement : pour les uns, les clientèles sont à la fois internes (HLM) et externes, d'autres sont exclusivement au service des clientèles internes, mais tous sont concernés par ce rapport à la population environnante.

Des deux points précédents il ressort que le travail effectué porte sur un morceau de ville, et pas seulement sur un HLM qui du reste est, dans les quatre cas, un plan d'ensemble regroupant une forte densité de logements sociaux (350 à 750 résidents).

Enfin, le rôle de l'OMHM est central dans l'attribution des locaux. Certains organismes occupent des locaux d'ailleurs jadis attribués aux comités de locataires (comités moribonds dans nos cas).

De par leur localisation, ils sont donc à la fois dedans et dehors; ce sont des voisins, mais des voisins très particuliers qui doivent constamment négocier un rapport de proximité et de distance avec les résidents du HLM, et qui, pour l'extérieur, fonctionnent comme des portes d'entrée vers le monde du HLM. Pour l'intérieur comme pour l'extérieur, ils font office de guichets uniques.

Enfin, il faut mentionner l'ancienneté de ces organismes (plus de dix ans) qui induit un sentiment de « faire partie des meubles » alors qu'ils ont été créés de l'extérieur à l'occasion d'une conjoncture de crise marquée par différentes formes de violence interne ou externe (criminalité organisée, petite délinquance, racisme, toxicomanie et prostitution) dans une logique de contrôle et de pacification (à l'interne mais aussi pour l'externe). On voit donc bien *a priori* l'ambiguïté de la notion d'espace de sécurité et son contraste avec celle de matrice de confiance. C'est précisément dans cet intervalle que va opérer une stratégie de proximité (le geste de localiser ces centres de jeunes dans les HLM n'étant pas fortuit : « la localisation, c'est le principe de la guérilla »).

Voyons à présent ce qui ressort des discussions sur les avantages et les inconvénients de cette localisation.

La construction d'un espace de sécurité

Notons d'emblée que les « sujets » d'insécurité initiale, à l'origine de la création des organismes, ne correspondent pas nécessairement (souvent pas du tout²⁹) aux clientèles avec lesquelles les organismes choisiront de travailler dans les HLM.

La localisation est certes importante pour l'exercice d'une fonction de surveillance de l'espace public. « On est face au parc, on attend presque qu'il se passe quelque chose, on va se tenir proche de la fenêtre, on va écouter et on agit tout de suite. » Mais ce n'est pas ce registre de contrôle qui est d'emblée évoqué. La localisation au sein des HLM confère au travail des organismes un caractère d'intervention de première ligne. « Si on était situé ailleurs, on serait un organisme communautaire comme un autre », certes onéreux. « Il faut que tu acceptes d'être tout le temps dérangé. » La seule présence des organismes permet déjà de pacifier les situations difficiles, collectives ou individuelles : « Rien que le fait d'être présent apaise les choses, ça se calme un petit peu. » Partager une proximité quotidienne permet de petites interventions mais qui, en bout de ligne, font la différence, car on était là au bon moment. On peut ainsi contrôler l'escalade des tensions : « Ça empêche les choses de dégénérer. » Les organismes remplissent une fonction de soupape en instaurant de la distance dans cette situation de proximité :

Quand ils se sont chicanés avec leurs parents, ils claquent la porte, vont au local des jeunes. Ils ne sont pas loin, mais il y a quand même une distance qui est mise entre la chicane et l'endroit où ils sont. Souvent, les parents appellent pour avertir. C'est important que les parents n'aient pas forcément accès à tout ce qu'ils font.

Par ailleurs, la proximité permet aussi une intervention efficace car instantanée. « Ça permet de traiter les problèmes à chaud », en plus de faciliter la surveillance quotidienne et d'être au courant (tout savoir, « qui vend de la drogue »). On pourrait même dire qu'elle produit un espace de vérité : « Ils ne peuvent pas nous raconter n'importe quoi, on les connaît, si le jeune nous raconte une histoire, il suffit qu'on fasse trois pas, on va toquer à la porte de la maman et on va lui demander sa version des faits. »

Lorsque se présente un problème ou lorsqu'éclate une crise, les intervenants opèrent un « premier triage : [ils vont] désamorcer la crise, mettre en place les mécanismes d'accompagnement et de référence nécessaire », et contrôler les dommages collatéraux, l'organisme se transformant en « ambulance psycho-sociale ». D'ailleurs, dans un cas, on rapporte que « le taux d'appels au 911 en provenance du HLM a diminué ».

Enfin, et ce n'est pas le moins important, cette proximité crée un sentiment de sécurité. « Ils savent qu'on est là. »

²⁹ De la rumeur initiale de la proximité des Hells Angels aux activités pour les enfants de 6-12 ans!

Mais cette proximité est à l'occasion dangereuse. À un premier niveau, elle peut agir comme caisse de résonance dans un milieu où les rumeurs (et les dénonciations) vont bon train, d'autant plus si les résidents sont captifs. « Le lundi matin, ils ont besoin de sortir le méchant. [...] Pour beaucoup de gens, la vie est plate en HLM, il ne se passe rien et ça finit par nourrir le plaisir de la chicane. »

Le plan d'ensemble HLM fonctionne comme un village où il est difficile d'échapper au regard des autres (il y a d'ailleurs souvent une famille qui commère et fait la loi). Mais à la différence d'un village usuel, celui des HLM est composé « d'étrangers imposés vivant un degré élevé de précarité et de dépendance dans un lieu généralement négativement stigmatisé et dont les propriétaires n'habitent pas les lieux » (Annick Germain). Cette proximité-promiscuité peut d'ailleurs rendre difficile un mode d'intervention en groupe; ainsi, les ateliers pour les parents ont souvent peu de succès parce qu'ils ne veulent pas que leurs problèmes soient ébruités. « Ces gens-là vivent les uns à côté des autres et ne veulent pas que les autres connaissent leurs petites misères. » Le fait même de se rendre à l'activité revient à admettre aux yeux des autres qu'on a un problème.

Mais de façon beaucoup plus dramatique, quand survient une crise, un dérapage est exposé à la vue de tous et nourrit rapidement un espace de défiance. La densité de population peut entraîner des effets en chaîne. Les intervenants ont plus de difficultés à ériger des barrières pour se protéger en temps de crise, et en temps normal, à organiser leur travail quotidien sans être à la merci des événements et des intrusions continues de la clientèle, ainsi qu'à se créer un espace où eux-mêmes se sentiront en sécurité. Cette distance protectrice est aussi parfois difficile à établir pour les résidents : « Les parents ont peur que leurs jeunes nous en disent trop. »

Enfin, la proximité nourrit des attentes excessives qui se muent éventuellement en reproches, les résidents se tournant vers les organismes même si un problème ne les concerne pas ou si un incident implique une clientèle « externe ». Les organismes communautaires deviennent alors rapidement la cible de critiques acerbes : « Vous êtes jamais là quand il se passe des affaires. »

Construire une matrice de confiance

La proximité est un outil précieux dans la construction de la confiance dans un milieu où prévalent isolement et précarité. Elle permet d'aller vers les résidents, d'aller cogner à leur porte, plutôt que d'attendre qu'ils sollicitent de l'aide. « On a jugé au départ que les gens étaient isolés et qu'il fallait aller les chercher. » Cette situation instaure un rapport unique avec la clientèle qui diffère des conditions dans lesquelles travaillent en général les

organismes communautaires. Aussi, les quatre organismes n'envisagent-ils par d'être à l'extérieur du HLM. D'ailleurs, « si on était ailleurs, la clientèle ne suivrait pas ». La présence de l'organisme dans l'espace quotidien des résidents permet de nouer des liens : « Les jeunes viennent juste faire un tour, ils se sentent chez eux, ça permet un contact unique. » Or, la difficulté du travail social consiste en général à réussir à nouer un premier contact sur lequel construire une relation de confiance. La proximité instaure le familier : « C'est comme s'ils venaient parler à ma tante. » La relation de voisinage crée une situation d'échange particulière : « C'est donnant-donnant avec les familles; les gens vont venir facilement nous voir, puis nous, quand on a quelque chose à leur demander, on va cogner à leur porte. » Ce lien privilégié est apprécié par les intervenants extérieurs qui bénéficient en la personne des intervenants des centres de jeunes d'un relais particulier pour atteindre des clientèles généralement difficiles à rejoindre. « Les organismes qui existent autour créent un lien avec les HLM à partir du moment où ils viennent chez nous, sur place. » La matrice de confiance se déploie donc au-delà du HLM proprement dit dans la mesure où les autres intervenants acceptent de venir rencontrer les gens sur place, c'est le cas des CLSC notamment. Faire du porte-à-porte n'est pas chose courante dans le milieu sociocommunautaire traditionnel. Non seulement les quatre organismes sont sur place mais ils vont aussi chez les résidents : on l'a dit, les ateliers pour parents n'attirent pas grand monde, les organismes ont donc des intervenants qui vont à domicile, ce qui permet souvent d'identifier la nature du problème. « L'intervenante va chez quelqu'un et elle s'assoit au salon et elle peut comprendre [...] » que, par exemple, il n'y a plus rien dans le frigo et que le problème en est d'abord un de sécurité alimentaire. Le lien de confiance est donc privilégié : « Il y a des choses qu'ils vont nous dire, qu'ils n'oseraient jamais aller dire à d'autres organismes qui sont de l'autre bord de la rue, au CLSC ou ailleurs. »

Cette relation de voisinage sert aussi de démonstration, pour montrer que le milieu est somme toute comme les autres : « Regardez, c'est pas l'enfer ici, on est capable d'avoir du plaisir ensemble, on peut avoir des relations de voisinage. » Les fêtes de quartier sont, à cet égard, des kiosques de démonstration pour construire les relations avec le milieu environnant.

Cette proximité facilite un sentiment d'appropriation du centre des jeunes par ces derniers : « Il y a un sentiment d'appartenance qui est tellement fort chez les jeunes, qu'ils disent "c'est mon local, je suis bien ici, quand je vais dans une autre maison de jeunes, je me fais mal regarder parce que je suis noir, pauvre, etc." ». Mais la médaille a son revers. « Ils nous disent tout, même s'ils vont faire un braquage. » De plus, si un tel lien de confiance est rompu, le travail pour parvenir à le rétablir sera d'autant plus ardu. La confiance dans la capacité des intervenants de régler les problèmes peut se retourner contre eux. « Dans le feu de l'action, ils vont arriver tellement bouleversés qu'ils tirent

sur tout ce qui bouge. Évidemment, qui est là en avant, en première ligne... Vous étiez ou, vous faisiez quoi? »

Enfin, l'appropriation initiale est toujours extrêmement ardue : pour l'intervenant, cela relève du baptême du feu.

Mais le plus gros défi que pose la proximité se trouve ailleurs, dans l'« effet ghetto ». Le ghetto en général n'est pas seulement un espace de relégation, un lieu repoussoir, un rassemblement de gens que la majorité veut mettre à l'écart. C'est aussi un espace de repli et de réconfort pour ceux qui y vivent. La même ambivalence joue dans le cas des HLM. Plus il devient un espace de confiance et de sécurité, moins on a envie d'en sortir. En effet, plus on fournit de services *in situ*, plus on risque de renforcer la coupure entre le HLM et le quartier environnant. « Une locataire ne voulait pas quitter le HLM car elle avait plein de services gratuits à proximité. » Le sentiment d'être pris en charge, « qu'on pense à tout pour eux, qu'on s'occupe de tout, qu'on anticipe tout » n'incite pas les résidents à se tourner vers des ressources externes. Le sentiment d'appartenance au HLM, le sentiment d'appropriation du centre des jeunes par la population du HLM peut avoir des effets pervers. « Être situé au cœur du HLM a un effet cloisonnant pour l'intervention » et accentue une situation d'isolement qu'on a voulu au départ contrer. C'est pourquoi la plupart des organismes sont très concernés par les rapports entre les résidents du HLM et ceux qui l'entourent. Ce thème pourrait faire l'objet d'une discussion collective ultérieure.

Espace d'apprentissage

La fonction d'apprentissage prend beaucoup de place dans le travail des organismes communautaires : de l'aide aux devoirs aux ateliers de compétence parentale, les activités organisées par les organismes sont traversées par cette préoccupation, par rapport à laquelle le loisir, le registre du ludique apparaît si ce n'est pas secondaire, tout au moins instrumental (encore que les avis soient partagés sur la question). Mais au-delà des activités programmées, peut-on dire que la localisation des organismes dans le HLM a un impact sur la construction plus générale d'un espace d'apprentissage en matière de vivre ensemble?

Cette thématique apparaît à première vue moins importante que les deux autres, du moins jusqu'à présent.

Il est certain que la pérennité des organismes permet d'observer les trajectoires des jeunes : « On les connaît parfois depuis longtemps, ils sont devenus des ados et la différence est flagrante (avec les autres qui n'ont pas fréquenté le centre des jeunes). Ils

savent vivre en groupe, ils sont capables de prendre une place, mais aussi d'attendre... L'objectif a été atteint, il n'y a plus de chicane raciste. »

Mais les effets de la proximité ne sont pas toujours pédagogiques. Les organismes servent certes de substitut aux réseaux sociaux dont les résidents des HLM sont souvent dépourvus, mais peuvent, ce faisant, risquer d'entretenir une dépendance.

Les ados se permettent souvent de m'appeler :

- Qu'est-ce qu'on fait ce soir?
- Viens, c'est tout le temps à la même heure, tu verras.
- C'est quoi ta thématique?
- Prends l'horaire! [...]

Ils pensent qu'ils peuvent venir n'importe quand!

Les intervenants n'ignorent pas ce danger :

Il faut qu'ils apprennent, à un moment donné, à ne plus venir nous voir, mais à aller voir les personnes responsables. Il faut qu'ils apprennent à régler les choses de leur propre initiative, c'est ça qui leur manque en HLM, une capacité de communication interpersonnelle et de résolution de conflit.

Au fond, la question névralgique, mais combien difficile, est : comment combiner l'établissement de ces espaces de confiance, de sécurité et d'apprentissage tout en contribuant activement au développement de l'autonomie des résidents?

Fiche synthèse 2

Les centres de jeunes en HLM sont-ils des organismes communautaires (comme les autres)?

Introduction

Les quatre centres de jeunes ne sont pas des organismes communautaires comme les autres. Ils doivent leur création en partie à l'OMHM. S'ils sont, d'une certaine manière, issus de la dynamique d'un milieu, ce milieu est très particulier et ne coïncide pas avec celui formé par leurs « clients ». « Les jeunes et leurs familles, le centre n'a pas été créé par les jeunes », dira un intervenant. Comment se définissent-ils alors? Comment sont-ils définis par les résidents des HLM? Ces questions, comme on le verra, ne sont pas sans lien avec les interrogations qui interpellent l'ensemble du mouvement communautaire québécois aujourd'hui. Mais l'intervention en HLM confère à ces interrogations un relief bien particulier. L'autonomie s'avère un point crucial à bien des égards et décline des cas de figure fort différents, qu'il s'agisse des organismes ou du travail communautaire.

Le mouvement communautaire à un tournant : autonomie ou tyrannie des projets?

Le mouvement communautaire a une longue histoire au Québec. On pourrait la résumer en trois temps : les années 1970 voient s'affirmer la dimension sociopolitique; les années 1980 correspondent à l'essor de services alternatifs (qui deviendront plus tard des CLSC, par exemple); les années 1990 sont celles de la naissance de partenariats conduisant à ce que d'aucuns ont appelé une nouvelle forme de gouvernance (l'État gère avec la société civile, par exemple via les tables de concertation). Mais si tous sont appelés, il y a peu d'élus. C'est particulièrement vrai du mouvement communautaire, et les quatre organismes illustrent d'une certaine manière ces disparités entre les organismes inclus dans ce « mouvement ». L'ensemble du monde des organismes communautaires ressemble en effet à une nébuleuse à deux vitesses. Certains ont acquis une autonomie (qui leur vient d'une reconnaissance, y compris financière) qui leur permet de faire des choix, de se professionnaliser et d'être des joueurs importants dans les tables de concertation. D'autres fonctionnent dans la précarité et ne disposent pas de ressources suffisantes pour construire véritablement leur organisation au-delà des services qu'ils fournissent.

Cette dichotomie traverse les quatre organismes et permet de prendre la mesure des disparités dans leurs conditions de travail respectives. Certains arrivent à acquérir une autonomie, notamment grâce aux subventions de Centraide. Elles leur permettent de faire des choix correspondant à leurs propres exigences organisationnelles, « ne plus se faire imposer des manières de faire » et deviennent des « interlocuteurs

incontournables ». Ces organismes estiment qu'ils se trouvent à un « moment charnière » à cet égard, certaines institutions devenant conscientes de leur contribution. D'autres font une lecture inverse de la conjoncture et de leur propre situation. Ils se sentent de plus en plus dépendants de bailleurs de fonds leur imposant un fonctionnement par projet de plus en plus contraignant. Nous y reviendrons.

Plusieurs facteurs semblent jouer sur le statut des uns et des autres. Notons au passage que ces financements de Centraide reposent, dans une certaine mesure, sur des considérations territoriales : dans Hochelaga-Maisonneuve, le grand nombre d'organismes communautaires diminue les chances de ceux qui font des demandes, problèmes que rencontrent moins ceux situés sur le territoire de Mercier.

Par ailleurs, certains organismes sont adossés à un autre organisme à l'extérieur du HLM : « On a besoin d'une structure mère ». Mais il n'est pas évident de saisir les impacts sur l'organisme en HLM. Si les quatre organismes ont réussi à survivre pendant plus de dix ans et ont connu des hauts et des bas (avec parfois des fermetures temporaires), certains sont dominés par la précarité alors que d'autres s'institutionnalisent. Cet écart va-t-il se perpétuer? Si certains admettent des progrès dans la reconnaissance du travail qu'ils font, ils n'en ignorent pas moins les nuages qui se profilent à l'horizon avec le vent actuel de néolibéralisme.

Quelles formes prennent ces menaces? « L'État ne veut pas payer plus, il invite donc le privé à investir dans le communautaire. On se dirige donc vers un modèle anglo-saxon, le modèle philanthropique privé, celui des fondations avec, à la clé, le pouvoir de l'argent et des buts qui ne semblent pas toujours être l'amélioration des conditions de vie. » Si cet horizon peut encore sembler lointain, certains impacts se font déjà sentir. Ainsi, Centraide, une institution qui a pourtant toute la confiance des organismes — « une institution qui écoute, qui a du respect pour les méthodes de fonctionnement des organismes, c'est extrêmement rare dans le milieu des bailleurs de fonds » —, instaure progressivement un ensemble de démarches, dont un travail d'accompagnement-évaluation, qui se rapprochent des « modes de gestion du privé (plan d'affaires, objectifs quantifiables, démarches d'évaluation corporative aux trois ans, etc.) ». Par contre, avec un financement en continu ou structurel de l'État, « ne risquerait-on pas de devenir des fonctionnaires, se demandent certains, et de perdre une liberté d'action qui fait aussi l'intérêt du communautaire »?

Les conditions de travail des organismes seront discutées sous l'angle de l'autonomie et de la définition de la communauté et du travail communautaire. Le communautaire peut en effet être vu comme une dynamique portée par le milieu ou comme un type d'intervention, en l'occurrence « du sociohumanitaire ».

Quelle communauté?

Les organismes ne peuvent être décrits au sens strict comme issus du milieu HLM dans lequel ils interviennent. « Quand je descends de l'autobus, je réalise que je n'appartiens pas à cette communauté, cela me met mal à l'aise. Indirectement, on s'en vient leur dire qu'ils ont besoin d'aide. C'est comme s'il y avait un écart. » Certains estiment ne pas être un groupe communautaire : « Le centre n'a pas été créé par les jeunes du HLM, ce ne sont pas les gens du milieu qui font rouler la boîte. » La perception diffère dans le cas où l'organisme est rattaché à une « structure mère » qui, elle, se définit comme portée par le quartier et à son service. « La communauté dans notre cas, c'est le quartier. » Tous les organismes sont, d'une certaine manière, issus d'une concertation entre l'OMHM et des intervenants locaux (CLSC, police, table de concertation, quartier en santé), voire de comités de locataires du HLM. C'est d'ailleurs un tel comité qui a, dans un cas, consulté les résidents du HLM pour identifier la nature du problème et donc le type d'organisme (et sa vocation) à mettre en place. Mais la manière de définir la communauté de référence diffère. Pour les uns, il s'agit clairement des résidents du HLM « par la force des choses, faute de ressources », d'autres ajoutent les personnes habitant à proximité, « mais les résidents du HLM ont toujours la priorité », d'autres enfin situent la communauté d'abord à l'échelle du quartier. Notons au passage qu'il s'agit bien du quartier et non de l'arrondissement.

Il y a donc une différence de nature entre un organisme en loisir, comme un club de hockey, et les quatre organismes. Le premier pourrait être qualifié d'association locale, les seconds se définissent d'abord par la nature du travail qu'ils font.

Ce lien originel bien particulier avec la communauté comme instance porteuse implique une action d'appropriation importante. Puisque ce n'est pas la communauté qui formule la demande, l'organisme doit cultiver son « enracinement » :

La demande, c'est moi qui l'imagine. Les gens du HLM vivent un niveau d'exclusion qui les place dans une position qui crée une résignation qui fait qu'il n'y a plus de demande. Pour demander quelque chose, il faut avoir un minimum d'espoir de pouvoir améliorer ses affaires. Il faut donc susciter la demande. [...]

Les gens se sont appropriés le centre des jeunes, ils savent que cela leur appartient, ils viennent nous aider à organiser des fêtes, toute une journée s'il le faut... Les jeunes mettent des photos de nous sur les murs de leur chambre!

L'essence de l'action communautaire

Dans leurs programmes, les organismes comptent des activités avec une dimension loisir mais qui ne s'y réduit pas, sauf en certaines occasions. « On n'attire pas des mouches avec du vinaigre! » Le loisir est un prétexte pour « créer des liens », sans compter le fait qu'il faut à l'occasion permettre aux jeunes « d'aller au cinéma comme

tout le monde ». Mais ce type de pratique peut justement faire problème; en fait, ce genre de sortie sert aussi à apprendre à dépasser la condition stigmatisante des jeunes de HLM. Certes, les conceptions divergent quant à l'importance de cette dimension et de sa signification, mais tous s'accordent sur le travail d'intervention au-delà de cette composante loisir, ce qui aura des impacts sur la manière de définir les critères d'évaluation des activités. Les centres de jeunes ne sont pas des maisons de jeunes, mais on souligne l'ambiguïté du terme qui évoque pour certains le spectre de la DPJ.

Mais d'abord, comment définir l'essence du travail communautaire? Qu'est-ce qui le distingue de celui effectué dans la fonction publique ou dans les CLSC? « L'action communautaire, c'est l'accompagnement des personnes, cela n'a rien à voir avec la "prestation de services" » destinée à des catégories de personnes. Elle repose sur une situation de proximité qui amène l'organisme communautaire à être « celui qui a le plus de prise sur la réalité, qui réalise une adéquation presque parfaite entre la situation d'un milieu et la réponse apportée à ses besoins ».

Les critères utilisés par les organismes pour évaluer leur action sont bien différents de ceux des programmes qui les financent, puisqu'il s'agit, par exemple, de cerner les progrès effectués par les jeunes en matière de comportement (exemple : être capable d'assiduité à une activité). On est d'emblée dans le registre du qualitatif. Ensuite, cette procédure d'évaluation doit être assez souple pour épouser l'évolution des objectifs et ne peut être enfermée dans des catégories sectorielles. Enfin, le milieu HLM forme un tout, les comportements des individus ne pouvant être dissociés de l'ensemble, il faut donc aussi considérer globalement la qualité du vivre ensemble dans le HLM.

Quel est le profil du travailleur communautaire?

Quelles sont les qualités prisées par les organismes communautaires lorsqu'ils engagent un collaborateur? Ici aussi, les critères diffèrent de ceux utilisés habituellement dans le secteur privé ou public. Ainsi, on se méfiera de personnes hautement diplômées qui seraient tentées de faire davantage confiance à leurs propres compétences qu'à l'expérience de l'équipe. Or, le travail en équipe est primordial. On se méfiera pour les mêmes raisons de motivations du type « sauver le monde » (le « complexe Mère Teresa »). Certains affirmeront même « qu'on aboutit en [travail] HLM par accident et non par conviction ». Avoir le goût de s'investir et la capacité de se remettre en question sont, par contre, des qualités appréciées, de même qu'être prêt à affronter toutes les réalités difficiles qui sont le lot quotidien dans un tel environnement, « n'avoir pas froid aux yeux, savoir ne pas paniquer au premier obstacle, ne pas avoir trop de préjugés », et finalement, être doté d'un bon sens pratique. Enfin, autant le principe d'une organisation bureaucratique est fondé sur l'indépendance des personnes par rapport aux

fonctions (postes), autant, dans le secteur communautaire, le travail repose sur la qualité des personnes (personnalités). Donc, on retrouve à nouveau ici, comme dans les critères d'évaluation, des considérations relatives aux personnes.

Les collaborateurs ont souvent peu d'expérience au départ ou ont fait de l'animation. Par contre, le passage par le travail en HLM fonctionne comme un tremplin professionnel intéressant et beaucoup aboutiront dans le secteur public.

On voit bien comment se dessine une culture organisationnelle propre au secteur communautaire. Or, celui-ci dépend, pour l'essentiel, de fonds qui viennent de secteurs fonctionnant sur des cultures organisationnelles tout à fait différentes, qu'il s'agisse du public comme du privé. Comment se débrouillent alors les organismes communautaires pour concilier l'inconciliable?

L'autonomie ou la ruse

Ce n'est un secret pour personne, l'autonomie est la grande préoccupation des organismes communautaires.

Rappelons que certains semblent avoir acquis une capacité de faire des choix. « Nous, on cultive jalousement notre autonomie. » Pourquoi est-ce important? « On n'était bon nulle part parce qu'on voulait être bon dans tout. On ne peut pas gérer 12 plans d'action en même temps, car cela devient trop lourd à gérer pour les budgets dont on dispose. Il faut éviter la dispersion, donc on décline les offres trop intrusives. » Ils ont connu les difficultés de ceux qui croulent sous les contraintes d'une gestion par projets les obligeant à tenter de coïncider leurs besoins (financer des types d'activités) avec les priorités des bailleurs de fonds. Or, les besoins du milieu évoluent, ce qui, en théorie, oblige à changer constamment de source de financement. Les démarches de recherche de fonds sont certes onéreuses en temps et en énergie, mais les programmes sont souvent assortis de critères, de priorités ou de conditions qui ne correspondent pas aux besoins locaux, quand ils n'exigent pas une démarche innovatrice, alors que les organismes tentent désespérément de se construire une routine et de stabiliser un milieu de vie. Alors, on a recours à la ruse pour essayer de réduire l'écart entre les exigences du bailleur de fonds et celles de l'organisme, si on ne peut pas s'en passer ou si l'on pense qu'il ne peut pas se passer de l'organisme. Il y a donc une question de gestion de risque non négligeable, car elle met en cause des emplois mais aussi la présence d'un organisme dans un milieu de précarité. Cette réalité met donc beaucoup de pression sur les épaules des responsables. Si, d'un côté, leurs conditions de travail ressemblent à celles des travailleurs autonomes (être son propre patron), elles en diffèrent radicalement au chapitre de la responsabilité sociale.

Perceptions du travail communautaire

« Quand je descends du bus, je réalise que je n'appartiens pas à cette communauté. » La définition incertaine d'une identité commune au travail communautaire en HLM et aux populations qui y résident ouvre forcément le jeu des perceptions réciproques, avec les méprises et les incertitudes que cela implique. Dès lors, les intervenants ont en commun le sentiment d'être perçus et jugés par les familles et les jeunes des HLM au travers d'une lorgnette parfois déformante et souvent changeante, l'ouverture focale variant en fonction de l'âge et du statut de la personne, comme jeunes ou parents.

Pour les jeunes qui fréquentent les organismes, la perception est surtout une question d'âge et de « prise de conscience ». La relation avec les 6-12 ans est décrite sur le mode d'une proximité alimentée par la connivence et la transparence rendues possibles par l'enfance. « Il est évident que les enfants nous perçoivent d'une façon qui leur est propre, comme un endroit où l'on peut avoir du plaisir, où il y a des adultes gentils. Ils vont se confier à l'éducateur, un adulte en qui ils peuvent avoir confiance. » Ils disent « tout » aux éducateurs, confient leurs problèmes, parlent de l'ambiance à la maison, de ce qu'ils devraient révéler ou non sur la vie familiale, ce qui n'est pas sans créer certaines tensions avec certains parents qui perçoivent les organismes et les intervenants comme une menace potentielle quant à leur rôle de parent.

Cette relation de proximité s'atténue à l'adolescence avec une prise de conscience plus grande des enjeux et de l'environnement dans lequel ces jeunes se retrouvent. L'organisme communautaire devient alors à la fois le « drop in, l'endroit où on finit l'école et on vient jouer au billard, on vient relaxer, rencontrer les copains. Un endroit où l'on peut avoir de l'aide au besoin » et comme « une prolongation de la famille et de l'école ». Mais tout ceci se passe à une bonne distance des parents. « Les jeunes ont besoin d'un endroit hors du regard des parents, [vers lequel] ils peuvent venir en cas de crise. Les parents appellent, on leur dit que tout est correct, que le jeune est chez nous. » Cette distance face à l'autorité parentale s'exprime également dans une volonté d'autonomisation par rapport au lien familial et de définition d'une appartenance à d'autres groupes de référence, dans une défiance aussi parfois par rapport aux adultes, intervenants ou non. « Ils sont conscients, vers la fin de l'enfance. Ils nous perçoivent différemment. Les ados comprennent et là, entre frères et sœurs : “Ta gueule, il faut pas dire cela quand on est ici.” La loi du silence. » Cette constatation ne signifie pas que la dégradation de la relation, mais plutôt qu'elle change de forme et de contenu. Elle est plus égalitaire, interactive et mobilisatrice, et offre « un lieu qui signifie la sécurité, l'attention et l'accomplissement ».

Pour les parents, leurs perceptions des organismes communautaires apparaissent très variées et s'organisent autour de plusieurs types. Il y a d'abord les « fragilisés », ceux qui pensent que les organismes constituent une « menace, une intrusion dans leur vie. C'est le type de parents qui vont dire à leurs enfants : "Parle pas de ça, de la maison..." », qui vont venir nous voir pour savoir presque dans le détail ce que les enfants ont dit ». Cette perception apparaît surtout chez des parents qui vivent des situations familiales ou sociales très difficiles et qui ont peur de la judiciarisation dont ils pourraient faire l'objet. Ils se méprennent souvent sur les objectifs des organismes communautaires en les confondant avec des acteurs institutionnels du secteur de la protection et de l'aide à la jeunesse, la menace du placement en centre d'accueil servant de repoussoir.

Une deuxième catégorie peut être décrite par le terme de « consommateurs ». Cette catégorie peut se subdiviser en plusieurs. Il y a d'abord les « consommateurs mal informés », ceux qui viennent voir les organismes communautaires pour un problème lié à leur logement : « Mon chauffage ne marche plus, je veux un formulaire pour déménager, je veux un meilleur logement... » Ils se méprennent visiblement sur le statut et le rôle des intervenants en les prenant pour des travailleurs de l'OMHM et l'organisme, pour un guichet. Toujours parmi les consommateurs, il y a ensuite ceux qui font un usage « utilitariste » des organismes communautaires. Ils les voient comme des « pourvoyeurs de services, des centres de loisirs », où leurs enfants, en sécurité et bien encadrés, ont des activités pendant lesquelles « ils peuvent souffler ». Ils adoptent une attitude utilitariste dans le sens où ils ne s'intéressent pas aux activités des organismes, « ils s'en foutent, ils [leur] font confiance les yeux fermés ». On peut dire qu'ils limitent leurs contacts avec les organismes au strict minimum : « On les voit une fois par an, au début de l'année, lors des inscriptions. » Ils ne s'investissent pas : « Ils utilisent nos services pour leurs jeunes, ils se complaisent là-dedans et ils ne veulent surtout pas apporter quelque chose en échange. » La dernière sous-catégorie est celle des consommateurs « satisfaits », ceux qui voient les organismes communautaires de manière plus précise, parce qu'ils ont déjà fait partie d'un mouvement ou qu'ils ont déjà fait appel à d'autres organismes par le passé. Ils les utilisent comme un « levier possible, un lieu où ils peuvent demander de l'aide et recevoir des conseils, où l'organisme est un lieu où règne l'harmonie, le respect, où l'on éduque les jeunes », et avec lesquels il existe un échange. « Mais de temps en temps, ils nous épatent, surtout l'été quand ils viennent nous aider, il y a un retour à un moment donné. »

Enfin, on identifie une troisième catégorie, celle des « toujours plus ». Les personnes de cette catégorie voudraient plus, sont toujours insatisfaites et peuvent devenir nos pires détracteurs.

Ces perceptions ne se limitent cependant pas à l'intérieur des HLM. Dans deux des quatre organismes, les intervenants se disent conscients de l'image négative qu'ils projettent dans l'environnement du quartier, image qui colle aux HLM autant qu'à leurs organismes, et qui se nourrit de la distance sociale manifeste entre les résidents des logements sociaux et le reste de la population. La distance peut également être interne aux logements HLM lorsque les parents identifient l'organisme comme un service pour « jeunes à problème, où la discipline est laxiste », et où ils ne souhaitent pas envoyer leurs propres enfants. Cette attitude de méfiance est particulièrement présente au sein de la population immigrante récente, qui connaît souvent moins bien l'environnement social dans lequel elle s'installe et les ressources que proposent les organismes communautaires au Québec.

Fiche synthèse 3

Les paradoxes du ghetto

Introduction

Les HLM de type plans d'ensemble sont souvent qualifiés de ghettos. Mais ce mot est chargé et renvoie à des significations à tout le moins paradoxales. Il s'agit donc d'y réfléchir en ayant en tête la double face historique du ghetto, puisqu'il est À LA FOIS un espace dans lequel se regroupent et s'entraident des gens qui partagent des caractéristiques semblables (ex : religieuses) et un espace de relégation vers lequel on dirige les personnes qu'on veut mettre à part (ex : l'apartheid). Au Québec, on parle à la fois de ghettos de riches et de ghettos de pauvres. De cette double signification découlent ce que l'on peut identifier comme des paradoxes du ghetto. Devant ce constat, est-ce que cette double face du ghetto ne s'applique-t-elle pas à nos HLM par leur côté « entre soi confortable » et leur côté injuste d'« être rejeté »? Le premier paradoxe du ghetto ou des HLM est d'être l'objet à la fois d'une appropriation positive et d'un sentiment d'isolement, de captivité, de relégation... Le deuxième paradoxe du ghetto est que ses usages sont multiples, se référant tour à tour à une réalité objective et à un ensemble varié de perceptions. Qui parle alors du ghetto? Et que dit-on au juste? Enfin, le dernier paradoxe du ghetto, et non le moindre, est que cette figure de la ville renvoie elle-même à des formes ou à des images variées. Le ghetto est-il alors une forme architecturale? Une concentration particulièrement élevée d'une ou plusieurs populations? Un mode particulier d'organisation sociale et de vie en société?

Tous ces paradoxes et les questions qu'ils soulèvent produisent une vision de la ville ou de l'espace qui s'organise autour du couple intérieur/extérieur, et si l'on est bien en présence de deux mondes séparés, il s'agit de se poser la question des gestes qui permettent de les rapprocher, de les faire cohabiter, de les relier, au travers du jeu des ponts (conçus pour relier) et de la porte (conçue pour alternativement séparer et rassembler deux choses). Couper les ponts et fermer une porte, ce n'est pas la même chose! Le thème de la mixité, thème piège s'il en est un!, est sous-jacent à ces dernières interrogations. Il s'agit cependant d'en faire la critique en essayant de comprendre les raisons de la pertinence d'organiser des activités spécifiquement orientées vers les jeunes des HLM, et parfois, au contraire, jouer la carte du mélange social. Il s'agit aussi de s'interroger sur les causes de l'échec fréquent des activités proposées à des clientèles mixtes (HLM et extérieur), et dans les cas où cela fonctionne, d'identifier les conditions facilitant cette réussite.

L'effet ghetto

Qui n'a pas un jour associé les HLM, et tout particulièrement les plans d'ensemble, à un ghetto? L'image semble en tout cas largement répandue et a été utilisée plus d'une fois lors de discussions antérieures, au point d'apparaître comme une évidence. Mais est-ce si simple? Et tout d'abord, que désigne au juste cette image? Est-elle vraiment si répandue? Se pourrait-il que les seuls à ne pas l'utiliser soient précisément les premiers concernés, à

savoir les résidents des HLM? Cette terminologie est-elle d'ailleurs innocente (« ce n'est qu'une question de terminologie »)? Ou mérite-t-elle d'être « déconstruite »?

Une question d'architecture?

Les HLM montréalais sont généralement bien différents des grands ensembles si caractéristiques de certaines banlieues françaises. Depuis une bonne trentaine d'années (en fait, très rapidement après le début du programme fédéral de construction d'HLM, les concepteurs et les analystes ont conseillé de réduire la taille des ensembles et de les « insérer » en ville), la Ville de Montréal a adopté une politique de dispersion des logements sociaux dans le tissu urbain sous forme de très petits ensembles d'unités de logements. Les plans d'ensemble constituent, dans un sens, l'exception qui confirme la règle, puisqu'ils contiennent 100 logements et plus (les plus grands ensembles montréalais comptant près de 400 logements). Ils se distinguent aussi par une implantation au sol particulière. Sans prendre pour autant la forme de tours résidentielles massives, ils présentent une architecture spécifique puisque les bâtiments sont disposés autour de cours intérieures, dans un plan masse; il s'agissait probablement, dans l'esprit des architectes de l'époque, de concevoir un cadre bâti favorisant la formation d'une communauté et l'éclosion de liens sociaux entre personnes traversant des situations difficiles ainsi que d'« aménager l'espace pour que les gens puissent se retrouver, s'animer, se mobiliser ». Ce parti architectural a cependant produit une densité qui crée des conditions de promiscuité particulières, notamment difficiles pour des gens venant de milieu rural, par exemple. « La vie privée pour eux, cela implique les trois portes d'à côté. » Mais ces conditions de proximité résidentielle sont-elles si différentes de celles qu'on trouve dans des tours résidentielles de luxe?

Ce faisant, quel type de vie sociale a-t-on créé? « N'y a-t-il pas des effets pervers à ce type de projet, des effets d'enfermement? » Et cette vie sociale, est-elle d'ailleurs vraiment tributaire de l'architecture des lieux?

N'y a-t-il pas, par ailleurs, un paradoxe à parler d'isolement (car tel est bien le terme souvent utilisé pour décrire la situation des résidents des HLM) alors qu'on voulait créer une communauté? De toute évidence, il n'est pas facile de faire la part entre le spatial et le social lorsqu'il est question des plans d'ensemble, ni de départager les représentations et les réalités objectives.

Effet village?

En fait, au chapitre des images, celle du village paraît tout aussi utile pour désigner ce qui se passe dans les HLM de type plans d'ensemble; elle est d'ailleurs utilisée par les résidents eux-mêmes, qui ne se réfèrent jamais à la notion de ghetto (le ghetto devenant

donc l'image projetée par ceux de l'extérieur). Car il ne s'agit pas seulement d'un espace particulier mais d'une « durée collective »! En effet, le milieu de ces HLM apparaît comme un environnement très stable, où les mêmes personnes se côtoient (pour le meilleur et pour le pire) depuis longtemps. « Ce sont des gens qui évoluent ensemble depuis longtemps, ce qui crée un lien fort; la trame de fond n'est peut-être pas le fait qu'ils sont en HLM. » Alors que dans le reste du quartier, les gens déménagent fréquemment, il y a peu de roulement parmi les locataires de HLM, nous dit-on.

Et comme dans tout village, où tout le monde se connaît, il y a un certain nombre de phénomènes typiques : les rumeurs qui se répandent facilement, l'« effet d'enflure verbale comme si le HLM servait d'amplificateur » de tout incident, le fonctionnement avec un chef du village qui donne le ton, contrôle, etc. À ces traits du village sont cependant attachés des traits positifs, du moins dans un premier temps.

Le HLM est un univers familier, connu, donc sécurisant. « Ils n'aiment pas leur milieu, ils voudraient tout changer mais cela bousculerait leur univers. Or, ils ne veulent pas être bousculés. Ils choisissent de rester dans cette communauté qui ne leur plaît pas tellement mais qu'ils connaissent comme le fond de leur poche, dont ils connaissent tous les labyrinthes [...] » Cette stabilité qui permet l'éclosion de liens sociaux, notamment chez les jeunes, va aussi à l'occasion nourrir des sentiments d'appartenance. Ils ont grandi ensemble, ont développé des liens forts avec les intervenants, le Centre des jeunes devient leur « place »! Cette image du village est donc plus facilement associée à des traits positifs, ce qui n'est pas le cas du ghetto (à l'exception des jeunes qui, eux, l'utilisent), qui est aussi davantage une image plaquée du dehors.

Dehors, dedans : une coupure que chacun interprète à sa manière

L'image du ghetto sert d'abord à établir une rupture entre le dedans et le dehors. « Ici, ce n'est pas pareil, la manière d'établir des rapports avec les gens, les dynamiques locales, etc. » Les intervenants tout comme les résidents ont l'impression qu'il existe une barrière avec le monde extérieur. Les jeunes en sont aussi conscients (mais n'y accordent pas la même signification). Ainsi, lors de certaines sorties ils soigneront leur tenue vestimentaire, leur look, pour se démarquer collectivement de ce monde extérieur dont ils se sentent différents. « Ils étaient presque déguisés, ils en avaient même rajouté. » Un autre événement est aussi éloquent sur cette logique de la distinction : une lettre avait circulé sur Internet suite aux événements relatifs à l'agression d'une vieille dame handicapée par un groupe de jeunes Noirs, événement qui avait déclenché une avalanche de courriels racistes (sur le mode : renvoyer tous les Haïtiens chez eux). Les jeunes sont donc partis à l'école le matin suivant... entièrement vêtus de jaune! Cet événement avait eu pour effet de souder tous les jeunes. À l'inverse, cette dualité

permet aussi de protéger la « communauté extérieure », le quartier et la ville, de ces petites déviances qui éclosent dans les cours intérieures du plan. « Ce n'est pas trop grave, cela ne se voit pas de l'extérieur. » Les policiers semblent soucieux que cela ne déborde pas. Pour le reste...

Ensuite, l'appartenance à la communauté confinée à l'intérieur n'est pas pour autant nécessairement associée à des images positives. On chercherait plutôt à se démarquer de cette « communauté » qui renvoie une image à laquelle on ne souhaite pas être associé. Car avec le temps, cette « communauté » est dominée par le phénomène des multiproblématiques. En effet, ce ne sont plus seulement des personnes pauvres qui sont concentrées dans ces ensembles; les problèmes de santé mentale, par exemple, sont en forte croissance. Cette diversité de situations ne favorise pas le sentiment d'appartenance. En plus, les intervenants institutionnels s'empressent d'occuper les créneaux vides en produisant une analyse du milieu confinant à une taxinomie des maux dont il souffrirait, oubliant au passage les ressources et les réactions dont il est aussi pourvu.

Sur la multiplication des « problématiques », les perceptions divergent cependant entre l'OMHM et les intervenants communautaires. Le premier estime que ce phénomène est minime et que la majorité des locataires sont d'abord des personnes sans ressources économiques. Les seconds l'estiment au contraire largement majoritaire. La question est importante, car elle concerne la nature même de la mission du logement social et elle a un impact majeur sur les interventions.

En sortir ou s'en sortir?

Rien d'étonnant donc à ce que « tous veulent en sortir, tous veulent partir » puisqu'il n'y a « rien de positif à faire partie, à appartenir à ce milieu ». Or, ce milieu, dont on voudrait s'échapper, est devenu tellement familier qu'on ne souhaite plus le quitter, on en devient captif, un peu par facilité. « C'est du prêt à vivre! [...] Ils passent beaucoup de temps dans le plan, s'il y avait un dépanneur à l'intérieur du plan, ils n'en sortiraient plus jamais!

Pour les jeunes, ce qui pourrait apparaître « comme un enfermement est d'abord une source d'identification et de cohésion, qui ultimement les valorise ». Le sens du mot ghetto est alors parfois pris dans sa référence américaine, via le mouvement culturel associé au hip-hop et à la défense des droits des minorités visibles. Cette référence soude le milieu des jeunes, particulièrement lorsque les communautés culturelles y sont représentées.

Cet effet de valorisation est aussi présent chez les organismes communautaires; n'a-t-on pas tendance à se faire une gloire de travailler dans un milieu particulièrement ghettoïsé, chacun veillant à défendre sa cause à ce chapitre? Mais les organismes communautaires ne sont pas vraiment dupes des réflexes dictés par les contraintes de financement. Le spectre du ghetto est facile à agiter, il est commode pour réveiller les bonnes consciences. Alors que les intervenants savent bien ne pas partager les conditions sociales et culturelles du milieu auquel ils s'adressent ni vouloir se laisser enfermer ou aspirer par la dynamique interne des HLM, ils ne sont ni Mère Teresa ni le bon Samaritain, même s'ils font preuve de dévouement et de professionnalisme à l'égard de jeunes qui ont droit à des services de qualité et accessibles à tous ainsi qu'à se développer harmonieusement et à apprendre à vivre ensemble.

L'effet miroir

La terminologie du ghetto se prête bien aux effets miroirs. On n'aime pas être associé aux images dévalorisantes projetées par les voisins, mais on craint aussi l'image renvoyée par les conditions de vie à l'extérieur du plan d'ensemble. Les nouveaux venus tentent souvent de se dissocier de la condition qui prévaut dans le HLM : « J'ai été placé avec ce monde-là, mais moi, c'est une erreur, je suis ici juste parce que je n'ai pas d'argent, les autres sont complètement *fuckés*. »

Il faut dire que la réalité sociale des HLM a beaucoup changé. À l'origine, les HLM étaient des logements de transition. On pensait que ces populations amélioreraient leur sort. Or, la pauvreté a augmenté et face à la pénurie de logements, on a réservé les HLM aux plus pauvres. Ce faisant, on a abandonné le souci de mixité sociale qui prévalait jusqu'alors (un tiers de retraités, un tiers de travailleurs, un tiers de familles nombreuses), et ce, au profit d'un mode d'attribution selon un pointage relié aux revenus et aux besoins en logement des familles. Cette nouvelle pratique abolit également la notion de loyer-plafond, incitant dorénavant les ménages qui améliorent leur situation à se loger dans le secteur privé. Ces modifications dans les règles d'attribution ont, dès lors, modifié le peuplement de plusieurs HLM : la proportion des travailleurs chute; la taille moyenne des ménages augmente; les personnes d'origine immigrante sont plus nombreuses et la proportion de jeunes augmente de manière significative.

Pont et porte

Dans ce contexte propice aux ambiguïtés, quelle philosophie se dégage des activités des intervenants? Faut-il favoriser le mélange de populations et ainsi rapprocher les générations, les types de familles, les populations HLM et les autres? À cet égard, les quatre centres de jeunes diffèrent; certains fonctionnent aux clientèles mixtes (internes,

externes), d'autres, non. Y a-t-il, dans l'action communautaire, des activités qui ouvrent sur l'extérieur, et d'autres, qui proviennent de l'extérieur dans une perspective de décroisement? En d'autres termes, qu'est-ce qui permet de faire le pont entre les résidents du HLM et l'extérieur? Par exemple, pourquoi faire une fête DANS le HLM plutôt que de favoriser la participation des résidents à la fête du quartier?

Par ailleurs, il est nécessaire de penser à des activités exclusives pour les résidents du HLM, de fermer des portes pour favoriser l'accessibilité aux milieux extérieurs au HLM. Des approches trop universelles ne convaincront pas les résidents, et en fin de compte, mineront le potentiel de participation, surtout si le quartier environnant est plutôt de classe moyenne. À l'occasion, ces résidents ont donc besoin d'activités dessinées pour eux. C'est le cas, par exemple, des camps de jour, particulièrement utiles dans des quartiers où justement, la population est beaucoup plus favorisée et « de souche ». Il y a donc un juste milieu à atteindre entre les activités bâties sur mesure, qui les rejoignent mais qui risquent de renforcer la ghettoïsation, et les activités ouvertes à tous où ils peuvent côtoyer des personnes extérieures au HLM et ainsi les aider à combattre leurs propres démons!

Au total, l'image du ghetto a des effets pervers mais est incontournable. En fait les résidents s'estiment les seuls autorisés à en parler, à juste titre, puisqu'il s'agit souvent d'un discours servant à les stigmatiser, à les priver, au fond, du sens qu'ils veulent donner à leur situation et qui peut être très différent d'un contexte à l'autre.

Fiche synthèse 4

Le rythme de vie HLM, un temps dérégulé?

Introduction

On définit souvent un quartier, et les HLM de type plans d'ensemble ne font pas exception, par l'espace qu'il occupe dans la ville, ce qui implique que l'on en délimite les frontières (plus ou moins poreuses). Cependant, le temps joue un rôle important dans la description d'un quartier. Des images temporelles collent souvent à différents espaces : le *redlight* de la vie nocturne, la cité-dortoir, l'animation du centre-ville, le quartier des affaires... Chaque quartier possède ainsi ses rythmes de vie : le jour, la nuit, la semaine, la fin de semaine, l'été, l'hiver... La vie peut y paraître frénétique, ou au contraire, tranquille, le qualificatif finissant par s'appliquer également aux populations qui y résident, même si cette assignation est parfois abusive. Chaque quartier produit aussi ses rituels, ses moments festifs ou solennels..., qui en réaffirment l'unité et l'identité. Enfin, les résidents sont aussi mobiles au fil du temps : il y a ceux qui restent, ceux qui passent, ceux qui le quittent, ceux qui arrivent...

Dans cette perspective, comment est-il possible de caractériser le temps des HLM? Est-ce qu'ils possèdent leurs propres rythmes? Au quotidien? Selon la saison? Quelle image renvoient les rythmes de vie du HLM? Est-ce un espace statique ou dynamique? Quels impacts peuvent produire les rythmes de vie du HLM sur l'organisation de l'intervention auprès des jeunes et de leurs familles?

Un temps dérégulé ou dérégulé?

L'image temporelle, associée le plus souvent aux personnes défavorisées, sans-emploi ou avec une situation financière précaire, est celle d'un temps sans structure apparente, complètement disponible pour l'individu, statique et vide. Toutefois, comme celle du ghetto, cette image apparaît rapidement paradoxale. Si l'individu peut, en apparence, disposer à sa guise de son temps, il souffre également de ne pas être impliqué au reste de la vie sociale, celle de l'emploi par exemple, qui structure le temps au travers d'un horaire. Il lui manque souvent les ressources nécessaires à l'occupation du temps, le loisir et la consommation qui l'accompagnent lui étant souvent inaccessibles, l'absence de contraintes extérieures accentuant l'impression de devoir « tuer le temps ». Et depuis longtemps, la charité puis les politiques d'aide sociale ont tenté de lutter contre cette image d'un temps vide ou inutile du vagabond ou du chômeur, d'abord avec l'instauration des fabriques royales et d'État qui mettaient au travail les sans-abri, ensuite par les différentes mesures d'« activation » des sans-emploi — le modèle de l'État social actif devenant progressivement dominant.

Les plans d'ensemble et les populations qui y résident sont d'abord décrits par les intervenants au travers de ce prisme, qui n'est pas que déformant, mais qui correspond sans doute à une partie de la vie en HLM. Toutefois, la description proposée est moins celle d'un temps vide que d'un temps déréglé ou dérégulé, où la vie domestique semble se dérouler sans organisation apparente. « C'est clair que le matin, dans le HLM, c'est super calme. Ça ne bouge pas avant 11 h. Les enfants vont à l'école, souvent ils ne sont pas accompagnés pour aller à l'école. Ils doivent y aller d'eux-mêmes, de toute façon l'école est à côté. » Le HLM apparaît, à nouveau, comme un milieu à part, un peu en marge du reste de la société, un milieu où les adultes se lèvent tard, les enfants se rendent parfois seuls à l'école et le ventre vide par manque de supervision d'un parent. Il n'est cependant pas possible de réduire le mode de vie des HLM à l'image d'un temps déréglé ou dérégulé, les temps sociaux y jouant également un rôle et les quatre organismes communautaires tentant d'en modeler certains aspects par l'entremise de leurs activités.

Le HLM, un rythme de vie

Si le petit matin est plutôt calme en HLM, parce que « ça dort tard », le départ pour l'école ne se déroule cependant pas toujours dans l'indifférence. Au contraire, il prend parfois l'allure d'un moment de sociabilité qui associe non seulement les parents et leurs enfants mais aussi d'autres résidents du plan d'ensemble. « Les petits vont à l'école en autobus scolaire et il y a le coin de ramassage [...] des locataires sans enfants qui sont plus âgés et qui se lèvent tôt, et ils viennent sur le coin et ils jasant. » Le passage de l'autobus scolaire offre ainsi une occasion de discuter entre voisins, de prendre le temps de se rencontrer avant que la journée ne commence et que les soucis ne prennent le dessus.

La couleur du départ à l'école varie cependant fortement d'un plan d'ensemble à l'autre, la proximité ou non de l'école autorisant (ou n'autorisant pas) les parents à laisser les enfants s'y rendre par eux-mêmes.

On voit beaucoup d'enfants qui partent à l'école le matin, et non seulement ne sont pas accompagnés, parce que l'école est à côté, mais en discutant avec les enfants, on se rend compte qu'ils sont plusieurs qui se lèvent seuls, qui se préparent seuls, sans même avoir eu de contact avec leurs parents le matin. Donc, la vie matinale, c'est celle des enfants qui vont à l'école, c'est tout.

Lorsque le petit matin est gris, se pose alors aussi souvent un problème d'organisation familiale relié à la préparation des repas et à l'alimentation.

C'est d'ailleurs un des constats qui font que cet automne, on va ouvrir les petits-déjeuners à prix modiques ici, [ou plus tard en journée]. Moi, j'ai rarement vu des repas, que ça soit le matin, le midi ou le soir où tout le monde est assis et mange. Le midi, on a des voisins qui sont une famille québécoise, les enfants ont une assiette et mangent debout, parlent et jasant avec tout le monde et ils rentrent et il n'y a personne qui est assis. Ou c'est un sac de chips et ça y est, ils ont mangé.

L'environnement physique influe dès lors sur la manière dont se déroulent le lever et le départ pour l'école des enfants, mais pas uniquement. L'implication des parents dans une activité professionnelle, déclarée ou non, alimente également les variations de l'animation des plans d'ensemble en matinée et durant la journée. « Ce n'est pas la même chose. De sorte que ce que l'on retrouve dans ce plan d'ensemble comme mouvement, selon moi, il y a plus de gens qui travaillent, des petits revenus ou les revenus ne sont pas déclarés. Il y a plus d'activités en journée que dans ce plan d'ensemble-ci. »

Si l'alimentation est intimement liée au temps, les premiers travaux des diététistes visant entre autres à identifier la fameuse « horloge biologique » de l'homme, elle implique également des codes sociaux et culturels, qui ne peuvent donc produire l'unanimité. Ainsi, se pose très vite la question de ce qu'est un repas « normal dans une famille ordinaire québécoise », la réponse n'allant pas de soi. Si tous semblent convenir que « l'alimentation, c'est quelque chose qui s'apprend, qui s'intègre dans la vie de tous les jours et dans certaines familles, ce sont des notions qui sont un peu abstraites », les divergences apparaissent lorsqu'il s'agit de définir la manière dont doivent être pris les repas, les référents sociaux et culturels variant. L'alimentation apparaît, pour certains intervenants, avant tout comme une « question d'éducation. Une famille ordinaire, ça s'assoit, tout le monde mange ensemble, il n'y a pas de télé, pas de musique, on parle. » Cependant, ce modèle semble plutôt absent dans de nombreuses familles vivant en HLM, et de manière plus large, dans l'ensemble de la société, « une famille ordinaire, j'en vois rarement qui fait cela. Parce que le matin, ça court... Peut-être dans les années 50, 60, mais aujourd'hui, il n'y en a pas beaucoup qui font ça ». De plus, les variations constatées par les intervenants sont aussi liées aux origines culturelles des familles. « Dans une famille haïtienne, il y a un truc, je ne sais plus comment ils appellent ça, c'est sur le feu, les enfants, ça rentre, ça sort et ça mange... Il n'y a personne qui s'assoit, c'est hallucinant. » Le modèle vole alors en éclat sous la diversité des comportements individuels et collectifs. Et pour tenter de garder un semblant d'ordre, la stratégie mise au point par tous les intervenants est d'adapter leurs heures d'ouverture au rythme du HLM.

Ainsi, au levé tardif et au départ pour l'école correspond une activité qui tourne au ralenti pour les organismes communautaires, les intervenants jeunesse arrivant plus tard, lorsque les enfants et les adolescents reviennent de l'école, alors que le début de journée est un moment propice pour travailler avec les parents.

Les seules activités en avant-midi c'est le travail auprès des parents, parce que les jeunes reviennent seulement sur l'heure du dîner. Les parents, c'est le meilleur moment pour nous, pour les rejoindre. Parce que eux sont à la maison souvent, pour ceux ne travaillant pas ou qui ne sont pas sur des programmes. Mais le matin, ils sont encore relativement en forme, ils ont les idées un peu plus en place, ils vont être plus accueillants. Plus la journée avance, plus il va y avoir toutes sortes de choses qui vont se passer durant la journée, l'avis de coupure de Vidéotron parce

qu'ils n'ont pas payé le compte, toutes sortes d'affaires, pis là les enfants arrivent de l'école et les parents stressent et plus c'est difficile pour nous de travailler avec eux. Ça, on l'a compris.

L'autre grande adaptation des heures d'ouverture est saisonnière, les étés chauds demandant plus de travail aux intervenants, même si l'hiver n'est pas une saison morte pour autant.

De même, les intervenants ont pris soin d'adapter leur horaire à celui des repas. Les organismes ne sont pas ouverts entre 17 h et 18 h pour permettre aux enfants et aux jeunes de rentrer chez eux pour manger, « même s'ils ne sont pas assis autour d'une table, ils ont au moins la possibilité de rentrer chez eux pour le souper ». En suspendant les activités et en ne répondant pas au téléphone, les intervenants rétablissent partiellement un semblant d'horaire dans la soirée, respectant aussi, au moins implicitement, le rythme « ordinaire » de la vie familiale, dont les repas constitueraient un des pivots.

Le bruit, variations autour d'un thème imposé

Les écarts de température font partie intégrante de l'environnement physique du Québec, et les rythmes de vie ont tendance à s'y adapter. Les HLM ne font pas exception, puisque l'hiver est plutôt décrit comme une période calme, où les résidents vivent à l'intérieur, et l'été est, au contraire, un moment d'animation intense, l'extérieur du logement revêtant autant d'importance que l'intérieur. Les usages de l'espace se diversifient donc avec la belle saison, ce qui produit souvent tensions et conflits entre locataires, un thème retenant toute l'attention dès le printemps, celui du bruit et de sa diffusion à l'intérieur des logements.

Dès les beaux jours venus, l'OMHM se trouve ainsi aux prises avec un nombre croissant de plaintes et est appelé à gérer de nombreux conflits. « Pour nous, en clair, le printemps, c'est synonyme de règlement de conflits. À partir du moment où les fenêtres s'ouvrent, que les gens sortent dehors, c'est clair que nous, on a une période de mai à juin, où on reçoit énormément de plaintes. » Mais la musique et les fenêtres ouvertes ne font que contribuer à amplifier un problème qui découle aussi en partie de la configuration architecturale des lieux.

Les appartements sont conçus de telle façon que ça ne peut pas être tranquille. Déjà, c'est du carton. Ce n'est pas bien insonorisé en partant. Et pour les habitations, il y a un hall d'entrée et c'est l'enfer, tout le monde entend. Il y a beaucoup d'écho. À partir du moment où tu vas avoir des enfants dans les parties communes, ça va commencer à chialer. Il suffit qu'il y ait un party, ce n'est pas une personne qui est dérangée, mais ce sont les huit autour. Oui, le bruit, c'est conflictuel.

La morphologie des lieux, la densité de population, la qualité du bâti ou les différences d'habitude sont classiquement mis de l'avant par les intervenants pour expliquer les tensions et conflits qui naissent autour du bruit. Il apparaît aussi rapidement que ce n'est pas le bruit en tant que tel qui est en jeu, mais bien les usages diversifiés, faits de l'espace, qui induisent des rythmes de vie différenciés.

Les bruits, même ceux produits par la vie quotidienne, apparaissent alors intrusifs, y compris aux intervenants qui se positionnent alors en tant que voisins. « Ce sont des bruits normaux de la vie. Chez nous, il y a des journées où on doit sortir quand il y a des travaux, parce que tu as de la musique là, mais qui n'est pas excessivement forte, la voisine qui écoute sa télé et tu as le robot culinaire qui part et les jeunes qui crient dehors, mais à moment donné, tu vires fou. » Le problème en est donc moins un de niveau sonore que d'absence d'intimité pour les locataires ou de calme pour les intervenants lorsqu'ils réalisent des tâches administratives. « Ce n'est pas évident de se concentrer pour écrire une demande de subvention lorsqu'il y a du bruit dehors ou autour. » On retrouve exprimé ici le thème du HLM comme lieu négatif dominé par la promiscuité. « La perception que j'ai, c'est que ce n'est pas tant le bruit que la promiscuité qui cause ce type de conflits-là. Parce qu'il vient un moment où tous les prétextes sont bons pour enclencher un conflit avec ton voisin. Nous, ici, ce n'est pas tant le bruit qui est problématique, ce sont les conflits qui démarrent par rapport aux enfants », ou plus précisément par rapport aux jeunes, autre thème souvent ressassé par la littérature sur les HLM, les relations intergénérationnelles y étant le plus souvent difficiles. Et ici, plus de saisons qui tiennent, les jeunes inspirant la peur où qu'ils soient, dans les parcs et les cours en été, dans les halls d'entrée et les parties communes en hiver. Ce dernier cas pouvant même être plus problématique, puisqu'il confine une partie de la population des HLM dans des espaces restreints.

On a beaucoup de gens, l'hiver particulièrement, ceux qui se tiennent dans les entrées des immeubles, parce que l'été, ils peuvent traîner un peu partout, mais l'hiver, ils viennent fumer là, ils viennent consommer dans les halls. Il y a beaucoup de gens qui se plaignent de ça. Ils réparent les portes, les portes ne sont plus verrouillées. N'importe qui peut entrer dans les halls. Pour des personnes, des personnes seules en particulier, ça leur fait peur, ils n'osent plus sortir de chez eux.

Entraînant certes des tensions et conflits, l'appropriation des espaces communs et extérieurs ne peut cependant être complètement réduite à un aspect perturbateur et négatif de la vie en HLM. Tout comme le ghetto, l'appropriation des espaces extérieurs durant la saison estivale produit des effets contradictoires. D'une part, elle peut limiter l'accès à certains équipements, comme des parcs ou des cours intérieures, lorsqu'elle se résume à la consommation d'alcool ou de drogue par des bandes de jeunes ou d'adultes. Sans parler des « mythes » que véhiculent souvent ce type de lieux, « à écouter les locataires, il y a

toujours dix pédophiles dans le parc! », l'occupation de l'espace apparaît, dès lors, menaçante. D'autre part, cette appropriation peut aussi participer activement à la création de liens et d'échanges entre locataires.

Quand il y en a une [maman] qui sort la piscine pour les enfants et qu'elle remplit ça avec son boyau, c'est tout le monde, ce n'est pas seulement ses enfants qui en bénéficient. Ça crée des liens qui n'existeraient pas sans la présence de cette cour-là. La proximité et la promiscuité, ça cause autant d'avantages que de problèmes.

Cette contiguïté amène le bruit, l'absence d'intimité et de calme, certes, mais aussi les liens sociaux, la vie communautaire et le partage de certains référents communs pour l'éducation des enfants. « On peut jouer dehors, et se faire ramasser par les mains de quelqu'un, à la limite, on ne sait même pas à qui elles appartiennent. » Ainsi, la vie en HLM se nimbe à nouveau des atours d'une forme de vie locale et communautaire sécurisante pour les locataires.

On avait un forum en développement local récemment, dans le quartier ici, et on a fait faire des *vox pop* auprès de la population par un vidéaste. Il est venu ici. Il a interrogé une mère et ça s'est rendu jusqu'à la version finale de la vidéo. Elle disait : « Quand on a besoin de support de la communauté, le HLM, c'est probablement la meilleure solution. » J'étais assez ébranlé d'entendre ça. En même temps, plus j'y pense et je me dis que dans certains cas, effectivement, de pouvoir se sentir partie d'une microcommunauté où les référents sont à peu près les mêmes pour tout le monde, il y a probablement quelque chose d'assez sécurisant là-dedans.

Et la figure du village, déjà évoquée à plusieurs reprises, ne tarde pas à réapparaître.

J'ai l'impression, tu sais quand on dit qu'il faut un village pour élever un enfant, c'est beaucoup comme ça aussi. C'est aussi ce que ça veut dire. Je pense qu'il y a une grande partie des résidents des HLM qui élèvent les enfants. Ce n'est pas nécessairement négatif. Dans le reste de l'île de Montréal, on se demande qui est-ce qui les a élevés nos jeunes, des fois...

Le milieu des HLM est certes difficile pour éduquer des enfants; il fait parfois cruellement défaut en ce qui concerne le respect des horaires et des bonnes habitudes alimentaires, mais il n'est pas réductible à cette seule image. Il semble même permettre, sous certaines conditions, l'éducation des enfants et des jeunes par l'engagement, pas forcément explicite, de la communauté à leur égard.

Le rythme HLM, un rapport labile aux temps sociaux

Le thème de l'éducation des enfants attire aussi l'attention sur une spécificité du rythme de vie en HLM. En effet, alors que la vision typique de la précarité et de la défavorisation renvoie à un temps vide et figé, et qu'il n'est donc pas nécessaire de gérer, la variation des situations indique, à l'opposé, une forme de labilité du rapport au temps. Il s'agit alors, pour les locataires en HLM comme pour le reste de la population,

d'aménager et de gérer les différents temps sociaux, celui du travail ou de l'absence de travail, qui deviennent de plus en plus des temps remplis, celui destiné aux tâches domestiques et celui ménagé pour les loisirs. Par exemple, ce qui n'est perçu que comme un dysfonctionnement de l'organisation familiale peut aussi être lu comme une extension de la famille et du temps que l'on y consacre par l'entremise d'un réseau plus large de personnes, c'est-à-dire les parents et les voisins qui gardent un œil sur les enfants, les leurs et ceux des autres.

Il y a beaucoup de ça aussi, il y en a [des enfants] qui sont laissés à eux-mêmes. Ils ont toujours une place pour aller manger, toujours un endroit pour aller jouer, il y en a même qui vont coucher chez un [voisin]... C'est rare ceux qui restent dehors, abandonnés. Je ne dis pas que c'est l'idéal qu'ils se retrouvent chez l'un ou chez l'autre, mais il y aura toujours quelqu'un pour les héberger.

De plus, ce type de comportements suppose assez souvent de la part des parents un rapport au temps relativement distendu lorsqu'il s'agit de se plier aux horaires et contraintes qu'imposent certaines institutions, comme l'école.

Alors, ils ne sont pas aller à l'école. Ils ont joué dehors toute la journée parce que la gardienne n'a pas juste ça à faire aller les mener et les chercher. Ça, c'est courant. Il y a constamment des enfants qui sont dans le plan et on leur demande : « comment ça se fait que t'es pas à l'école? ». Ils vont nous le dire : « Maman, fallait qu'elle aille chez la coiffeuse. » L'école, ce n'est pas tellement important. Ce qui fait qu'il y a toujours des enfants qui traînent, mais évidemment quand ils restent à la maison, ce n'est pas pour être dans la maison, parce que c'est dérangement, donc c'est : « Va jouer dehors! » Donc, ils se retrouvent souvent devant le Centre des jeunes, le lieu où il y a quelqu'un [quoiqu'il arrive].

Ces conduites pèsent alors aussi sur l'organisation de l'organisme communautaire en introduisant de l'imprévisibilité dans ses activités, lorsqu'il doit, entre autres, répondre à une situation de crise ou régler des conflits qui éclatent entre les enfants ou les jeunes livrés à eux-mêmes.

Mais la prise en charge des enfants peut aussi se faire dans un cadre plus formalisé et institutionnalisé, les locataires en HLM ayant obtenu l'autorisation de l'OMHM de transformer leur logement en lieu de commerce afin d'y établir une garderie en milieu familial. Le logement et le lieu de travail se confondent alors sans que les effets de cette superposition des temps sociaux de la famille et de l'emploi soient connus, indiquant toutefois que la labilité des temps, liée à la porosité des frontières entre les sphères d'activités de la vie domestique et de la vie professionnelle, n'est pas seulement présente au sein des classes moyennes ou aisées.

Immobilité et mobilité, décalages entre les intervenants et leur public

Si le rythme de vie des HLM semble moins figé, vide ou monolithique qu'escompté, puisqu'il est à la fois très animé, parfois trop en été, qu'il est labile et qu'il varie selon la composition des populations présentes dans les différents plans d'ensemble, il apparaît également que les HLM, où interviennent les quatre organismes communautaires, constituent des espaces résidentiels stables, que peu de familles ou de personnes quittent au cours d'une année, que les HLM enregistrent souvent des durées moyennes de résidence élevées et qu'ils se démarquent, sur ce point, du reste de l'île de Montréal.

Cette stabilité résidentielle indique d'abord la difficulté qu'éprouvent les locataires à sortir des HLM. Elle nourrit ensuite un sentiment d'affiliation ambigu au HLM, ce qui porte à conséquence pour l'intervention des organismes, leurs travailleurs étant considérés comme des voisins ou faisant partie intégrante de la vie HLM. Or, à l'immobilité des locataires correspond un taux de rotation élevé des personnels, ce qui contribue à la création d'un décalage temporel entre les trajectoires résidentielles des premiers et les mobilités professionnelles des seconds. Le départ d'un intervenant est alors souvent mal vécu, surtout lorsqu'il n'est pas préparé, « habituellement quand les intervenants quittent, les enfants vivent de l'insécurité ». Fortement ancrés dans les HLM, les jeunes vivent alors le changement d'intervenants comme une forme de rejet, un abandon qui les touche dans leur identité. « Avec les jeunes, c'est "tu ne veux plus de nous". » La difficulté pour les intervenants est de se positionner efficacement par rapport à cet attachement fort de la part des jeunes aux HLM et aux organismes qui en font partie, puisqu'il peut être un moteur de l'action ou un frein.

Certains jeunes reviennent faire du travail bénévole et nous proposer des activités.
[...] C'est parfois difficile de s'opposer aux locataires, de leur dire qu'ils sont dans leur tort, ils prennent parfois très mal la critique, et cela nous place dans une situation inconfortable.

Si le départ d'un intervenant constitue un moment où se marque une forme de décalage lié au sentiment d'attachement et, corrélativement, d'abandon que nourrissent les résidents à l'égard des HLM, la position ambiguë des intervenants, qui ne sont ni de réels voisins ni de parfaits étrangers, est aussi source de décalages. « Ils sont souvent surpris que je rentre chez moi le soir. "Ben oui, j'ai aussi une maison". Il y a parfois des jeunes qui sont étonnés que je sois payé pour venir ici. » En un mot, les intervenants sont à nouveau renvoyés à la question de la bonne distance qu'ils doivent maintenir entre eux-mêmes et les résidents, la confusion introduite entre les statuts de voisin et de travailleur rendant cet exercice particulièrement périlleux. Le thème de la « loyauté » des jeunes vis-à-vis des organismes communautaires émerge finalement comme élément central d'un rapport au temps fait d'une très grande stabilité pour les résidents, alors que les HLM ne représentent

souvent qu'un lieu de passage pour les intervenants. « Personne ne souhaite vraiment encore être ici dans dix ans. » D'un côté, les jeunes et leurs parents attendent de la part des intervenants une forme de loyauté exigée et presque inconditionnelle. De l'autre, les intervenants se posent, au contraire, la question d'une relation, certes fondée sur la proximité et la compréhension du milieu, mais qui pourrait aussi mener à une dépendance à leur égard. Bref, à partir d'une réflexion sur le temps, nous nous butons à nouveau sur la question de l'autonomie des résidents : comment peuvent-ils se passer de nous? Ou dit d'une autre manière, comment est-il possible de les mettre en mouvement, dans leur milieu et vers ailleurs?

Fiche synthèse 5

Intervenir : loisirs et/ou développement social?

Introduction

Suite à nos entretiens précédents, il nous a semblé important de revenir sur l'articulation qui pouvait être faite entre le loisir et le développement social, et d'abord sur leurs missions respectives.

L'origine des centres de jeunes en HLM était en effet logée à une double enseigne : les loisirs et le développement social, certains intervenants penchant davantage pour l'un que pour l'autre. Si tout le monde s'entend sur ces deux entrées de l'intervention auprès des jeunes, tous ne partagent pas la même vision de leur articulation et des exigences qui en découlent pour l'action auprès des jeunes. Entrent en ligne de compte les balises fixées par les programmes de subventions, les mandats formels des organismes, les compétences des intervenants, leur philosophie en matière d'intervention, etc. Avec un peu de recul, il s'agissait de réfléchir à la fois sur les conceptions de départ et sur les contraintes de l'action. En clair, attrape-t-on des « mouches » avec du loisir ou le loisir peut-il être une fin en soi? Qu'entend-t-on au juste par développement social?

Pérenniser l'intervention : marquer la spécificité du travail en HLM

Le débat est lancé d'emblée lorsque les intervenants se saisissent des incertitudes qui entourent l'existence et la pérennité d'un des quatre organismes pour rappeler d'abord la « difficulté d'intervenir de manière durable en HLM³⁰ », et ensuite, pour s'interroger sur les modalités de reprise de l'intervention afin d'en assurer la continuité. Quelle filière sera privilégiée à cet égard, le loisir ou le développement social³¹?

Les sources de cette difficulté sont multiples. Le manque de moyens financiers est certes une partie du problème. La gestion de nombreux programmes, parfois aux orientations et objectifs contradictoires, en est une autre. Et tous les intervenants s'accordent pour dire que ces éléments font partie intégrante de leur quotidien et de leur propre travail pour maintenir une intervention en HLM. Toutefois, ils s'entendent aussi pour dire, qu'au-delà de ces irritants et de ces embûches, la structure qui soutient l'organisme en HLM en tant que « point de service » doit se poser aussi « une question d'orientation » de gestion et de conception. En l'occurrence, il s'agit de savoir quel partenaire va reprendre ce rôle.

³⁰ Par souci d'anonymat, les intervenants ne sont pas identifiés formellement.

³¹ Durant la recherche, un des quatre organismes intervenant en HLM a connu une période d'incertitude et de transition. D'un côté, il y est intervenu un important changement de personnel et, de l'autre, l'organisme qui en assurait le suivi et le soutien s'est posé la question de savoir s'il allait continuer d'investir dans la ressource en HLM. Finalement, l'organisme HLM, qui a momentanément fermé ses portes, a repris ses activités et l'acteur communautaire qui en assurait le soutien s'est engagé à poursuivre l'intervention. Cette épisode rappelant à toutes et à tous le caractère au moins potentiellement fragile de l'action communautaire, qu'elle soit menée en HLM ou non.

S'agira-t-il d'un organisme de « sports et loisirs »? Si tel est le cas, de sérieuses difficultés l'attendent. L'intervention en HLM ne s'improvise pas; « ils vont tomber des nues s'ils pensent aller faire des activités de loisirs là-bas ». Ce contexte demande une expertise particulière; il ne s'agit pas seulement de proposer aux jeunes des HLM des activités de loisir ou sportives pour les mobiliser et permettre à l'activité de se dérouler de manière satisfaisante... dans un certain ordre et le respect du vivre ensemble. Or, on se demande s'il n'y a pas une « fuite d'expertise » qui est perçue comme dommageable par les intervenants, et qui les laisse perplexe quant à la capacité de remettre en selle le projet d'intervention en HLM. « D'ailleurs ce sera bien intéressant de voir par quoi ils vont commencer quand ils vont remettre l'action en route... »

En filigrane de la discussion apparaît donc l'idée que le milieu HLM n'est pas un milieu d'intervention comme les autres, où les recettes éprouvées dans certains secteurs de l'action sociale ne peuvent s'appliquer telles qu'elles, mais doivent être adaptées et combinées à d'autres dimensions de l'action. Mais lesquelles? Que faut-il faire d'autre? Les intervenants reviendront plus d'une fois sur cette question.

Sous-jacente à cette discussion se pointe également une question encore plus stratégique. Où cherche-t-on ses moyens financiers lorsque l'on est catalogué « sports et loisirs »? Est-ce différent que si on est étiqueté « développement social »? Peut-on espérer avoir accès aux mêmes ressources? N'y a-t-il pas là un choix stratégique à faire en vue de pérenniser ses actions? Comme le précise un intervenant, dans le cas de l'organisme en transition, c'est comme si le conseil d'administration (CA) faisait le raisonnement suivant : « On a essayé de faire une intervention sociale, mais en fait ce n'est pas vendeur, on n'arrive pas avoir d'argent, donc peut-être qu'avec juste du loisir, on y arrivera plus facilement. »

Être ou ne pas être organisme de loisirs? Être ou ne pas être organisme de développement social? Telle est la question finalement. Les discussions indiquent qu'elle n'est pas tranchée de manière nette, qu'elle dépend des circonstances, même si tous les intervenants s'accordent pour dire qu'ils sont actifs dans le domaine du développement social...

Développement social versus loisirs : une question de clientèle?

Comment peut-on distinguer le développement social du domaine des sports et loisirs? Il semble bien que la réponse à cette interrogation est en partie donnée de l'extérieur pour les organismes en HLM. Les intervenants reconnaissent, en effet, que c'est d'abord l'appartenance, réelle ou revendiquée selon les circonstances, à un de ces deux univers particuliers, définis par des institutions, des programmes et un langage spécifique

façonné par l'ethos professionnel, qui détermine l'identité des organismes. La ligne qui sépare ces deux univers semble « imposante et difficile à traverser ». Les organismes arrivent cependant à avoir un pied dans chacun, entre autres, en adaptant leur discours aux circonstances. « Dépendamment à qui je m'adresse, soit je fais du loisir, soit je fais du développement social et communautaire, soit je fais les deux... mais cela ne change pas du tout ce que je fais.

Au-delà de cette ubiquité, les intervenants proposent aussi une définition plus positive du développement social et communautaire qu'ils contrastent avec l'action des centres de loisirs. Cette dernière est perçue comme universaliste, dans le sens qu'elle s'adresse et privilégie la participation de tous à des activités de loisirs et sportives sans distinction de sexe, d'origine ethnique ou de milieu social. En quelque sorte, elle a la prétention de se rendre accessible à toutes et à tous. Or, c'est précisément sur ce point que les intervenants s'y opposent avec force.

D'après eux, ils s'adressent à une clientèle spécifique, alors que les centres de loisirs, « c'est pour Monsieur et Madame tout le monde qui n'ont pas de problèmes avec leurs enfants, qui sont corrects, qui sont capables de payer 75 \$ en un seul versement... » Toujours selon les intervenants, ce que l'on prétend accessible à tous ne l'est pas, en réalité, pour les jeunes issus des HLM ou de milieux défavorisés. Les centres de loisirs s'adressent à des familles qui ont les moyens de payer, dont les enfants savent se comporter en groupe et qui n'ont pas de problèmes de discipline. À l'inverse, les jeunes des HLM seraient perçus « comme un paquet de troubles dont les centres de loisirs ne veulent pas », parce qu'ils auraient des problèmes de discipline, parce que les parents ne rempliraient pas toujours leurs obligations administratives (suivi des paiements, remise des formulaires, inscription, etc.) et parce que les jeunes apparaissent, aux yeux des centres de loisirs, comme « irrécupérables et ne constitueront pas l'élite sportive de demain... »

Les centres de jeunes en HLM se font alors aussi barrer la porte de certaines ressources. « On a des difficultés incroyables à avoir accès à des gymnases... » Les centres de loisirs et les écoles ont peur d'ouvrir leurs portes aux activités des jeunes qui fréquentent les organismes implantés en HLM. « Si tu veux faire des matchs de basket dans le gymnase de l'école secondaire, il faut que tu engages des gardiens de sécurité à 28 \$ de l'heure... c'est malade. » Quand les centres de jeunes en HLM ne se font pas tout simplement reléguer dans les interstices encore disponibles des ressources de loisirs.

Nous autres, on a eu *Québec en forme* dans le quartier... nouveau programme qui marche à fond... sauf que cela a amplifié le loisir au niveau de sa grille horaire... Donc, on a mis trois ans à négocier un espace dans une ressource à proximité... On a d'abord fait de l'activité physique, parce que nous, pour eux, « on ne fait pas du sport, on joue », vous comprenez? L'année dernière, on était dans le hall. Cette année, on a un huitième de gymnase une fois par semaine.

Une forme de distance sociale se lit ici au travers des difficultés que rencontrent les centres de jeunes en HLM à obtenir des espaces pour poursuivre des activités physiques et sportives. Il semble que l'on soit loin d'une ville et de services inclusifs, prêts à laisser une place à l'ensemble des membres de la communauté. Et c'est sans doute pour cette raison, qu'une fois de plus, les intervenants rappellent qu'une des dimensions fondamentales du développement social et communautaire est de se sentir lié, d'être proche et de comprendre les besoins de la communauté au sein de laquelle on intervient.

Le développement social : les priorités d'une intervention intégrée?

Intervenant sur un milieu spécifique et auprès de clientèles particulières, les intervenants proposent également une vision globale et élargie de leur action, portant sur « l'ensemble des aspects de la personne humaine », c'est-à-dire d'apporter une réponse aux besoins des individus, des citoyens, de la personne dans sa globalité, aussi bien dans le domaine du travail, des transports, de la santé que du loisir. Et cela, dans une perspective où les échelles humaines et de la ville s'emboîtent les unes aux autres, la personne vivant dans une famille, cette famille, dans un quadrilatère, lui-même faisant partie d'un quartier, et ainsi de suite. Le développement social et communautaire devient dès lors du développement intégré.

Reste cependant à délimiter et à prioriser les besoins pour lesquels il serait opportun d'intervenir. Les positions des intervenants diffèrent sur ce point. Ainsi, certains campent une position qui les rapproche de la première définition donnée au développement social et communautaire, soit celle d'une intervention intégrée, la spécificité de leur travail étant de montrer qu'il y a urgence à intervenir là, c'est-à-dire en HLM, plutôt qu'ailleurs, mais que les domaines dans lesquels il s'agit d'intervenir n'y sont pas différents. En revanche, d'autres campent plutôt une position qui les ramène à la spécificité de leur milieu d'intervention, « le développement social, c'est vraiment faire une intervention de milieu qui répond à des besoins spécifiques », ceux qu'éprouvent « les plus pauvres parmi les plus pauvres » et qui renvoient aux « vraies valeurs », c'est-à-dire aux « besoins primaires ». Cette vision du développement social et communautaire renvoie surtout aux programmes de lutte contre la pauvreté.

Encore une fois, ces visions différentes du développement social ne sont pas seulement des manières de définir différemment leur action pour les intervenants. Elles trouvent aussi leurs origines dans les situations organisationnelles et urbaines des différents centres. Ainsi, une vision plus intégrée du développement social et communautaire correspond à une intervention qui ne se limite pas seulement à l'espace du HLM. Cette intervention peut aussi s'appuyer sur une structure extérieure et peut souhaiter s'adresser à l'ensemble du milieu. « Réussir à faire que cette enclave-là, qui est mon

HLM, soit intégrée physiquement dans son environnement.» Tant qu'à elle, une approche plus orientée sur les besoins spécifiques de la clientèle repose sur les épaules du seul organisme actif en HLM et répond aux besoins d'un milieu enclavé physiquement ou dont la composition sociale est très éloignée du reste du quartier.

Le développement social : une « compétence ping pong »?

À élargir la définition du développement social et communautaire à une action intégrée portant sur l'ensemble de l'activité humaine, ne risque-t-on pas d'en faire une notion fourre-tout, sans réelle consistance, puisqu'elle incorpore tout et n'importe quoi, et dont les politiques finissent par se détourner, parce qu'ils ne perçoivent plus de quoi il s'agit ou retourne?

À cette interrogation, les intervenants répondent plutôt en évoquant le développement social et communautaire comme l'idée d'une « compétence ping pong », dont aucun palier de gouvernement ou aucune autorité territoriale ne semblent s'occuper sérieusement.

C'est que lorsque l'on parle de développement social à l'administration municipale, on nous dit : « C'est une compétence provinciale, parlez à la régie régionale ou au ministère de la Santé. » Et là, on s'en va voir le ministère de la santé et on nous dit : « Ah! Le développement social à Montréal, c'est une compétence municipale, allez voir vos élus municipaux. »

Il y a alors une sorte de vide de compétence que les intervenants attribuent au manque de moyens financiers et de fonds disponibles dans ce domaine. La réalité, pour eux, est qu'une compétence qui ne vient pas avec des moyens, et donc du pouvoir, n'intéresse pas les politiciens et les fonctionnaires. Ils formulent alors un discours un peu désabusé sur le fonctionnement du secteur, où même si l'on se concerte beaucoup et établit des plans merveilleux, les moyens et les réalisations ne suivent pas toujours.

Mais ce discours désabusé n'est pas un discours de la plainte. Au contraire, si les moyens sont limités, ils sont aussi plus facilement accessibles, moins liés à des procédures de contrôle et de reddition de comptes imposés par les différentes administrations locales ou nationales. Le développement social est certes le parent pauvre de l'action sociale et communautaire, et cette situation est certainement inacceptable, mais en même temps, c'est un domaine qui apparaît plus flexible et plus ouvert... Et c'est peut-être pour cette raison qu'un organisme spécialisé dans le domaine des sports et loisirs est intéressé par la reprise d'un centre de jeunes en HLM, ce qui lui permettrait de venir jouer dans la cour du développement social. Il en va là de la diversification possible des sources de financement.

Trancher la question de la définition du développement social et communautaire n'est pas chose aisée. On voit bien que les discussions ont oscillé autour de deux contenus : les populations ciblées au travers de la notion et les dimensions de leur existence sur lesquelles on pense qu'il est utile d'intervenir. En croisant ces deux éléments, l'on retrouve, d'un côté, une vision élargie et intégrée du développement social, de l'autre, une vision qui centre l'intervention sur les besoins de base des plus démunis. Sans doute faudrait-il trouver un moyen d'articuler ces deux conceptions. Se superposent aussi à ces deux conceptions les difficultés qu'éprouvent les intervenants à désenclaver leur milieu, les ressources du quartier peu disponibles et la méfiance à l'égard des jeunes des HLM prononcée.

Fiche synthèse 6

La cohabitation interethnique dans les plans d'ensemble

Introduction

Dans une étude effectuée en 1995 pour la SHQ, nos collègues F. Dansereau et A.-M. Séguin ont étudié la cohabitation interethnique dans les HLM et les coopératives d'habitation. Elles distinguent trois cas de figure dans les relations de voisinage : les rapports de bon voisinage, les attitudes d'indifférence et les conflits. Le deuxième est le plus répandu.

Parmi les thèmes de récriminations dans les relations de voisinage, elles mentionnent, outre les intrusions causées par le bruit, les ordures, les odeurs et les blattes, les tensions entourant le partage des espaces communs (halls d'entrée, cours, etc.), surtout lorsqu'il s'agit de jeunes et de personnes âgées. Elles signalent une certaine tendance à l'ethnicisation abusive des tensions (par exemple, lorsqu'il s'agit de tensions avant tout entre générations). Enfin, elles évoquent « le statut de minoritaires et la désappropriation du milieu de vie », question qui se pose à la fois à l'intérieur de certains HLM mais aussi dans leur interface avec le quartier adjacent.

Dix ans plus tard, pourrions-nous faire le même constat? Quels sont les points saillants lorsque l'on observe au quotidien la cohabitation interethnique (ce qui inclut ce qu'on appelle les Québécois de souche)? Quels sont les moments ou les lieux qui se distinguent au chapitre des tensions? Idem pour les relations paisibles, voire pour les bons échanges? Observe-t-on des dynamiques différentes parmi les différents groupes d'âge? Dans quels termes se posent les problèmes, quand il y en a?

À l'intérieur du HLM, quels gestes pose-t-on pour faire face à la diversité ethnique (croissante) de la clientèle HLM?

Les minorités sont-elles visibles?

Statistique Canada a popularisé la notion de « minorités visibles » (*grosso modo*, les populations de race non blanche) dans le cadre des programmes d'accès à l'égalité. Mais il s'agit d'abord ici de prendre la notion de visibilité au sens premier. En effet, la réalité multiethnique des quatre plans d'ensemble est très différente. Dans deux d'entre eux, les populations d'origine immigrante sont très nombreuses et la présence des jeunes des minorités est évidente dans les espaces du plan d'ensemble. Cette présence est d'autant plus frappante qu'ils sont en majorité non blancs alors que le quartier environnant se distingue par une forte majorité blanche. Ce qui fait dire à un de nos intervenants :

Quand on voit passer dehors des jeunes Blancs, on est surpris! On était convaincu qu'on avait plus d'immigrants que de Blancs, mais en fait, les chiffres montrent qu'ils sont à égalité. Simplement, les Québécois de souche sont souvent de plus petits ménages (une ou deux personnes) qui demandent moins de services.

La transformation démographique semble, cependant, plus récente et moins massive au Garage qu'au Projet Harmonie. La « question » de la cohabitation interethnique semble posée à La Pépinière depuis longtemps et a été, jusqu'à un certain point, à l'origine du Projet Harmonie. Dans les plans d'ensemble, cette population se distingue par la diversité des origines, avec une prédominance des Haïtiens (à la fois plus anciens et plus nombreux). Mais la présence maghrébine est aujourd'hui importante et vient s'ajouter à de nombreuses autres communautés culturelles.

La situation dans les deux autres plans est différente, à la fois au plan des effectifs et de la présence. Mais le portrait se complique aussi du fait des nouvelles équipes d'animation qui n'ont pas encore eu le temps d'appivoiser tout leur monde dans le plan. Ce sont donc, pour l'instant, essentiellement des jeunes « Québécois de souche » qui fréquentent les centres de jeunes. L'ancienne directrice du Centre Boyce-Viau estimait que le portrait de la population de son plan d'ensemble avait commencé à changer en 2003 mais ce, de manière très lente du fait de la stabilité des locataires. Dans le secteur des plus jeunes, nous avons rencontré des Sri-Lankais, des Africains, des Latino-Américains et des Haïtiens, dont une jeune fille, arrivée dans le plan à l'âge de dix ans, et qui faisait alors partie de l'équipe des animateurs. Après avoir fréquenté le Centre pendant de nombreuses années, elle avait été recrutée pour prêter main-forte à l'équipe et en éprouvait beaucoup de fierté. Elle avait de très bons souvenirs des années passées à Boyce-Viau et estimait que sa famille (une des rares familles haïtiennes alors dans le plan) était respectée. Dans l'ensemble, malgré quelques expériences irritantes, elle s'était toujours sentie relativement bien acceptée. Mais elle notait aussi le fait qu'à l'époque, il y avait beaucoup moins de jeunes dans le plan.

À l'Apparte, la présence immigrante est encore relativement discrète, même si des familles de différentes origines se sont installées progressivement dans le HLM. En fait, elles sont sans doute sur le point de devenir majoritaires, puisqu'une large proportion de la population est composée de personnes âgées. Ces familles ne se mêlent toutefois pas encore aux familles québécoises et semblent vouloir rester à la marge de la dynamique résidentielle. Sans doute en partie parce que leur présence n'est pas forcément vue de manière très positive. « Il y a trois chefs de clan parmi les familles québécoises, qui sont là depuis longtemps, et la montée de l'immigration débalance leur pouvoir, ce qui est source de frustration. » En revanche, les jeunes semblent très présents dans certaines activités; ainsi, les activités du vendredi soir les mobilisent en grand nombre (25 jeunes sur 26 qui les fréquentent sont d'origine ethnoculturelle autre que « Québécoise de souche »).

Dans ces deux derniers milieux, la réalité immigrante semble loin d'avoir été apprivoisée. L'ancienne directrice notait déjà les propos volontiers racistes émis régulièrement par les résidents du plan, s'identifiant comme des Québécois de souche, et elle faisait le lien entre un fort sentiment d'appartenance au plan et le sentiment d'être envahi par les immigrants. Aujourd'hui, les esprits ne semblent pas mieux disposés à accueillir la différence, ce qui inspire le commentaire suivant : « Je ne suis pas certaine que je veux aller débusquer les familles immigrantes si toute ma gang va les attendre avec une brique et un fanal! » À l'occasion, les attitudes des jeunes changent lorsqu'ils mettent les pieds dans le plan. Si à l'école ils côtoient des jeunes d'autres origines (ce qui n'est pas toujours le cas), ils deviennent racistes dans l'enceinte du plan, sans doute influencé par le discours des adultes.

Au Garage et au Projet Harmonie, l'immigration fait en quelque sorte partie du paysage, surtout chez les jeunes. Les enfants ont grandi ensemble et se mélangent en général sans problème.

De nouvelles communautés

Si la diversité des pays d'origine domine le portrait des locataires dans les quatre plans, et si les populations noires (en l'occurrence haïtiennes, les populations noires anglophones américaines ou jamaïcaines habitant davantage dans les quartiers de la partie ouest de la ville) sont présentes depuis plus longtemps, on note parmi les nouvelles communautés, la présence significative de populations maghrébines ainsi que des régions de l'Asie du Sud. La présence de familles originaires du Bangladesh est d'ailleurs significative dans plusieurs HLM de la région montréalaise. Ces dernières (surtout les parents) ne sont pas toujours francophones.

Les différences ethnoculturelles redoublent souvent des différences de génération, mais pas toujours. Les personnes âgées sont rarement immigrantes et dans certains plans les familles avec enfants sont rarement québécoises de souche.

Les pratiques familiales des différentes communautés sont parfois dissemblables, ce qui, à l'occasion, entraîne des frictions. Par exemple, les familles maghrébines ont souvent tendance à être très sévères avec leurs enfants, ne les laissant pas sortir les soirs d'été alors que dans les familles haïtiennes, on veille tard et dehors. Les premières participent volontiers aux activités familiales, s'organisent entre elles au besoin, alors que dans les secondes, les jeunes « envahissent la maison des jeunes ».

Au Garage, il a fallu un certain temps avant que les pères acceptent que leurs filles fréquentent le centre de jeunes. Il y avait donc deux tiers de garçons. Les filles sont aujourd'hui très présentes dans les activités sportives, au point où certains garçons les

trouvent même envahissantes. « Les gars trouvent qu'il y a trop de filles! » Au Projet Harmonie, les jeunes sont faciles à rejoindre quand « on les a tous petits. Les parents nous font confiance depuis longtemps ».

Des problèmes de cohabitation?

Le rapport aux institutions n'est pas le même... et réciproquement. « Des enfants d'origine arabe ont enlevé les bouchons des pneus de voiture. Quatre voitures de police sont arrivées en trombe! »

Un cas de figure différent : « Dans un cas de piscine illégale, le préposé aux locataires, d'origine haïtienne refuse d'aller avertir la famille québécoise, car il s'agit du chef de clan, et qu'il a peur pour sa sécurité. Il a fallu passer par la police! »

À l'occasion, le problème vient d'intervenants institutionnels (CLSC, écoles). Ce sont pratiquement toujours des problèmes de personnes, et non institutionnels proprement dits.

Les vrais problèmes de cohabitation ne sont pas interethniques mais bien intergénérationnels. Si les problèmes sont plutôt de nature intergénérationnelle qu'interculturelle, que peut-on faire, par exemple, lorsque s'affrontent les points de vue de personnes âgées (souvent québécoises) aspirant au calme, et ceux des jeunes dont la plupart ont moins de 25 ans? Les activités intergénérationnelles sont difficiles à concevoir au-delà des « petits jumelages à l'occasion de la fête de Noël ».

Souvent, les problèmes entre les jeunes sont... des problèmes de jeunes tout simplement. L'apparence physique est souvent un enjeu. Ils sont aussi très sensibles à ce qu'ils interprètent comme un manque de respect. Les attitudes des filles commencent d'ailleurs à changer, ce sont elles qui se sentent visées et se bagarrent avec toute la quinquillerie, « pour montrer qu'elles sont quelqu'un ».

Intervenir pour favoriser le rapprochement culturel?

Cela marche rarement quand c'est délibéré! « Si on organise des sorties en famille, on se retrouve avec seulement des familles maghrébines! Quant aux cuisines collectives, ça ne fonctionne pas ou alors, on ne touchera vraiment qu'un ou deux individus. »

Les mécontentes ont souvent un fond d'ignorance et exigent du dialogue. C'est la fonction, par exemple, d'un médiateur qui intervient auprès des familles. C'est en effet auprès des familles que les interventions sont les plus appropriées. Les jeunes, eux, grandissent dans un environnement d'emblée multiethnique.

L'interculturel en action

La plupart des organismes ont un personnel « blanc québécois ». « Quel message envoie-t-on alors aux immigrants? »

Le Projet Harmonie a mis en place, depuis quelques années, une équipe multiethnique qui, jusqu'à un certain point, correspond au profil des locataires. Cette stratégie n'était pas nécessairement délibérée, mais il est évident aujourd'hui, qu'elle est payante. L'animateur haïtien représente un modèle positif pour les jeunes de sa communauté. Aussi, « On entend moins de propos racistes peut-être parce qu'on est une équipe multiculturelle. »

Dans l'ensemble, les locataires ont leurs réseaux privilégiés. Certaines familles se fréquentent depuis longtemps et se mettent donc facilement ensemble pour certaines occasions.

Mais les locataires savent aussi se mobiliser au-delà des origines ethniques particulières. Il est intéressant de noter que c'est généralement de manière ponctuelle, pour obtenir une amélioration de leurs conditions de vie. Ainsi, trois pétitions ont circulé : pour obtenir les services d'un médiateur, pour faire changer le règlement concernant la vitesse sur la rue Duquesne et pour obtenir une laveuse-sécheuse. À chaque fois, l'organisme communautaire a accompagné l'initiative des résidents (écrire une lettre, une demande de subvention, etc.) ou l'a suggérée. Mais dans tous les cas, ce sont les locataires qui ont fait circuler la pétition. C'est ce qu'on pourrait appeler du transculturel dans l'action!

Partie 3

Une intervention au cœur du local : le partenariat des organismes jeunesse en HLM



5. INTRODUCTION

Si les quatre organismes ont été installés dans les HLM *in situ*, ils n'en sont pas moins aussi appelés à collaborer avec un grand nombre d'acteurs, de tout type et actifs dans des secteurs variés. Créés dans le courant des années 1990, ils ont en effet connu, dès leur mise sur pied, les promesses et les contraintes de l'appel accru au partenariat. Cet appel faisait suite à une tendance historique plus profonde, à l'œuvre dans un grand nombre de pays industrialisés, dont le Québec. Puisque, si les années 1960 et 1970 sont des années d'institutionnalisation de l'action publique, plaçant au centre de celle-ci l'État et ses différents services — ce que l'on désignait sous le vocable d'« État paternaliste » —, les décennies suivantes allaient être caractérisées par un essoufflement de ce modèle, pour des raisons financières mais aussi pour la déperdition d'énergie qu'il occasionnait pour les agents de ces différents services et secteurs, leur faible niveau de concertation et de coordination occasionnant des doublons en termes d'offre.

L'État va alors peu à peu prendre la mesure de l'ouverture qu'il doit mener par rapport à un ensemble d'autres acteurs, en créant des réseaux d'acteurs locaux, en prônant le partenariat, la concertation et la collaboration entre des organismes et institutions dont le statut juridique et la mission pouvaient être très différents³². Le partenariat recouvre donc une perspective particulière. Il est porteur de visées rationalisatrices et d'efficacité, et se traduit par des ententes formelles entre acteurs³³. Ce qui n'est pas non plus sans soulever quelques soupçons chez certains observateurs, la crise financière des années 1980 et le désengagement progressif de l'État sont perçus comme à l'origine de cette soudaine ouverture de l'État, de ses appels croissants à la coopération et de sa reconnaissance d'un ensemble d'acteurs, dont le secteur de l'action communautaire!

Mais l'émergence du thème du partenariat ne répond pas seulement à des considérations de gestion. Il fait aussi suite à des tendances, encore une fois enregistrées un peu partout dans le monde, à la décentralisation et au renforcement de l'action locale de l'État³⁴. Le partenariat renvoie au thème de la gouvernance locale, c'est-à-dire à la nécessaire prise en compte des problèmes au travers d'un réseau local impliquant de nombreux acteurs et dont l'expertise est sollicitée pour venir à bout de problématiques de plus en plus complexes. Le partenariat n'est plus seulement là pour rationaliser l'action publique mais aussi pour en accroître les capacités d'action. Or, nous avons vu que c'est

³² La réforme des services de santé et des services sociaux entamée dans les années 1990 au Québec va dans ce sens. Voir par exemple : Camiré, Lucie, Sylvie Moisan et Françoise Faugeras (2004). *Le partenariat en centre jeunesse. Module pédagogique*, Centre jeunesse de Québec, Institut universitaire, Beauport (Québec).

³³ Cette perspective sur le partenariat est, par exemple, très présente au sein des organisations internationales de développement économique. Voir par exemple : OCDE (Année?). *Des partenariats locaux pour une meilleure gouvernance*, OCDE, Paris.

³⁴ Voir par exemple : Balme, Richard, Alain Faure et Albert Mabileau (dir.) (1999). *Les nouvelles politiques locales. Dynamiques de l'action publique*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris.

précisément ce à quoi sont confrontés les organismes en HLM; une situation locale problématique et multidimensionnelle face à laquelle aucun organisme n'est capable d'apporter une réponse globale. Autrement dit, nos quatre organismes, comme de nombreux autres acteurs locaux, sont appelés en permanence à faire appel à des ressources extérieures ou à initier des collaborations pour mettre en place des actions, même si cela ne se traduit pas toujours par un accord de partenariat formel, mais plutôt par un ensemble de relations dont le degré d'institutionnalisation et le degré d'intensité sont variables.

Toutefois, la mise en place de ce partenariat peut prendre des formes très différentes. Et sur ce plan, comme sur de nombreux autres, nos quatre organismes se différencient. C'est pour éclairer cet aspect de leur action que nous avons mené une enquête sur leurs réseaux d'acteurs. Pour la mener, nous endossons le parti pris de prendre le partenariat dans sa dimension locale, et non comme un cadre institutionnel, en ayant recours à différents indicateurs largement utilisés dans les travaux sur les réseaux sociaux³⁵.

L'enquête s'est déroulée en deux temps. Dans un premier temps, nous avons interrogé les quatre coordonnateurs des ressources en HLM. Au travers d'une entrevue, il s'agissait d'identifier la forme de leur réseau, en privilégiant de manière horizontale et intensive l'identification des relations que les quatre organismes entretiennent au niveau local. Dans un second temps, nous avons cherché à rencontrer des acteurs locaux que les coordonnateurs des quatre organismes avaient cités en tant que partenaires. Là aussi, une entrevue a été conduite avec soit le coordonnateur, soit la personne responsable du volet jeunesse ou en contact avec l'organisme en HLM. Ce dispositif de recherche permet ainsi d'aborder le réseau des acteurs locaux par l'entremise d'une description de sa forme et par une approche compréhensive qui veut en saisir la formation, l'évolution, le type d'échange qu'il génère et les objets qui y circulent.

5.1 Des réseaux locaux étendus et diversifiés

Le tableau ci-dessous reprend quelques données descriptives de base sur les réseaux des quatre organismes en HLM. À sa lecture, il apparaît que les quatre organismes s'inscrivent dans un réseau d'acteurs étendu, comptant de 13 à 20 partenaires, et au sein duquel l'intensité des échanges est relativement élevée, proche ou supérieur à quatre sur une échelle de cinq.

³⁵ Pour la réalisation de la grille, nous nous sommes, entre autres, inspirés des travaux suivants : Lemieux, Vincent (1999). *Les réseaux d'acteurs sociaux*, Presses Universitaires de France, Paris; Charbonneau, Johanne (2003). *Adolescentes et mères. Histoires de maternité précoce et soutien du réseau social*, Les Presses de l'Université Laval, Québec; Mercklé, Pierre (2004). *Sociologie des réseaux sociaux*, La Découverte, Paris. L'outil que nous avons développé dans le cadre de notre enquête se trouve en annexe.

Tableau 9
Les réseaux d'acteurs des quatre organismes en HLM : données de base

	Organismes en HLM (acteurs)			
	A1	A2	A3	A4
Étendue du réseau (nbre. de partenaires nommés)	18	13	20	18
Indice d'intensité (moyenne de la fréquence attribuée à l'ensemble des relations)	4,3	4,2	3,9	4,4
Indice de proximité (moyenne de la qualité attribuée à l'ensemble des relations)	6,2	5,0	4,2	5,1
Densité (contenu des échanges)				
Mise en contact (réseautage, besoins ponctuels...)	12	4	10	3
Connaissances techniques	4	5	1	3
Connaissances professionnelles	2	4	8	8
Connaissances académiques	2	1	5	0
Informations	8	12	9	10
Ressources	12	7	12	11
Référence de clientèle	9	7	12	9
Autres	1	0	0	0
Support (moyen de contact)				
Téléphone	11	9	7	13
Face-à-face	4	6	6	6
Rencontre de groupe	12	3	13	13
Courrier électronique	6	5	12	9
Télécopie	0	0	1	0
Courrier postal	5	0	1	0
Origine des contacts				
À l'initiative de l'acteur	s.o.	5	10	3
À l'initiative du partenaire	s.o.	1	0	s.o.
À l'initiative d'un membre du personnel (autre que le coordonnateur)	s.o.	1	0	s.o.
Table de concertation	s.o.	1	1	s.o.
Par l'entremise d'un autre partenaire	s.o.	1	4	1

Notes

L'indice d'intensité reprend les réponses apportées à la question sur la fréquence des contacts. Un poids a été attribué à chaque type de fréquence (hebdomadaire, mensuelle, occasionnelle...) en suivant une échelle croissante (au plus le contact est fréquent, au plus le poids est élevé). L'indice est calculé en faisant la moyenne pondérée des poids par le nombre de relations. L'échelle varie de 0 à 5.

L'indice de proximité est calculé de la même manière que l'indice précédent mais à partir de la question sur l'estimation de la qualité des relations. Il s'agit également d'une moyenne pondérée. L'échelle varie de 0 à 7.

Les autres résultats doivent se lire comme les résultats obtenus à des questions qualitatives. Chaque rubrique représente une réponse possible. Notons que toutes les questions étaient à réponses multiples : une relation entre un organisme et un partenaire pouvant, par exemple, reposer sur plusieurs contenus.

Certaines lignes du tableau sont notées s.o. pour « sans objet ». Il s'agit de deux cas où les coordonnateurs n'ont pas été en mesure de produire une information fiable en raison de leur entrée en fonction récente.

Le tableau précédent indique aussi que la densité des réseaux est assez élevée, avec des relations qui impliquent souvent plusieurs contenus, où dominent cependant les échanges d'information, l'accès à des ressources (financières et matérielles), la référence de clientèle, et dans deux cas, la mise en contact (qui permet principalement la création de nouveaux contacts — réseautage — et l'apport d'une réponse à des besoins ponctuels des organismes). Cependant, nous n'avons pas indiqué dans le tableau les contacts qui contribuent à la mission de l'organisme, puisque d'une certaine manière, tous le font à un degré divers, même si cela n'implique pas la mise sur pied de projets ou d'activités en commun. Nous reviendrons plus loin sur cette question.

Les résultats sur les supports du réseau révèlent que ce sont surtout les modes de communication directs qui sont privilégiés par les acteurs avec, dans trois cas, les lieux collectifs de concertation qui prédominent, alors que dans un autre cas, ce mode de contact est plus faible. Rien d'étonnant à cela, comme nous le verrons aussi plus loin, lorsque l'on sait que les partenariats s'organisent au niveau local et dépendent largement des personnes en place.

Enfin, l'origine des contacts est variée, même si ce sont le plus souvent les organismes en HLM qui en sont les initiateurs.

Néanmoins, le tableau ne dit pas tout sur les réseaux. Il s'agit en premier lieu d'insister sur la diversité des acteurs qui sont impliqués dans les contacts des quatre organismes. S'il se concentre au niveau local, le partenariat n'en implique pas moins de nombreux acteurs provenant d'horizons pour le moins différents et contrastés. Ainsi, il n'est pas rare que les organismes aient parmi leurs partenaires : le Centre de santé et de services sociaux (CSSS), un Carrefour jeunesse-emploi (CJE), le poste de quartier du Service de police de la ville de Montréal (SPVM), la Ville, une fraternité syndicale ou un groupe caritatif, une Corporation de développement économique et communautaire (CDEC), un Centre local d'emploi (CLE), des écoles, etc., sans compter les nombreux autres organismes communautaires et les différents lieux de concertation du quartier. S'il n'est pas simple de mettre de l'ordre dans ce panorama bigarré, il est cependant possible d'y différencier quatre « mondes de partenaires » :

- les partenaires institutionnels gouvernementaux ou paragouvernementaux avec lesquels les relations sont le plus souvent continues mais d'intensité variable (CSSS, CLE, CJE, CDEC, les tables de concertation...);
- les partenaires institutionnels issus du monde de l'éducation avec lesquels les relations sont soit continues, soit ponctuelles (les écoles publiques ou privées, le secteur local de la CSDM...);

- les partenaires communautaires avec lesquels les relations sont soit continues, soit ponctuelles (les autres organismes communautaires du quartier ou actifs au niveau régional);
- les partenaires ponctuels de différents types (les fraternités syndicales, le député fédéral ou provincial...).

Cette diversité pose évidemment des défis, tant pour la continuité de la relation que pour les contenus qu'elle peut véhiculer, les pratiques professionnelles et les cadres d'action n'étant pas semblables d'un monde à l'autre. Nous reviendrions également sur cette question.

5.2 Le réseau : une affaire locale

Nous l'avons déjà dit, les réseaux des quatre organismes sont essentiellement locaux. Il ne faudrait toutefois pas attribuer seulement à cette qualification une dimension spatiale. Le local, c'est souvent beaucoup plus que cela! C'est aussi souvent une histoire particulière qui peut déboucher sur une culture et un mode d'organisation qui lui sont en partie propres. La manière dont se sont constitués les réseaux de nos quatre organismes illustre cette particularité du local. Elle varie en effet selon le territoire dans lequel s'inscrit l'organisme. Et lorsque l'on parle de territoire, l'on parle ici d'espaces réduits qu'il est impossible d'associer à l'arrondissement, mais plutôt au quartier.

Le partenariat va alors en partie dépendre de la densité de l'offre communautaire, « ben, ici, à Hochelaga, c'est sûr qu'il y a une tradition du communautaire », ce qui ne constitue pas seulement un facteur facilitant, « c'est pas parce que l'on est beaucoup, que l'on s'entend forcément ». Une autre variable entre ici en ligne de compte, et elle a largement à voir avec le poids de l'histoire : « La manière dont la concertation s'est mise en place est très différente d'un quartier à l'autre, et vraiment, à une échelle que l'on peut dire petite. » La manière dont les tables de concertation se sont structurées est très importante pour les organismes en HLM, « ce qui manque un peu, c'est une concertation intersectorielle, peut-être qui nous manque un peu cette richesse qui existe ailleurs ». Confrontés à une clientèle qui vit souvent des problématiques multidimensionnelles, les organismes en HLM sont, en effet, appelés à collaborer, même si c'est seulement pour faire de la référence, avec un spectre diversifié de partenaires. Le fait de participer à une table de concertation intersectorielle et multiréseau est, dès lors, un avantage qu'ils savent souvent apprécier à sa juste valeur. Il se dégage alors des différences — à une échelle réduite, « c'est trois quartiers distincts, avec des instances de concertation différentes, des mentalités différentes » — entre les milieux dans lesquels les organismes doivent s'insérer, en fonction du degré d'intégration des tables de concertation locales et de la densité du secteur communautaire.

5.3 Le réseau : une affaire d'individus

Si le réseau est une affaire locale, il est aussi souvent une affaire individuelle. Ce trait a été formulé par l'ensemble des coordonnateurs, certes dans des termes variables, mais qui revenait tous à dire que la constitution et la dynamique du réseau sont largement tributaires des personnes qu'il implique, « c'est un lien de confiance qui doit être recréé dès que les personnes quittent et qu'elles sont remplacées [...] ». » Et cette caractéristique apparaît d'autant plus importante que les mondes institutionnels et organisationnels auxquels appartiennent les partenaires sont éloignés. Il n'est pas surprenant alors que c'est avec les organismes gouvernementaux et paragouvernementaux, comme les CSSS, la police, les CLE, que cette dimension relationnelle du réseau soit le plus souvent évoquée. Il n'est pas surprenant non plus que les acteurs valorisent alors aussi les relations informelles, « j'accorde beaucoup d'importance aux conversations informelles, énormément »! Là, où on peut glaner de l'information pertinente, régler des problèmes et échanger sur des difficultés particulières.

Évidemment, cette caractéristique du réseau en montre aussi la potentielle faiblesse, les personnels des organismes et, plus largement, du communautaire ou du public, ayant tendance à enregistrer une mobilité professionnelle importante. Elle montre en plus le caractère « localiste » d'un partenariat qui repose en partie sur des relations interpersonnelles. Il n'est pas certain alors qu'il implique facilement l'ensemble des acteurs, le propre de tout « localisme » étant aussi de se structurer autour de divisions sociales et politiques internes. La situation territoriale, à la marge ou isolée dans le quartier, la distance sociale qu'il représente, peuvent conduire à la mise à l'écart d'un acteur ou à rendre plus difficile son insertion dans une dynamique locale de partenariat, « ce projet-là est assez isolé, il est à la périphérie du quartier et dans un milieu assez aisé où il y a peu d'autres organismes ». L'arrimage au réseau local n'est pas seulement difficile pour des raisons géographiques — la classique dichotomie entre les territoires tracés pour l'intervention et les espaces « naturels » de la ville —, mais aussi pour des raisons sociales plus profondes. L'articulation d'un travail *in situ* au quartier et au réseau est alors un défi sur lequel il nous faudra revenir.

Enfin, notons que la réorganisation administrative récente de la Ville de Montréal n'a certainement pas freiné les tendances au « localisme » enregistrées dans l'action communautaire. Les organismes en HLM se réfèrent d'ailleurs plus volontiers à l'arrondissement et à ses personnels lorsqu'ils évoquent le rôle que tient ou que pourrait tenir la Ville dans leur action. De même, la réforme entreprise dans le secteur de la santé et des services sociaux accentue encore l'appel qui est fait au partenariat dans la prise en charge des populations sur une base territoriale, la *Loi sur les services de santé et les services sociaux* incluant à cet effet le concept de Réseau local de services.

Comme le note un partenaire des organismes en HLM, « le fait qu'il y ait deux territoires de CLSC différents et deux CSSS différents, on est gâté! Eh bien là, la dynamique n'est pas la même dans l'ouest au niveau du CSSS. Dans Mercier-Est, on est avec toute la Pointe-de-l'île. Et là, on participe au Projet clinique, au développement du Projet clinique, etc., ce que l'on ne fait pas forcément dans l'autre secteur ». Rappelons que la superposition des territoires d'intervention — des CSSS, des CLE ou des CDEC par exemple — est loin d'être parfaite, alors que la gestion de ses organismes se fait sur une base territoriale exclusive, du coup, les territoires de référence des organismes communautaires deviennent multiples et couvrent un espace parfois très variable.

5.4 Le réseau : qu'est-ce que ça produit?

Un réseau de partenaires n'existe pas pour lui-même. Il existe parce qu'il produit quelque chose. Dans notre cas, il apporte d'abord aux acteurs un appui sur lequel se reposer, « donc, si on cherche un appui, on le demande à la table qui va décider. Quand tu as l'appui de la table, tu as l'appui du milieu ». Le réseau fournit donc un appui concret, de l'ordre de la reconnaissance, qui peut agir comme un support pour l'organisme lorsqu'il en éprouve le besoin. Il constitue ensuite un espace où circulent des ressources : financières, lorsque les contacts donnent accès à de potentiels budgets, ceux gérés par les tables de concertation, ou lorsqu'un organisme se fait directement solliciter par un partenaire dans le cadre d'un appel d'offres; matérielles, lorsque les partenaires partagent les coûts d'une intervention ou accèdent à une infrastructure du quartier pour y mener une activité; symboliques, lorsque le réseau permet la circulation des recommandations réciproques. Enfin, le réseau remplit aussi des fonctions de référence, de conseil et d'information entre partenaires. Il peut alors faciliter l'accès de certains partenaires aux populations qui vivent dans les plans d'ensemble, « l'organisme en HLM constitue un canal pour nous, un canal d'accès à une population qu'il nous est difficile de rejoindre ». Il peut aussi servir de support aux organismes en ayant recours à un service-conseil dans des domaines qui leur sont inaccessibles en raison de leur taille, « avec ce partenaire-là, j'ai développé une relation d'expert-conseil dans le domaine de la gestion des ressources humaines, je vais par exemple leur demander de l'aide pour du changement organisationnel ». Il permet aussi à l'organisme d'aller chercher des connaissances et des compétences utiles à l'action. Il sert alors de canal de formation pour les personnels des organismes, comme l'explique le partenaire d'un des quatre organismes : « Nous, on est des spécialistes de l'insertion socioprofessionnelle des jeunes adultes. Eux, ils travaillent avec des jeunes, une classe d'âge en dessous de nous. Il n'empêche, ce sont des jeunes moins favorisés, souvent avec du retard scolaire. Donc, nous, ce que l'on fait, c'est que l'on a outillé leurs intervenants pour qu'ils puissent préparer ces jeunes à venir dans notre ressource. » Il s'agit alors aussi d'assurer, en dépit d'action pour des classes d'âge différentes, une forme de suivi auprès de ces

jeunes. Il sert enfin à échanger sur les évolutions et les transformations observées par les différents acteurs dans la population :

C'est important la concertation, on échange beaucoup sur les évolutions que l'on enregistre dans nos publics. Par exemple, les données du recensement sont un peu vieillottes, et on a pu se rendre compte, en discutant, qu'il y avait un accroissement significatif des familles immigrantes dans le quartier, ce qui est assez nouveau.

Comme dans n'importe quelle autre activité, le fait de discuter, d'échanger, conduit au développement d'un ensemble d'accords interjuges, qui permettent d'objectiver une série de tendances et phénomènes, et de s'y adapter³⁶.

Notons toutefois que le réseau ne joue pas le même rôle pour l'ensemble des quatre organismes, et que sur ce point, comme sur de nombreux autres, ils se différencient les uns des autres, certains mobilisant surtout leur réseau pour améliorer leur capacité d'action et d'intervention, d'autres pour aller chercher de l'appui organisationnel et du conseil.

Un autre point sur lequel les organismes se différencient est leur engagement dans des partenariats qui débouchent sur des projets et activités concrètes, c'est-à-dire dans lesquels plusieurs acteurs sont intervenus dans la définition, l'élaboration et la réalisation d'une action précise à l'attention des publics ciblés par les organismes en HLM. À ce niveau-ci aussi, le poids du local semble se faire sentir, sans qu'il soit possible de tirer des observations de nos quatre cas une règle générale. Dans les quatre exemples qui nous intéressent, le développement d'une capacité commune d'action semble cependant plus faible dans les cas où il y a une densité élevée d'organismes communautaires qui peuvent dès lors être, au moins indirectement, en concurrence, et dans les cas où, à l'inverse, les organismes en HLM se retrouvent isolés au sein de leur quartier sur les plans géographique et social.

Dernier résultat du réseau, il produit aussi des effets individuels pour les acteurs. Ce trait n'est évidemment qu'en apparence paradoxal dans un monde où les relations et les contacts ont acquis une importance sociale évidente. L'inscription relationnelle des organismes dans des réseaux de partenariat leur a donc aussi permis de valoriser leur action auprès de différents acteurs. « Le fait que je sois inscrit dans un réseau rend mon action plus probante et donne à mon action une image de stabilité, on dit : "voilà une action qui compte, qui est reconnue au niveau local". »

³⁶ Les accords interjuges sont des consensus qui émergent au sein d'un groupe de personnes lorsqu'elles confrontent leur point de vue sur un problème précis. Ils sont souvent utilisés en psychologie ou comme méthode de recherche lorsque l'on demande à des spécialistes ou à des experts de se prononcer sur un dossier précis. Ils débouchent, par exemple, sur du conseil thérapeutique (choix d'un traitement dans un cas précis) ou sur des opérations de classement (attribution d'une valeur à un cas en fonction d'une échelle de mesure ou classification d'un cas dans une nomenclature).

5.5 Les enjeux du partenariat : un regard croisé sur les HLM

Comme nous l'avons mentionné plus haut, le partenariat, même s'il apparaît sans aucun doute étendu et diversifié, n'en pose pas moins une série d'enjeux pour les organismes en HLM et leurs partenaires issus de différents mondes de l'intervention. D'une part, et comme dans de nombreux autres contextes, le partenariat implique des partenaires dont les caractéristiques ne sont pas les mêmes, que ce soit en termes organisationnel, de taille ou de cadre juridique de l'action, ce qui peut introduire de l'asymétrie dans les échanges. D'autre part, si nous avons insisté sur le caractère local du partenariat dans le cas des organismes en HLM, il n'est pas évident que l'arrimage de l'action sociale poursuivie en HLM se fasse facilement avec celle qui est menée à l'échelle du quartier et du reste de la ville. Le fait d'être installé *in situ* vient aussi donner aux relations des quatre organismes une coloration particulière.

5.5.1 SYMÉTRIE ET ASYMÉTRIE DES RELATIONS : RÈGLES ET RESSOURCES AU SEIN DES RÉSEAUX D'ACTEURS

Les échanges au sein des réseaux d'acteurs ne mettent pas qu'en jeu des organisations et des personnes. Ils impliquent aussi des institutions, c'est-à-dire des normes et des règles qui encadrent l'action. C'est évidemment particulièrement vrai pour les acteurs dont le mandat et la mission sont encadrés par des règlements qui revêtent la force du droit — comme les acteurs du réseau de la santé et des services sociaux, la police, l'OMHM... Cette réglementation réduit dès lors significativement les marges de manœuvre individuelles des acteurs qui y sont soumis. En revanche, elle vient souvent aussi leur donner des moyens importants d'action et une sécurité accrue quant à la continuité de l'action. Tout l'inverse des organismes communautaires!

Les coordonnateurs notent alors qu'il est souvent difficile d'entretenir avec ces institutions le même type de relations que celles qu'ils ont pu développer avec les autres partenaires du milieu, le communautaire entre autres, dont l'autonomie est aussi synonyme d'une plus grande souplesse. Ces partenaires ne s'entendent pas alors toujours sur leur engagement réciproque et le type d'échange qu'ils peuvent entretenir. L'échange d'information devient alors un enjeu ou un casse-tête complexe, les uns étant tenus à une déontologie professionnelle qu'ils appliquent souvent à la lettre, les autres souhaitant mieux connaître les publics auxquels ils ont affaire, entre les deux, des informations qui ne passent pas, ou en tout cas, un manque d'accord sur un protocole efficace d'échange et de conservation des données. Mais il ne s'agit pas seulement de règles d'accès à l'information dans le cas des organismes en HLM, « eh bien, parfois, on est aux prises avec des crises, des situations d'urgence, et là, notre partenaire doit suivre une procédure lourde, où notre crise ne rentre pas dans sa définition ». Le manque de souplesse peut alors conduire à des blocages, à des écarts entre ce que les

organismes sont appelés à faire, lorsqu'ils se trouvent en première ligne, et les services qui, en aval, vont pouvoir mener une action à plus long terme et curative.

L'asymétrie des relations peut aussi provenir du déséquilibre constaté des ressources entre partenaires : « Nous, on a abandonné cette collaboration-là, on était devenu la tête de pont dans l'organisation de ce projet, qui concernait en fait un gros paquet d'acteurs, et on le faisait sur nos propres ressources, alors que des acteurs, comme les écoles, qui bénéficiaient quatre ou cinq fois plus que nous du programme ne bougeaient pas! » L'asymétrie relève ici d'une répartition inégale des fonds entre les acteurs des différents secteurs de l'action publique, dont le degré d'institutionnalisation, l'accès aux ressources et au pouvoir politique sont manifestement différents. Une trop grande asymétrie peut nuire alors, comme dans l'exemple cité, au maintien du partenariat, soit parce que l'acteur le plus faible n'est plus prêt à faire des sacrifices qu'il juge démesurés par rapport aux avantages qu'il tire du partenariat, soit parce que, dès le départ, il ne reçoit que des miettes du projet et n'est invité à la table du festin que pour donner son avis ou à titre consultatif, ce qui le décourage d'emblée à être partie prenante du projet.

Une des conséquences de l'asymétrie relationnelle est d'induire chez les acteurs une distinction de degré, si ce n'est pas de nature, au sein de leur réseau. Ils distinguent, par exemple, une « relation » d'un « partenaire » : « Bien, avec les centres jeunesse, je ne considère pas que ce sont des partenaires. Ils m'envoient de temps en temps de la clientèle, un point c'est tout. Je n'ai aucune autre forme de contact avec eux. »

5.5.2 L'ARRIMAGE DE L'ACTION : RÉSEAU, TERRITOIRE... ET HLM

Comme mentionné plus haut, l'arrimage entre réseau et territoire ne se fait pas forcément de manière simple au niveau local. Et pour les organismes en HLM, il semble bien qu'une variable vient se surajouter au problème, précisément, celle de se trouver dans un milieu de vie et d'intervention que les autres acteurs fréquentent peu, connaissent mal et dont les représentations les plus courantes véhiculent des stéréotypes.

Ainsi, une coordonnatrice rappelle, comme nous l'avons montré lorsque nous avons dressé le portrait des HLM ainsi que dans les fiches synthèses des entretiens collectifs³⁷, un des enjeux majeurs auxquels elle doit faire face est que le milieu HLM constitue un milieu de vie particulier. « C'est pas évident, le milieu est particulier, et souvent, les partenaires ne savent pas comment y intervenir. » À moins, bien évidemment, que la

³⁷ Voir infra les fiches synthèses sur les entretiens collectifs, en particulier, celles sur le travail *in situ* (fiche synthèse 1) et le ghetto (fiche synthèse 3).

personne y soit passée elle-même, « c'est une personne qui a travaillé en HLM aussi, donc c'est intéressant aussi [d'avoir un partenariat avec elle] elle comprend le milieu ». Mais pour les autres, le milieu HLM apparaît souvent, c'est du moins ce que déclarent les personnes rencontrées, « comme un univers fermé, dont on ne voit pas les gens dans nos services, un lieu isolé et un peu reculé du quartier ». C'est la figure de la fragmentation urbaine qui émerge des propos enregistrés, l'image d'un morceau de ville qui n'en fait plus vraiment partie et au sein duquel l'on ne s'aventure pas sans un guide. « C'est sûr que le partenariat et les organismes en HLM, c'est un canal, c'est un canal qui nous permet de toucher une population qui ne fréquente pas notre organisme. »

Les organismes en HLM remplissent donc un rôle de canal, de lien entre l'intérieur des plans d'ensemble et des organismes et institutions diverses qui se trouvent à l'extérieur. Cependant, ce rôle ne se passe pas sans qu'interviennent des tensions, entre autres, sur les modalités de l'intervention des partenaires. Les coordonnateurs prônant souvent une intervention, au moins un premier contact *in situ* : « Moi, je ne comprends pas, je ne comprends pas pourquoi les gens ne veulent pas venir délivrer les services sur place, auprès d'une population qui est réputée peu mobile et qui ne sort que difficilement de son milieu de vie. » Alors que du côté des partenaires, on s'interroge parfois sur le bien-fondé ou les raisons d'un tel appel au travail *in situ* : « Bon, ils voulaient des activités sur le site, mais les locaux et le matériel qu'ils ont ne permettent pas de tenir le type d'activité que nous proposons, il faudrait que les gens se déplacent. » Au-delà de la simple question du matériel, se profile également un questionnement sur la mise en mouvement des populations du HLM, sur leur mobilité et sur leur volonté de se mobiliser.

Ce questionnement part d'un premier contact où les personnes des organismes partenaires entrent souvent dans un plan d'ensemble pour la première fois. « C'est vraiment une dynamique particulière. C'est comme s'il y avait une concentration de personnes qui vivent des choses... » difficiles à nommer, de tout évidence! Même si les partenaires finissent souvent par comprendre les problématiques vécues par les populations qui vivent en HLM, « si les gens habitent là, ce n'est pas pour rien : faible niveau de scolarité, faiblesse des revenus et, souvent, ce sont des familles monoparentales ». Le discours qu'ils tiennent au sujet des HLM prend dès lors surtout la forme d'une lecture de la réalité qui repose sur les facteurs sociaux et urbains qui induisent la précarité et la défavorisation de la population, et retiennent peu les explications culturelles ou comportementales, type culture de la pauvreté, qui renverraient les individus à leur propre malheur.

D'autres s'interrogent sur la faiblesse du sentiment d'appartenance que les personnes qui résident en HLM peuvent avoir à l'égard du quartier :

On invite beaucoup la population des HLM, à participer, à venir. On sait que c'est difficile parfois de sentir de l'appartenance au quartier pour des gens en HLM. Parce qu'ils ont beaucoup d'activités organisées pour eux, à l'interne. Et c'est correct. Parce que, ils n'auraient pas accès à grand-chose sans cela. [...] Mais, et là on entre dans ce qui est de l'ordre du souhaitable, ce serait bien de briser l'isolement entre les personnes qui sont en HLM et le reste du quartier. Et c'est d'autant plus difficile que le reste du quartier est aisé.

Le partenariat soulève alors aussi la question de l'inclusion des HLM dans l'espace de la ville, de la mise sur pied d'activités qui sont adaptées à une population spécifique, mais aussi capable de se mobiliser au travers de projets porteurs. Pour les partenaires des organismes en HLM, il s'agit de dépasser les préjugés qui existent souvent au sujet des populations qui habitent le logement social. « Ici, dans le quartier, il y a un comité de surveillance, et ce n'est pas facile, parce que cela véhicule pas mal de préjugés sur les personnes vivant en HLM. » Et l'expérience d'une concertation élargie impliquant des citoyens du quartier n'est pas toujours un exercice aisé :

On s'est ramassé avec X [un des coordonnateurs] dans une rencontre l'an passée où ça se chicanait : les sacs à vidange, les cacas de chien des gens des HLM... un citoyen qui chialait. Je me souviens d'une intervention de X : « Regarde, parce que le frigidaire est vide là, est-ce que l'on peut se parler d'autres choses que des vidanges et des crottes de chien. »

Les relations entretenues à l'échelle locale offrent la possibilité de combattre les préjugés et les stéréotypes. Et, au-delà du seul effet symbolique quant à l'image des HLM, elles servent aussi de lien entre l'intérieur et l'extérieur des plans d'ensemble. Elles débouchent ainsi sur des mobilisations concrètes des jeunes et des parents lors d'activités qui touchent l'ensemble du quartier. « L'implication de leur part est très forte, pas seulement la responsable et ses employés, mais aussi les gens de la place, ils viennent faire du bénévolat. » À cet effet, les fêtes de quartier et les activités conduites dans les espaces publics, en particulier en été, sont d'une importance capitale, puisqu'elles ouvrent un espace de coprésence à des populations qui se fréquentent peu le reste du temps.

Ce que l'enquête sur les réseaux indique aussi, c'est que l'enjeu de l'arrimage entre les actions menées en HLM et celles conduites à l'extérieur s'inscrit dans un questionnement beaucoup plus large. En effet, les propos tenus par les coordonnateurs et les partenaires convergent tous vers la question de la construction d'une ville, qualifiée d'inclusive, qui est en mesure d'intégrer l'ensemble de ses populations à ses activités, alors même que dans la plupart des cas, le niveau socioéconomique moyen et la portion de la population qui en bénéficie ont tendance à augmenter. Mais l'idée d'une ville inclusive n'a pas pour seule origine cette évolution d'ensemble, elle émerge aussi dans le mouvement d'appel au partenariat mentionné en introduction à cette partie. Et le

milieu HLM ne constitue pas, loin s'en faut, le seul qui apparaît fermé aux personnes rencontrées. « [Les écoles,]c'est un milieu très fermé. Mais, depuis quelques années, on a de meilleurs résultats. » En fait, l'enjeu de l'arrimage concerne surtout les organismes partenaires qui doivent composer avec leurs propres pratiques et cultures. De même, ils doivent aussi composer avec des modes de fonctionnement et d'évaluation de l'action qui ne reposent pas sur les mêmes présupposés, plus quantitatifs dans certains cas, plus qualitatifs dans d'autres, choisis sur une base autonome ou dictés de l'extérieur. « Ben, nous, on allait sur place [dans le HLM], et la première fois, nous avons eu près de 20 personnes, puis ça a diminué, et puis, parfois, on n'avait personne pendant les permanences. » Ce serait cependant commettre une erreur de désigner un acteur ou un seul facteur comme étant à l'origine de ces échecs relatifs enregistrés par le partenariat. Dans une situation aussi complexe que celle que représente l'action en HLM, l'origine d'une situation est systématiquement multiple. Ainsi, les partenaires des organismes en HLM reconnaissent volontiers qu'ils s'y retrouvent souvent confrontés à une population qui « vit une problématique particulière » et pour laquelle « les actions [qu'ils ont] l'habitude de mener sont peu ou mal adaptées ». L'insertion en emploi constitue, par exemple, un des domaines où les acteurs ressentent le plus une distance entre leurs pratiques habituelles, les besoins exprimés par la population du plan d'ensemble et une réalité qui semble leur échapper partiellement.

L'un des grands enjeux, c'est qu'on est un quartier qui se valorise énormément, qui se vitalise... à une vitesse folle. [...] Alors, il y a beaucoup d'entreprises qui sont ici, on est un quartier de destination, dans le sens qu'on est un quartier qui a une vocation montréalaise, comme on a le secteur agroalimentaire. [...] Dans cette optique-là, il faut aussi que notre économie soit renforcée par notre présence, puis en même temps, il faut qu'elle permette aussi de dire : c'est que la relation entre notre action communautaire qu'on doit défendre en tant que quartier de destination [pôle d'attraction économique] et l'effet direct et indirect qu'elle doit avoir sur nos services de proximité. C'est bien joli qu'on dise aux entreprises d'insertion notre fierté d'en avoir mais qu'on oublie ensuite Boyce-Viau!

C'est vrai que les jeunes que l'on rencontre en HLM sont souvent un peu plus loin que les autres en termes d'employabilité. On s'est aussi rendu compte alors que le type d'action que l'on proposait est mal adapté à leurs besoins et qu'il faudrait sans doute que l'on travaille dans cette direction.

On touche ici au cœur du partenariat, à ses enjeux et défis fondamentaux, qui peuvent être résumés dans l'idée de la construction d'une ville inclusive. Dans ce contexte, les organismes en HLM apparaissent, au même titre que les autres, des acteurs importants du développement social et communautaire, non seulement pour les personnes qu'ils desservent, mais aussi pour l'ensemble du quartier et de la communauté locale. Tous les partenaires rencontrés reconnaissent d'ailleurs le travail accompli dans ce domaine par les quatre organismes en HLM et leur apport significatif dans le quartier. Cette reconnaissance n'occulte cependant pas les défis qui les attendent, ainsi que la nécessité

évidente de développer à l'avenir un partenariat qui se tourne vers des modalités de fonctionnement qui réfléchissent aux conditions d'efficacité de l'inclusion des populations HLM au sein des services et activités disponibles dans le quartier, voire à l'échelle régionale.

Conclusion

De quelques dilemmes et défis

Quelques questions nous semblent traverser l'ensemble des discussions précédentes. Certaines sont plus solubles que d'autres! Nous les avons donc baptisées prudemment dilemmes et défis.

I. La société de voisins

Le premier dilemme est celui de la société de voisins. Un plan d'ensemble est d'abord un voisinage assez particulier au sein duquel il faut arriver à vivre en bonne harmonie. Or, ce voisinage est particulièrement dense et la proximité devient vite une promiscuité si les voisins n'arrivent pas à protéger leur intimité. Celle-ci est une exigence de base de tout ménage et est une condition de leur ouverture aux autres. Les résidents doivent donc garder une certaine distance vis-à-vis leurs voisins, une distance qui est de mise dans tous les milieux résidentiels, mais qui est encore plus névralgique dans un contexte aussi dense. Deux défis interpellent alors les intervenants. D'un côté, ils sont eux aussi des voisins, du moins dans la journée, et doivent respecter ce besoin d'intimité des ménages et donc aussi les comportements de distance qu'ils impliquent. De l'autre, leur rôle d'intervenant les amène à développer avec leur « clientèle » un rapport bien différent de celui d'un simple voisin. Il y a une certaine hiérarchie des positions que ne peut effacer un style de relations amicales. Les intervenants ne sont pas « au même niveau » que les autres et ils sont payés pour leur travail. Par ailleurs, du fait de leur présence dans le plan, il est difficile pour les résidents de soustraire de leur vue certaines choses, de préserver leurs secrets. Les résidents, qu'il s'agisse des parents ou des enfants, se retrouvent d'une certaine façon dans un rapport de vulnérabilité face aux intervenants qui ont la possibilité, par exemple, de divulguer des informations compromettantes à des autorités, du fait de la forte imbrication des espaces privés, semi-publics (cours, sentiers) et publics. Cela pourrait impliquer certaines limites à l'intervention sociale. Par exemple, comment réagir lorsqu'un policier cherche des informations sur un résident? L'intervenant va-t-il trahir la confiance de son « voisin » et le « dénoncer »? Va-t-il au contraire refuser de coopérer en vertu de son statut de voisin? Et dans ce cas, ne devra-t-il pas alors se substituer au policier en relayant une démarche de surveillance? Écoutons à nouveau un intervenant nous parler de ses « voisins » :

On connaît tous les aspects de leur personnalité et donc on peut relativiser les mauvais coups alors que d'autres intervenants, par exemple les policiers, ne les verront pas sous cet angle... et cela nous fait mal de voir qu'on les traite ainsi!

Comme on vit dans leur (les jeunes) milieu, on est au courant de toutes leurs histoires, ils nous disent tout et s'attendent à ce qu'on les défende face au monde des adultes et donc souvent on se retrouve assis entre deux chaises. Quoi dire, quoi ne pas dire, à leurs parents, aux policiers?

Dans le même ordre d'idées, on voit bien que les intervenants sont à l'occasion coincés entre leurs allégeances aux enfants et celles à l'égard des parents. La situation est d'ailleurs probablement plus délicate vis-à-vis des parents qu'elle ne le serait dans un centre de jeunes situé à l'extérieur du plan, car la présence constante des intervenants sur les lieux pourrait leur rappeler leur statut « d'assistés ». Le « paravent » du loisir est à cet égard important pour restaurer une normalité que des programmes axés sur les compétences parentales ne permettent guère. Bref, la société des voisins exige beaucoup de finesse dans les interventions pour éviter de rompre des liens de confiance qui sont si difficiles à tisser.

Mais les quatre organismes présentent des cas de figure différents à la fois du fait de leurs investissements différents dans les activités auprès des parents (tous les organismes n'ont pas des activités destinées spécifiquement aux adultes) et du fait de leur configuration organisationnelle (la « maison mère » de deux d'entre eux étant située à l'extérieur). Cette différence provient aussi du fait que l'intervention auprès des parents ou, plus largement, des adultes qui vivent dans les plans d'ensemble, recouvre en réalité trois choses bien différentes : il s'agit d'abord de savoir comment les mobiliser (par exemple, en les accompagnant lors d'entreprises ponctuelles ou en les impliquant dans la gestion des organismes), ensuite d'intervenir directement auprès d'eux (en animant des ateliers de développement de compétences parentales), et enfin, de les faire cohabiter avec les jeunes et les moins jeunes (ce qui suppose le développement de relations intergénérationnelles harmonieuses). Sur les trois registres, le défi est de taille, et ce n'est pas faute d'avoir tenté de le relever.

2. Le fric et sa gestion

Une question de fond que tout le monde souhaiterait résoudre est celle du contraste entre le statut précaire de l'intervention en HLM (qui repose sur des financements temporaires et ponctuels, ainsi que sur l'engagement social des intervenants communautaires... et municipaux) et la permanence des situations. Le financement par activité est aussi terriblement contraignant et oblige les intervenants à ruser avec les procédures de financement. Les bailleurs de fonds ont également souvent tendance à sur-valoriser l'innovation, les expériences nouvelles. Mais c'est la nature même du travail communautaire qui est, jusqu'à un certain point, remise en question. La professionnalisation du travail communautaire du fait de sa complexité croissante, les transformations des modes de financement de l'action communautaire (et notamment la montée des fondations), les procédures de plus en plus complexes de reddition de comptes, le désengagement de certains acteurs institutionnels, les partenariats entre institutions et organismes communautaires éloignent l'intervention d'une logique d'engagement social qui a été à l'origine des projets et qui était souvent portée par un

milieu local. On peut se demander si le modèle communautaire propre au Québec, bien distinct du tout à l'État français ou du tout à la société civile américaine, ne se trouve pas à la croisée des chemins. La question est particulièrement cruciale pour les plans d'ensemble HLM qui, compte tenu de leur évolution, pourront de moins en moins se passer d'un dispositif permanent de gouvernance locale. Il n'est pas sûr cependant que tout le monde s'entende sur cette nécessité ni sur les responsabilités spécifiques dévolues aux différents acteurs, qu'il s'agisse du secteur communautaire, de l'OMHM, des parents et des acteurs institutionnels comme la Ville, les tables de concertation, les CSSS, etc. Qui ferait quoi, qui payerait quoi?

3. Mythes et réalités du partenariat

Enfin, une dernière question se pose lorsque l'on considère les partenariats ou les réseaux qu'entretiennent les organismes communautaires. La plupart des organismes ont évité d'agir seuls et ont sans cesse cherché l'appui de partenaires dans les milieux locaux. Dans certains cas ces partenariats étaient à construire, dans d'autres ce sont précisément eux qui ont permis la création des organismes. Le travail de concertation est très onéreux. Porte-t-il toujours les fruits attendus? Par ailleurs, l'efficacité même du travail opéré par les quatre organismes pourrait miner les partenariats tissés au fil des ans. On pourrait en effet faire l'hypothèse suivante : plus un organisme devient performant, moins ses partenaires éprouvent le besoin de mettre la main à la pâte! Le risque est d'autant plus grand que l'organisme communautaire agit sur plusieurs fronts, et on a vu qu'ils ont tendance à diversifier leur action au fil des ans, à couvrir un spectre sans cesse plus étendu d'activités. Par ailleurs, dans les relations de partenariat, les organismes communautaires sont-ils vraiment sur le même pied que les organismes institutionnels (publics et parapublics)? Encore une fois, les configurations organisationnelles particulières de chacun ont-elles une influence sur ces relations?

Annexe
Outil utilisé dans le cadre de l'enquête sur les réseaux
(évaluation du réseau des quatre organismes HLM)



Questionnaire utilisé pour les entrevues avec les organismes participants

- Boyce-Viau
- Harmonie
- L'Apparte
- L'Antre-Jeunes de Mercier-Est

Éléments à reporter au début
de la retranscription de l'entrevue

Section à remplir par l'interviewer	
IDQ	Numéro de questionnaire (à remplir au moment de l'encodage)
IDORG	Nom de l'organisme
IDNR	Nom du responsable
IDNI	Nom de l'interviewer
DAT	Date de l'entrevue JJ/MM/AAAA

Cette série de questions cherche à déterminer la forme du réseau, la fréquence des échanges et la qualité des liens

THÈME I – Identification du réseau (IR)

IRQI. Dans vos activités pour les jeunes, vous collaborez avec des partenaires, pouvez-vous les nommer? (Garder cette feuille de côté durant l'entretien¹)

Numéro	Nom de l'organisme	Localisation ²	Formel/Informel
1.		<input type="checkbox"/> Q <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> Qc <input type="checkbox"/> Ca	
2.		<input type="checkbox"/> Q <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> Qc <input type="checkbox"/> Ca	
3.		<input type="checkbox"/> Q <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> Qc <input type="checkbox"/> Ca	
4.		<input type="checkbox"/> Q <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> Qc <input type="checkbox"/> Ca	
5.		<input type="checkbox"/> Q <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> Qc <input type="checkbox"/> Ca	
6.		<input type="checkbox"/> Q <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> Qc <input type="checkbox"/> Ca	
7.		<input type="checkbox"/> Q <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> Qc <input type="checkbox"/> Ca	
8.		<input type="checkbox"/> Q <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> Qc <input type="checkbox"/> Ca	
9.		<input type="checkbox"/> Q <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> Qc <input type="checkbox"/> Ca	
10.		<input type="checkbox"/> Q <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> Qc <input type="checkbox"/> Ca	
11.		<input type="checkbox"/> Q <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> Qc <input type="checkbox"/> Ca	
12.		<input type="checkbox"/> Q <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> Qc <input type="checkbox"/> Ca	
13.		<input type="checkbox"/> Q <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> Qc <input type="checkbox"/> Ca	
14.		<input type="checkbox"/> Q <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> Qc <input type="checkbox"/> Ca	
15.		<input type="checkbox"/> Q <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> Qc <input type="checkbox"/> Ca	
16.		<input type="checkbox"/> Q <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> Qc <input type="checkbox"/> Ca	
17.		<input type="checkbox"/> Q <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> Qc <input type="checkbox"/> Ca	
18.		<input type="checkbox"/> Q <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> Qc <input type="checkbox"/> Ca	

¹ Laisser copie au responsable de l'organisme. Reprendre copie avec adresses précises et nom du contact pour chaque partenaire.

² Q : quartier V : Montréal Qc : Québec Ca : Canada

IRQ2. À quelle occasion et comment êtes-vous entré en contact avec chacun des partenaires? Qui est venu chercher qui?

	Occasion	Comment	Qui ³
A.			
B.			
C.			
D.			
E.			
F.			
G.			
H.			
I.			
J.			
K.			
L.			
M.			
N.			
O.			
P.			
Q.			
R.			

³ Qui a fait le premier pas? E : ego P : partenaire
Si vous n'étiez pas là, le savez-vous?

IRQ3. Quels sont les partenaires avez-vous le plus de contacts? Par partenaire, précisez la fréquence⁴.
Organisme (le redire au participant, garder soi-même numéro)

1.	<input type="checkbox"/> PLU <input type="checkbox"/> MOI <input type="checkbox"/> TRI <input type="checkbox"/> ANN <input type="checkbox"/> QQF <input type="checkbox"/> AUT
2.	<input type="checkbox"/> PLU <input type="checkbox"/> MOI <input type="checkbox"/> TRI <input type="checkbox"/> ANN <input type="checkbox"/> QQF <input type="checkbox"/> AUT
3.	<input type="checkbox"/> PLU <input type="checkbox"/> MOI <input type="checkbox"/> TRI <input type="checkbox"/> ANN <input type="checkbox"/> QQF <input type="checkbox"/> AUT
4.	<input type="checkbox"/> PLU <input type="checkbox"/> MOI <input type="checkbox"/> TRI <input type="checkbox"/> ANN <input type="checkbox"/> QQF <input type="checkbox"/> AUT
5.	<input type="checkbox"/> PLU <input type="checkbox"/> MOI <input type="checkbox"/> TRI <input type="checkbox"/> ANN <input type="checkbox"/> QQF <input type="checkbox"/> AUT
6.	<input type="checkbox"/> PLU <input type="checkbox"/> MOI <input type="checkbox"/> TRI <input type="checkbox"/> ANN <input type="checkbox"/> QQF <input type="checkbox"/> AUT
7.	<input type="checkbox"/> PLU <input type="checkbox"/> MOI <input type="checkbox"/> TRI <input type="checkbox"/> ANN <input type="checkbox"/> QQF <input type="checkbox"/> AUT
8.	<input type="checkbox"/> PLU <input type="checkbox"/> MOI <input type="checkbox"/> TRI <input type="checkbox"/> ANN <input type="checkbox"/> QQF <input type="checkbox"/> AUT
9.	<input type="checkbox"/> PLU <input type="checkbox"/> MOI <input type="checkbox"/> TRI <input type="checkbox"/> ANN <input type="checkbox"/> QQF <input type="checkbox"/> AUT
10.	<input type="checkbox"/> PLU <input type="checkbox"/> MOI <input type="checkbox"/> TRI <input type="checkbox"/> ANN <input type="checkbox"/> QQF <input type="checkbox"/> AUT
11.	<input type="checkbox"/> PLU <input type="checkbox"/> MOI <input type="checkbox"/> TRI <input type="checkbox"/> ANN <input type="checkbox"/> QQF <input type="checkbox"/> AUT
12.	<input type="checkbox"/> PLU <input type="checkbox"/> MOI <input type="checkbox"/> TRI <input type="checkbox"/> ANN <input type="checkbox"/> QQF <input type="checkbox"/> AUT
⁴ PLU : plusieurs fois par mois MOI : une fois par mois TRI : une fois ou plus par trimestre ANN : une fois par an ANN QQF : quelquefois QQF AUT : Autre (précisez)	

IRQ4. Avec vos partenaires, pouvez-vous noter de 1 à 7 la qualité de la relation? (1 = excellente; 7 = très mauvaise)
Organisme (le redire au participant, garder soi-même numéro)

1.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
12.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

IRQ5. Comment entrez-vous le plus souvent en contact avec chacun des partenaires⁵?

Organisme (le redire au participant, garder soi-même numéro)				
1.	<input type="checkbox"/> TEL <input type="checkbox"/> FAX	<input type="checkbox"/> RTE <input type="checkbox"/> POS	<input type="checkbox"/> RGR <input type="checkbox"/> AUT	<input type="checkbox"/> COU <input type="checkbox"/> INTRVTION
2.	<input type="checkbox"/> TEL <input type="checkbox"/> FAX	<input type="checkbox"/> RTE <input type="checkbox"/> POS	<input type="checkbox"/> RGR <input type="checkbox"/> AUT	<input type="checkbox"/> COU <input type="checkbox"/> INTRVTION
3.	<input type="checkbox"/> TEL <input type="checkbox"/> FAX	<input type="checkbox"/> RTE <input type="checkbox"/> POS	<input type="checkbox"/> RGR <input type="checkbox"/> AUT	<input type="checkbox"/> COU <input type="checkbox"/> INTRVTION
4.	<input type="checkbox"/> TEL <input type="checkbox"/> FAX	<input type="checkbox"/> RTE <input type="checkbox"/> POS	<input type="checkbox"/> RGR <input type="checkbox"/> AUT	<input type="checkbox"/> COU <input type="checkbox"/> INTRVTION
5.	<input type="checkbox"/> TEL <input type="checkbox"/> FAX	<input type="checkbox"/> RTE <input type="checkbox"/> POS	<input type="checkbox"/> RGR <input type="checkbox"/> AUT	<input type="checkbox"/> COU <input type="checkbox"/> INTRVTION
6.	<input type="checkbox"/> TEL <input type="checkbox"/> FAX	<input type="checkbox"/> RTE <input type="checkbox"/> POS	<input type="checkbox"/> RGR <input type="checkbox"/> AUT	<input type="checkbox"/> COU <input type="checkbox"/> INTRVTION
7.	<input type="checkbox"/> TEL <input type="checkbox"/> FAX	<input type="checkbox"/> RTE <input type="checkbox"/> POS	<input type="checkbox"/> RGR <input type="checkbox"/> AUT	<input type="checkbox"/> COU <input type="checkbox"/> INTRVTION
8.	<input type="checkbox"/> TEL <input type="checkbox"/> FAX	<input type="checkbox"/> RTE <input type="checkbox"/> POS	<input type="checkbox"/> RGR <input type="checkbox"/> AUT	<input type="checkbox"/> COU <input type="checkbox"/> INTRVTION
9.	<input type="checkbox"/> TEL <input type="checkbox"/> FAX	<input type="checkbox"/> RTE <input type="checkbox"/> POS	<input type="checkbox"/> RGR <input type="checkbox"/> AUT	<input type="checkbox"/> COU <input type="checkbox"/> INTRVTION
10.	<input type="checkbox"/> TEL <input type="checkbox"/> FAX	<input type="checkbox"/> RTE <input type="checkbox"/> POS	<input type="checkbox"/> RGR <input type="checkbox"/> AUT	<input type="checkbox"/> COU <input type="checkbox"/> INTRVTION
11.	<input type="checkbox"/> TEL <input type="checkbox"/> FAX	<input type="checkbox"/> RTE <input type="checkbox"/> POS	<input type="checkbox"/> RGR <input type="checkbox"/> AUT	<input type="checkbox"/> COU <input type="checkbox"/> INTRVTION
12.	<input type="checkbox"/> TEL <input type="checkbox"/> FAX	<input type="checkbox"/> RTE <input type="checkbox"/> POS	<input type="checkbox"/> RGR <input type="checkbox"/> AUT	<input type="checkbox"/> COU <input type="checkbox"/> INTRVTION
⁵ TEL : par téléphone RTE : rencontre en tête à tête RGR : rencontre de groupe COU : par courriel FAX : par télécopie POS : par courrier Autre (précisez) Intrvtion : intervention chez le participant ou chez le partenaire				

IRQ6. Qu'allez-vous chercher chez ces partenaires⁶? (plusieurs réponses possibles)					
Organisme (le redire au participant, garder soi-même numéro)					
1.	<input type="checkbox"/> MIS <input type="checkbox"/> INF	<input type="checkbox"/> COT <input type="checkbox"/> RES	<input type="checkbox"/> COP <input type="checkbox"/> REF	<input type="checkbox"/> COA <input type="checkbox"/> AUT	
2.	<input type="checkbox"/> MIS <input type="checkbox"/> INF	<input type="checkbox"/> COT <input type="checkbox"/> RES	<input type="checkbox"/> COP <input type="checkbox"/> REF	<input type="checkbox"/> COA <input type="checkbox"/> AUT	
3.	<input type="checkbox"/> MIS <input type="checkbox"/> INF	<input type="checkbox"/> COT <input type="checkbox"/> RES	<input type="checkbox"/> COP <input type="checkbox"/> REF	<input type="checkbox"/> COA <input type="checkbox"/> AUT	
4.	<input type="checkbox"/> MIS <input type="checkbox"/> INF	<input type="checkbox"/> COT <input type="checkbox"/> RES	<input type="checkbox"/> COP <input type="checkbox"/> REF	<input type="checkbox"/> COA <input type="checkbox"/> AUT	
5.	<input type="checkbox"/> MIS <input type="checkbox"/> INF	<input type="checkbox"/> COT <input type="checkbox"/> RES	<input type="checkbox"/> COP <input type="checkbox"/> REF	<input type="checkbox"/> COA <input type="checkbox"/> AUT	
6.	<input type="checkbox"/> MIS <input type="checkbox"/> INF	<input type="checkbox"/> COT <input type="checkbox"/> RES	<input type="checkbox"/> COP <input type="checkbox"/> REF	<input type="checkbox"/> COA <input type="checkbox"/> AUT	
7.	<input type="checkbox"/> MIS <input type="checkbox"/> INF	<input type="checkbox"/> COT <input type="checkbox"/> RES	<input type="checkbox"/> COP <input type="checkbox"/> REF	<input type="checkbox"/> COA <input type="checkbox"/> AUT	
8.	<input type="checkbox"/> MIS <input type="checkbox"/> INF	<input type="checkbox"/> COT <input type="checkbox"/> RES	<input type="checkbox"/> COP <input type="checkbox"/> REF	<input type="checkbox"/> COA <input type="checkbox"/> AUT	
9.	<input type="checkbox"/> MIS <input type="checkbox"/> INF	<input type="checkbox"/> COT <input type="checkbox"/> RES	<input type="checkbox"/> COP <input type="checkbox"/> REF	<input type="checkbox"/> COA <input type="checkbox"/> AUT	
10.	<input type="checkbox"/> MIS <input type="checkbox"/> INF	<input type="checkbox"/> COT <input type="checkbox"/> RES	<input type="checkbox"/> COP <input type="checkbox"/> REF	<input type="checkbox"/> COA <input type="checkbox"/> AUT	
11.	<input type="checkbox"/> MIS <input type="checkbox"/> INF	<input type="checkbox"/> COT <input type="checkbox"/> RES	<input type="checkbox"/> COP <input type="checkbox"/> REF	<input type="checkbox"/> COA <input type="checkbox"/> AUT	
12.	<input type="checkbox"/> MIS <input type="checkbox"/> INF	<input type="checkbox"/> COT <input type="checkbox"/> RES	<input type="checkbox"/> COP <input type="checkbox"/> REF	<input type="checkbox"/> COA <input type="checkbox"/> AUT	
⁶ MIS : Mises en contact COT : connaissances techniques (informatique, gestion, administration) COP : connaissances professionnelles COA : connaissances académiques COA INF : informations RES : ressources RES REF : références de clientèle RÉF AUT : Autre (précisez)					

IRQ7. Êtes-vous membre, au plan local, d'un regroupement, d'une table de concertation, d'un réseau...

Numéro	Nom du regroupement	Localisation	Raison d'être ⁷
A.			
B.			
C.			
D.			

⁷ Bases : programmes, partenariat (complément IRQ1)

IRQ8. Êtes-vous impliqué(e) dans une instance de ce regroupement?

Oui Non → Si oui, remplir la section ci-dessous.

Nom du regroupement	Implications ⁸
A.	<input type="checkbox"/> CA <input type="checkbox"/> COS <input type="checkbox"/> COH <input type="checkbox"/> AUT
B.	<input type="checkbox"/> CA <input type="checkbox"/> COS <input type="checkbox"/> COH <input type="checkbox"/> AUT
C.	<input type="checkbox"/> CA <input type="checkbox"/> COS <input type="checkbox"/> COH <input type="checkbox"/> AUT
D.	<input type="checkbox"/> CA <input type="checkbox"/> COS <input type="checkbox"/> COH <input type="checkbox"/> AUT

⁸ C.A. : conseil d'administration COS : comité statutaire COH : comité ad hoc
AUT : autre (précisez)

IRQ9. Êtes-vous membre, au plan régional (ville, métropole) et/ou national (Québec) d'un regroupement, d'une table de concertation, d'un réseau...

Oui Non → Si oui, remplir la section ci-dessous.

Numéro	Nom du regroupement
X.	
Y.	
Z.	

⁹ C.A. : conseil d'administration COS : comité statutaire COH : comité ad hoc
AUT : autre (précisez)

IRQ10. Êtes-vous impliqué(e) dans une instance de ce regroupement?

Oui Non → Si oui, remplir la section ci-dessous.

Nom du regroupement	Implications ⁹
A.	<input type="checkbox"/> CA <input type="checkbox"/> COS <input type="checkbox"/> COH <input type="checkbox"/> AUT
B.	<input type="checkbox"/> CA <input type="checkbox"/> COS <input type="checkbox"/> COH <input type="checkbox"/> AUT
C.	<input type="checkbox"/> CA <input type="checkbox"/> COS <input type="checkbox"/> COH <input type="checkbox"/> AUT
D.	<input type="checkbox"/> CA <input type="checkbox"/> COS <input type="checkbox"/> COH <input type="checkbox"/> AUT

⁹ C.A. : conseil d'administration COS : comité statutaire COH : comité ad hoc
AUT : autre (précisez)