

Sobre algunos mecanismos de la cooperación¹ en Québec: ¿hacia nuevas prácticas sociales locales?²

Martin Goyette³

Candidato a Doctorado. Escuela de trabajo social, Universidad Laval (Québec)

Jean Panet-Raymond

Profesor titular, Escuela de trabajo social, Universidad de Montreal (Québec)

Nicole Dallaire

Profesora, Departamento de trabajo social, Universidad de Sherbrooke

Traducción del francés:

Leonardo Hincapié

Profesor, Departamento de Lenguas extranjeras

Facultad de Ciencias Humanas, Universidad Nacional de Colombia

Resumen

Partiendo de seis estudios de caso de proyectos de colaboración, en los cuales encontramos la participación de un Centro Juvenil, este artículo se cuestiona sobre los efectos de la cooperación y su valor agregado para las intervenciones sociales con los jóvenes. Con este objetivo, después de haber situado el contexto de la cooperación, se exponen las consideraciones metodológicas inherentes al proceso de investigación. Un análisis transversal de los seis proyectos estudiados permite examinar las etapas clave por las cuales éstos atravesaron.

Palabras clave: Cooperación; enfoque de entorno (social); intervención con jóvenes; estudios de caso.

Abstract

Based on six case studies reported by cooperation projects which included the participation of a Youth Center, this paper examines the effects of cooperation and its aggregate value for social interventions with the young. After having established the setting of the cooperation, the methodological considerations inherent in the research process are discussed. A cross-sectional analysis of the six projects under study allows the authors to examine their key stages.

Key words: Cooperation; social setting; intervention with young people; case studies.

¹ He decidido traducir el término “partenariat” como cooperación, no en el sentido político de la ayuda que pueden brindar los países desarrollados a uno que lo es menos, sino en el sentido de la reunión y colaboración de varias organizaciones o instituciones para trabajar mancomunadamente. (ndt)

² Este texto es una versión revisada y aumentada de una conferencia presentada el 24 de mayo de 2002 en el Congreso Internacional “Los niños y la pobreza: el impacto de las alternativas económicas, sociales y políticas”, coordinado por la Organización para la Defensa de los Derechos de los Niños” (OSDE) (Goyette et al., 2002). El artículo muestra algunos resultados de la investigación financiada por el Concejo de Investigación Social de Québec (RS-3365) (Dallaire et al. 2003).

³ Los autores quieren agradecer a Céline Bellot y Claudia Mosquera R-Labbé por haber releído las versiones anteriores de este texto de una manera crítica.

Frente a las restricciones presupuestales y el surgimiento de nuevas formas de exclusión, la cooperación representa la opción más indicada para los poderes públicos en la lucha contra los problemas sociales. El campo de los jóvenes no es una excepción a esa tendencia. Por esto, actualmente ninguna organización puede pretender tener los recursos y las competencias para enfrentarse sola a los complejos problemas sociales de la juventud, y en esta medida, varias intervenciones en colaboración han aparecido en el seno de las políticas que apuntan a los jóvenes con problemas. El objetivo de este artículo es presentar el análisis de diferentes formas de colaboración desarrolladas en un Centro Juvenil⁴, con el fin de comprender cómo estas prácticas benefician la acción social.

1. La cooperación: moda o estrategia durable de intervención

La cooperación y la concertación son prácticas que se desarrollaron ampliamente en Québec desde mediados de los años 80's (Québec, 1988, 1987). Si el sector

⁴ Los Centros Juveniles son organizaciones que ofrecen servicios especializados a los jóvenes en un mismo territorio. Fueron creados gracias a un reagrupamiento de los servicios para la niñez (los Centros de Protección de la Niñez y de la Juventud, los cuales surgieron algunos años antes de los Centros de Servicios Sociales) y de los servicios de readaptación para los jóvenes con problemas (los Centros de Readaptación). Se trata entonces de la creación, bajo una misma organización, de una totalidad que trabaja en la protección para la juventud, en la delincuencia de menores y en la readaptación psicosocial. Los Centros Juveniles tienen como misión principal la aplicación de la Ley sobre la protección a la juventud, la Ley sobre los jóvenes transgresor (sic) y la Ley sobre los servicios de salud y los servicios sociales. Los dieciséis (16) Centros Juveniles de Québec prestan sus servicios aproximadamente a 100.000 niños, jóvenes y familias con problemas cada año.

de la salud y de los servicios sociales, igual que el educativo, han sido ampliamente movilizados en este sentido, lo mismo podemos decir con respecto a las intervenciones de carácter económico, relacionadas con el desarrollo económico local y con la ubicación socio-profesional (Panet-Raymond et al. , 2003). En esta perspectiva, la cooperación se inscribe en una gestión progresista de apertura de las intervenciones y de modos de gestión más democráticos (Goyette et al. 2002). De esta manera, la cooperación contribuiría a la creación de vínculos sociales, a través de la inserción en lo local, vínculos sociales en el seno de las solidaridades de la comunidad.

Sin embargo, es bueno mencionar que la utilización de estas estrategias de cooperación también ha sido criticada. De hecho, es en el contexto de crisis de las finanzas públicas y de la aparición de nuevas exclusiones (White, 1994), que la cooperación se convierte en un nuevo modelo de gestión social, ubicando a la persona en el centro del sistema y haciendo de las relaciones entre lo institucional y lo comunitario una solución mejor adaptada (Québec, 1987). Desde entonces, el recurso constante a la cooperación puede ser percibido, en cierta medida, como un simple paliativo a la falta de compromiso del Estado. Desde esta óptica, la cooperación se convertiría en el "desagüe" de la represa de problemas sociales que el Estado no puede o no quiere tramitar (Parazelli y Tardif, 1998). Habría entonces un desplazamiento de la responsabilidad colectiva hacia entidades locales encargadas de asegurar la cohesión social sin ser totalmente autónomas en cuanto a la definición de los entornos y de los objetivos a trabajar (Bernard, 1999; White, 1994). Ahora bien, estamos hablando de un elemento bastante importante, en la medida en que la institucionalización de lo

comunitario, dentro de los mecanismos de planificación estatal, tiene el riesgo de reducir su margen de acción y de “intermediarizarlo” (Goyette et al. , 2004, Panet-Raymond et al. , 2003), haciéndole perder entonces su rol de contra-poder y de defensor de los derechos de las personas (Panet-Raymond, 1994b).

Las prácticas de cooperación se despliegan en esta perspectiva paradójica, a la vez progresistas y neoliberales. En el campo de la intervención con jóvenes, varios documentos ministeriales de orientación están guiando las transformaciones hacia colaboraciones más amplias (Québec 1991a y b; Québec, 1992 a y b, Québec, 1994). Las principales constataciones de estos documentos “se refieren a la necesidad de reforzar la permanencia del joven en su entorno, de actuar de una manera más preventiva, confiar en las fuerzas y las capacidades de las personas y de las comunidades, actuar en complementariedad y en concertación con los otros miembros de la red de servicios y con las instituciones y los organismos presentes en la comunidad” (Larivière et al. , 2000: 6).

El Centro Juvenil de Montreal (CJM), organización encargada de la protección de la juventud, de la delincuencia de los menores y de la rehabilitación psicosocial, ha tenido grandes transformaciones en la organización de sus servicios. De hecho, con el cambio hacia el entorno social, las transformaciones del CJM, implantadas gradualmente desde la primavera de 1998, proponen una reorganización territorial de los servicios, centrada en la intervención en el entorno vital de los jóvenes y en la complementariedad con los recursos presentes en la comunidad.

En 1998, el CJM presentaba las bases del nuevo enfoque hacia el entorno que estaba realizando la institución. Este nuevo enfoque reposa esencialmente sobre cuatro postulados: 1) la permanencia óptima del joven en su entorno favorece su bienestar y su desarrollo; 2) el joven y sus padres son los principales responsables del desarrollo de éste; 3) el entorno tiene una parte de responsabilidad con respecto al desarrollo del joven; 4) el joven, su familia y su entorno son

indisociables (CJM, 1998). En el seno de este cambio, un objetivo central: “el enfoque de entorno apunta a la creación de condiciones favorables al desarrollo del niño y reconoce las fortalezas de la familia y del medio. Éste debe permitir que el joven encuentre respuestas a sus necesidades en su propio medio social” (Paquette, 2000: 31-32). El Centro Juvenil se adhiere a la idea según la cual el enfoque de entorno no puede llevarse a cabo con un solo organismo aislado, ya que está concebido más bien como un proyecto colectivo (CJM 1997a y b).

Sin embargo, este nuevo enfoque hacia el entorno no puede hacerse sin una transformación de las prácticas de intervención y sin dejarle un lugar preferencial a las prácticas de cooperación con los organismos ya existentes en la comunidad. Esta redefinición de las prácticas de intervención exige que las problemáticas juveniles sean formuladas de una manera diferente a la simple visión de las carencias, de las incompetencias de los padres y, en ciertos casos, del aislamiento de las familias, para más bien tomar en cuenta los factores de riesgo o de oportunidad que pertenecen a los otros sistemas sociales (mesosistema, exosistema, macrosistema) (Goyette et al. 2000).

Así, el reto de las transformaciones del CJM es el de instaurar un todo integrado de servicios para los jóvenes. Para mantener al joven el mayor tiempo posible dentro de la comunidad, es decir, dentro de su entorno natural, es muy importante que el CJM se acerque a los diferentes entornos vitales de los jóvenes y considere a la comunidad como su principal aliado. Las transformaciones emprendidas deberían entonces dar lugar a un acercamiento con la población y a la elaboración de una cooperación con la comunidad (Goyette et al., 2000b).

Aunque los trabajadores públicos y comunitarios promueven a menudo el “trabajo conjunto”, en colaboración, en cooperación o intersectorial, estos términos dan lugar a varias interpretaciones (Dhume, 2001; White et al. 2002). En el presente texto, el término colaboración es utilizado de manera general para definir cual-

quier forma de intercambio entre actores individuales o institucionales, intercambio que puede ser más o menos estructurado o formalizado, y que puede tener una duración más o menos determinada (Goyette et al. , 2000; Panet-Raymond, 1994b). La noción de cooperación radica entonces en una forma particular de intercambio, dentro de muchas otras prácticas de colaboración en el mundo de las organizaciones y de la intervención (red, ordenación, concertación, gestión de casos). El término cooperación designa a la vez un proceso y un resultado (el producto de la colaboración, por ejemplo la intervención dirigida a jóvenes). La cooperación se distingue de los otros modos de colaboración porque es más exigente que la concertación, más formalizada, más circunscrita. Generalmente compromete menos actores (cooperadores) y éstos son independientes (Bilodeau, 2000; Goyette, 1999; Lamoureux, 1994; Lebeau et al. , 1997; Panet-Raymond et Bourque 1991). Éstos, además, tienen objetivos concretos y prácticos que están en el seno de su misión y cometido. Ellos ponen en común valores, ideas, intereses; situación que Bilodeau (2000) llama convergencia. En conclusión, la cooperación implica relaciones de poder, reconocimiento y respeto por la contribución de cada uno, acuerdos basados en concesiones, al igual que un aporte común de servicios (Billette et al. , 1995; Bilodeau, 2000).

La cooperación representa una oportunidad de confrontación de ideas para llegar a una nueva visión común, centrada en el cambio: cambio de los paradigmas de intervención “basado a la vez en una crítica del enfoque sectorial y en un proceso de mutación social” (Dhume, 2001: 66), abierto a la complejidad de los problemas sociales (White et al. , 2002).

La definición de una cooperación ideal de Panet-Raymond y Bourque (1991) muestra el carácter de desafío de la contribución, ciertamente desigual, pero concebida, por cada cooperador, como igualmente importante. Visto así, esta relación implica tensiones e incluso conflictos, generalmente previos a la formalización del acuerdo, sin la cual la relación de cooperación se hace imposible. Entonces es necesario que los actores acepten que el compromiso en un proceso de

cooperación exige una apertura a la transformación de sí mismo, una contaminación mutua previa a la construcción conjunta. “¿Esperamos que la cooperación cambie las relaciones sin que nos cambie a nosotros? Entonces lo que estamos esperando, sobre todo, es un cambio en el otro, más que la construcción de un trabajo en conjunto” (Dhume 2001: 148).

En este contexto, nuestra investigación quiso analizar en los proyectos estudiados, cuándo y cómo algunas colaboraciones se transformaban en verdaderas cooperaciones.

2. Los aspectos metodológicos

Para llegar a este análisis, nuestra investigación se apoyó en varios estudios de caso. Seis proyectos fueron identificados por los miembros del Centro Juvenil como portadores de prácticas que servían de ejemplos de colaboración. Cada uno de los proyectos que se estudió representa ya sea un segmento o una etapa del proceso hacia la cooperación, o una imagen completa de la gestión. Aquí tenemos una descripción bastante somera de los proyectos.

1. El proyecto “Grupo de apoyo a los padres” es una iniciativa en el campo de la intervención con pandillas ; quiere sensibilizar a los padres con respecto al fenómeno de las pandillas con el cual su hijo es confrontado. Esta intervención busca asociar el servicio de policía de la comunidad urbana de Montreal (SPCUM) y el CJM.
2. El proyecto “Taller del sudoeste “, entre el Servicio de Desarrollo del Empleo y de la Dinámica del Entorno (SDEAM) de los CJM, la Corporación de Talleres de los CJM, el Programa de Iniciación al Trabajo de la Región Este de Montreal (PITREM) y Operación Empleo para la Juventud (OPJ); este proyecto pretende ofrecer a los adolescentes de la institución un recorrido de integración laboral coherente (pre-empleo, perfil laboral, ubicación laboral), a partir de una única inscripción hecha con los consejeros del empleo del SDEAM.

3. RAPVIH es un proyecto basado en la filosofía de los “pairs aidant”,⁵ que incluye jóvenes de Montreal-Norte en la prevención de las ETS/VIH y de la violencia en las relaciones amorosas. RAPVIH es igualmente un proyecto de integración laboral, ya que contribuye al desarrollo del empleo en los jóvenes “pairs aidant” salidos de la comunidad. En el seno de este proyecto, están el Centro de Jóvenes L’Escale 13/17 de Montreal-Norte, el CJM y algunas organizaciones locales de Montreal-Norte.

4. El proyecto “Guía del acompañamiento y de la intervención en el uso y abuso de las drogas”, éste tiene como objetivo primordial sensibilizar y apoyar al conjunto de los promotores de los CJM en materia de intervención con la drogadicción. Además de la DRD de los CJM, participaron también en este proyecto el Centro Dollard-Cormier, ASPA (Acercamiento tranquilizador a los drogadictos anónimos) y el Foyer del grupo de empleados Gilles Lalande.

5. El proyecto “Tregua y Paso” pretende ayudar a los estudiantes de las escuelas de barrio que tengan dificultades de comportamiento en sus clases habituales. Se apoya especialmente en las relaciones de colaboración entre el reagrupamiento cinco de la CSDM, varios CLSC (Hochelaga-Maisonneuve, Rosemont, Villeray y Petite Patrie), promotores de varios territorios (T2, T3, T4) de la Dirección de Servicios para la Juventud de los CJM y promotores de la Dirección de la Protección para la Juventud y del Acceso.

6. El proyecto “¿Cómo educar a nuestros hijos sin utilizar el castigo físico?” fue iniciado frente al gran número de denuncias por abuso físico en las familias de origen haitiano, llevadas a cabo por la Dirección de la Protección para la Juventud (DPJ) de los CJM y la Casa Haiti “...con el fin de ofrecer a los padres, que están voluntariamente y que han reconocido la gravedad de su comportamiento, la oportunidad de encontrar otros métodos para ejercer su autoridad, métodos que correspondan a las normas de la sociedad de Québec” (Casa Haiti, 1998 4).

⁵ Alguien próximo desde el punto de vista generacional, dispuesto a ayudar a otro, a apadrinarlo.

Estos estudios de caso fueron completados a partir de varias fuentes de información (análisis documental, entrevistas semi-dirigidas, entrevistas informales). La recolección de datos tuvo lugar entre septiembre de 1999 y septiembre de 2000.

Para cada uno de los seis proyectos, los documentos que suministraban informaciones acerca de las organizaciones asociadas, fueron examinados y seleccionados, con el fin de comprender los objetivos, la misión, el funcionamiento, los valores, las relaciones con la comunidad, etc., de cada una de las organizaciones. Estas imágenes constituidas de datos más “firmes” sobre el funcionamiento interno de las organizaciones y sus recursos, fueron una etapa preliminar esencial para la comprensión de las diferentes dinámicas de colaboración y de las relaciones de los actores. Luego, los documentos (proyectos de ejecución, informes de evaluación o de actividades, actas de reuniones, convenios administrativos, documentos de marketing, etc.) fueron analizados intentando reconstruir la génesis, la estructuración, el funcionamiento y las diferentes relaciones entre los promotores durante la intervención. A partir del análisis de estos datos, un cuadro preliminar de la colaboración fue presentado a un informante clave, creador o gestor del proyecto, con el fin de corroborar o corregir las informaciones y mejorar el cuadro.

A partir de este cuadro preliminar, de tres a seis entrevistas con los informantes claves (entre 1: 30 h. y 3 h.) fueron realizadas, grabadas y transcritas completamente. Estos informantes claves fueron seleccionados teniendo el cuidado de recolectar diversos puntos de vista sobre las relaciones, privilegiando además a los intervinientes que tenían un rol activo con los jóvenes y que provenían de diferentes organizaciones (cuando era posible). Estas entrevistas permitieron explorar las dinámicas (tensiones, conflictos, compromisos en la acción, etc.) en el seno de la estructuración de la colaboración y del trabajo con los jóvenes. Cada una de las entrevistas fue objeto de un análisis temático vertical, con el fin de comprender cómo los diferentes proyectos se construyen y se deshacen.

Para proceder a la elaboración del estudio de caso, se llevó a cabo una triangulación de los datos. Para completar algunas informaciones necesarias, se realizaron entrevistas telefónicas informales con varias de estas personas escogidas. Al final, un largo proceso de mejoramiento/validación con varios informantes, permitió corregir los sesgos y enriquecer los aspectos descuidados en las monografías de los proyectos (Huberman y Miles, 1991).

3. Los resultados

Partiendo de una lectura transversal de los proyectos estudiados, presentamos los resultados alrededor de las dos grandes dimensiones de análisis, es decir, la estructuración de los proyectos y la cooperación en la intervención y su valor agregado. El análisis de los resultados da algunas luces con respecto a la forma en que los procesos de desarrollo de un proyecto en colaboración pueden favorecer el surgimiento de prácticas que posibiliten una apertura y una concientización de la complejidad.

3.1. La estructuración de los proyectos estudiados.

En un primer momento, nuestro análisis intentó destacar las etapas de estructuración de los proyectos. Durante la redacción de las monografías de los seis proyectos, se utilizó la tipología de Lebeau et al. (1997): 1) la concepción y el surgimiento de una idea para convocar colaboradores (concepción y posicionamiento); 2) la elaboración y la construcción del proyecto con los actores colaboradores; 3) la ejecución y 4) el sostenimiento y seguimiento de la intervención.

El análisis transversal de los proyectos reveló que algunas etapas de su proceso de desarrollo en algunos casos eran primordiales para la supervivencia del proyecto, y en otros, para favorecer una intervención (en colaboración o no) que incluyera un valor agregado. Vamos a presentar solamente las etapas claves⁶.

⁶ En el informe final de la investigación (Dallaire et al. , 2003) se publicaron los estudios de caso completos.

3.1.1. La concepción, etapa central de la definición del problema.

En la mayoría de los proyectos estudiados, la etapa de concepción fue realizada en esencia por personas vinculadas administrativamente al Centro Juvenil (exceptuando uno, desarrollado dentro del entorno escolar). Se comprobó que el proyecto de una intervención en colaboración es antes que nada una historia de individuos. Generalmente se trata de personas convencidas, perseverantes y tenaces que se buscan aliados para satisfacer necesidades que les parecen escandalosas o para desarrollar nuevas modalidades de intervención. Los proyectos se adhieren directamente, o como continuación, al principio de protección o de readaptación del Centro Juvenil⁷. Estos gestores/voceros negocian sin cesar en contextos cambiantes y logran aprovechar algunas oportunidades, y esto incluso en un medio organizacional bastante difícil (clima de trabajo, tensión sindical, carga laboral importante, etc⁸).

En el contexto de la actualización de colaboraciones, en el marco de un enfoque de entorno, uno podría esperar encontrarse con proyectos cuya idea inicial surja de la comunidad y del entorno vital de los jóvenes, siendo el Centro Juvenil movilizado sólo a continuación, y teniendo un rol más bien de apoyo en los casos de perjuicio del bienestar de los niños en general, y no solamente apuntando a su protección o a su rehabilitación. Visto así, el proyecto “¿Cómo educar a nuestros hijos sin utilizar el castigo físico?” se diferencia de los otros estudiados. La idea fue concebida por una orga-

⁷ Esta constatación deber ser vista en perspectiva, en la medida en que los proyectos escogidos para el estudio, siendo designados por los mismos miembros del Centro Juvenil, reagrupan muchos más colaboradores institucionales que completan directamente la misión de éste.

⁸ Aunque la literatura reciente identifica claramente el role neurálgico de estos gestores para el surgimiento de las cooperaciones (Bilodeau, 2000; Goyette et al. , 2000b), la particularidad de los resultados de nuestra investigación es el haber analizado el trabajo de diferentes gestores pertenecientes y ubicados en el mismo contexto institucional. Ahora bien, posteriormente veremos que no todos tuvieron el mismo éxito.

nización comunitaria y por el Centro Juvenil con el objetivo de disminuir el gran número de demandas por abuso físico en las familias de origen haitiano, y como último recurso, la creación de una alternativa de empleo para los jóvenes de esas familias.

Si bien la concepción es a menudo llevada a cabo por una persona que pertenece al Centro Juvenil, esto no significa que los proyectos que saldrán a la luz no se constituyan como gestiones de cooperación. Para esto sólo se necesita constatar cómo estos gestores/voceros consiguieron congregarse diferentes cooperadores alrededor de sus preocupaciones institucionales.

3.1.2 El posicionamiento, etapa clave en la recombinación de los paradigmas.

Los gestores asumen el rol importante de congregarse a los nuevos colaboradores. En los proyectos estudiados, “el creador/gestor” es a menudo la pieza maestra en el posicionamiento con los cooperadores, es el vocero del proyecto, “el gestor-vocero”.⁹ Según su concepción inicial del problema, su formación y sus experiencias profesionales, él establecerá una dinámica de participación que varía “en cuanto a su alcance (representatividad de los actores relacionados o interesados, posicionamiento amplio o sólo con algunos actores predeterminados) [y] en cuanto a su nivel, (posicionamiento para la elaboración de la acción o para la [ejecución]” (Bilodeau, 2000: 312).

En el marco de los proyectos estudiados, el posicionamiento inicial que hace el gestor está restringido a las organizaciones que ya tienen una relación con él o que tienen relaciones directas con el Centro Juvenil. El sondeo está limitado a ciertos actores predeterminados. Sólo en el proyecto “RAPVIH”, y en una medida más pequeña en el proyecto “Guía drogadicción”, el posicionamiento es más amplio y sobrepasa cierta sectorización que la cooperación quería frenar. El caso del proyecto “Grupo de ayuda a los padres” es un ejemplo claro. Este proyecto, relacionado con la prevención del reclutamiento de jóvenes

⁹ En el estudio de otros proyectos, sucede a menudo que el creador no sea necesariamente el mismo gestor, en el sentido en el que comprendemos este término.

en las pandillas, sólo asoció al Centro Juvenil y a la policía. En una problemática social tan compleja como ésta, uno pensaría que su solución exige la participación de todo el conjunto de los actores sociales que favorecen el bienestar y la integración de los jóvenes en su entorno, y no sólo a la policía y al Centro Juvenil (Goyette et al., 2001).

Si bien el alcance del posicionamiento es restringido, cuatro de los seis proyectos fueron elaborados conjuntamente por los diferentes colaboradores. Para los actores del proyecto, es esta segunda etapa del trabajo en común la que testimonia la realidad de la cooperación, mientras que las otras etapas se realizan sobre todo internamente, de una manera unilateral, y el liderazgo del proyecto reposa en las manos de la institución (Centro Juvenil o ámbito escolar).

Como en los proyectos estudiados el alcance del posicionamiento es restringido, las diferencias ideológicas son bastante leves, ya que los cooperadores provienen, en su mayoría, de ámbitos profesionales e institucionales parecidos. Teniendo en cuenta esta forma de filiación observada entre los actores, es decir, entre instituciones que pertenecen a un mismo sector o entre instituciones que tienen un lazo fundamental o de subordinación, es casi inexistente la “colaboración conflictiva” (Panet-Raymond y Buorque, 1991), característica del proceso de cooperación. Esta filiación facilita, en algunos casos, el buen funcionamiento organizacional. Sin embargo, no favorece una recombinación de las lógicas de acción, ni una re-problematización, sino más bien la continuidad de una visión sectorizada de los problemas.

Sin importar el grado de calidad del posicionamiento, varios de estos proyectos dieron lugar a la ejecución de una intervención y otros se mantuvieron en su lugar. Ahora bien, esta última etapa (el seguimiento) incluye algunos elementos importantes.

3.1.3 El seguimiento de los proyectos, etapa clave para su supervivencia

La mitad de los proyectos estudiados desarrolló una estructura de seguimiento, teniendo la mayoría una

mirada tanto administrativa y de gestión como clínica y de intervención. En todos los casos, un subcomité de esta estructura forma, de alguna manera, un poder ejecutivo. Para los proyectos, estas instancias de seguimiento han contribuido a consolidar las alianzas políticas necesarias para la negociación de recursos en el mantenimiento y la prosecución del proyecto y han permitido una cierta adaptación de la intervención. Varios actores de estas estructuras consideran que ellas constituyen el centinela esencial contra la derivación del proyecto hacia intereses corporativistas. Para otros, el comité de seguimiento constituye el alma del proyecto, concretando así las experiencias y la memoria institucional. Ahora bien, la conservación de la memoria institucional es un elemento de peso, cuando los promotores de las organizaciones públicas, lo mismo que de las comunitarias, están obligados a adaptarse a un constante cambio de personal, como lo hemos observado repetidas veces.

De tres de los proyectos sin estructura de seguimiento, dos murieron (“Grupo ayudas (sic) a los padres” y RAPVIH); uno durante la ejecución de la intervención y el otro al final de su pilotaje. Sin embargo, desde el comienzo, en los dos casos, las instituciones colaboradoras hicieron pública la realización de los proyectos, por ejemplo mediante conferencias de prensa. El tercer proyecto sin estructura de seguimiento funciona bien, hace ya algunos años. De esta manera, para el Taller del Sudoeste, el seguimiento del proyecto y su adaptación son llevados a cabo, de manera directa y personalizada, por los dos gestores del proyecto, los cuales lograron inscribir la ubicación socio-profesional dentro de las prioridades institucionales del Centro Juvenil, teniendo así acceso a los recursos humanos y materiales del Centro. Esta formalización dentro de las prioridades de la institución y la omnipresencia de los creadores/gestores, compensa hasta cierto punto la ausencia de una estructura de seguimiento, y favorece un funcionamiento organizacional adecuado para la perduración de la intervención.

El análisis de la estructuración de los proyectos permite constatar que la creación de una estructura de

seguimiento es primordial para un proyecto de colaboración que quiere proseguir su desarrollo en una perspectiva de cooperación. Estas estructuras son una condición necesaria, pero no suficiente, para un funcionamiento organizacional adecuado, una consolidación de las alianzas entre los actores, para la necesaria “cooperación conflictiva” y la concientización de la complejidad. En ausencia de esta estructura que lo formaliza, el proyecto está amenazado y reposa únicamente en los hombros de algunos individuos.

El análisis transversal de la estructuración de los proyectos también permitió constatar que los proyectos que no lograban inscribirse en las prioridades organizacionales de una gran institución, estaban amenazados o morían. En esta investigación, la supervivencia del proyecto depende en su mayor parte de una institución, el Centro Juvenil. De nuevo, esta constatación demuestra el lugar central que la institución ocupa en el desarrollo de las colaboraciones. Si el proyecto desarrollado es apoyado institucionalmente, sus gestores tendrán un reconocimiento simbólico y material que permitirá asegurar su permanencia por un tiempo. En el caso contrario, el proyecto reposa sobre los hombros de algunos individuos y está a la merced del déficit de memoria institucional, en el momento en el que alguno de los gestores abandone su puesto.

Por otro lado, si bien esta formalización es esencial, debe ser realizada prudentemente, ya que si ella limita el margen de acción de los promotores dentro del terreno, de la misma manera, existe el riesgo de que reduzca el potencial de innovación en la intervención y la motivación de estos gestores o voceros. Es la paradoja de la formalización, extraída del análisis de nuestros resultados. Desde este punto de vista, un convenio claro, escrito, favorece la inscripción del proyecto en las prioridades institucionales de cada uno de los cooperadores. Sin embargo, una mirada sistemática a las prácticas permite constatar también que esta formalización sólo es primordial a partir de la etapa de seguimiento; varios proyectos que no estaban beneficiados por la formalización pudieron continuar su desarrollo, sin mucho reconocimiento oficial, hasta esta

etapa. En esos casos, los individuos construyeron la colaboración por fuera de su carga laboral habitual, de una manera casi que delincuencial, aprovechando su margen de acción en la organización. Es entonces exactamente después de la ejecución que el reconocimiento institucional es primordial para la supervivencia de los proyectos y de las prácticas.

La preeminencia (inesperada) del tema de la supervivencia durante la constitución de los procesos de colaboración, nos muestra la importancia de la consolidación de las colaboraciones, especialmente con cooperadores de apoyo y de relevo (Vermette, 2001). La ausencia de estos cooperadores de apoyo explica en parte la desaparición de un proyecto como RAPVIH. A este proyecto se le hicieron campañas mediáticas y suscitó el interés de los investigadores, sin embargo su desaparición no fue criticada públicamente; falta de apoyo por parte de los que tomaban decisiones o de los actores que detentaban un poder de influencia. Este conocimiento del ámbito externo y de sus dinámicas, se hace aún más indispensable cuando un proyecto de cooperación se inscribe en una perspectiva de cambio como la que nosotros hemos definido.

3.2. El fruto de los proyectos: la intervención.

Aunque los proyectos estudiados se sitúan de una manera local y tienen una envergadura modesta en términos de retos, ellos testimonian el mejoramiento de la práctica gracias a la colaboración entre organizaciones. Las consecuencias positivas son varias: instauración de un diálogo intercultural (“Cómo educar a nuestros hijos sin utilizar el castigo físico”), un apoyo más eficaz a los niños que presentan problemas de comportamiento y a sus familias (“Tregua y Paso”), un mejor seguimiento de los jóvenes con problemas frente al consumo de drogas (“Guía drogadicción”), una ampliación de la capacidad de acción de los CJM en la preparación y la ubicación de los jóvenes en el mercado laboral (“Talleres del Sudoeste”) y para terminar, un aporte colectivo a la ubicación socio-profesional de los jóvenes de Montreal-Norte y a la prevención de las ETS, del VIH y de la violencia en las relaciones amorosas (“RAPVIH”).

Esta parte examina el fruto de las cooperaciones, es decir la intervención. El objetivo de la intervención, la colaboración en la intervención y el nivel de su valor agregado, son abordados respectivamente. Luego, podremos intentar identificar si las prácticas corresponden a la acción en red, tipo *case management*¹⁰ y multidisciplinaria, o a prácticas de cooperación que basan su acción en la interdisciplinariedad, operando sobre la complejidad de los factores que contribuyen a los problemas sociales.

3.2.1 Los objetivos de la acción.

En el ámbito de los proyectos estudiados, la mayoría del tiempo el objetivo principal se desprende de la misión del Centro Juvenil, poniendo en la mira principalmente al joven, y en menos medida a los padres. Se quiere sostener al individuo o al sistema familiar favoreciendo la adquisición de competencias que facilitarán su desarrollo. Por ejemplo, el Taller del Sudoeste pretende estimular el empleo, el grupo de ayuda a los padres, mejorar la protección del joven, y el proyecto guía drogadicción, orientar hacia un consumo responsable. Por último, el proyecto Tregua y Paso, por medio de varias intervenciones simultáneas, intenta mejorar el comportamiento del joven en clase y trabaja con la familia para que el joven esté más acompañado.

De nuevo el proyecto RAPVIH se diferencia, ya que interviene simultáneamente con los individuos, en una perspectiva de apertura, y con el contexto local. Así, los “pairs aidant”¹¹ después de ser formados permanecieron activos en la comunidad de Montreal-Norte en varios niveles. Trabajaron de manera no sectorizada, teniendo presentes algunas preocupaciones relacionadas con diferentes problemáticas (drogadicción, violencia en las relaciones amorosas, prevención del VIH). Ellos favorecían así la apertura de la acción dirigida a los jóvenes, objetivo importante para muchos protagonistas de un entorno de entorno. La acción de los *pairs aidant* también puede ser analizada bajo el aspecto de

¹⁰ En inglés en el original. (ndt)

¹¹ Ver nota 4. (ndt).

la contribución efectiva y potencial del RAPVIH al mejoramiento del entorno vital de los jóvenes, otro aspecto esencial del enfoque mencionado. Para esto, primero hay que precisar en qué consiste un entorno vital de calidad. La presencia, la visibilidad y la disponibilidad de los recursos para los jóvenes, la calidad de las relaciones generacionales, la imagen que dan las instituciones del entorno hacia los jóvenes, las oportunidades de desarrollar competencias y habilidades y las posibilidades de participación social, todos estos son aspectos que podrían traducir la calidad de un entorno vital (Dallaire et al., 2003). Ahora bien, es claro que un proyecto como RAPVIH puede reforzar la presencia de estas características de diferentes maneras. Por otro lado, RAPVIH y Guía drogadicción se inscriben en una reflexión y en unas acciones regionales para contrarrestar la transmisión del VIH/Sida y de las ETS, contribuyendo así a la adhesión de estas acciones locales a unas políticas más amplias en el plano regional y nacional.

Ya hemos señalado que la búsqueda de los cooperadores fue más bien restringida en el ámbito de los proyectos estudiados, limitando así el alcance de la problematización. Podemos suponer que el haber incrementado la presencia de cooperadores provenientes del sector comunitario o del sector empleo, entre otros, habría favorecido la ampliación de los objetivos de la intervención. De hecho, podríamos haber esperado encontrar más prácticas que reconocieran lo importante del territorio, de las relaciones del joven con las instituciones, de la construcción social de los problemas (ej. la violencia), de las verdaderas relaciones que se inscriben en el reconocimiento del Sujeto y que pretenden, por una parte, cambiar los modos de interacción del joven con su entorno social –división individualizada de la mediación-, y por otra, operar sobre el entorno social del joven contribuyendo a la movilización de los recursos locales (Bondu, 1998: 150).

3.2.2 *La colaboración en la intervención.*

El análisis de las interacciones entre los actores implicados directamente en las intervenciones, muestra que pocas de éstas son realizadas en colaboración. Es raro

que los actores trabajen en conjunto al lado de las personas implicadas. En la mayoría de los casos, la intervención es realizada por un solo cooperador, cumpliendo los otros bien sea con un papel de referencia (Tregua y Paso, *Cómo educar a nuestros hijos sin utilizar el castigo físico*, el Taller del Sudoeste), o con un papel estático de apoyo (Grupo de apoyo a los padres). Así, la intervención de los proyectos estudiados corresponde más (para tres de los proyectos) a una práctica de intervención multidisciplinaria, en la cual cada uno de los cooperadores trabaja paralelamente, de manera interna, en una perspectiva de complementariedad y de continuidad en el cumplimiento de los principios institucionales de cada uno de los cooperadores. Si bien los comités de seguimiento, como espacios de diálogo, permiten intercambiar informaciones en una óptica de coordinación de los servicios y en una perspectiva de *case management*, los promotores no trabajan en conjunto al lado de los jóvenes y de las familias. Por ejemplo, en el marco del proyecto “Cómo educar a nuestros hijos sin utilizar el castigo físico”, el cooperador comunitario desarrolló una intervención de grupo para los padres, siendo ésta dirigida esencialmente por su personal. La institución remite algunos “casos” (jóvenes) a la organización y una retroacción interviene al final de la actividad grupal en la cual el padre participó.

En conclusión, si varios proyectos han sido concebidos o elaborados en colaboración en el marco de un posicionamiento limitado, por su parte la intervención se realiza, en el mejor de los casos, en una perspectiva multidisciplinaria, en la cual el *case management* ocupa un lugar importante.

Partiendo de estas constataciones, relacionadas con el objetivo de los proyectos estudiados, la inscripción de éstos en una dinámica más global y el trabajo en colaboración, es posible situar las prácticas a través de tres niveles de valor agregado en la intervención: logro de objetivos organizacionales (administrativos), acercamiento intra-sectorial (continuidad, acceso) y apertura de las intervenciones (recombinación de las lógicas de acción).

La mayoría de los proyectos han sido desarrollados con el fin primordial de lograr algunos objetivos institucionales que se hicieron imperiosos por causa del contexto organizacional del Centro Juvenil (la reducción del personal, el aumento del trabajo de los promotores, y el aumento de los pacientes y la agravación de sus problemas, están en el centro de la justificación en cuanto a la construcción de la acción). Por ejemplo, uno de estos proyectos tenía por objetivo favorecer el paso a la vida adulta de los adolescentes ubicados en el Centro Juvenil, ampliando un poco el principio de protección. Estos principios contribuyen, a su manera, a dirigir las reestructuraciones constantes de las organizaciones. Algunos proyectos favorecen un acercamiento sectorial, y esto corresponde al segundo nivel de valor agregado. En una perspectiva de totalidad de servicios, surgida de la cultura planificadora en salud pública, estos proyectos facilitan el acceso y la continuidad de los servicios, pero permanecen sectorizados. Este valor agregado es importante en la perspectiva institucional. En conclusión, un solo proyecto, RAPVIH, se sitúa en el tercer nivel de valor agregado. Éste logró llevar a cabo acciones concretas a nivel local que fueron realmente abiertas. Este proyecto contó con un amplio posicionamiento y esto dio lugar a una re-problematización y a una recombinación de las lógicas de acción.

4. Discusión de los resultados

El análisis global de los datos, fundado a la vez en la constatación de la estructuración de los proyectos y de la construcción de las intervenciones, nos lleva a creer que el desarrollo de una cooperación que logre una apertura de las intervenciones y una dessectorización de las acciones, sólo se realiza cuando existe una amplia movilización de cooperadores que de lugar a una recombinación de las lógicas de acción. Estos resultados confirman los obtenidos en el estudio que se refiere a la cooperación en el sector de la salud pública (Bilodeau, 2000). Así, si el creador/gestor no logra formular la problemática de partida de una manera suficientemente amplia y a interpelar actores de ámbitos diversos, las acciones que se desprenderán se inscribirán, en el mejor de los casos, en una perspectiva

multidisciplinaria de *case management*. Las prácticas estudiadas corresponden, sobre todo, a un acercamiento de los sectores públicos al campo de la salud y de los servicios públicos, con algunas proposiciones hacia la educación, el empleo y el servicio de policía; pero muy pocas proposiciones hacia la acción comunitaria autónoma. Más allá del posicionamiento, algunos insisten en la necesidad de una renegociación del status de los cooperadores, con el fin de lograr una igualdad dentro de ese marco específico que es el proyecto (Bilodeau, 2000; Dhume, 2001).

Aquí queremos simplemente señalar la importancia, en un proceso de colaboración, del período de definición del problema, que debe proseguirse más allá de la concepción. De esta manera, para Bilodeau (2000), la escogencia de la problemática es una etapa crucial del proceso de cooperación, exigiendo la implicación de cooperadores diferentes, la reconstrucción de las relaciones sociales desiguales entre los cooperadores y una contribución de todos ellos a la identificación de la problemática y de sus soluciones. Ahora bien, para que haya confrontación de varios paradigmas y la posibilidad de una recombinación, es necesario desde el comienzo que la movilización de los cooperadores haya sido amplia y que haya interesado a cooperadores diferentes. Un proceso como éste de estructuración de la colaboración puede originar prácticas complementarias alrededor de una problemática identificada por una organización. Además, desde las primeras fases del proceso de colaboración, el hecho de asociarse a organizaciones “que representen la diversidad de las intervenciones realizadas en el seno de una localidad, contribuye a que las acciones futuras de una cooperación se afiancen en el entorno, a la escucha de las necesidades expresadas o percibidas por la comunidad” (Goyette et al., 2000: 31). La manera en la cual la problemática es expuesta, orienta todas las otras etapas del proceso de cooperación, especialmente la determinación de la solución del problema.

El análisis transversal de las prácticas estudiadas confirma la pertinencia del enfoque de cooperación para actualizar los enfoques de entorno. Ahora bien, fren-

te a los discursos políticos y de gestión que recurren ampliamente a la cooperación, el riesgo de una dilución conceptual desviadora es claro. De esta manera, el recurrir a la cooperación puede contribuir a justificar ciertas reducciones presupuestales, dando lugar a una disminución del tamaño de las instituciones y participando en la reproducción de intervenciones sectorizadas (Dhume, 2001). La utilización del concepto de cooperación puede también justificar una gran responsabilidad por parte de los individuos, de las familias y de las comunidades, en detrimento de una responsabilidad compartida, en la cual el Estado, de común acuerdo con los actores locales, participa en la revalorización de las comunidades (Panet-Raymond et al., 2003). Ahora bien, para lograr el desarrollo de la cooperación, es primordial que los promotores se conviertan en mediadores. Y para llevar esto a cabo, es necesario que los actores no se comprometan sólo con los objetivos de sus organizaciones, sino también con los de las nuevas entidades de concertación y de cooperación en las cuales están trabajando. Para lograr este objetivo, es inexorable que estos actores se beneficien de una autonomía y de un margen de acción suficientes para poder contribuir, por ejemplo, a la retroalimentación de la institución con una perspectiva crítica de la intervención. Es entonces una cuestión de voluntad y de capacidades individuales de estos mediadores, y es también una cuestión de organización del trabajo y de apertura de la institución a la mirada de los cooperadores. Teniendo en cuenta que la organización del trabajo en los Centros Juveniles está centrada en los estrictos objetivos de la institución, en la perspectiva de lo urgente, la autonomía y el margen de acción necesarios de los gestores para poder cumplir con su papel de mediadores, son exiguos, incluso ausentes (Goyette et al., 2000b). Esto tiene como primera consecuencia, el restringir el apoyo institucional del Centro Juvenil a las colaboraciones que se adhieren al principio de protección o de rehabilitación, y como segunda, el favorecer una alta rotación de los gestores de colaboración que tienen como cometido la intervención, retirándoles después, según la urgencia, los dossiers de colaboración, para asumir un aumento del trabajo

con casos individuales. Ahora bien, esta rotación de personal se ha acrecentado a causa de las numerosas reorganizaciones de la estructura de servicios del Centro Juvenil en estos últimos años (Lapierre, 2000). En este sentido, los promotores mencionan un déficit de la permanencia que es necesaria al desarrollo de vínculos de confianza, de los cuales surgen las colaboraciones fructuosas.

Por otro lado, desde muchos puntos de vista, la cooperación, como ha sido definida en esta investigación, habría podido ser un poderoso incentivo para la actualización de los enfoques de entorno (Dallaire et al., 2003). La cooperación está concebida como un espacio de debate y de negociación entre actores autónomos y diversos, preocupada por la concientización del conjunto de determinantes de una situación problemática y por la construcción conjunta de una respuesta que refleje esta contaminación mutua. La cooperación era el instrumento necesario para la construcción del cambio hacia el entorno. Ahora bien, ¿Cuáles son los retos que deben aceptar los enfoques de entorno orientados hacia los jóvenes? Para actualizar el objetivo que encabeza la lista, o sea el de asegurar el bienestar global de los jóvenes en un territorio, varios registros de acción, articulados entre sí, son necesarios y forman una totalidad en el enfoque de entorno. Los jóvenes deben poder acceder fácilmente a un conjunto de servicios especializados dispensados, en lo posible, en su medio, una red que movilice recursos institucionales y comunitarios. Más ampliamente, deben poder desarrollarse en un territorio en el cual son vehiculadas auténticas preocupaciones con respecto a la calidad de su ubicación social y profesional. Esta prioridad se traduce, entre otras cosas, en oportunidades de empoderamiento, de participación social y ciudadana, de acceso al empleo y de relaciones intergeneracionales positivas. El conjunto de todo esto surge principalmente de las relaciones informales y de la calidad del ambiente social, un registro de acción diferente. En conclusión, el bienestar de los jóvenes es indisociable del nivel de bienestar de toda la comunidad en la cual ellos evolucionan; esto nos introduce en el tercer registro de acción (o segmento de esta totalidad), o sea el desarrollo social local

del territorio (vivienda, transporte, empleo, seguridad, emigración, ambiente, cultura, etc.). La noción de complejidad tiene aquí todo su sentido, y surge la imagen de una red de cooperaciones en confluencia, incluyendo todos los sectores de la vida colectiva, los ámbitos institucionales y comunitarios, las redes de relaciones formales e informales.

Los proyectos estudiados en el marco de esta investigación, están alejados del registro de acción del desarrollo social. Una corriente de pensamiento en desarrollo social, identifica a los habitantes de los barrios (localidades, etc.) como los directores de estas prácticas, y a los promotores como acompañantes y facilitadores. “Las mujeres y los hombres de los territorios en desarrollo son los autores, los actores y los expertos que inventan y crean las maneras de solucionar sus problemas de la vida cotidiana” (Simonin, 2001: 145). El desarrollo social es aquí sinónimo de ciudadanía crítica y activa con miras a “actuar para mejorar las condiciones de vida dentro de los barrios y restaurar la dignidad y las capacidades de las personas” (idem. 146). Desde esta óptica, el desarrollo social local abarca más que el desarrollo de recursos: implica la participación cívica y una capacidad de autodeterminación de sus habitantes.

Esta concepción de desarrollo social nos remite a las mismas condiciones de permanencia que fueron formuladas en los proyectos en colaboración que hemos estudiado. Sin una estructura de seguimiento, una perspectiva coherente de desarrollo social parece estar destinada al fracaso. Además, el posicionamiento necesario puede difícilmente ser asegurado sin que el apoyo del desarrollo social del territorio esté inscrito en las prioridades de las organizaciones. Por último, la diversidad de los actores implicados nos lleva de nuevo a la “cooperación conflictiva”, porque ¿Cómo imaginar una cantera así, de trabajo en conjunto, sin la presencia de tensiones y conflictos?

Es claro que la ordenación de los tres registros de acción dentro de la totalidad de los enfoques de entorno, representa un reto enorme, cuya comprensión

implica el análisis de los procesos de cooperación. Tanto la importancia de la continuidad de los servicios, como la del vínculo social son reconocidas de múltiples maneras. Por otro lado, pocas regiones en Québec están dotadas de un marco de desarrollo social, aunque existan algunas organizaciones para ello. Este tipo de estructuras apenas está surgiendo, de ahí la dificultad que tuvimos de articular con imágenes concretas los proyectos estudiados, a ese tercer segmento de la totalidad.

Conclusión

En el marco de esta investigación, quisimos efectuar una doble mirada a los proyectos de cooperación que sometimos a análisis: primero que todo, una mirada al proceso de estructuración de los proyectos en colaboración además de la construcción en conjunto de las intervenciones desarrolladas por la instancia de cooperación; y luego, analizamos los vínculos entre estas dos dimensiones de análisis. Esta forma original de concebir las colaboraciones, permite, primero que todo, superar las lecturas idealistas de los gestores; también contribuye a una lectura más dinámica, más allá de las condiciones de éxito, y facilita, además, el tener una mirada más rigurosa sobre cómo estos proyectos colaboran con la intervención dirigida a los jóvenes y a sus familias.

Bibliografía

- Bernard, P. (1999). La cohésion sociale: critique dialectique d'un quasi-concept. *Lien social et politiques - RIAC*, 41(81), 47-60.
- Billette, I., White, D., & Mercier, C. (1995). *Les rapports dynamiques du processus partenarial. Un regard dans le domaine de la santé mentale*. Montréal: Groupe de recherche sur les aspects sociaux de la prévention. Université de Montréal.
- Bilodeau, A. (2000). *Les conditions de qualité de la planification participative de l'action en partenariat en prévention/promotion de la santé et du bien-être, une question d'innovation sociale*. Montréal: Thèse de doctorat en sciences humaines appliquée. Université de Montréal.

- Bondu, D. (1998). *Les nouvelles pratiques de médiation sociale*. Paris: ESF Éditeur.
- CJM. Centres jeunesse de Montréal. (1997). *Propositions de transformations liées à l'approche milieu, document de consultation*. Montréal: CJM.
- CJM. Centres jeunesse de Montréal. (1997). *Les transformations liées à l'approche milieu: Projet collectif des Centres jeunesse de Montréal*. Montréal: CJE.
- CJM. Centres jeunesse de Montréal. (1998). *Guide d'appropriation de l'approche milieu*. Montréal: Direction des services à la jeunesse. Direction de la recherche et du développement.
- Dallaire, N., Goyette, M., & Panet-Raymond, J. (2003). *Le partenariat dans un centre jeunesse à l'aune des approches-milieu*. Montréal. Rapport de recherche: IRDS.
- Dhume, F. (2001). *Du travail social au travail ensemble. Le partenariat dans le champ des politiques sociales*. Paris: éditions ASH.
- Goyette, M. (1999). *L'analyse de pratiques partenariales dans le domaine de la santé mentale: Réflexions autour de l'équipe-itinérance-outreach du CLSC des Faubourgs*. Montréal: Université de Montréal.
- Goyette, M., Bouffard, B., & Larivière, C. (2000). La concertation et le partenariat aux Centres jeunesse de Montréal: des pratiques à soutenir. *Défi jeunesse*, VI(2), 29-35.
- Goyette, M., & Bouffard, B. (2000b). *La concertation et le partenariat aux Centres jeunesse de Montréal: des pratiques à soutenir*. Montréal: Rapport de recherche remis au FASS.
- Goyette, M., Panet-Raymond, J., Van Hille, G., Dallaire, N., Poirier, L., & Bastien, R. (2001). L'expérience des groupes support aux parents pour contrer le phénomène des gangs: des leçons pour l'intervention. *Défi jeunesse*, à paraître.
- Goyette, M., Dallaire, N., & Panet-Raymond, J. (2002). Le partenariat dans le domaine de la jeunesse: vers une valeur ajoutée à l'intervention? Montréal: Cinquième congrès mondial de l'OSDE.
- Goyette Martin, Bellot, C., & Panet-Raymond, J. (2004). L'insertion socioprofessionnelle des jeunes en difficulté: vers de nouvelles interventions? In *l'intégration sociale et professionnelle des personnes judiciairisées et marginalisées*: PUQ Collection problèmes sociaux et interventions sociales.
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1991). *Analyse des données qualitatives - Recueil de nouvelles méthodes* (Ed. du Renouveau pédagogique, De Boeck ed.). Bruxelles.
- Lamoureux, J. (1994). *Le partenariat à l'épreuve : l'articulation paradoxale des dynamiques institutionnelles et communautaires dans le domaine de la santé mentale*. Montréal: Éditions Saint-Martin.
- Lapierre, J. (2000). L'analyse du changement organisationnel. In C. Larivière, D. Bernier & J. Lapierre (Eds.), *Les transformations des Centres jeunesse de Montréal et de Québec* (pp. 11-106). Québec: Institut de recherche pour le développement social des jeunes.
- Larivière, C., Bernier, D., & Lapierre, J. (2000). *Les transformations des centres jeunesse de Montréal et de Québec*. Montréal: Rapport de recherche IRDS.
- Lebeau, A., Vermette, G., & Viens, C. (1997). *Bilan de l'action intersectorielle et de ses pratiques en promotion de la santé et en prévention des toxicomanies au Québec*. Québec: Direction de la planification et de l'évaluation. MSSSQ.
- Panet-Raymond, J., & Bourque, D. (1991). *Partenariat ou Pater-nariat? La collaboration entre établissements publics et organismes communautaires oeuvrant auprès des personnes âgées à domicile*. Montréal: Groupe de recherche en développement communautaire.
- Panet-Raymond, J. (1994). Les nouveaux rapports entre l'État et les organismes communautaires à l'ombre de la Loi 120. *Nouvelles pratiques sociales*, 7(1), 79-95.
- Panet-Raymond. (1994b). Les conditions du partenariat entre les CLSC et les organismes communautaires dans le contexte de la loi 120. In *Présentation faites au colloque du Regroupement québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire en CLSC et en Centre de santé en 1992* (pp. 19-31). Hull: Regroupement québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire en CLSC et en Centre de santé/PUQ.
- Paquette, F. (2000). *L'approche milieu aux Centres jeunesse de Montréal*. Montréal: CJM.

- Parazelli, M., & Tardif, G. (1998). Le mirage démocratique de l'économie sociale. In L. Boivin & M. Fortier (Eds.), *L'économie sociale. L'avenir d'une illusion* (pp. 55-101). Montréal: Fidès.
- Québec. (1987). *Pour un partenariat élargi. Projet de politique de santé mentale pour le Québec (Rapport Harnois)*. Québec: Les Publications du Québec.
- Québec. (1988). *Rapport de la Commission d'enquête sur les services de santé et les services sociaux (Rapport Rochon)*. Québec: Les Publications du Québec.
- Québec. (1991a). *La protection sur mesure: un projet collectif*. Québec: MSSS, Direction générale de la prévention et des services communautaires, rapport du Groupe de travail sur l'application des mesures de protection de la jeunesse.
- Québec. (1991b). *Un Québec fou de ses enfants*. Québec: Québec, MSSS.
- Québec. (1992a). *La politique de la santé et du bien-être*. Québec: Gouvernement du Québec. Ministère de la Santé et des Services sociaux.
- Québec. (1992b). *La protection de la jeunesse: plus qu'une loi*. Québec: Québec, MSSS.
- Québec. (1994). *Vers un continuum de services intégrés à la jeunesse. Les solutions de rechange*. Québec: MSSS. Comité consultatif sur le développement de solutions de rechange en matière de placement d'enfants.
- Simonin, A. (2001). Un nouveau champ de pratique du travail social: agir dans les espaces de transaction. *Nouvelles pratiques sociales*, 14(2), 144-156.
- Vermette, G. (2001). *Développer la concertation en toxicomanie*. Montréal: CPLT: Comité permanent de lutte à la toxicomanie.
- White, D. (1994). *La gestion communautaire de l'exclusion. Lien social et politiques - RIAC*, 32(automne), 37-50.
- White, D., Jobin, L., McCann, D., & Morin, P. (2002). *Pour sortir des sentiers battus. L'action intersectorielle en santé mentale*. Québec: Les Publications du Québec.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Beverly Hills, Ca.: Sage Publications, Applied Social Research Methods Series, 2nd.

