

LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES AU QUÉBEC



DES PRATIQUES À LA CROISÉE DES CHEMINS

RAPPORT DE RECHERCHE
SUR LA RÉORGANISATION DU RÉSEAU DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX
ET LES TRANSFORMATIONS DANS LES PRATIQUES DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES



PUBLIÉ CONJOINTEMENT PAR
LE CENTRE DE FORMATION POPULAIRE
ET RELAIS-FEMMES

CHERCHEURS ET AUTEURS

Jean-François René
Professeur à l'École de travail social
de l'UQAM

Danielle Fournier
Professeure à l'École de service social
de l'Université de Montréal

Michelle Duval
Professeure à l'École de travail social
de l'UQAM

Suzanne Garon
Professeure au département de service
social de l'Université de Sherbrooke

AGENTES DE RECHERCHE

Josée Chénard, Annie Fontaine
et Christine Lefebvre

COLLABORATIONS

Josée Belleau, Stéphanie Desbois, Renée
Dufour, Virginie Fontaine-Paquin, Monique
Provost, Martine Vézina et Salah Zaabat

RÉVISION DES TEXTES,

GRAPHISME ET MISE EN PAGES

Suzanne Chabot
POPCOMM Rédaction et mise en pages

IMPRESSION

Scribec Itée

ISBN 2-920-111-31-0

Dépôt légal
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
Juin 2001

REMARQUE PRÉLIMINAIRE

Ce projet a été soutenu par une contribution financière du Fonds pour l'adaptation des services de santé de Santé et Bien-être Canada. Les points de vue exprimés dans ce rapport ne représentent pas nécessairement la politique officielle des gouvernements fédéral, provincial ou territorial. Ainsi, le contenu de ce rapport n'engage en rien le subventionneur, soit le Fonds pour l'adaptation des services de santé (FASS).

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier plusieurs personnes et organismes qui ont contribué à la réalisation de la présente recherche. D'abord, nous remercions les membres du comité de pilotage pour leurs conseils et leur implication fort stimulante. Nous remercions également les regroupements d'organismes communautaires qui ont facilité cette recherche en encourageant leurs membres à répondre à notre questionnaire. Nous remercions pour leur participation tous les répondants au questionnaire ainsi que les organismes qui ont accepté de nous accueillir pour la tenue des études de cas. Merci au Centre de formation populaire et à Relais-Femmes pour leur implication dans la diffusion de ce rapport de recherche. Enfin, nous remercions le Fonds d'adaptation des services de santé de Santé et Bien-être Canada pour le soutien financier qui nous a permis de mener ce projet de recherche.

AVERTISSEMENT

Pour alléger le texte, nous avons utilisé le genre masculin dans le présent document comme représentant des deux sexes, sans discrimination.

NOTE AU LECTEUR

Les encadrés placés en exergue dans la marge de chaque page mettent en relief des éléments importants du texte, constituent un condensé de l'information présentée ou apportent certaines définitions et informations complémentaires au texte principal.

TABLE DES MATIÈRES

Liste des sigles	7
Liste des tableaux et graphiques	8
Introduction	9
Chapitre 1 ~ Problématique	13
• Le développement des pratiques communautaires	13
• Le mouvement communautaire face à l'État	19
• Les organismes communautaires face à la réorganisation du réseau de la santé et des <i>services</i> sociaux	21
• La transformation des pratiques des organismes communautaires dans le contexte de la réorganisation du réseau de la santé et des services sociaux	28
Chapitre 2 ~ Portrait de la recherche	41
• Méthodologie	41
• Une recension des écrits	41
• Des études de cas	42
• Une enquête par questionnaire	44
• Un comité de pilotage	45
• Présentation générale des données	46
• Portrait des organismes participant aux études de cas	46
• Portrait des organismes ayant répondu au questionnaire	52
• Données précisant l'orientation des organismes communautaire répondants	57
• Le recours à des documents précisant les valeurs	57
• Les besoins auxquels répondent les organismes communautaires	60
Chapitre 3 ~ Portrait de cinq pratiques	65
• L'action/programmation	66
• Les activités offertes	69
• Compilation d'informations	75
• Plans d'intervention individuelle	77
• Liste d'attente et frais d'activités	78
• Manières de faire	79
• L'élaboration de la programmation	82
• Faits saillants	84

TABLE DES MATIÈRES

• Le fonctionnement	85
• L'organisation du travail	88
• Les postes	88
• L'ancienneté	90
• L'épuisement professionnel	91
• La rémunération	
• Les critères d'embauché	94
• La répartition du travail entre les salariés	96
• La répartition du travail avec les bénévoles	97
• La répartition du pouvoir	1 00
• Le conseil d'administration	1 00
• Les membres	1 0 1
• La prise de décisions	1 03
• L'organisme comme milieu de vie - fréquentation et recrutement	1 05
• Faits saillants	1 08
• Les relations extérieures	1 10
• Les formes de relations	1 1 4
• Les conditions de l'implication	1 1 8
• Les collaborations ayant conduit à des ententes formelles	1 22
• Faits saillants	1 25
• Le financement	128
• Le temps consacré à la recherche de financement	1 3 2
• Le financement total et moyen par secteur d'activités	1 33
• Les sources de financement	1 34
• Le financement public : comparaison entre le financement de base et le financement par programmes	1 46
• Faits saillants	1 52
• L'évaluation	159
• L'évaluation indépendante des bailleurs de fonds	1 62
• L'évaluation liée aux exigences des bailleurs de fonds	1 64
• La tâche de l'évaluation	1 66
• Faits saillants	1 68

Chapitre 4-Analyse **171**

• Deux logiques d'action	1 7 1
• La quête d'autonomie : un facteur de formalisation	177
• La formalisation en contexte de régionalisation ou la reconnaissance d'un acteur social autonome	181
• Des facteurs qui ébranlent plus directement les pratiques	187
• Le poids du partenariat	1 88
• Les exigences des bailleurs de fonds	1 90
• Les besoins et les demandes de la population	1 9 1
• Enjeu: la complémentarité ou l'autonomie	193
• Quand la rationalité technocratique l'emporte '	1 93
• Le défi : conserver le spécifique communautaire	1 96

Conclusion **203**

Bibliographie **209**

LISTE DES SIGLES UTILISÉS

CA	Conseil d'administration	OVEP	Organisme volontaire d'éducation populaire
CALACS	Centre d'aide et de lutte contre les agressions à caractère sexuel	PACE	Programme d'action communautaire pour les enfants
CDEC	Corporation de développement économique communautaire	PROS	Plan régional d'organisation des services
CFP	Centre de formation populaire	PSEPA	Programme de soutien à l'éducation populaire autonome
G	Centre jeunesse	RIOCM	Regroupement intersectoriel des organismes communautaires de Montréal
CLSC	Centre local de services communautaires	RMJQ	Regroupement des maisons de jeunes du Québec
CLE	Centre local d'emploi	ROC	Regroupement d'organismes communautaires
COCQ	Coalition des organismes communautaires du Québec	ROCAJQ	Regroupement des organismes communautaires autonomes jeunesse du Québec
FASS	Fonds pour l'adaptation des services de santé	ROCJMM	Regroupement des organismes communautaires jeunesse du Montréal métropolitain
FUF	Fédération des unions de familles	RRSSS	Régie régionale de la santé et des services sociaux
UC	<i>Loi des jeunes contrevenants</i>	SACA	Secrétariat à l'action communautaire autonome
LPJ	<i>Loi de la protection de la jeunesse</i>	SOC	Soutien aux organismes communautaires
MAS	Ministère des Affaires sociales	TRPOCB	Table des regroupements provinciaux d'organismes communautaires et bénévoles
MÉPAQ	Mouvement pour l'éducation populaire autonome du Québec	YAPP	Programme Y'a personne de parfait
MEQ	Ministère de l'Éducation du Québec		
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux		
OC	Organisme communautaire		
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique		
OMS	Organisation mondiale de la santé		

LISTE DES GRAPHIQUES ET DES TABLEAUX

GRAPHIQUES

1. Région administrative des organismes selon leur année de fondation	62
2. Région administrative des organismes selon leurs revenus totaux	63
3. Taille des organismes selon la région administrative	63
4. Proportion d'organismes selon le type n'ayant pas réalisé d'actions collectives en 1998-1999	74
5. Raisons pour lesquelles les organismes compilent des informations sur les participants	76
6. Proportion d'organismes selon le type qui élaborent un plan d'intervention	78
7. Organismes communautaires n'ayant aucun employé occasionnel selon le revenu total	89
8. Raisons de la répartition des salaires (% de oui)	94
9. Tâches pour lesquelles la détention d'un diplôme est devenue plus importante (% de « beaucoup » et « énormément »)	95
10. Degré de spécialisation des tâches selon le type d'organismes communautaires	97
11. Organismes communautaires dont le membership a le plus fortement diminué et le plus fortement augmenté selon le type d'organisme communautaire	103
12. Type d'organismes dont les permanents décident des tâches	104
13. Revenu total selon qui décide des activités dans l'organisme	105
14. Proportion d'organismes qui reçoivent des personnes obligées de participer à leurs activités selon le revenu total	107
15. Proportion du financement par programmes selon la proportion d'organismes qui reçoivent des personnes obligées de participer à leurs activités	107
16. Proportion moyenne de chaque source de financement sur le budget total des groupes	135
17. Distribution des sources de financement	135

TABLEAUX

1. Types d'activités offertes par les organismes ayant participé à l'étude selon le secteur d'intervention	69
2. Énoncé qui correspond le mieux à la manière de faire des organismes à l'étude selon le type (%)	81
3. Éléments qui influencent (beaucoup + énormément) le choix des activités des organismes selon le type d'organismes	83
4. Les relations extérieures	118
5. Degré d'utilité des relations extérieures	118
6. Portrait comparatif des collaborations ayant conduit à des ententes formelles	124
7. Portrait du financement moyen des organismes	133
8. Le financement par le Soutien aux organismes communautaires (SOC)	154
9. Le financement par les programmes des Régies régionales	155
10. Le financement par Centraide	155
11. Le financement par les municipalités	156
12. Le financement par le Fonds de lutte à la pauvreté	156
13. Le financement par le programme PSEPA	157
14. Le financement par le programme RACE	157
15. Le financement par le SACA	158
16. L'autofinancement	158
17. Les autres sources de financement privé	159

INTRODUCTION

AVEC LA RÉFORME du réseau de la santé et des services sociaux au début des années 1990, les groupes communautaires actifs dans ce champ se sont vu attribuer un statut officiel les reconnaissant en tant que partenaires oeuvrant en complémentarité avec les ressources du réseau public. Le présent projet s'intéresse à l'état des pratiques des organismes communautaires au Québec et aux transformations qu'elles ont subies dans le contexte de la réorganisation du réseau de la santé et des services sociaux, en cours depuis une dizaine d'années.

Porteur de diverses traditions, le mouvement communautaire fait la promotion de pratiques différentes et distinctes de celles généralement utilisées dans le réseau institutionnel. Fortement enracinées dans les initiatives de la société civile, ces pratiques se sont développées à *travers* les décennies en fonction de la transformation de la société et des besoins de la population mais, aussi, en fonction de l'évolution des rapports entretenus entre les groupes communautaires et l'État. Initiée par le gouvernement québécois au début des années 1990, la réforme du réseau de la santé et des services sociaux a entraîné une importante réorganisation des rapports entre les acteurs de ce champ. La régionalisation, la participation des citoyens aux instances décisionnelles et le virage ambulatoire dans le domaine des services publics constituent les principaux fers de lance de cette réforme. Aussi, la concertation est présentée comme une voie royale pour réunir les acteurs impliqués autour d'objectifs communs visant à adapter les services en fonction des besoins prioritaires de la population.

Dans un contexte où la contribution des organismes communautaires à la santé et au bien-être de la population est officiellement reconnue par la loi 120, les groupes sont appelés à jouer un rôle accru dans l'organisation et la dispensation des services et ce, en partenariat avec les institutions du réseau de la santé et des services sociaux.

Leur contribution à la santé et au bien-être de la population ayant été officiellement reconnue par la loi 120, les groupes communautaires sont appelés à jouer un rôle accru dans l'organisation et la dispensation des services et ce, en partenariat avec les institutions du réseau de la santé et des services sociaux.

Bien qu'ils reconnaissent la pertinence d'une telle collaboration, les organismes communautaires craignent que les exigences liées à leur complémentarité en viennent à gommer la spécificité de leurs pratiques ainsi que leur autonomie d'orientation. Face à cet enjeu, ils entreprennent de définir collectivement les attributs qui qualifient leur pratique et de les faire reconnaître par l'État afin d'assurer que leur participation à l'organisation des *services* respecte leur mission propre (Comité ministériel sur l'évaluation, 1995 ; Secrétariat à l'action communautaire autonome (SACAJ, 2000). Ainsi, la décennie des années 1990 est marquée par une vaste entreprise de concertation entre les groupes et de négociation avec les instances gouvernementales (principalement le ministère de la Santé et des Services sociaux et les régies régionales) dans le but de protéger l'autonomie des organismes communautaires face aux attentes étatiques.

La décennie des années 1990 est marquée par une vaste entreprise de concertation entre les groupes et de négociation avec les instances gouvernementales dans le but de protéger l'autonomie des organismes communautaires face aux attentes étatiques.

Aujourd'hui, après plus de dix années de reconfiguration des rapports entre les acteurs liés au réseau de la santé et des services sociaux, où en sont les pratiques des organismes communautaires ? Notre démarche de recherche consiste à comprendre les récentes transformations dans les pratiques des organismes communautaires et à cerner en quoi elles sont liées à la réorganisation du réseau de la santé et des *services* sociaux québécois.

Pour aborder cette question, nous nous sommes demandé ce qui caractérise les pratiques des organismes communautaires quant aux modalités organisationnelles et aux modes d'intervention, c'est-à-dire : les orientations poursuivies, les formes d'action mises en œuvre, le fonctionnement adopté, les modes de relations extérieures ainsi que de financement et d'évaluation privilégiés.

En faisant un portrait actuel des pratiques des organismes communautaires et en repérant **différents** indices de leur évolution, nous en avons relevé les transformations les plus marquantes. Nous avons aussi tenté de comprendre en quoi elles sont tributaires de la réorganisation du réseau de la santé et des services sociaux, particulièrement de la nouvelle réalité partenariale et de la logique de complémentarité qui y est associée.

En faisant un portrait actuel des pratiques et en repérant différents indices de leur évolution, nous en avons relevé les transformations les plus marquantes en tentant de comprendre en quoi elles sont tributaires de la réorganisation, particulièrement de la nouvelle réalité partenariale et de la logique de complémentarité qui y est associée. À travers cette

analyse, nous avons cherché à comprendre comment ces transformations interfèrent sur les valeurs, les principes et les manières de faire qui sous-tendent les pratiques des organismes communautaires et qui les caractérisent historiquement (enracinement dans la communauté, interventions novatrices, approche globale et perspective *d'empowerment*, fonctionnement démocratique et rapports égalitaires, réponse à des besoins individuels et collectifs).

Pour mener bien notre recherche, nous avons eu recours à une démarche qualitative (étude de cas multiples et analyse des dynamiques régionales) et quantitative (enquête par questionnaire) afin de cerner la nature et l'ampleur des impacts de la réorganisation des services de santé et des services sociaux sur les pratiques des organismes communautaires. Une recension des écrits et l'apport d'un comité de pilotage nous ont aidés à comprendre et à mettre en contexte les transformations observées. Notre recherche a porté son attention sur trois secteurs particuliers fortement touchés par la récente reconfiguration du réseau. Il s'agit de l'intervention dans les secteurs *familles, jeunes et femmes*.

Dans le **secteur familles**, l'intervention des groupes communautaires s'adresse aux enfants, aux parents ou aux deux groupes. Globalement, elle prend la forme d'un soutien dans l'amélioration des conditions de vie des familles, dans l'exercice du rôle parental et dans le développement physique et mental des enfants. Ces ressources offrent souvent la possibilité aux familles de se rencontrer et de se soutenir mutuellement.

Du côté des **organismes jeunesse**, l'intervention est assez variée. Elle vise généralement à accompagner les jeunes dans leurs réalités, favorise souvent la prise en charge des jeunes par eux-mêmes ou la réponse à certains de leurs besoins spécifiques. On retrouve des maisons déjeunes, des ressources d'hébergement, des organismes de travail de rue et de justice alternative ainsi qu'une série de groupes intervenant sur des problématiques particulières, telles que les maladies transmissibles sexuellement et le sida, la toxicomanie, le suicide, le décrochage scolaire et l'insertion professionnelle.

En ce qui concerne l'intervention dans les **groupes de femmes**, elle intègre des éléments rejoignant la santé physique et mentale et le bien-être général des femmes, la défense de leurs droits et intérêts de même que certaines problématiques spécifiques. On compte principalement, parmi ces ressources, des maisons d'hébergement pour femmes victimes de violence, des centres de femmes, des *centres d'action* et de lutte contre les agressions à caractère sexuel (CALACS).

Le présent document est divisé en quatre chapitres. Le premier introduit la problématique de l'étude en présentant un historique de révolution des organismes communautaires et de leurs rapports avec l'État et en situant les principales questions qui ont balisé notre réflexion. Le deuxième donne un aperçu général de la démarche de recherche en indiquant les outils méthodologiques utilisés ainsi qu'en brossant un tableau des principales caractéristiques des organismes qui ont participé à l'étude. Le troisième fait le portrait des cinq principales pratiques qui ont cours dans les organismes communautaires étudiés (action/programmation, fonctionnement, relations extérieures, financement, évaluation) ainsi que des transformations qui y ont été repérées. Enfin, le dernier chapitre est *consacré* à l'analyse de ces données, examinées à la lumière des questionnements annoncés dans la problématique de départ.

CHAPITRE 1

PROBLÉMATIQUE

AFIN D'IDENTIFIER les transformations des pratiques des organismes communautaires et pour mieux cerner en quoi elles sont liées à la réorganisation du réseau de la santé et des services sociaux, nous commencerons par décrire les différentes traditions qui ont marqué l'évolution de ces pratiques. Dans un deuxième temps, nous verrons que les rapports entretenus par les organismes communautaires avec l'État ont un impact considérable sur les pratiques respectives de ces deux acteurs. Nous mettrons ensuite en relief les implications de la réforme du réseau de la santé et des services sociaux {années 1990) pour les organismes communautaires. À la lumière de ce portrait, nous serons en mesure de préciser notre questionnement sur la transformation des pratiques des organismes communautaires dans le contexte de la réorganisation du réseau en ciblant les paramètres à partir desquels nous examinerons ce processus.

LE DÉVELOPPEMENT DES PRATIQUES COMMUNAUTAIRES

On retrace dans l'histoire du mouvement communautaire l'origine des principes d'action sur lesquels s'appuie la mission des organismes communautaires qui interviennent dans le champ de la santé et des services sociaux¹. Différentes traditions marquent l'évolution de ces pratiques. Bien que nous ayons choisi de les ordonnancer en fonction de la période historique qu'elles ont le plus largement dominée, il est important de souligner que ces traditions s'imbriquent comme des plaques tectoniques et que des traces de chacune d'elles sont encore présentes dans les pratiques communautaires.

La mission des organismes communautaires puise ses origines dans au moins quatre traditions historiquement constituées.

1. Il est important de spécifier que des organismes communautaires sont présents dans différents champs d'action : éducation, développement socio-économique, employabilité, consommation, justice, loisirs, culture, etc. Des liens historiques existent entre les organismes de ces différents horizons. Cependant, la présente recherche ne porte que sur les organismes qui interviennent prioritairement dans le champ de la santé et des services sociaux et, en conséquence, l'historique présenté ici ne s'intéresse qu'à ces derniers.

CHAPITRE 1 • PROBLÉMATIQUE

Dans le Québec traditionnel et religieux d'avant les années 1960, une **première tradition** de pratique communautaire est mise en œuvre par quelques associations de bienfaisance et de charité (ex. : Société Saint-Vincent-de-Paul) dont le rôle était de distribuer des biens

et des services pour soulager la misère des plus démunis.

Cette tradition **caritative**, qui teinte encore la philosophie de quelques groupes communautaires et bénévoles (ex. : popotes roulantes, visites d'amitié, etc.), *laisse* peu à peu la place

à une prise en charge plus collective et moins individuelle des problèmes sociaux. Dans cet esprit, avant même l'arrivée des années 1960, on voit quelques groupes comme la Jeunesse étudiante catholique et les Unions de familles initier des actions à caractère plus politique en revendiquant des protections sociales pour les personnes démunies.

Durant les années 1960, dans le courant de modernisation de la société québécoise entreprise avec la « révolution tranquille », une **deuxième tradition** de pratique communautaire émerge avec les comités de citoyens². Le but de ces comités est de faire entendre la voix des personnes démunies auprès de l'État afin de revendiquer des services collectifs et pour en assurer un contrôle populaire. À la fin des années 1960, les groupes de cette tradition **d'animation sociale**

constatent que l'État ne répond pas à l'appel des citoyens ; désillusionnés face à l'échec de leur idéal participationniste, un certain nombre de militants se tournent vers l'action politique organisée pendant que d'autres choisissent d'initier eux-mêmes des ressources autogérées afin de pallier l'insuffisance

„ de services à la population (Bélanger et Lévesque, 1992 : 720) : coopératives d'économie familiale, associations de locataires, groupes de défense des droits des assistés sociaux, mouvements action-chômage, garderies populaires, cliniques populaires de santé, cliniques juridiques, etc. Durant les années 1970, à la suite de la commission Castonguay-Neveu visant la structuration d'un réseau public de santé et de services sociaux, certains modèles de services mis en place par des groupes populaires sont intégrés au système de soins et de

Une première tradition de nature caritative est fondée sur les valeurs de solidarité et d'entraide véhiculées dans la société traditionnelle québécoise.

Une deuxième tradition, émergeant de la période de construction de l'État-providence, s'engage dans une démarche de mobilisation et de revendication visant la lutte contre les inégalités.

2. L'origine de ce qu'on appelle le « mouvement communautaire » est souvent associée à l'émergence de ces comités de citoyens au cours des années 1960 même si des formes de prise en charge communautaire ont eu lieu auparavant.

services publics (ex. : clinique populaire de santé O CLSC). Pendant cette période, les nombreuses critiques face à la centralisation étatique des services entraîne une partie du mouvement populaire à mener des actions collectives sur des terrains de lutte idéologique, établissant avec l'État un rapport nettement conflictuel.

Parallèlement, surtout à partir de la deuxième moitié de la décennie, plusieurs groupes se concentrent sur les services qu'ils ont mis en place pour réagir au mécontentement de la population face au caractère standardisé des services offerts par le réseau public qui, estiment-ils, répondent mal aux nouveaux besoins. Poursuivant dans l'esprit des groupes populaires de services initiés pendant les années 1960 et le début des années 1970, cette **troisième** tradition n'envisage toutefois plus les problèmes sociaux sous l'angle des conflits de classes sociales. Découlant de l'initiative de nouveaux mouvements sociaux qui émergent au cours des années 1970, cette tradition est plutôt fondée sur une lecture identitaire des besoins et des aspirations de la population sur la base du genre (mouvement des femmes), de l'âge (mouvement jeunesse) ou de l'orientation sexuelle (mouvement gai et lesbien), par exemple. Dans cet esprit, au delà des services qu'ils offrent, les organismes de cette tradition intègrent souvent à leur mission la création de liens et de lieux d'appartenance. Il s'agit de maisons déjeunes, de centres de femmes, de centres de santé des femmes, de maisons d'hébergement pour jeunes et pour femmes, d'organismes de travail de rue, etc.

Les pratiques liées à cette tradition **identitaire** s'articulent principalement autour de la volonté de s'organiser « ailleurs et autrement » pour répondre aux demandes et aux besoins d'une population de plus en plus fragilisée. Se positionnant en rupture avec les pratiques technocratiques mises en œuvre par l'État, de nouvelles manières de faire, parfois dites « alternatives », sont développées pour compenser l'inadéquation des réponses institutionnelles à la demande de groupes sociaux spécifiques, tels les jeunes en difficulté ou les personnes vivant des troubles de santé mentale ; en même temps, de nouvelles ressources sont créées pour combler le manque flagrant de réponses à des besoins carrément occultés par les services publics (ex. : pour les fem-

Une troisième tradition s'oriente vers le développement de réponses adaptées aux besoins nouveaux et croissants de la population dans le contexte d'une société en mutation rapide.

mes violentées). Ces organismes se multiplient au cours des années 1980 et continuent de se développer durant les années 1990. Au cours de cette dernière décennie, la panoplie d'organismes se diversifie et on voit apparaître de nombreux organismes épousant l'approche issue de la troisième tradition mais dont l'action vise à agir sur des problématiques plus spécifiques (itinérance, toxicomanie, VIH-sida, etc.).

Aussi, durant cette période (le milieu des années 1980) marquée par la redéfinition du rôle de l'État, le milieu communautaire est appelé à participer à l'émergence de nouveaux partenariats avec différents acteurs sociaux (étatiques, privés, syndicaux et communautaires) dans le but de structurer des modèles de développement social et économique qui soient en mesure de répondre aux besoins urgents de la population ainsi que de contribuer à la prise en charge des *ressources* par les communautés locales. Dans le domaine de la santé et des services sociaux, cette mouvance suscite la réalisation d'expériences de concertation entre les organismes communautaires et le réseau public, notamment au niveau de la dispensation de services en santé mentale. Par ailleurs, dans le champ du développement local, on voit naître, par exemple, les Corporations de développement économique communautaire (CDEC) dont le rôle est de rassembler les forces locales en vue de dynamiser la communauté du point de vue économique et social : aménagement du territoire, insertion à l'emploi, création d'entreprises d'économie sociale, développement du logement social, etc. (Bélanger et Lévesque, 1992). Ce type de res-

sources fondées sur le **partenariat**, et qu'on retrouve dans différents champs d'action (santé et services sociaux, emploi, justice, éducation aux adultes, etc.) peut être considéré comme une **quatrième tradition** d'organismes communautaires.

Une quatrième **tradition** s'articule autour de la concertation entre les acteurs dans une période de réorganisation sociale et économique importante.

Ce bref historique illustre comment la mission des organismes communautaires puise ses origines dans au moins quatre traditions historiquement constituées : une première tradition de nature caritative fondée sur des valeurs de solidarité et d'entraide véhiculées dans la société traditionnelle québécoise ; une deuxième tradition, plus militante et revendicatrice, émergeant pendant la période de construction

de l'État-providence, engagée dans une démarche de mobilisation et d'action collective visant la lutte contre les inégalités ; une troisième tradition orientée vers le développement de réponses adaptées aux besoins nouveaux et croissants de la population dans le contexte d'une société en mutation rapide (précarisation du marché du travail, effritement du tissu social, recul des protections sociales, etc.) ; une quatrième tradition axée sur la concertation entre les acteurs dans une période de réorganisation sociale et économique importante.

Bien que nous les ayons découpées dans le temps, ces traditions s'emboîtent les unes dans les autres et révèlent des dimensions de l'action communautaire autonome qui sont, encore aujourd'hui, parfois en tension : répondre à des besoins individuels de base-favoriser un changement social par l'appropriation de pouvoirs par les citoyens - offrir des services adaptés et contribuer à la création de liens sociaux ainsi qu'au développement de lieux d'appartenance - travailler en concertation pour améliorer et transformer les modèles de développement social et économique.

Ces traditions s'emboîtent les unes dans les autres et révèlent des dimensions de l'action communautaire autonome qui sont, encore aujourd'hui, parfois en tension.

Même si nous identifions que ces traditions sont largement présentes dans les organismes communautaires qui interviennent dans le champ de la santé et des services sociaux, il importe d'apporter au moins deux précisions. D'abord, il faut souligner que la classification des organismes par champ d'activité ministériel correspond au mode d'étiquetage institutionnel ; dans les faits, les organismes interviennent souvent dans plusieurs domaines en même temps : santé et services sociaux, éducation, économie, loisirs, justice, etc.

Aussi, même entre les organismes principalement rattachés au champ de la santé et des services sociaux, des différences importantes existent selon le secteur d'appartenance et le type d'organisme. Relevons quelques-unes de ces différences entre les secteurs concernés par la présente étude, soit les secteurs femmes, jeunes et familles, qui sont tous principalement subventionnés par le ministère de la Santé et des Services sociaux et auxquels nous nous intéressons dans la présente recherche.

Contrairement aux organismes familiaux, souvent nés d'initiatives paroissiales et philanthropiques ou encore de l'implication locale de parents bénévoles, plusieurs groupes jeunesse et groupes de Femmes ont émergé des mouvements sociaux des années 1970 associés à des luttes et à des revendications collectives.

Contrairement aux organismes familiaux, souvent nés à l'initiative de paroisses, d'associations à caractère philanthropique ou de parents bénévoles, plusieurs groupes jeunesse et groupes de femmes ont émergé des mouvements sociaux des années 1970 associés à des luttes et à des revendications collectives. L'enracinement des groupes de femmes dans le mouvement féministe leur fournit une assise idéologique et philosophique dont ne disposent pas tous les autres organismes. Dans le cas des groupes de jeunes, les militants qui

initient ces ressources amènent souvent avec eux l'héritage de leurs implications dans les mouvements revendicateurs de gauche, contre-culturels et étudiants, contribuant ainsi au développement d'un cadre idéologique capable de nourrir leur vision de l'action communautaire autonome. Ainsi, même s'ils développent des services pour répondre aux besoins des personnes rencontrées, les groupes de femmes et les groupes jeunesse ont tendance, du moins à l'époque de leur émergence, à inscrire leur action dans une lecture sociopolitique de la réalité des populations qu'ils rejoignent.

Quant aux groupes familiaux, même si certains sont très actifs dans la dynamique locale dont ils émergent, ils semblent moins raccrocher leur philosophie à celle d'un mouvement social d'envergure nationale. À cet effet, on peut penser que la coexistence de deux traditions, l'une plus conservatrice, axée sur le renforcement de la famille (dans la perspective du modèle traditionnel), et l'autre, plus progressiste, visant l'engagement social des parents et des familles (dans une perspective de changement social), aura pendant longtemps rendu difficile l'affirmation identitaire des organismes communautaires familiaux.

Le type de regroupements sectoriels³ dont se sont dotés les groupes de femmes et de jeunes dès la fin des années 1970 marque une autre différence importante entre ces secteurs et celui des groupes

3. Parmi les regroupements sectoriels pan-québécois, notons les principaux qui sont en lien avec les secteurs concernés par notre recherche : le Regroupement des organismes communautaires jeunesse du Montréal métropolitain (ROCJMM, 1976), devenu en 1991 le Regroupement des organismes communautaires autonomes jeunesse du Québec (ROCAJQ) ; le Regroupement des maisons de jeunes du Québec (1978) ; le Regroupement provincial des maisons d'hébergement et de transition pour femmes victimes de violence conjugale (1979) ; le Regroupement des centres d'action et de lutte contre les agressions à caractère sexuel (CALACS, 1979) ; l'IR des centres de femmes (1985) ; la Fédération des ressources d'hébergement pour femmes violentées et en difficulté du Québec (1986) ; le Regroupement des auberges du cœur (1987).

familles. Les regroupements nationaux de ces deux secteurs sont des espaces où les groupes concernés peuvent approfondir la compréhension de leurs pratiques, définir des cadres de référence et des codes d'éthique ainsi que formuler des revendications à adresser entre autres au ministère de la Santé et des Services sociaux⁴. Du côté des groupes familles, leur regroupement national⁵ semble avoir jusqu'à ce jour exercé moins de leadership au niveau de la définition des pratiques et de la médiation des relations avec le gouvernement. Sur le plan du financement (voir la section consacrée à ce thème), on peut penser que l'absence d'entente établie par leur regroupement avec le ministère provincial a contribué à accentuer les différences de revenus entre les secteurs concernés par l'étude, les groupes familles étant nettement sous-financés par rapport aux autres.

Si l'histoire des organismes communautaires s'est en partie modelée sur l'évolution des réalités sociales et des besoins de la population ainsi qu'en fonction des valeurs partagées par les militants impliqués dans le mouvement, elle s'est aussi construite à travers l'interaction entre le secteur communautaire et l'État. Voyons maintenant comment ont cheminé ces rapports pour ensuite examiner comment la réforme du réseau de la santé et des services sociaux des années 1990 a été une étape charnière pour le développement et la reconnaissance du mouvement communautaire.

LE MOUVEMENT COMMUNAUTAIRE FACE À L'ÉTAT

Le rapport à l'État occupe une dimension importante dans l'histoire des organismes communautaires. En effet, que ce soit comme législateur, en tant que bailleur de fonds ou

Le type de regroupements **sectoriels** dont se sont dotés les groupes de femmes et de jeunes dès la fin des années 1970 marque une autre différence importante entre ces secteurs et celui des groupes familles.

Si l'histoire des organismes communautaires s'est en partie modelée sur l'évolution des réalités sociales et des besoins de la population ainsi qu'en fonction des valeurs partagées par les militants impliqués dans le mouvement, elle s'est aussi construite à travers l'interaction entre le secteur communautaire et l'État.

4. Auparavant le ministère des Affaires sociales (MAS)

5. Fondée en 1958, la Fédération des unions de familles (FUF) n'est pas issue de la mouvance revendicatrice dont ont émergé les regroupements provinciaux mentionnés dans la note précédente. Aujourd'hui, certaines forces internes à ce regroupement agissent pour que la Fédération joue un rôle accru sur le plan des revendications des organismes communautaires autonomes. D'autre part, quelques regroupements régionaux d'organismes communautaires familles se sont mis en place et ont commencé à négocier avec les instances gouvernementales (régies régionales) depuis quelques années.

Comme législateur, en tant que bailleur de fonds ou comme planificateur et dispensateur de services sociosanitaires, l'État a souvent été interpellé par le mouvement communautaire pour que soient reconnus les besoins de la population et les ressources mises en place au sein de la société civile pour y répondre.

comme planificateur et dispensateur de services sociosanitaires, l'État a souvent été interpellé par le mouvement communautaire pour que soient reconnus les besoins de la population et les ressources mises en place au sein de la société civile pour y répondre. De plus, les politiques sociales et administratives du gouvernement à ces égards ont eu un impact important sur l'action des groupes communautaires en affectant les conditions de vie des personnes rejointes par ces organismes et en déterminant la situation financière de ces ressources dont la survie dépend souvent du financement public.

Cette interaction se reflète d'abord dans les revendications des comités de citoyens qui, dès les années 1960, interpellent les instances gouvernementales pour solliciter des services publics et des équipements collectifs. Cette tradition est perpétuée par les groupes populaires et communautaires des générations ultérieures qui continuent de défendre l'importance d'un réseau adéquat de services publics et qui mènent diverses luttes pour défendre les droits des catégories sociales les plus vulnérables (ex. : manifestations contre la réforme de l'aide sociale, marche des femmes, etc.).

Parallèlement à ces actions, on remarque la lutte des organismes communautaires pour faire reconnaître leur mission et pour accéder à un financement public décent leur permettant d'avoir une présence soutenue dans le milieu. Bien que la mise en place d'un programme québécois de soutien aux organismes communautaires (SOC), dès le début des années 1970, ait en partie répondu à cette demande, la lutte pour la reconnaissance et pour le support financier de l'action de ces groupes continue d'être au cœur des préoccupations du mouvement pendant les décennies ultérieures. Les regroupements nationaux sectoriels jouent un rôle important dans ces démarches, surtout au cours des années 1980. Toutefois, même si la hausse spectaculaire du nombre de groupes communautaires de services⁶ apparaît directement liée à révolution du financement gouvernemental⁷, les organis-

6. Selon Bélanger et Lévesque (1992:725), le nombre de ces groupes serait passé de 138 en 1974 à 1500 à la fin des années 1980 dans la seule ville de Montréal. Ces auteurs estiment que la reconnaissance de l'apport des groupes communautaires par l'État et l'octroi de financement pour leurs initiatives sont liés à la remise en question des modes de pratiques dans les services publics ainsi qu'à l'incapacité de l'État de répondre aux nouveaux besoins de la population dans le contexte de la crise économique amorcée au début des années 1980.

7. Voir la description de cette évolution dans l'introduction du volet sur le financement, au chapitre 3.

mes considèrent bénéficier de trop peu de ressources pour remplir leur mission. Non seulement déplorent-ils la précarité des moyens financiers qui leur sont accordés mais ils dénoncent aussi les tentatives de subordination de l'action communautaire autonome aux priorités et aux critères des programmes de financement gouvernementaux⁸.

Enfin, la participation des organismes et regroupements communautaires à différentes commissions publiques a aussi été un moyen de pousser de l'avant leurs revendications, que ce soit pour l'amélioration des protections sociales et des services publics, pour la démocratisation du réseau de la santé et des services sociaux ou pour l'augmentation des *ressources* investies dans le secteur communautaire. À cet effet, le rôle joué par les organismes communautaires dans le cadre de la commission Rochon menée de 1985 à 1987 (300 mémoires sur un total de 800, selon Lamoureux, 1994 : 71) témoigne de l'implication de ce mouvement dans les efforts de transformation sociale en faveur des conditions de vie de la population. Le point de vue des organismes communautaires a été assez important lors de cette commission pour que le rapport mise en partie sur leur influence afin de favoriser un renouvellement du réseau de la santé et des services sociaux. Les conclusions de cette commission sont à la base de la réorganisation actuelle du réseau de la santé et des services sociaux.

US ORGANISMES COMMUNAUTAIRES FACE À LA RÉORGANISATION DU RÉSEAU DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX

Il est d'abord important de souligner que la réforme du réseau de la santé et des services sociaux a été menée dans le contexte d'une crise des finances publiques. Elle s'inscrit aussi dans le cadre d'une re-

Non seulement les organismes déplorent-ils la précarité des moyens financiers qui leur sont accordés mais ils dénoncent aussi les tentatives de subordination de l'action communautaire autonome aux priorités et aux critères des programmes de financement gouvernementaux.

Le rôle joué par les organismes communautaires dans le cadre de la commission Rochon, menée de 1985 à 1987 (300 mémoires sur un total de 800, selon Lamoureux, 1994 :71), témoigne de l'implication de ce mouvement dans les efforts de transformation sociale en faveur des conditions de vie de la population.

8. Cetenjeu était déjà à l'ordre du jour au moment de l'instauration de la loi 65, au début de 1970 ; déjà, à l'époque, les organismes non gouvernementaux estimaient que le financement public contribuait à solidifier leurs structures en même temps qu'il leur imposait un contrôle accru et un alourdissement administratif. On se souviendra également que cette loi, découlant de la commission Castonguay-Neveu, a entraîné un changement de statut de certaines ressources populaires devenues alors des organismes publics ou parapublics, tel que souligné plus haut (ex. : CLSC).

La réforme de la santé et des services sociaux s'inscrit dans le cadre d'une remise en question de l'État dit « providence » sous la pression de deux critiques contradictoires : celle issue du milieu socio-communautaire questionnant les effets déshumanisants de la centralisation étatique et revendiquant des moyens pour permettre une prise en charge des ressources par les citoyens ; celle portée par les forces néolibérales visant la réduction du rôle de l'État et la privatisation de certains services sociosanitaires.

mise en question de l'État dit « providence » sous la pression de deux critiques contradictoires de l'organisation des services publics : celle

issue du milieu sociocommunautaire questionnant les effets déshumanisants de la centralisation étatique et revendiquant des moyens pour permettre une prise en charge des ressources par les citoyens ; celle portée par les forces néolibérales visant la réduction du rôle de l'État et la privatisation de certains services sociosanitaires. Même si elles n'ont pas le même poids et qu'elles s'appuient sur des valeurs en totale contradiction, ces deux critiques sont à la base des arguments de l'État pour justifier l'entre-

• prise de décentralisation et de désinstitutionnalisation du réseau public ainsi que la responsabilisation des citoyens face aux personnes dans le besoin. Dans ce contexte, la mise en valeur du rôle de la communauté est présentée comme un choix politique en même temps qu'elle constitue un prétexte au désinvestissement de l'État, lui permettant de maintenir sa crédibilité malgré le délestage de ses responsabilités vers les localités et les organismes (Panet-Raymond, 1994:80-81).

La commission Rochon, qui est à la base de la réorganisation du réseau de la santé et des services sociaux survenue dans les années 1990, met en évidence la rigidité de l'appareil médico-hospitalier ainsi que l'inefficacité des programmes étatiques pour résoudre certains problèmes sociaux. Le rapport produit par cette commission propose de replacer la personne au centre des services, d'agir sur les déterminants de la santé par la promotion/prévention et de favoriser la prise en charge des communautés par elles-mêmes. En outre, le partenariat y est présenté comme la voie royale pour augmenter l'adéquation des services aux besoins de la population et pour favoriser une participation populaire plus effective (Lamoureux, 1994 : 59). De plus, la commission propose un discours décentralisateur qui annonce le projet de régionalisation du système de santé et de services sociaux⁹.

9. Les orientations adoptées par la commission Rochon ont grandement été influencées par des courants de pensée mis de l'avant à l'échelle internationale. Pensons à la définition de la santé proposée par l'Organisation mondiale de la santé ainsi qu'au rapport déposé par le comité Barclay, en Angleterre, en 1982.

C'est suite à la commission Rochon (1987) et au dépôt d'autres documents de travail (rapport Harnois sur la santé mentale, 1987 ; les orientations de Lavoie-Roux, 1989¹⁰) que le ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec entreprend la réorganisation du réseau de la santé et des services sociaux par le biais de la réforme Côté axée sur le citoyen (1990) et de la loi 120 sur la santé et les services sociaux (1991). Cette réforme vise à favoriser une plus grande démocratisation et un plus grand partenariat dans l'administration des services tout en jugulant l'accroissement des dépenses. Un processus de régionalisation est entamé et des régies régionales de la santé et des services sociaux sont instituées avec le mandat de planifier, coordonner et surveiller les services sur leur territoire. En corollaire, le gouvernement québécois adopte une *Politique de la santé et du bien-être* (1992) où sont identifiées dix-neuf problématiques prioritaires, accompagnées d'objectifs de résultats à atteindre par le biais de six stratégies d'action.

La réforme vise à favoriser une plus grande démocratisation et un plus grand partenariat dans l'administration des services tout en jugulant l'accroissement des dépenses.

En ce qui concerne les organismes communautaires, la réforme reconnaît officiellement, pour la première fois, l'importance de leur contribution à la santé et au bien-être de la population (ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS), 1990 : 59). Les considérant comme des dispensateurs de services, l'État souhaite un arrimage entre ces derniers et le réseau public. Cette sollicitation laisse transparaître un début de reconnaissance, longtemps revendiquée par les groupes communautaires, en même temps qu'elle fait craindre pour leur autonomie. Les organismes voient une ambiguïté dans la notion de complémentarité : tout en reconnaissant aux organismes communautaires le droit de définir leurs orientations, politiques et approches en toute autonomie, la loi engage les régies régionales à évaluer leurs services et à coordonner la complémentarité entre les partenaires du réseau à l'intérieur d'une planification intégrée des services. De plus, les organismes craignent que l'appel au communautaire serve à déverser vers leurs ressources, et ce à moindres coûts, certaines populations reje-

La sollicitation du communautaire par l'État laisse transparaître un début de reconnaissance, longtemps revendiquée, en même temps qu'elle fait craindre les groupes pour leur autonomie.

10. Notons que, suite aux réactions des organismes communautaires, plusieurs éléments des orientations de Lavoie-Roux ont été abandonnés, celles-ci proposant à certains égards une conception nettement plus instrumentale du rôle des organismes communautaires que la commission Rochon ou la réforme Côté.

tées des services publics suite aux compressions budgétaires et qui demeurent non rentables pour le secteur privé.

Parmi les mécanismes mis en œuvre pour favoriser l'arrimage des pratiques des organismes communautaires à la planification intégrée des services, notons l'instauration de plans régionaux d'organisation des services (PROS), la mise en place de continuums de services¹¹, le financement par programmes visant des clientèles ou des problèmes spécifiques, le financement conditionnel à des collaborations avec des institutions du réseau, la multiplication des lieux de concertation coordonnés par les instances de la régie régionale, la standardisation des processus d'évaluation, la sous-traitance, l'intégration de participants référés (volontaires ou non volontaires) par des établissements publics, etc.

Pour chacun de ces nouveaux processus de gestion des services instaurés progressivement depuis le début de la réorganisation, les organismes ont à soupeser les avantages liés à un resserrement de

leurs liens avec le réseau (reconnaissance, financement accru, augmentation des services, etc.) en comparaison avec les risques d'un tel rapprochement (perte d'autonomie, obligation d'adapter les activités à des critères prédéfinis, morcellement de l'action en services spécifiques, etc.). Tout en se montrant favorables à une meilleure collaboration avec le réseau public, les organismes communautaires veulent s'assurer qu'ils seront considérés dans leur spécificité et non sou-

mis aux desseins des planificateurs sociosanitaires. Devant de tels enjeux, les organismes décident de renforcer les liens entre eux afin de constituer une force collective en mesure de défendre l'identité du mouvement communautaire et de réagir aux propositions de l'État. Pour la première fois au Québec, les organismes issus des différentes traditions, incluant ceux attachés à l'action communautaire autonome et ceux fondés sur l'action bénévole, se réunissent à l'intérieur d'un même regroupement.

Tout en se montrant favorable à une meilleure collaboration avec le réseau public, les organismes communautaires veulent s'assurer qu'ils seront considérés dans leur spécificité et non soumis aux desseins des planificateurs sociosanitaires.

11. La notion de* continuum de services «est utilisée pour parler de réseau public pour décrire une fondation d'organisation de services complets et continus favorisant l'interaction et la complémentarité entre les ressources impliquées dans des champs d'intervention communs et face à des problématiques spécifiques (RRSSS 06, 1998).

Nouvel interlocuteur¹² du mouvement auprès du ministère dès le début de la réforme, la Table des regroupements provinciaux des organismes communautaires et bénévoles (TRPOCB) force le ministre de la Santé et des Services sociaux à revoir ses positions, notamment sur l'obligation pour les groupes de participer aux plans régionaux d'organisation des services (PROS). Des démarches sont entreprises pour baliser le programme SOC ainsi que pour élaborer des approches évaluatives respectueuses des orientations et objectifs des organismes communautaires et bénévoles.

Par ailleurs, le processus de régionalisation a des impacts majeurs sur l'organisation des solidarités entre organismes communautaires et le rôle des regroupements provinciaux sectoriels s'en trouve considérablement affecté. Même si un leadership provincial continue d'être assuré *vis-à-vis* du MSSS, la plupart des négociations sont désormais menées sur le plan régional. Ainsi, à partir de 1992, des tables régionales d'organismes communautaires (TROC) sont progressivement mises en place et chacune d'elles doit rapidement prendre position dans différents dossiers : élection des représentants communautaires au conseil d'administration des régies régionales, orientation des priorités régionales, plans de transformation du réseau de la santé et des services sociaux, processus de réallocation des ressources découlant de la reconfiguration du réseau des services publics, élaboration de cadres de relations avec les régies régionales, de cadres financiers sectoriels, de processus d'accréditation des organismes communautaires, etc.

Même si les tables ont à traiter des dossiers similaires, les dynamiques de négociation entre les TROC et les régies régionales de la santé et des services sociaux (RRSSS) sont très variées selon les régions. Dans le cadre de la présente recherche, nous avons examiné plus spécifiquement les dynamiques sociosanitaires des quatre régions où nous avons mené des études de cas¹³. Nous avons remarqué que les TROC

12. Un premier regroupement intersectoriel a été initié en 1985 (Coalition des organismes communautaires du Québec, COCQ) mais n'a pas survécu à la réforme du réseau de la santé et des services sociaux. Ce regroupement réunissait des organismes (et non des regroupements) attachés à une conception autonome de l'action communautaire. La table des regroupement provinciaux d'organismes communautaires et bénévoles (TRPOCB) est, quant à elle, née en 1991.

13. Voir la description de cette procédure au chapitre 2, dans la partie sur la méthodologie.

n'adoptent pas toutes le même fonctionnement, par exemple en ce qui a trait à la composition de leur conseil d'administration (représentation par secteur et/ou par territoire de CLSC). D'autre part, compte tenu des différences régionales concernant les priorités de santé et de bien-être et les plans de transformation de l'organisation des services, les débats ne mettent pas l'accent sur les mêmes enjeux d'une région à l'autre : accessibilité locale des services, autosuffisance régionale, intégration et maillage des services, amélioration de la performance des services, priorité accordée à la prévention/promotion face à certaines populations cibles et problématiques spécifiques, etc.

De plus, les discussions entre les TROC et les RRSSS sur différents dossiers semblent se dérouler de manière plus harmonieuse dans certaines régions (ex. : Saguenay-Lac St-Jean) que dans d'autres où les divergences sont plus marquées (ex. : Montréal). Il en va de même au niveau des stratégies de négociation concernant, par exemple, les balises d'octroi du financement de base. Ainsi, la contribution du programme SOC au financement de base des organismes communautaires peut varier de 30 % à 85 % d'une région à l'autre (SACA, 2000 : 33). Notons par ailleurs que chacune des régions est dotée de comités conjoints impliquant des acteurs des TROC et des régies. Le virage de la localisation (territorialisation) comporte des enjeux différents selon les milieux et avance plus rapidement dans certaines régions (ex. : Estrie).

Afin de développer des stratégies communes face aux avancées des régies, les tables régionales se regroupent au niveau provincial en 1995. Ce regroupement de tables régionales travaille en collaboration avec la table des regroupements provinciaux d'organismes communautaires et bénévoles (TRPOCB). L'arrimage entre les tables régionales, les divers regroupements provinciaux et les groupes de base exige un important apprentissage pour arriver à situer la place et le rôle de chaque instance dans le nouveau contexte sociosanitaire. On voit donc se constituer un mouvement de plus en plus structuré où se déploie une grande diversité d'opinions et de manières de faire que l'on tente d'ajuster.

L'arrimage entre les tables régionales, les divers regroupements provinciaux et les groupes de base exige un important apprentissage pour arriver à situer la place et le rôle de chaque instance dans le nouveau contexte sociosanitaire.

La réforme et la mobilisation des organismes communautaires débouchent sur la mise en place, en 1995, d'un Secrétariat à l'action communautaire autonome qui se dote en 1996 d'un comité aviseur composé de représentants du mouvement communautaire. En 2000, un projet de politique provinciale de reconnaissance et de financement de l'action communautaire autonome est déposé. Il y est affirmé que les organismes occupent une position de médiateurs entre l'État et la société civile en constituant des lieux de rassemblement, d'apprentissage et d'expérimentation générateurs d'une citoyenneté active et de nouveaux liens sociaux (ministère de la Solidarité sociale, 2000). Cette politique a fait l'objet d'une vaste consultation au Québec à l'automne 2000.

Après une décennie marquée par la mondialisation des marchés et l'appauvrissement de la population ainsi que par des fractures importantes au niveau des formes historiquement génératrices de liens sociaux (famille, salariat, etc.), les groupes communautaires font quotidiennement face à une hausse des demandes de services pour des besoins essentiels, que ce soit sur le plan matériel, émotionnel ou psychosocial (René et al, 1997 : 91-92). De plus, l'affaiblissement des protections sociales et des *services* publics contribue à accroître le nombre de situations à gérer par les organismes communautaires, situations elles-mêmes de plus en plus lourdes et complexes. Superposée aux effets structurants des modes de gestion étatiques, cette nouvelle exigence pour des interventions plus poussées fait jouer aux groupes communautaires un rôle de plus en plus complémentaire à celui des institutions. Parallèlement, la défense de la spécificité et de l'autonomie des organismes communautaires n'a jamais été aussi structurée qu'aujourd'hui et ce, grâce à la mobilisation et à l'affirmation du mouvement au cours de la dernière décennie. C'est dans un tel contexte que nous avons étudié l'état actuel des pratiques des organismes communautaires.

Le projet de politique provinciale de reconnaissance et de financement déposé en 2000 par le gouvernement affirme que les organismes communautaires occupent une position de médiateurs entre l'État et la société civile en constituant des lieux de rassemblement, d'apprentissage et d'expérimentation générateurs d'une citoyenneté active et de nouveaux liens sociaux.

Après une décennie marquée par la mondialisation des marchés et l'appauvrissement de la population ainsi que par des fractures importantes au niveau des formes historiquement génératrices de liens sociaux (famille, salariat, etc.), les groupes communautaires font quotidiennement face à une hausse des demandes de services pour des besoins essentiels, que ce soit sur le plan matériel, émotionnel ou psychosocial (René et al, 1997: 91-92).

LA TRANSFORMATION DES PRATIQUES DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES DANS LE CONTEXTE DE LA RÉORGANISATION DU RÉSEAU DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX

Au moment d'amorcer cette recherche, aucune étude ne nous permettait de saisir globalement l'impact de la réorganisation du réseau de la santé et des services sociaux sur les pratiques communautaires. Quelques recherches disponibles portaient sur des aspects particuliers de la pratique des organismes communautaires : l'expérience partenariale en santé mentale (Lamoureux, 1994), la régionalisation à Montréal (René, Fournier et Gervais, 1997b), la culture organisationnelle à l'intérieur des groupes de femmes (Guberman, Fournier, Beeman, Gervais et Lamoureux, 1997), l'enjeu de la complémentarité suscité par le partenariat (Proulx, 1997). Pour le reste, les données existantes provenaient en grande majorité de groupes et de regroupements d'organismes communautaires répartis un peu partout à *travers* le Québec (TRPOCB, RIOCM, ROC 03, etc.). L'ensemble de ces écrits donnait à penser que les pratiques communautaires traversaient une période cruciale et que pouvaient émerger des mutations majeures dans les formes futures d'intervention sociale du mouvement communautaire québécois.

Ayant peu de repères à partir desquels comparer la situation antérieure des pratiques des organismes communautaires avec leur état actuel, nous avons opté pour analyser ces pratiques à la lumière des attributs historiquement constitués qui qualifient l'action des groupes. Ces attributs se résument en cinq grands principes.

Ayant peu de repères à partir desquels comparer la situation antérieure des pratiques des organismes communautaires avec leur état actuel, nous avons opté pour *analyser* ces pratiques à la lumière des attributs historiquement constitués qui qualifient l'action des groupes. Bien que d'autres énoncés puissent aussi les caractériser, nous résumons ces attributs sous forme de cinq grands principes. Faisant référence aux caractéristiques définies par les regroupements d'organismes communautaires et reconnues par les instances gouvernementales, ces attributs sont une synthèse construite à partir du travail d'analyse réalisé dans le cadre de la présente recherche¹⁴.

14. Les documents produits par le comité ministériel sur l'évaluation (1995) et par le SACA (2000) ainsi que les textes rédigés par les regroupements d'organismes communautaires au cours des années 1990 ont servi de base à l'élaboration de ces attributs que nous avons par ailleurs formulés en tenant compte de notre propre analyse de la réalité des organismes des secteurs femmes, jeunes et familles que nous avons étudiés. Il est important de souligner que la définition des attributs et des orientations du mouvement communautaire reflète le point de vue exprimé par les regroupements d'organismes dont nous avons consulté les documents ; on ne peut se prononcer sur l'adhésion des autres organismes communautaires à ces caractéristiques identitaires.

Les assises sont « communautaires », au sens de liens avec une collectivité fondée :

- I sur l'identité liée à un territoire (quartier), à un sexe (femme), à une classe d'âge (jeune), à un rôle social (parent), etc.,
- I sur un projet collectif commun,
- I sur la défense de droits sociaux des personnes et des groupes, parfois exclus et marginalisés.

Ces assises communautaires sont au fondement du lien social que les groupes cherchent à alimenter, voire dans certains milieux, à recomposer, à refaire. L'ouverture d'un lieu d'appartenance et la création de liens de proximité font en ce sens partie de la mission fondamentale des organismes communautaires.

Les approches se traduisent en types d'intervention pouvant être considérés historiquement comme novateurs, en ce sens que des approches sociales nouvelles y sont expérimentées et ce, souvent pour répondre à des besoins méconnus ou mal satisfaits. De ce point de vue, les interventions communautaires sont parfois jugées « alternatives » sur le plan des solutions face à l'absence ou à l'inadéquation des réponses institutionnelles (ex. : travail de rue pour jeunes marginalisés, maisons d'hébergement pour femmes violentées, etc.). Le caractère novateur de l'action des groupes communautaires est directement lié à la souplesse de cette forme d'action qui permet d'ajuster les interventions aux besoins changeants de la population.

La philosophie d'intervention valorise une vision d'ensemble de la santé et du bien-être de la population. Concrètement, cela se traduit par une approche globale des personnes rejointes et des difficultés qu'elles vivent. On privilégie des solutions centrées sur les besoins et qui ne segmentent pas la personne en fonction de problèmes particuliers, par rapport à ses potentiels de « risques sociaux ». Dans ce contexte, on vise la prise en charge (*empowerment*) des personnes et des collectivités par elles-mêmes en misant sur le processus plutôt que sur les résultats ; pour ce faire, on insiste sur les forces à développer plutôt que sur les carences à

1. Un enracinement dans la communauté

2. Des interventions novatrices et adaptées aux besoins

29

3. Une approche globale favorisant l'empowerment

corriger. Par ailleurs, cette perspective globale et visant l'appropriation de pouvoir implique que l'action ne vise pas que des changements individuels mais aussi, une amélioration du tissu social et des conditions de vie.

4. Un fonctionnement démocratique et des rapports égaux

4. L'organisation interne favorise la prise en charge, la participation, la vie associative, toutes des avenues orientées vers une forme plus directe et élargie de démocratie (ex. : cogestion dans certains groupes de femmes, participation des usagers au conseil d'administration). Cette dimension ne concerne pas que les structures de fonctionnement de l'organisme mais aussi le rapport *créé* entre les personnes impliquées dans l'organisme, soit les salariés, militants, bénévoles et participants. On y privilégie des rapports égaux plutôt qu'une relation d'expert à client. Cette conception des rapports reflète la volonté de faire advenir une société plus juste et égalitaire en même temps qu'elle constitue un moyen d'élargir l'espace de démocratisation de la société civile.

30

5. Une perspective d'action aux niveaux de l'individu, du groupe et de la collectivité

5. La « manière de faire », soit les modes d'action ou d'intervention, se situe à différents niveaux qui touchent autant aux dimensions cliniques qu'économiques et politiques des situations-problèmes. Ces niveaux sont ceux :
 - I de l'individu, de ses besoins multiples, tant affectifs et relationnels que par rapport à la défense de ses droits,
 - I du groupe, en permettant aux personnes de partager et collectiviser les difficultés vécues et les solutions envisagées,
 - I de la collectivité, ouvrant la porte à une perspective plus structurelle des changements à apporter à une communauté, voire à l'ensemble de la société.

Au cours de la recherche, nous avons tenté de repérer comment ces attributs traversent aujourd'hui les pratiques de ces organismes. En adoptant un regard holistique, nous avons envisagé les pratiques des organismes communautaires dans leur ensemble afin de faire ressortir les interactions entre les diverses dimensions qui composent leur identité ainsi qu'avec les variables extérieures qui influencent leurs

orientations (voir le schéma à la fin du présent chapitre). Notre objectif était d'examiner comment l'évolution actuelle des organismes communautaires, dans le contexte de la réorganisation des services sociaux et des services de santé, tend à consolider les attributs qui caractérisent leurs pratiques ou, au contraire, les éloigne de leurs spécificités, au détriment de leur mission de base ou au profit d'une nouvelle identité.

Nous avons formulé les questions et indicateurs suivants afin de préciser notre questionnement ainsi que pour baliser les dimensions de notre réflexion :

1. Qu'est-ce qui caractérise les pratiques des organismes communautaires (modes d'intervention, d'organisation et d'interaction) ?
 - I *Orientation* : mission, valeurs et principes guidant l'action.
 - I *Action/programmation* : types de services et activités (sur le plan de l'individu, du groupe et de la collectivité) et manières de faire (approches, méthodes, modalités).
 - I *Fonctionnement* : structure décisionnelle (répartition du pouvoir) et modes d'organisation du travail (répartition du travail), c'est-à-dire les tâches et les rôles, les critères d'embauche, la vie démocratique, la composition du conseil d'administration, le *membership*, etc.
 - I *Relations extérieures* : formes de partenariat, de concertation et de collaboration avec les autres organismes communautaires et les institutions du milieu environnant, avec les instances du réseau de la santé et des services sociaux et à travers divers regroupements d'organismes communautaires ; nature de ces relations, motifs et degré d'implication, partage de la fonction de représentation extérieure, temps consacré à cette tâche, etc.
 - I *Financement* : ampleur des budgets, sources des fonds, stratégies et démarches, exigences découlant des subventions, temps consacré aux demandes, etc.

Qu'est-ce qui caractérise les pratiques des organismes communautaires ? Quelles sont les transformations les plus marquantes de ces pratiques et à quoi sont-elles liées ? En quoi la réorganisation du réseau de la santé et des services sociaux a-t-elle affecté ces transformations ? Comment ces transformations interfèrent-elles sur les valeurs, les principes et les manières de faire qui caractérisent historiquement les pratiques des organismes communautaires ?

- I *Évaluation* : modes d'évaluation internes et pratiques d'évaluation liées aux exigences des bailleurs de fonds ; types et buts des évaluations, partage de la fonction d'évaluation, utilisation des résultats, temps consacré, etc.
2. Quelles sont les transformations les plus marquantes de ces pratiques et à quoi sont-elles liées ?
 - I *Évolution des pratiques ci-haut mentionnées* : historique des pratiques, changements survenus, étapes marquantes, transformations graduelles, glissements, etc.
 - I *Relations entre ces transformations et la nouvelle dynamique sociosanitaire suscitée par la réorganisation du réseau de la santé et des services sociaux* : multiplication des concertations, développement du financement par programmes, hausse des exigences d'évaluation, mise en place d'ententes de services, etc.
 - I *Relations entre ces transformations et des variables endogènes¹⁵* : maturation de l'organisme, ancienneté de l'équipe, force historique du mouvement communautaire, etc.
 - I *Relations entre ces transformations et des variables contextuelles plus larges d'ordre sociopolitique, économique et culturel* : appauvrissement de la population, effritement des liens sociaux, montée de l'individualisme, culture des fusions et de la concertation, etc.¹⁶
3. Comment ces transformations interfèrent-elles sur les valeurs, les principes et les manières de faire qui sous-tendent les pratiques des organismes communautaires et qui les caractérisent historiquement ?

15. Le terme endogène signifie que les variables sont liées à des phénomènes internes aux organismes et au mouvement communautaire.

16. Ces dimensions ont alimenté notre travail d'analyse même si nous avons peu fait référence à ces variables contextuelles dans le présent rapport.

- I Continuité ou rupture entre les pratiques actuelles des organismes et les attributs auxquels s'identifie le mouvement communautaire.
- I Contribution des différentes variables endogènes et exogènes (dynamique sociosanitaire et contextuelle) à la continuité ou à la rupture entre ces pratiques et les attributs.

Ces questions et sous-thèmes ont traversé notre réflexion tout au long de la recherche et les chapitres qui suivent tentent d'y répondre. L'objectif de notre démarche n'a pas été de proposer une lecture causale de la relation entre les transformations des pratiques des organismes communautaires et la réorganisation du réseau de la santé et des services sociaux. Nous *avons* plutôt choisi de dégager des pistes pour comprendre l'évolution des pratiques des organismes communautaires et les enjeux associés à la nouvelle place qu'ils occupent dans le paysage sociosanitaire.

Nous inspirant de la thèse de Proulx (1997)¹⁷, nous avons défini les caractéristiques qui opposent deux logiques d'action intervenant dans l'orientation des organismes communautaires dans le contexte de la réorganisation des services sociaux et des services de santé. La logique autonomiste est fondée sur les attributs autodéterminés précédemment cités et auxquels s'identifient les organismes communautaires (enraciné, novateur, global, égalitaire, etc.). La logique complémentariste, plutôt hétéro-déterminée¹⁸, vise l'intégration des différentes ressources dans un continuum de services structuré pour favoriser une organisation plus efficace et fonctionnelle des services sociaux et des services de santé.

Révlant leur appartenance à un mouvement social historiquement constitué, la première logique reflète *la* volonté des organismes com-

Nous inspirant de la thèse de Proulx (1997), nous avons défini les caractéristiques qui opposent deux logiques d'action intervenant dans l'orientation des organismes communautaires dans le contexte de la réorganisation des services sociaux et des services de santé : les logiques autonomiste et complémentariste.

17. En se référant à des distinctions semblables qui posent l'enjeu de la complémentarité face à celui de l'autonomie des organismes communautaires, Proulx(1997:148)opposequant à lui une logique technocratique à une logique de participation.

18. Le terme « hétéro-déterminé » renvoie à la notion d'hétéronomie : volonté qui puise hors d'elle-même les principes de son action (par exemple, dans les impulsions et les règles sociales). S'oppose au concept d'autodétermination qui réfère à la notion d'autonomie : droit de déterminer librement les règles auxquelles on se soumet.

munautaires de défendre leur identité propre et de promouvoir leur rôle spécifique à travers leurs interactions avec les autres acteurs sociaux. Quant à la deuxième logique, elle met en évidence le rôle de dispensateurs de services des organismes communautaires qui, reconnus comme tels par l'État, sont appelés à inscrire leurs pratiques en continuité avec la planification intégrée des services mise de l'avant par le réseau public.

À la lumière de la tension entre ces deux logiques, nous avons examiné les changements survenus dans les pratiques des organismes communautaires en posant le problème comme suit : impliquant une participation intensive à la planification intégrée des services, l'investissement dans une logique complémentariste tend à insuffler de nouvelles manières de faire chez les organismes, ce qui les éloigne de leurs attributs spécifiques ; inversement, l'affirmation d'une logique autonomiste, que manifeste par exemple la mobilisation collective des groupes, contribue à promouvoir et à protéger les attributs du communautaire. En confrontant nos observations à cette double hypothèse, nous avons examiné comment l'évolution des organismes communautaires entraîne une transformation de leurs pratiques.

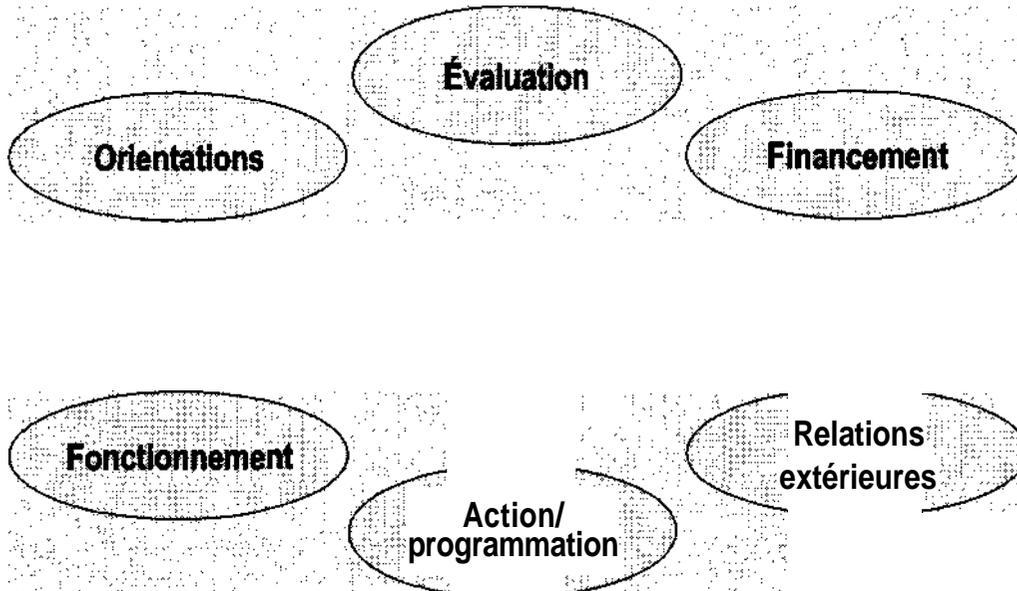
Impliquant une participation intensive à la planification intégrée des services, l'investissement dans une logique complémentariste tend à insuffler de nouvelles manières de faire chez les organismes, ce qui les éloigne de leurs attributs spécifiques ; inversement, l'affirmation d'une logique autonomiste, que manifeste par exemple la mobilisation collective des groupes, contribue à promouvoir et à protéger les attributs du communautaire.

Afin de mieux illustrer notre angle d'analyse, nous avons produit un schéma où sont représentées les différentes pratiques des organismes communautaires, les variables sociosanitaires et contextuelles qui peuvent en affecter la transformation ainsi que les deux logiques qui influencent la direction de ces transformations.

Dans les pages qui suivent, ce schéma est présenté en étapes successives pour bien saisir chaque dimension impliquée dans la transformation des pratiques des organismes communautaires. La première partie du schéma présente donc les différentes (six) **pratiques** mises en oeuvre au sein des organismes communautaires. Les deuxième et troisième parties illustrent respectivement l'interaction de ces pratiques avec des variables liées à la **dynamique sociosanitaire** et avec des **variables contextuelles** plus larges. Enfin, dans une quatrième étape, le schéma complété reflète la dynamique de

transformation des pratiques des organismes communautaires sous l'influence des variables ci-haut mentionnées et en fonction des deux logiques précédemment décrites, soit les **logiques autonomiste et complémentariste**.

LES PRATIQUES DE L'ORGANISME



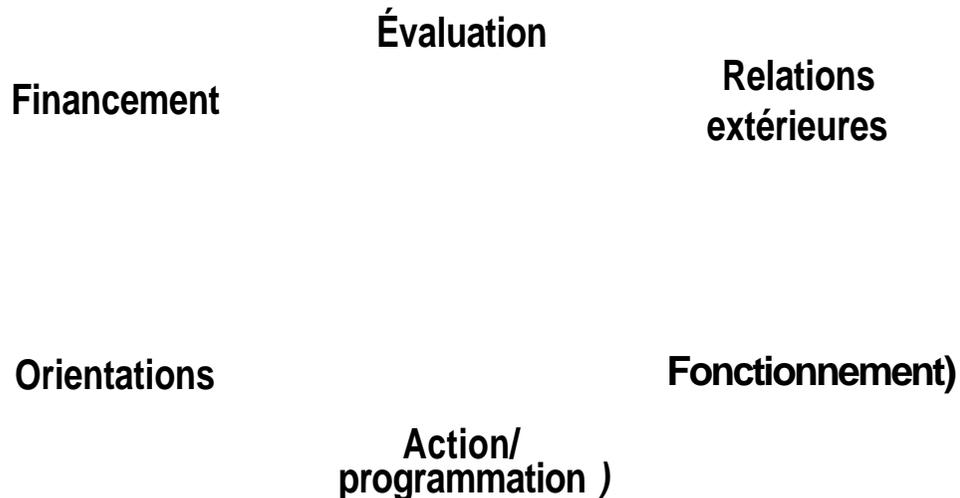
Un organisme communautaire se constitue sur la base de six principaux types de pratiques. Ces pratiques sont celles liées :

1. aux orientations du groupe (objectifs, valeurs et philosophie),
2. à son action/programmation (activités, services, modes d'action, etc.),
3. à son fonctionnement (répartition du travail et des pouvoirs, processus décisionnels, etc.),
4. aux relations extérieures qu'il entretient avec d'autres acteurs à travers divers modes de regroupement et de concertation,
5. au financement qu'il cherche et obtient (public, privé, autofinancement),
6. enfin, aux modes d'évaluation qu'il met en oeuvre pour faire évoluer le groupe ou pour répondre aux exigences des bailleurs de fonds.

La présente recherche s'intéresse aux transformations qui ont actuellement cours dans ces pratiques ainsi qu'à leur interdépendance, c'est-à-dire, à l'influence que les transformations d'une pratique peuvent avoir sur les autres.

Variables liées à la dynamique sociosanitaire régionale

LES PRATIQUES DE L'ORGANISME



Intégration des services

Concertation entre les groupes

Chaque organisme, même s'il est autonome, est imbriqué dans une dynamique plus large en interrelation avec les autres acteurs qui interviennent dans le champ sociosanitaire. Dans le contexte de la régionalisation des services sociaux et des services de santé, différentes variables liées à la dynamique sociosanitaire affectent directement la transformation des pratiques des organismes communautaires.

Parmi ces variables, le processus d'intégration des services initié par le réseau public (plans régionaux d'organisation des services, etc.) et la concertation entre les organismes communautaires (tables des regroupements d'organismes communautaires, etc.) ont des effets significatifs sur les pratiques des groupes.

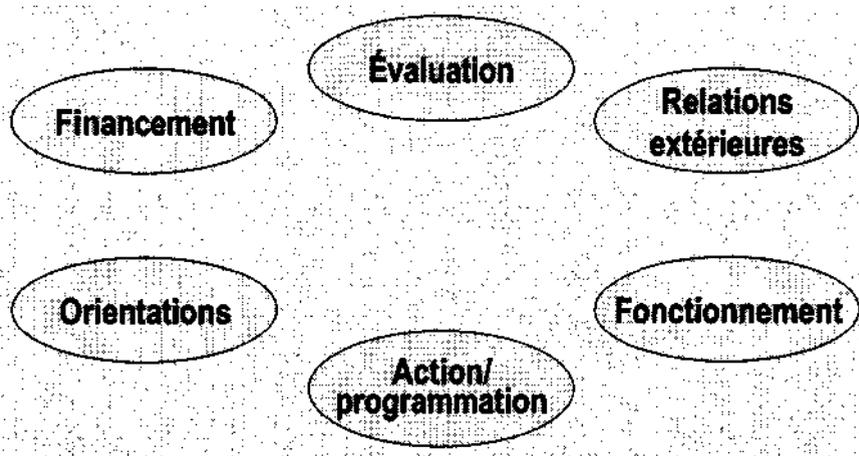
Les indicateurs liés à la dynamique sociosanitaire sont importants à prendre en compte pour envisager la manière dont la réorganisation du réseau de la santé et des services sociaux a un impact sur les transformations des pratiques des organismes communautaires.

- Variables .- . , _
contextuelles

Environnement socio-politique

Variables liées à la dynamique sociosanitaire régionale

LES PRATIQUES DE L'ORGANISME



Intégration des services

Environnement
économique

Concertation entre les groupes

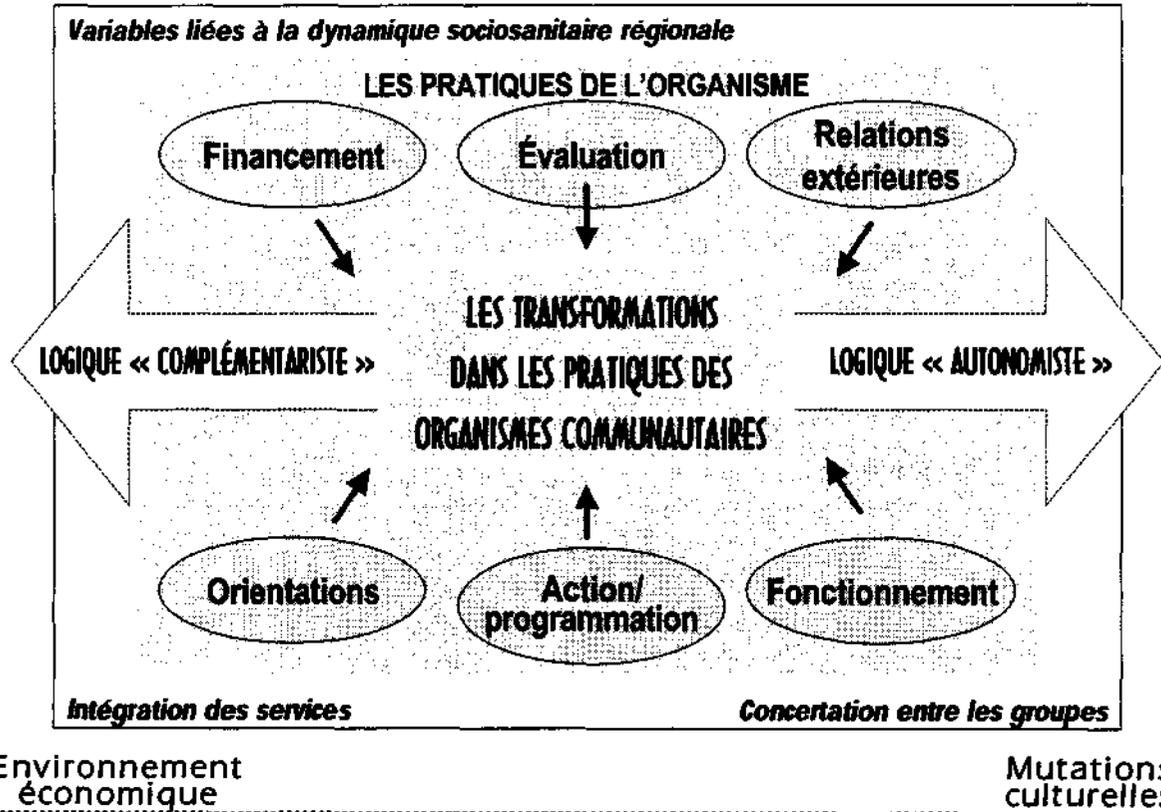
Mutations
culturelles

Les pratiques des organismes communautaires et le contexte sociosanitaire dans lequel ils évoluent sont par ailleurs aussi touchés par des variables d'ordre contextuel liées à l'environnement sociopolitique et économique (mondialisation, précarisation du marché du travail, appauvrissement de la population, etc.) et aux mutations culturelles actuelles (montée de l'individualisme, prégnance de la culture de consommation, multiplication des fusions, nouvelles technologies, etc.).

L'évolution des pratiques des organismes communautaires ainsi que des politiques sociales et de leurs modes de gestion ne peuvent être compris sans tenir compte des transformations importantes qui ont cours dans *notre* société au tournant du présent siècle.

Variables
contextuelles

Environnement socio-politique



Le schéma complété illustre comment les transformations dans les pratiques des organismes communautaires, influencées par les diverses variables précédemment mentionnées, peuvent tendre vers l'un des deux pôles d'attraction que constituent les logiques d'action autonomiste et complémentariste, la première entraînant les groupes à renforcer leurs attributs spécifiques et la deuxième les amenant à s'adapter aux exigences des continuums de services.

La polarisation de ces deux tendances sert à illustrer les directions opposées que peuvent emprunter les transformations des pratiques des organismes communautaires. En tension entre ces deux pôles se développe une large panoplie de pratiques dont les multiples figures reflètent la diversité des influences qui affectent leur évolution.

CHAPITRE 1 - PROBLÉMATIQUE

Les deux prochains chapitres du document présentent *les* données recueillies grâce aux volets qualitatif et quantitatif de la recherche. Au dernier chapitre, nous analyserons ces *données* à la lumière des liens suggérés par ce schéma, en mettant en relief comment *la* tension observée entre ces deux logiques marque l'évolution des organismes communautaires.

CHAPITRE 2

PORTRAIT DE LA RECHERCHE

CE CHAPITRE est divisé en deux parties. Dans la première partie, nous ferons une brève description des différents outils méthodologiques empruntés pour recueillir les données. Dressant un portrait général des données recueillies, la deuxième partie est divisée en trois sections ; nous décrivons d'abord les treize organismes étudiés dans le cadre du volet qualitatif ; ensuite, nous présenterons les principales caractéristiques des groupes communautaires ayant répondu au questionnaire ; enfin, nous donnerons un aperçu des perceptions exprimées par ces répondants sur des questions relatives à leurs orientations.

MÉTHODOLOGIE

Le projet comporte trois volets de cueillette de données auxquels s'ajoute la participation d'un comité de pilotage.

UNE RECENSION DES ÉCRITS

Fondée sur des textes traitant du mouvement communautaire ainsi que sur des documents produits par les regroupements nationaux et régionaux d'organismes communautaires, la recension des écrits a permis d'étoffer notre corpus d'informations sur l'état actuel des pratiques, principalement du point de vue des groupes, et sur les transformations possiblement en cours. Le schéma conceptuel que nous avons produit (voir les pages précédentes) a guidé par ailleurs les étapes subséquentes de cueillette de données et leur analyse.

CHAPITRE 2 - PORTRAIT DE LA RECHERCHE

DES ÉTUDES DE CAS

Le volet qualitatif de la recherche s'appuyait principalement sur la réalisation d'une étude de cas multiples complétée par l'examen de la dynamique sociosanitaire des quatre régions visitées : Montréal, Québec, Estrie, Saguenay-Lac-Saint-Jean.

Le volet qualitatif de la présente recherche s'appuyait principalement sur la réalisation d'une étude de cas multiples complétée par l'examen de la dynamique sociosanitaire des différentes régions visitées.

Une étude de cas multiples

L'étude de cas consiste à examiner en profondeur une situation unique, dans ce cas-ci un organisme communautaire, en prenant en compte toutes ses facettes, dans leurs interfaces et leur totalité. L'étude de cas multiples permet d'étendre l'analyse sur la complexité des organismes étudiés en favorisant la comparaison entre plusieurs cas. Le choix d'une telle méthode de recherche s'est imposé par le contexte de vie réelle de l'objet d'étude et l'importance de l'environnement externe, les frontières entre les deux étant par ailleurs difficilement cernables (Yin, 1994: 13).

En nous rapprochant de la réalité de treize organismes communautaires, la méthode de l'étude de cas multiples a permis :

- I d'examiner de près l'état actuel de leurs pratiques,
- I d'identifier des transformations qui ont marqué leur évolution dans le contexte de la réorganisation du réseau de la santé et des services sociaux,
- I de mieux saisir l'incidence de ces transformations sur les principes et les manières de faire auxquels s'identifient les organismes communautaires.

Les critères d'échantillonnage pour le choix des treize cas à étudier furent les suivants :

- I représenter les trois secteurs d'intervention retenus pour cette recherche soit l'intervention auprès des familles, des femmes et des jeunes,
- I refléter la singularité des dynamiques propres aux régions administratives en réalisant au moins trois études de cas (une par secteur) dans quatre régions

représentant autant de dynamiques différentes : Montréal (grand centre), Québec (grand centre), Estrie (région mitoyenne), Saguenay-Lac-Saint-Jean (région éloignée).

- I sélectionner une majorité de cas dont l'année de fondation précède la réforme (1992-1993).

Lors des études de cas, plusieurs sources de données furent utilisées :

- I étude de documents internes aux organismes (charte, règlements généraux, documents d'orientation, rapports annuels d'activités et rapports financiers, demandes de financement, rapports d'évaluation, etc.),
- I vingt-six entrevues individuelles et 25 entrevues de groupe avec des représentants des organismes (travailleurs, participants-usagers, membres et bénévoles, administrateurs),
- I six entrevues individuelles avec des partenaires du réseau institutionnel et communautaire,
- I approximativement 24 heures d'observation participante,
- I plus de quinze heures de rétroaction avec les organismes participants.

L'étude des dynamiques régionales

Complémentaire à la recension des écrits et aux études de cas, l'examen de la dynamique sociosanitaire des quatre régions visitées visait deux objectifs :

- I alimenter notre compréhension de la réorganisation du réseau de la santé et des services sociaux sous l'angle de la régionalisation (bonifier la problématique),
- I mieux saisir les données recueillies dans les études de cas en permettant de les situer dans le contexte

CHAPITRE 2 - PORTRAIT DE LA RECHERCHE

des interactions régionales (approfondir et nuancer l'analyse).

L'étude des dynamiques régionales a été réalisée à partir de documents produits par les tables régionales des organismes communautaires (TROC) et par les régies régionales de la santé et des services sociaux (RRSSS) des quatre régions visitées. Quelques entrevues ont aussi été tenues, selon les régions, avec des acteurs d'une ou de ces deux instances. Ne disposant pas du même matériel pour chacune des dynamiques régionales, les comparaisons possibles sont assez limitées.

Aussi, compte tenu du peu de ressources dont nous disposions pour cette étape de recherche, nous nous sommes concentrés sur la dimension des rapports entre les TROC et les RRSSS même si plusieurs autres variables auraient pu être prises en compte, que ce soit au niveau de la dynamique sociosanitaire plus large (ex. : relations entre les organismes, regroupements régionaux sectoriels, etc.) ou sur le plan des conditions régionales démographiques, socio-économiques, géographiques, politiques, etc. Cela dit, l'examen des dynamiques régionales nous a aidés à saisir plusieurs nuances au niveau des relations qu'entretiennent les organismes communautaires avec les instances du réseau de la santé et des services sociaux.

UNE ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE

Construit à **partir** des questions soulevées par les études de cas, le questionnaire auto-administré visait à recueillir des données pour établir un portrait de l'état actuel des pratiques et pour identifier des indices de transformation de ces dernières.

Construit à partir des questions soulevées par les études de cas, le questionnaire auto-administré visait à recueillir des données pour établir un portrait de l'état actuel des pratiques et pour identifier des indices de transformation de ces dernières.

Nous avons envoyé ce questionnaire à tous les groupes québécois des trois secteurs ciblés (femmes, jeunes, familles) qui étaient accrédités par leur régie régionale de la santé et des services sociaux (tous admissibles, qu'ils soient ou non subventionnés par le programme

de Soutien aux organismes communautaires), ce qui représente un échantillon d'environ 1 200 organismes. Près de la moitié (44,5 %) de ces groupes y ont répondu, soit 534 organismes.

Le questionnaire (104 questions dont la majorité comportait un choix de réponses) porte sur des éléments caractérisant les pratiques des organismes communautaires en ce qui concerne leur profil général (région, secteur, année de fondation, etc.), l'action/programmation (services offerts, manières de faire, cadre de référence, besoins identifiés, compilation d'informations, plan d'intervention, collaboration dans l'intervention, etc.), le fonctionnement interne (personnel salarié, répartition des tâches, critères d'embauche, salaires, composition du conseil d'administration, etc.), le financement (montants, sources, temps consacré, recours au bénévolat), l'évaluation (auto-évaluation, exigences des bailleurs de fonds, temps consacré) ainsi que les relations extérieures (niveaux de concertation, temps investi, utilité).

Dans chaque bloc de questions, les répondants sont invités à estimer comment telle et telle pratiques ont évolué depuis 1992-1993. Enfin, la mise en relation de différentes réponses au questionnaire permet de mieux saisir certaines transformations.

Les données recueillies par questionnaire ont été traitées grâce au programme informatique SPSS, ce qui a permis de produire différents tableaux permettant l'analyse par l'équipe de recherche.

UN COMITÉ DE PILOTAGE

Nous avons réalisé une démarche de recherche participative en mettant en place un comité de pilotage constitué de différents acteurs impliqués dans le mouvement communautaire ainsi que dans les instances du réseau public qui interagissent avec les organismes communautaires.

Une telle approche permet de réduire les écarts de perception entre les chercheurs et les personnes concernées par la recherche tout en augmentant la crédibilité du processus

Dans l'esprit d'une démarche de recherche participative, un comité de pilotage, constitué d'acteurs impliqués dans le mouvement communautaire ainsi que dans les instances du réseau, a été mis en place, permettant ainsi de réduire les écarts de perception entre les chercheurs et les personnes concernées par la recherche.

et en favorisant un transfert de connaissances. Le rôle du comité de pilotage fut de participer à la conception et à la validation de la démarche, entre autres en assistant au choix des outils méthodologiques. Une telle instance de discussion, en plus d'approfondir l'analyse proposée par l'équipe de recherche, a permis une rétroaction essentielle à la mise en œuvre et à la réalisation éventuelle des recommandations. Le comité de pilotage était composé de six représentants des organismes communautaires (deux par secteur), deux représentants des organismes du réseau de la santé et des services sociaux (un représentant de la Direction de la santé publique et un d'un CLSC), deux personnes impliquées dans le mouvement communautaire au Québec par le biais de la formation et de la recherche.

PRÉSENTATION GÉNÉRALE DES DONNÉES

La description générale des données permettra de dresser un bref portrait des organismes étudiés dans le cadre des volets qualitatif et quantitatif de la recherche. Nous présenterons d'abord *les* données recueillies par le biais des études de cas pour ensuite nous intéresser aux informations recueillies par questionnaire.

Les treize études de cas réalisées ont permis de rencontrer au moins un organisme de chaque secteur étudié (familles, femmes, jeunes). La majorité des cas choisis étaient des organismes nés avant T989 et ce, dans le but d'examiner une période assez longue pour percevoir les processus de transformation de leurs pratiques, particulièrement ceux liés à la réorganisation du réseau de la santé et des services sociaux.

PORTRAIT DES ORGANISMES PARTICIPANT AUX ÉTUDES DE CAS

Les treize études de cas réalisées ont permis de rencontrer au moins un organisme de chaque secteur étudié (familles, femmes, jeunes) dans chacune des quatre régions sélectionnées (Montréal, Québec, l'Estrie et le Saguenay-Lac-Saint-Jean). Les principaux cas choisis sont des organismes relativement anciens : la majorité est née pendant la période de 1980 à 1989 alors qu'un organisme a été fondé avant 1979 et un autre en 1993. Le but d'une telle sélection était d'étudier des organismes dont l'historique était assez long pour nous permettre d'examiner l'évolution de leurs prati-

ques et les processus de transformation éventuellement liés à la réorganisation du réseau de la santé et des services sociaux.

Les organismes que nous avons visités dans le cadre de cette étude de cas multiples sont les suivants.

- I Une maison d'hébergement pour femmes dont la mission est de lutter contre les agressions et la domination subies par les femmes, en offrant en premier lieu une intervention de crise et un hébergement temporaire aux femmes victimes de violence et à leurs enfants.

- I Un centre de santé des femmes dont le mandat est de favoriser la prise en charge par les femmes de leur propre santé ainsi que la défense des intérêts de ces dernières en matière de santé. Le centre offre de l'accueil, des références, un centre de documentation, des rencontres individuelles, des conférences, des ateliers et des groupes de soutien.

- I Un centre d'aide et de lutte contre les agressions à caractère sexuel (CALACS) dont les principaux objectifs sont d'offrir un soutien émotif aux femmes de 18 ans et plus agressées sexuellement et de sensibiliser la population à cette problématique. L'intervention se fait par le biais d'une aide individuelle et de groupes de soutien ainsi qu'à travers des activités de prévention, de sensibilisation et de lutte.

- I Un centre de femmes qui poursuit des objectifs de changement individuel et collectif en offrant un réseau d'entraide et d'action en vue de meilleures conditions de vie pour les femmes. Ses activités sont l'accueil et l'écoute, les groupes d'entraide, les activités d'information et de sensibilisation ainsi que des actions collectives.

- I Un volet famille développé au sein d'un centre de femmes dont la mission est d'être un lieu de vie où les femmes et les familles peuvent se donner des moyens pour améliorer leur santé physique et mentale et leurs conditions de vie. Le centre offre de l'aide individuelle, des activités de groupe (créativité, cuisine collective, soupers-conférences) et des actions collectives. Le volet familial (financement PACE¹) propose un service de répit, des suivis individuels et familiaux, des rencontres de groupe pour les parents et des activités auprès des enfants.

- I Un organisme communautaire familles qui vise à regrouper les parents pour leur venir en aide, prévenir et alléger leur détresse dans les relations parents-enfants, soutenir et améliorer leur rôle parental et favoriser l'intégration sociale et économique des familles. Cet organisme offre une présence informelle, de l'accueil, des activités de développement de compétences, des cafés-rencontres, des comités divers, une halte-garderie, une cuisine collective, un réseau d'échange, du dépannage, de l'entraide entre pairs, de la stimulation pour les enfants.

- I Un autre organisme communautaire familles qui se veut être un lieu de rassemblement accessible pour favoriser la prise en charge d'activités par /es familles, encourager et soutenir l'action bénévole ainsi qu'agir auprès des familles défavorisées. Les actions sont sensiblement les mêmes que dans l'organisme précédent.

- I Un troisième organisme communautaire familles qui intervient pour améliorer les conditions de vie des familles en faisant la promotion de leurs intérêts, en veillant à leur développement et à leur épanouissement et en favorisant l'intégration et la revalorisa-

- tion des familles dans la société. Les actions entreprises ressemblent à celles des maisons de la famille, incluant des activités à caractère économique et des activités pédagogiques, ludiques et artistiques pour les enfants.
- I Un quatrième organisme communautaire familles qui vise à regrouper les parents ou les familles pour partager leur vécu et leurs expériences afin de se soutenir pour créer une meilleure qualité de vie. Pour favoriser l'accomplissement du rôle parental, stimuler les capacités sociales des enfants et développer un réseau d'entraide entre les familles, l'organisme met principalement sur pied des activités de groupe : ateliers d'éducation, artisanat, halte de jeux.

 - I Une maison d'hébergement pour jeunes dont la mission première est d'apporter une réponse concrète au problème des jeunes sans-abri. L'intervention favorisée se fait surtout à un niveau de groupe mais aussi à un niveau individuel : vie communautaire en milieu d'hébergement, soutien pour l'insertion à l'emploi des jeunes, organisation d'activités sportives et culturelles, fêtes, journal interne, groupe d'entraide, cafés-rencontres, activités de défense de droits, services pour les anciens (aliments, meubles, vêtements, formation, visites).

 - I Une deuxième maison d'hébergement pour les jeunes qui vise la réintégration sociale, scolaire et familiale des jeunes en tentant de remédier à leurs difficultés. Les activités de groupe sont intégrées à la vie communautaire au sein de la maison et dans un centre de jour annexé. On fait aussi du suivi individuel avec les résidants et un peu en post-hébergement.

- I Un organisme de travail de rue dont les objectifs sont d'aider les jeunes à développer des alternatives à la prostitution ainsi que de sensibiliser la population aux causes et aux conséquences de ce phénomène. Les activités liées au travail de rue passent par l'écoute, l'accompagnement, la référence, la médiation/négociation, l'information/prévention/éducation, le dépannage. Des activités de prévention sont aussi animées dans différents milieux.

- I Une maison de jeunes qui vise à être un lieu de rassemblement où les jeunes peuvent prendre en charge leur temps libre et apprendre à devenir des citoyens critiques, actifs et responsables. L'organisme se donne aussi un rôle de promotion et de prévention auprès des jeunes. Les activités suivantes sont offertes : une présence informelle, des activités de groupe (loisirs, sports, camp, ateliers thématiques) ainsi que de l'intervention collective et individuelle.

Sur le plan des revenus de ces organismes :

- I quatre ont un budget annuel de 50 001 \$ à 100 000 \$ (un « femmes », deux « familles », un « jeunes ») ;
- I trois ont un budget de 100 001 \$ à 150 000 \$ (un « familles », deux « femmes ») ;
- I un reçoit entre 150 001 \$ et 250 000 \$ (familles) ;
- I cinq organismes bénéficient d'un financement supérieur à 250 000 \$ (trois « jeunes », un « femmes », un « familles»²).

Deux organismes ont plus de dix employés permanents à temps plein. Cinq organismes ont des équipes composées de quatre à sept employés permanents à temps plein auxquels s'ajoutent quelques personnes à temps partiel. Six organismes fonctionnent avec deux ou trois employés à temps plein ou avec du personnel à temps partiel.

2. Ce cas fait référence à l'organisme femmes dont nous avons étudié le volet famille (il s'agit ici du budget total de l'organisme).

La très grande majorité des organismes étudiés s'impliquent sur les plans local et régional, que ce soit dans des tables de concertation thématiques (ex. : familles, sida, itinérance, violence faite aux femmes, Programme 1-2-3 go!, etc.), dans des comités de développement local, dans des réseaux de solidarité entre organismes communautaires ou dans des collaborations diverses (ex. : avec le CLSC, le centre jeunesse, les services municipaux, etc.).

À l'exception d'un organisme, tous sont membres d'un regroupement d'organismes communautaires, regroupement régional, sectoriel ou intersectoriel (ex. : table régionale des centres de femmes, TROC, MÉPAQ) ; certains y sont très actifs, participant à l'occasion au comité exécutif de ces regroupements. Plusieurs font partie de comités initiés par la région (ex. : conditions de vie des femmes) ou ont participé à différentes commissions ou à des programmes régionaux d'organisation des services (PROS).

Au moins deux organismes ont des employés qui ont été ou sont actuellement au conseil d'administration de régions régionales. Neuf organismes sur treize sont membres de regroupements nationaux sectoriels (ex. : Regroupement des maisons de jeunes du Québec, les Auberges du Cœur, IR des centres de femmes, le Regroupement des organismes communautaires autonomes jeunesse du Québec, la Fédération des unions de familles, etc.).

La production d'un portrait de la dynamique sociosanitaire de chacune de ces régions nous a aidés à mieux saisir les liens entre les transformations observées au sein des organismes étudiés et les processus associés à la régionalisation du réseau de la santé et des services sociaux. Les études de cas et l'examen des dynamiques sociosanitaires provinciales et régionales ont fait progresser le travail d'analyse tout au long du processus de recherche. C'est d'ailleurs à partir de cette analyse que nous avons élaboré le questionnaire pour l'enquête provinciale. La prochaine section fait un portrait des organismes qui y ont répondu.

La production d'un **portrait** de la dynamique **sociosanitaire** de chacune de ces régions nous a aidés à mieux saisir les liens entre les transformations observées au sein des organismes étudiés et les processus associés à la régionalisation du réseau de la santé et des services sociaux.

PORTRAIT DES ORGANISMES AYANT RÉPONDU AU QUESTIONNAIRE

Parmi les 1 200 organismes sollicités, un grand total de 534 groupes ont répondu au questionnaire entre les mois de mars et mai 2000, ce qui représente un taux de réponse de 44,5 %.

Parmi les 1 200 organismes sollicités, nous l'avons dit, un *grand* total de 534 groupes ont répondu au questionnaire entre les mois de mars et mai 2000, ce qui représente un taux de réponse de 44,5 %. Nous avons atteint un tel taux de réponse grâce à la participation de différents regroupements d'organismes communautaires qui ont encouragé leurs membres à répondre.

Certaines variables ont été utilisées pour faire un portrait des caractéristiques générales des organismes ayant répondu au questionnaire et ce, afin de rendre possible l'interprétation de la distribution des autres variables que nous examinerons au prochain chapitre et qui ont trait aux différentes pratiques des organismes communautaires. Dans un premier temps, nous décrirons en pourcentages et en fréquences les catégories de données recueillies pour chacune des principales variables illustratives (ou indépendantes ou explicatives) suivantes : la région où sont situés les organismes, l'année de leur fondation, le type d'organismes, le secteur d'intervention, le revenu total et la taille de l'organisme³. En croisant ces variables entre elles, nous préciserons ensuite certaines caractéristiques des organismes étudiés. Enfin, nous présenterons quelques données plus « molles » reflétant certaines orientations des répondants sur des questions relatives à leurs orientations et perceptions du mouvement communautaire.

Les variables illustratives en pourcentages et en fréquences

Région

Les organismes ayant répondu à notre questionnaire proviennent nettement moins des villes de Montréal (16,3 % de notre échantillon) et de Québec (9,7 %) que du reste du Québec, avec 22,1 % prove-

3. La taille de l'organisme est un indice construit à partir du revenu total et du nombre d'employés.

nant de la périphérie de Montréal⁴, 25,3 % des régions situées entre les grands centres et les régions éloignées, que nous avons appelées les régions mitoyennes⁵ et 26,2 % provenant des régions éloignées⁶.

Année de fondation

L'année de fondation a été recodée en quatre catégories : 1979 et moins, 1980-1989, 1990-1993, 1994 et plus. Ces catégories ont été retenues en respectant les décennies et en divisant la décennie 1990 en deux parties, soit avant 1994 et à partir de 1994. Ce choix découle du fait que les questions sur l'évolution des pratiques ont été posées en comparant 1992-1993 à aujourd'hui — les organismes nés après 1993 ne devant pas répondre à ces questions. Près de la moitié des organismes de notre échantillon (47,9 %) ont été fondés entre 1980 et 1989, tandis que près du quart (23 %) sont des organismes récents, fondés après 1993. Seulement 8,1 % sont des organismes anciens, c'est-à-dire nés en 1979 ou moins. On en retrouve près du cinquième (19,3 %) qui sont nés entre 1990 et 1993.

Secteur d'intervention

Les organismes du secteur⁷ jeunes représentent 44,8 % de notre échantillon alors que ceux du secteur familles comptent pour 31,1 % et ceux du secteur femmes, pour seulement 22,3 %.

Type d'organismes communautaires

Après recodage, nous avons retenu cinq types d'organismes qui se répartissent comme suit : les maisons de jeunes, 27,7 % de notre échantillon ; les maisons d'hébergement pour jeunes, 4,1 % ; les maisons d'hébergement pour femmes, 9,4 % ; les autres organismes femmes (incluant des centres de femmes, des centres de santé des femmes et des

Les organismes du secteur jeunes représentent 44,8 % de notre échantillon alors que ceux du secteur **familles** comptent pour 31,1 % et ceux du secteur femmes pour 22,3 %.

53

Cinq types d'organismes constituent la majorité de notre échantillonnage. Il s'agit des maisons de jeunes, des maisons d'hébergement pour jeunes, des maisons d'hébergement pour femmes, des autres organismes femmes (centres de femmes, centres de santé des femmes, **CALACS**) et des organismes familles.

Une sixième catégorie pour les « autres-jeunes » (travail de rue, centres communautaires, prévention des toxicomanies, etc.) a été produite sans pouvoir être utilisée à cause de la diversité des types d'organismes qui y sont inclus et du nombre insuffisant de chacun pour les analyser séparément.

4. Comprend les régions de Laval et de la Montérégie.

5. Comprend les régions de : Mauricie-Bois-Francs, Estrie, Outaouais, Chaudière-Appalaches, Laurentides, Lanaudière, Centre-du-Québec.

6. Comprend les régions suivantes: Bas-Saint-Laurent, Saguenay-Lac-Saint-Jean, Abitibi-Témiscamingue, Côte-Nord, Nord-du-Québec, Gaspésie-îles-de-la-Madeleine.

7. Dorénavant, lorsqu'il est question des organismes des secteurs femmes, familles ou jeunes, nous les désignerons « organismes femmes », « organismes jeunes », « organismes familles ».

CALACS) 12,2 %⁸; les organismes familles, 34,1 %⁹. Une catégorie « autres-jeunes » a été produite sans pouvoir être utilisée à cause de la diversité des types d'organismes qui y sont inclus et du nombre insuffisant de chacun pour les analyser séparément. Au total, cette catégorie « autres-jeunes » représentait 9,6 % de l'échantillon et était composée d'organismes en travail de rue, d'organismes de justice alternative et de divers autres organismes s'identifiant en tant que centres de jour, centres communautaires, organismes pour les jeunes, etc. Onze organismes sont restés classifiés « autres »¹⁰ après recodage (2,1 %).

Revenu total

Le revenu total des organismes a été recodé en cinq catégories, qui se répartissent ainsi : 50 000 \$ et moins (15,4 %) ; 50 001 \$ à 100 000\$ (26,4%); 100 001 \$ à 150 000\$ (17%); 150 001 \$ à 250 000\$ (12,4%); plus de 250 000 \$ (17,8%).

Indice de taille de l'organisme

L'indice de taille de l'organisme a été construit en tenant compte du revenu total et du nombre d'employés permanents. Notre échantillon comprend 25,7 % de « petits » organismes, 34,5 % de « moyens » organismes et 25,5 % de « gros » organismes". Pour 77 organismes (14,4 %), cet indice n'a pas pu être construit parce qu'ils n'ont pas répondu à l'une ou l'autre ou aux deux questions ayant servi à calculer cet indice.

Les variables illustratives croisées entre elles

Le croisement de certaines variables permet de préciser le portrait des organismes de notre échantillon.

8. Ces trois types d'organismes ont été regroupés parce qu'il n'y avait pas assez de CALACS et de centres de santé des femmes pour en faire des catégories à part. Pour cette même raison et afin d'alléger le texte, nous incluons ces deux types d'organismes dans la catégorie « centres de femmes » et ce, dans l'ensemble du présent rapport.
9. Les catégories initiales de « maisons de la famille » (10,7 %) et « organismes familiaux » (23,4 %) ont été regroupées puisque les organismes familles ne font pas de distinctions claires entre différents types de groupes. D'ailleurs, les données ne changent pas significativement selon que les organismes se nomment maisons de la famille ou organismes familiaux.
10. La catégorie « autres » n'a pas été prise en compte lors de l'analyse à cause du trop petit nombre de répondants.
11. Faute d'un vocabulaire plus approprié, nous avons utilisé dans le présent rapport les termes « petits », « moyens » et « gros » organismes pour qualifier la taille plus ou moins grande des organismes étudiés selon leurs revenus et le nombre de leurs employés réguliers.

Le type d'organismes

Les maisons d'hébergement pour femmes sont les plus vieux organismes avec 93,6 % d'entre eux nés avant 1990 (dont 14,9 % nés avant 1980 et 78,7 % entre 1980 et 1989). Suivent les centres de femmes et les ressources d'hébergement pour jeunes avec respectivement 72,3 % et 71,5 % qui sont nés avant 1990. La moitié des maisons déjeunes sont nés avant 1990 et l'autre moitié après cette date. Les organismes familles constituent une proportion importante des organismes nés avant 1979 ainsi que de ceux nés entre 1990 et 1993 ; ils sont proportionnellement les plus nombreux à être nés en 1994 ou plus mais sont par ailleurs sous-représentés parmi les organismes nés entre 1980 et 1989.

En termes de revenus totaux, les maisons d'hébergement sont nettement les mieux nanties, ce qui n'est guère surprenant vu les dépenses nécessairement liées à ce type de ressources : 95 % des maisons d'hébergement pour jeunes ont des revenus de plus de 250 000 \$ et c'est le cas de 88,6 % des ressources d'hébergement pour femmes. Le tiers des maisons déjeunes (65,5 %) ont des revenus de 100 000 \$ et moins (41,2 % entre 50 001 \$ et 100 000 \$) et elles se comparent aux organismes familles qui se retrouvent à 56,5 % avec des revenus de 100 000 \$ et moins. Le tiers (33,3 %) des centres de femmes ont des revenus de 100 001 \$ à 150 000 \$ et ce chiffre augmente à 60 % lorsque l'on considère les revenus entre 100 001 \$ et 250 000 \$.

Concernant la taille de l'organisme, les maisons d'hébergement sont, à près de 100 %, de « gros » organismes, tandis que c'est parmi les maisons déjeunes et les organismes familles que l'on retrouve le plus de « petits » organismes (avec respectivement 43,5 % et 36,7 %). Près de 65 % des centres de femmes sont des organismes de taille moyenne. Notons par ailleurs que, comme on pouvait s'y attendre, la taille de l'organisme grossit généralement avec l'âge ; ainsi, les organismes plus récents ont davantage tendance à être de petite taille que les organismes plus anciens qui sont plus souvent de grosse taille.

Les maisons* d'hébergement pour femmes sont les plus vieux organismes et sont nettement les mieux nantis. Inversement, ce sont les maisons de jeunes et les organismes familles qui disposent du budget le moins élevé. Ces deux types d'organismes sont ceux qui se sont le plus multipliés au cours des dernières années.

Région

Comme on peut le voir sur le graphique 1, à la page 62, c'est à Montréal que l'on retrouve le plus d'anciens organismes alors que 22,4 % des organismes montréalais de notre échantillon sont nés en 1979 ou moins, comparativement à moins de 10 % pour chacune des autres régions. Tandis que c'est à Québec et dans les régions éloignées qu'il y a le plus d'organismes fondés récemment, avec respectivement 36,5 % et 27,7 %.

Par ailleurs, lorsque l'on compare les organismes de Montréal avec ceux des autres régions, on constate une relation inversée concernant la distribution des revenus. En fait, la proportion d'organismes de régions éloignées, ainsi que de Québec, décroît continuellement des « petits » aux « gros » revenus, tandis que la proportion d'organismes de Montréal, au contraire, croît constamment des « petits » aux « gros » revenus.

Ainsi, comme le montre le graphique 2, à la page 63, c'est Montréal qui comprend (en proportion) le plus d'organismes avec de très hauts revenus : 41,3 % des organismes montréalais ont des revenus totaux de plus de 250 000 \$, proportion qui grimpe à 58,8 % quand on considère les organismes ayant des revenus de plus de 150 000 \$. On observe la répartition contraire à Québec et dans les régions éloignées. Quant aux régions mitoyennes, elles sont un peu plus représentées dans les revenus de 100 001 \$ à 150 000 \$ et les organismes de la périphérie de Montréal le sont davantage dans la tranche de 150 001 \$ à 250 000\$.

Montréal et les régions éloignées se comportent de manière inverse concernant les revenus totaux des organismes et leur taille. Le facteur de l'âge, quoi qu'il ne soit pas le seul, peut en partie expliquer ce fait alors qu'il apparaît nettement que les organismes plus anciens (davantage concentrés à Montréal) disposent généralement de revenus plus élevés que les organismes plus jeunes.

Pour ce qui est de la taille de l'organisme (graphique 3, à la page 63), c'est aussi à Montréal que l'on retrouve le plus grand nombre de « gros » organismes (56,6 %) alors qu'ils sont les moins nombreux en régions éloignées (17,9 %). Le constat s'inverse quand on considère les « petits » organismes, c'est-à-dire que 11,8 % des groupes montréalais sont de « petits » organismes comparativement à 45,5 % des groupes en régions éloignées qui sont « petits ». Il est donc à noter que Montréal et les régions éloignées se comportent de manière inverse concernant les revenus totaux des organismes.

mes et leur taille. Le facteur de l'âge, quoiqu'il ne soit pas le seul, peut en partie expliquer ce fait alors qu'il apparaît nettement que les organismes plus *anciens* disposent généralement de plus de revenus que les organismes plus jeunes.

Après avoir dressé un portrait sommaire des caractéristiques des organismes communautaires étudiés, relevons brièvement quelques données recueillies auprès des répondants au questionnaire sur des questions relatives à leurs orientations.

DONNÉES PRÉCISANT L'ORIENTATION DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES RÉPONDANTS

Deux thèmes abordés dans le questionnaire permettent de mieux saisir les orientations des organismes répondants. *Par* orientations, on entend les valeurs et les principes sur lesquels les organismes fondent leurs *analyses* (de la réalité des personnes, du contexte social, des enjeux, etc.), leurs objectifs ainsi que l'esprit et la manière de faire au sein du groupe. Ces deux thèmes sont :

- I la tendance plus ou moins grande des organismes à recourir à des documents précisant leurs valeurs,
- I les besoins auxquels ils visent à répondre.

Le recours à des documents précisant les valeurs

Dans notre échantillon, 74,2 % des organismes possèdent des documents écrits qui précisent les valeurs auxquelles ils adhèrent. Il s'agit d'abord d'un code d'éthique interne (74,1 %) ¹², d'une plate-forme ou d'une base d'unité d'un regroupement d'organismes communautaires national (54,8 %) ou régional (47,7 %), d'un code provenant d'une association d'intervenants (16,7 %) ou d'une corporation professionnelle (6,6 %). Soulignons que 36,8 % utilisent un seul de ces types de

12. Il est à noter que cette donnée et les pourcentages qui suivent relativement aux types de documents utilisés sont calculés sur le nombre d'organismes qui ont répondu affirmativement à la question, ce qui exclut ceux qui n'ont pas de documents pour préciser les valeurs auxquelles ils adhèrent.

CHAPITRE 2 - PORTRAIT DE LA RECHERCHE

documents, 34,6 % en ont deux types, 19,6 % en ont trois, 4,2 % en ont quatre et 1,8 % utilisent les cinq types.

Nous avons demandé aux organismes depuis quand ils utilisent chaque type de document. La plateforme ou base d'unité d'un regroupement national d'organismes communautaires ainsi que le code d'éthique interne sont les types de documents dont l'utilisation est la plus ancienne, soit depuis les années 1960-1970. Ces types de documents

La plate-forme ou base d'unité d'un regroupement national d'organismes communautaires ainsi que le code d'éthique interne sont les types de documents dont l'utilisation est la plus populaire et la plus ancienne.

ont bénéficié d'une adhésion grandissante au cours des années 1980 mais sont surtout utilisés depuis les années 1990 (plate-forme provinciale : 71 % depuis 1992 ; code d'éthique interne : 66,4 % depuis 1994). La plate-forme ou base d'unité d'un regroupement régional d'organismes communautaires est employée depuis le milieu des années 1970 mais son utilisation s'est davantage répandue au cours des années 1990, surtout à partir de 1995 (55,9 % depuis cette date).

Les quelques organismes qui font référence au code d'éthique d'une corporation professionnelle le font depuis les années 1980, un peu plus depuis 1993 (82,4 %). Enfin, c'est le code d'éthique d'une association d'intervenants qui est depuis le moins longtemps utilisé, soit depuis 1990, légèrement plus depuis 1997 (51,1 % depuis cette date).

Les organismes nés entre 1980 et 1989 utilisent le plus souvent la plate-forme ou base d'unité d'un regroupement national d'organismes communautaires (64,6 %) alors que les groupes nés après 1994 sont ceux qui y recourent le moins (33,9 %). Les organismes femmes sont nettement plus nombreux à utiliser ce type de documents (70,4 %)

Les organismes nés entre 1980 et 1989 sont ceux qui utilisent le plus souvent la plate-forme ou base d'unité d'un regroupement national d'organismes communautaires.

que ceux des secteurs jeunes (53,9 %) et familles (36,4 %). En termes de type d'organismes, ce sont les centres de femmes et les maisons d'hébergement pour jeunes qui utilisent le plus un document issu d'un regroupement national (respectivement 75,9 % et 72,2 %), suivis des maisons déjeunes (61,5%), des maisons d'hébergement pour femmes

(61 %) et des organismes familles qui y recourent beaucoup moins (37,5%).

Les organismes de taille « moyenne » sont plus enclins à se référer à ce type de documents provinciaux (64,4 %) que les groupes de plus « grosse » ou plus « petite » taille (respectivement 50 % et 41,7 %). De plus, les organismes établis dans *les* grands centres semblent moins recourir à cet outil (région de Montréal : 43,1 % ; région de Québec : 39,4 %) que *les* organismes qui s'en éloignent (périphérie de Montréal : 55,4 % ; régions mitoyennes : 59,3 % ; régions éloignées : 63,4 %).

Quant à la plate-forme ou à une base d'unité d'un regroupement régional d'organismes communautaires, elle est principalement utilisée par les organismes du secteur jeunes (55,5 %¹³, comparé à 45,7 % pour les familles et 35,6 % pour les femmes). Les « petits » organismes sont plus nombreux à recourir à une plate-forme issue d'un regroupement régional (59,7 % comparativement à 47,6 % des « moyens » et à 37 % des « gros » organismes).

Les organismes du secteur jeunes (81,3 %) et, suivant de près, ceux du secteur familles (76,1 %) recourent beaucoup plus à un code d'éthique interne que les groupes du secteur femmes (59,8 %). Les centres de femmes (40 %) sont en fait la catégorie qui l'utilise le moins.

Les organismes du secteur jeunes (81,3 %) et, suivant de près, ceux du secteur familles (76,1 %) recourent beaucoup plus à un code d'éthique interne que les groupes du secteur femmes (59,8 %).

1

Par ailleurs, ce sont les maisons de jeunes qui utilisent le plus un code d'éthique d'une association d'intervenants (27,7 %), suivies des maisons d'hébergement pour femmes (25,7 %) ; les centres de femmes et les maisons d'hébergement pour jeunes sont les groupes qui utilisent le moins ce type de documents (respectivement 1,9 % et 0 %).

Enfin, notons que peu d'organismes utilisent le code d'éthique d'une corporation professionnelle mais que, à ce chapitre, les groupes familles sont les plus nombreux à le faire (12,5 % comparativement à 6,3 % pour le secteur jeunes et 1,1 % pour le secteur femmes).

En somme, on constate que les organismes femmes puisent davantage leurs principes d'action dans les valeurs mises de l'avant à l'échelle provinciale, ce qui confirme leur plus fort ancrage dans un

13. De ce pourcentage, 64,5 % sont des maisons de jeunes et 50 % des maisons d'hébergement pour jeunes.

mouvement d'ampleur nationale. Les groupes du secteur jeunes semblent recourir à une plus grande variété d'outils de référence idéologique, dont, principalement, le code d'éthique interne et la plate-forme d'un regroupement, soit provincial ou régional. Pour leur part, les organismes familles tendent aussi à privilégier le code d'éthique interne ainsi que la plate-forme d'un regroupement régional alors qu'ils sont très peu à recourir à une plate-forme nationale.

Tout en confirmant la répartition de l'utilisation des types de documents en fonction du type d'organismes et des groupes d'âge, les études de cas réalisées dans les treize organismes permettent de constater que les groupes produisent et utilisent également différents autres outils explicitant, par exemple, les grandes orientations du groupe, sa

Certains organismes font régulièrement référence aux principes de base de leurs documents pour orienter et valider leurs actions alors que d'autres groupes ne les consultent qu'à l'occasion, au besoin.

position face à une problématique sociale donnée ou encore, ses principes d'encadrement de l'action des bénévoles. Lors des études de cas, nous avons aussi observé que certains organismes font régulièrement référence aux principes de base de leurs documents pour orienter et valider leurs actions alors que d'autres groupes ne les consultent qu'à l'occasion, au besoin.

60

Les besoins auxquels répondent les organismes communautaires

Le besoin prioritaire auxquels les organismes communautaires estiment répondre constitue un facteur déterminant pour l'orientation de leurs actions quotidiennes auprès des personnes rejointes.

À ce sujet, l'accompagnement dans les phases de la vie est la réponse la plus souvent donnée par l'ensemble des répondants (20 %). Suivent les besoins d'être écouté (17 %), de développer des compétences particulières (17 %), de rencontrer des gens (10 %), d'améliorer sa confiance en soi (7 %) et de s'entraider (7 %), de bénéficier d'une aide matérielle (2 %), d'avoir un soutien affectif (2 %), de faire respecter ses droits (1 %) et d'être encouragé (1 %). À noter que 16 % des répondants ont dit combler d'autres besoins que ceux mentionnés dans la question. Parmi ceux-ci, notons les besoins de répit, de divertissement et de responsabilisation/autonomie.

Le besoin prioritaire auxquels répondent le plus grand nombre d'organismes communautaires est l'accompagnement dans les phases de la vie .

CHAPITRE 2 - PORTRAIT DE LA RECHERCHE

Les centres de femmes sont nettement orientés vers la réponse à un besoin d'améliorer sa confiance en soi (24,2 %) et d'être écouté (23 %). Ce dernier besoin est identifié comme très important par les maisons de jeunes (25 %) alors qu'il retient moins l'attention des organismes familles (7,3 %).

Les organismes jeunesse disent le plus souvent répondre à un besoin d'accompagnement dans les phases de la vie (25 %), surtout les maisons d'hébergement pour jeunes (36,4 %), comparativement à 15,3 % des groupes de femmes et 12,7 % des organismes familles. Quant à ces derniers, ils ont un intérêt nettement plus marqué pour le besoin de développer des compétences particulières (39,3 %) que les groupes des deux autres secteurs (jeunes : 8,8 % pour l'ensemble du secteur mais 18,2 % pour les maisons d'hébergement; femmes : 0,9 %).

Les maisons de jeunes et les organismes familles (respectivement 24,2 % et 12,7 %) sont par ailleurs plus enclins à répondre à un besoin de rencontrer des gens que les organismes femmes (2,7 %). Enfin, même si ces deux besoins sont peu identifiés comme prioritaires par l'ensemble des groupes, les maisons d'hébergement pour femmes sont ceux qui disent le plus répondre à des besoins d'aide matérielle (21,7 %) et de défense de droits (6,5 %).

Les études de cas permettent de saisir davantage la perception qu'ont les organismes de la réalité des personnes rejointes. Outre les réalités spécifiques à chacune des populations ciblées par les différents organismes (toxicomanie, prostitution, violence conjugale, conflits parents/enfants, etc.), quelques constats traversent presque l'ensemble des études de cas. Le problème de l'isolement social retient d'abord l'attention des intervenants interviewés ; la pauvreté est aussi relevée par une majorité de groupes étudiés comme étant une problématique majeure qui va en s'aggravant ; enfin, plusieurs remarquent une hausse de la détresse psychologique et des troubles de santé mentale chez les personnes qu'ils rencontrent. Quelques organismes identifient que l'alourdissement des problématiques a un impact sur le lien qu'ils entretiennent avec les personnes rejointes alors qu'ils ont dû resserrer leurs

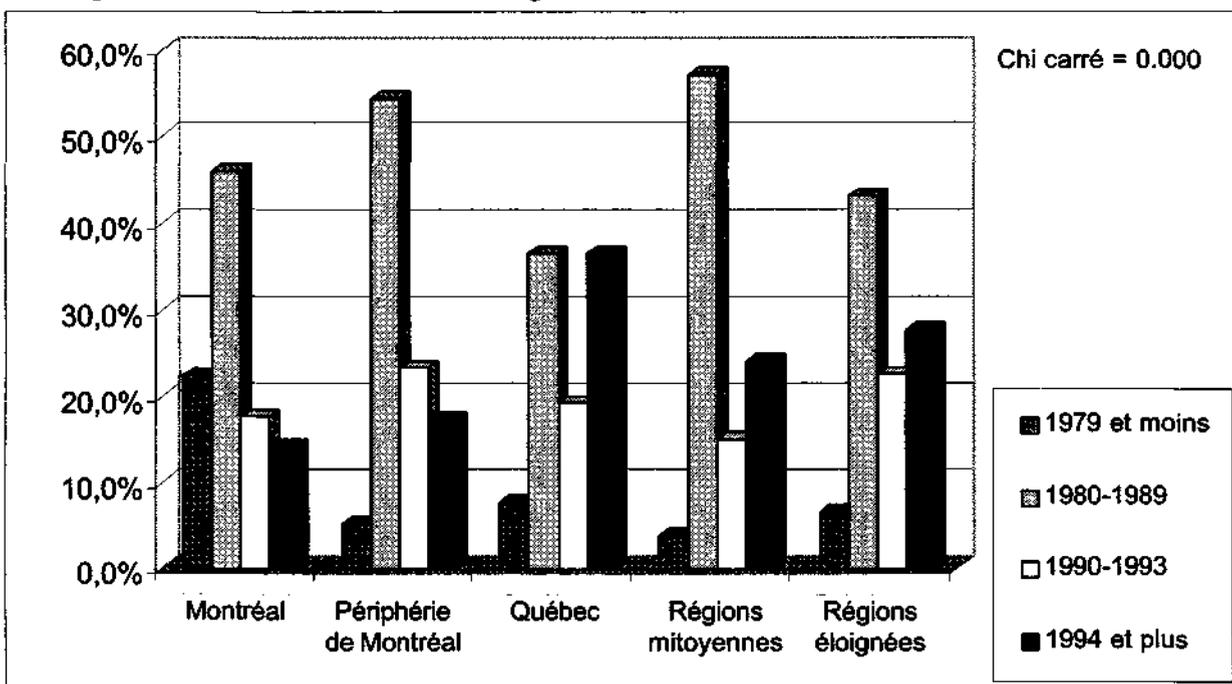
Les études de cas ont révélé que l'isolement social, la pauvreté, la détresse psychologique ainsi que les troubles de santé mentale ont largement alourdi les problématiques vécues par la population.

CHAPITRE 2 - PORTRAIT DE LA RECHERCHE

critères d'admissibilité, soit pour mieux cibler les personnes défavorisées ou pour instaurer des règles de participation qui évitent d'établir une relation de dépendance avec une population moins autonome à cause de l'acuité des problèmes qu'ils vivent.

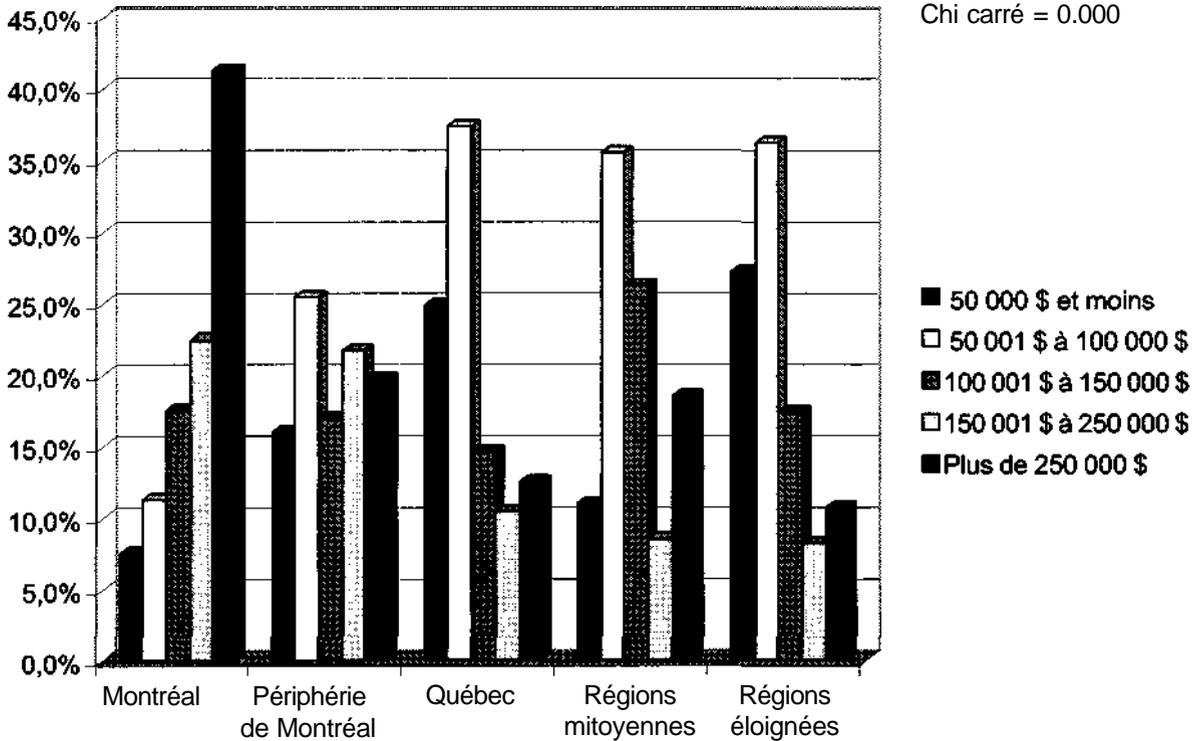
Ayant présenté quelques données générales permettant de dresser un portrait des caractéristiques des organismes étudiés dans le cadre de cette recherche, décrivons maintenant de manière plus spécifique l'état actuel et les transformations observées dans leurs différentes pratiques.

GRAPHIQUE 1
Région administrative des organismes selon leur année de fondation



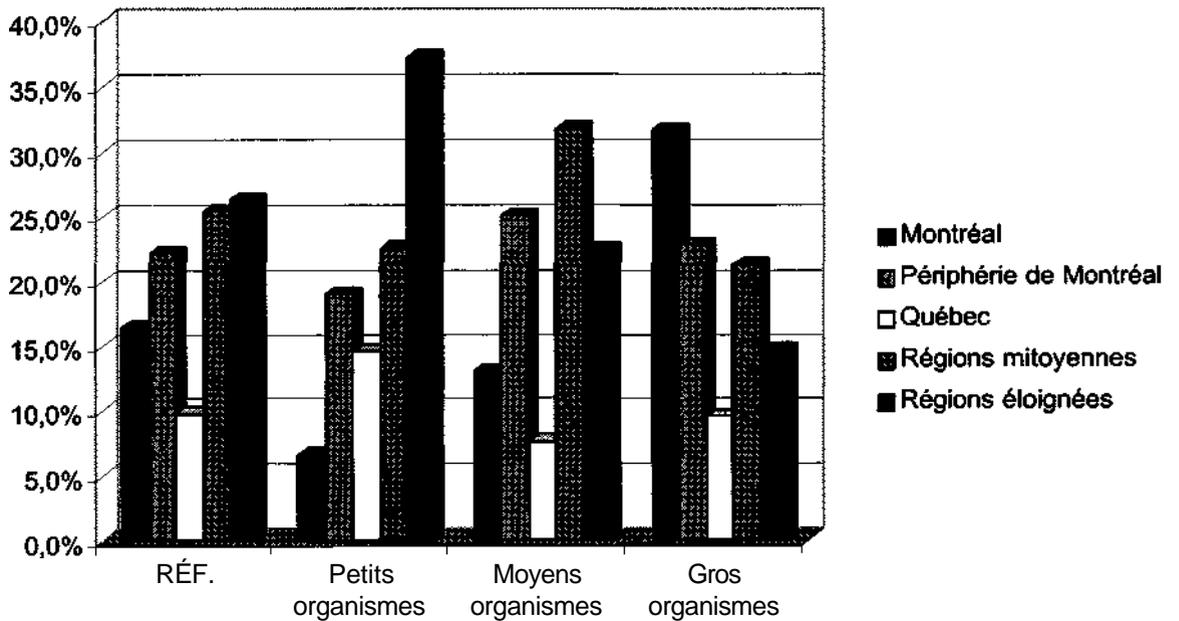
GRAPHIQUE 2

Région administrative des organismes selon leurs revenus totaux



GRAPHIQUE 3

Taille des organismes selon la région administrative



CHAPITRE 3

PORTRAIT

DE CINQ PRATIQUES

DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

LE PRÉSENT CHAPITRE est divisé en cinq sections. Chacune d'elles porte sur l'une des cinq pratiques examinées chez les organismes communautaires :

- | l'organisation/fonctionnement (de services et d'activités),
- | le fonctionnement (répartition du pouvoir et du travail),
- | les relations extérieures (entre organismes communautaires ou avec des instances et établissements du réseau public),
- | le financement (privé et public),
- | l'évaluation (autonome ou liée à des exigences de bailleurs de fonds).

Chaque section est abordée par une présentation de la pratique en question, mise en contexte dans une perspective historique et conceptuelle. Nous décrivons ensuite les pratiques des organismes ayant répondu au questionnaire, en illustrant certaines dimensions grâce aux données qualitatives issues des études de cas et en relevant les transformations observées dans l'évolution de ces pratiques. Chacune des sections se conclut par un résumé des faits saillants relatifs au thème abordé.

L'ACTION/PROGRAMMATION

L'action/programmation balise l'ensemble des réalisations des groupes communautaires. Nous parlons ici de ce que ceux-ci se proposent de faire avec les personnes qu'ils veulent rejoindre, que ce soit en termes d'action, d'activités, de services ou d'intervention. Afin d'éviter d'utiliser une terminologie qui imposerait une direction à cette pratique, nous parlerons plutôt de la « manière de faire », englobant ainsi toute la programmation du groupe. La manière de faire avec les personnes rejointes touche aux dimensions clinique, socio-économique

La manière de faire avec les personnes rejointes louche aux dimensions clinique, socio-économique et politique des situations-problèmes.

^v et politique des situations-problèmes. Elle varie en fonction d'une multitude de facteurs tels que le secteur ou le type d'interventions, les besoins non comblés et les difficultés vécues par les personnes concernées ainsi que les ressources disponibles. Elle se situe à trois niveaux :

- I celui de la personne (et parfois de sa famille), où l'on propose des solutions et des formes de soutien plus individuelles, visant à répondre aux demandes exprimées par les gens,
- I celui du petit groupe, permettant aux personnes vivant certaines situations de partager et de collectiviser les difficultés vécues et les solutions envisagées,
- I celui de la collectivité, ouvrant la porte à des actions visant des changements structurels à apporter à une communauté, voire à l'ensemble de la société.

Le niveau collectif de la manière de faire avec les gens nous reporte à une époque où prédominaient des *analyses* plus critiques et radicales des rapports sociaux. Ces lectures, d'inspiration marxiste ou féministe, très présentes au Québec de la fin des années 1960 jusqu'au milieu des années 1980, ont fortement influencé les groupes populaires et les groupes de femmes de l'époque. Certains modèles d'action se démarquent alors : pensons à l'approche des organismes volontaires d'éducation populaire (OVEP), qui valorise l'action socio-politique à l'intérieur des lieux de formation du communautaire (Fernandez, 1991). Pensons aussi au courant de la conscientisation, inspiré par les écrits de Paulo Freire (1974) et développé au Québec

par le travail du Collectif québécois de conscientisation (Ampleman, 1994). De cette période perdure encore aujourd'hui une vision de la pratique des organismes communautaires qui valorise des actions visant un changement social radical, sur la base des valeurs fondamentales que sont la justice sociale, l'équité et l'égalité (Lamoureux et al, 1999).

La place occupée à une certaine époque par l'intervention plus collective n'exclut toutefois pas l'existence de manières de faire qui développent les deux autres niveaux d'action, soit le travail individuel et en petit groupe. Ces manières de faire prennent cependant un virage plus structuré au fur à mesure que de nouveaux types de groupes apparaissent et se développent sur une base identitaire à partir de la fin des années 1970. Ces organismes adoptent des formes nouvelles ou alternatives de pratiques. Nous l'avons dit, c'est le cas de différents types de groupes de femmes et de jeunes étudiés dans le cadre de cette recherche.

Ainsi, à partir du milieu des années 1970, les groupes de femmes qui s'identifient au mouvement des femmes développent des approches distinctes, telles l'intervention féministe (Descarries et Corbeil, 1990) et la thérapie radicale (Chayer, 1999). Sur la base d'une approche globale de la personne, on vise à accompagner, à « être-avec » les femmes en fonction de leurs demandes et de leurs besoins. Seules certaines situations particulières, touchant entre autres la violence conjugale et les agressions à caractère sexuel, ouvrent parfois la porte à des formes plus soutenues d'aide avec, au besoin, élaboration d'un dossier et d'un plan d'intervention individuelle. Dans la mesure du possible, les approches féministes favorisent le travail en groupe, afin de permettre aux femmes de collectiviser leur situation, dans un cadre où l'intervenante aspire à établir une relation égalitaire (Chayer, 1999).

Du côté des organismes jeunesse, le modèle dominant varie dépendant du type de ressources. Pour les maisons de jeunes, l'approche est communautaire et elle se traduit par la mise en place d'un espace de vie à animer, favorisant ici aussi une approche globale du jeune (RMJQ, 1997). Les maisons de jeunes rappellent d'ailleurs la

Des formes alternatives et nouvelles de travail individuel et en petit groupe sont initiées dans le milieu communautaire. Depuis la fin des années 1970, ces manières de faire prennent un virage plus structuré au fur à mesure que de nouveaux types de ressources apparaissent et se développent dans la lignée des groupes communautaires « de services » dirigés vers un groupe identitaire spécifique.

CHAPITRE 3 - PORTRAIT DE CINQ PRATIQUES DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

place importante des activités socioculturelles dans le travail du milieu communautaire. En hébergement jeunesse, l'intervention psychosociale peut amener à devoir réaliser un suivi plus personnalisé, ce qui n'empêche pas qu'une approche communautaire axée sur la vie collective soit aussi valorisée par plusieurs de ces ressources (René, 1991). Du côté du travail de rue, on retrouve le développement d'une approche spécifique qui valorise aussi la notion « d'être-avec » le jeune, dans ses espaces de vie, selon la demande exprimée par celui-ci (Duvall et Fontaine, 2000). Dans l'ensemble, dans toute l'intervention jeunesse, on se méfie d'un trop grand « interventionnisme ».

Enfin, du côté des organismes familles, le travail en groupe apparaît dominant. Il se vit d'abord dans un cadre plus informel, proposant aux personnes rejointes un espace de rencontre et d'entraide. Au fil des ans, les groupes familles adoptent des modèles à caractère plus éducatif visant, à travers des objectifs de prévention, le développement et l'amélioration des compétences et des connaissances parentales. C'est dans ce sens que vont les activités et les services, auxquels s'ajoute de plus en plus un volet structuré autour de la stimulation des très jeunes enfants (moins de cinq ans).

Les pratiques des organismes communautaires sont de plus en plus influencées au fil des ans par les écoles professionnelles universitaires, que ce soit dans le domaine du travail social ou dans d'autres disciplines, qui déversent de nombreux diplômés en leur sein.

Soulignons en terminant que les pratiques des organismes communautaires sont de plus en plus influencées au fil des ans par les écoles professionnelles universitaires, que ce soit dans le domaine du travail social ou dans d'autres disciplines, qui déversent de nombreux diplômés en leur sein. Comme un faible pourcentage d'étudiants se concentrent en organisation communautaire, une majorité se retrouve formée par le biais d'approches au cas à cas, tel le travail social en situation de crise, le *problem solving* et l'intervention psychosociale. On y traite abondamment de tenue de dossiers et de plans d'intervention individuelle. Plus récemment apparaissent des approches marquées par le courant de *l'empowerment*, fondé sur des principes issus de la psychologie communautaire mais également sur des lectures plus sociopolitiques, inspirées du courant de la conscientisation et développées parallèlement en travail social (Miley, O'Melia et Du Bois, 1998; Ninacs, 1995).

Cette brève mise en contexte servira à mieux comprendre ce qui distingue les différentes manières de faire que nous présenterons dans les pages qui suivent. En se fondant sur les attributs du communautaire, présentés dans la problématique (approche globale, prise en charge collective, etc.), nous décrivons d'abord la programmation d'activités des organismes communautaires, c'est-à-dire le type d'activités qu'ils offrent à la population visée. Nous verrons aussi dans quelle mesure les organismes compilent des informations sur les participants, élaborent des plans d'intervention individuelle, recourent à une liste d'attente pour leurs activités et imposent des frais aux usagers pour leur participation à ces dernières.

Nous qualifierons ensuite plus spécifiquement la « manière de faire » qu'ils empruntent avec les personnes rejointes et, finalement, nous verrons comment les organismes s'y prennent pour élaborer leur programmation d'activités.

LES ACTIVITÉS

69

Le tableau 1 présente les activités réalisées par les répondants dans le cadre d'une semaine type. Certaines de ces activités se déroulent presque toujours en petit groupe. Pensons aux activités de développement de compétences (ex. : groupe à caractère éducatif, groupe sur l'estime de soi), aux cafés-rencontres, aux cuisines collectives, aux activités d'entraide et aux activités dites de bien-être personnel (relaxation, travail sur le corps, sur l'équilibre personnel). D'autres activités sont généralement plus centrées sur une démarche individuelle, telles les activités de consultation/défense de droits, d'accompagnement/référence et de suivi individuel. Enfin, certaines activités font référence à un type de pratiques (ex. : hébergement) ou sont difficiles à classifier (présence informelle), tandis que l'activité « comités divers » sous-tend l'existence d'une participation plus active.

	JEUNES	FEMMES	FAMILLES
Développement des compétences (n = 491)	83,5	67,3	89,0
Bien-être personnel (n = 490)	77,5	85,5	68,5
Cafés-rencontres (n = 489)	57,4	71,9	75,0
Consultation/défense de droits (n=472)	46,1	74,1	28,2
Accompagnement/référence (n=495)	86,3	92,2	81,6
Cuisines collectives (n=469)	19,2	20,9	27,4
Activités d'entraide (n = 471)	72,2	77,1	80,8
Présence informelle (n = 496)	86,9	91,4	76,8
Suivi individuel (n = 484)	75,3	86,3	63,5
Comités divers (n = 488)	86,5	58,8	68,3
Hébergement (n = 466)	15,0	48,7	5,0

D'une manière générale, tous secteurs confondus, ce sont les activités d'accompagnement/référence et de présence informelle qui rallient le plus largement les groupes répondants.

D'une manière générale, tous secteurs confondus, ce sont les activités d'accompagnement/référence (85,9 % des groupes) et de présence informelle (85,1 %) qui rallient le plus largement les groupes répondants. Suivent de près les activités de développement de compétences (82 %) et de bien-être personnel (77,2 %). Le suivi individuel et la tenue de comités divers impliquant des participants sont au même niveau (74,6 %). Par ailleurs, 47,3 % des organismes répondants réalisent des activités de consultation/défense de droits.

Le tableau distingue les résultats en fonction des secteurs d'intervention à l'étude. Les activités de développement des compétences ont davantage la cote des organismes familles (88,9 %) et des groupes de jeunes (83,5 %) que celle des groupes de femmes (67,3 %). Ces derniers sont les plus actifs en termes de suivi individuel (86,3 %), de bien-être personnel (85,5 %) et de consultation/défense de droits (74,1 %). Les groupes de jeunes (46,1 %) et les groupes familles (28,2 %) réalisent nettement moins d'activités de consultation/défense de droits que les organismes du secteur femmes. Enfin, les groupes de femmes (91,4 %) et de jeunes (86,9 %) offrent plus souvent la possibilité d'une présence informelle que les groupes familles (76,8 %). De plus, les groupes de jeunes impliquent davantage les participants dans des comités divers (86,5 %) comparativement à 68,3 % pour les groupes familles et à 58,8 % pour les organismes du secteur femmes.

Les activités de développement de compétences sont importantes chez les organismes qui offrent à la population un lieu d'appartenance qu'elle peut fréquenter quotidiennement (ex. : organismes familles, maisons de jeunes, centres de femmes).

Certaines ressemblances ou distinctions sont marquantes en regard du type d'organismes. Ici, les études de cas permettent parfois de préciser l'importance et la place qu'occupent certaines formes d'activités pour certains types d'organismes. Ainsi, les activités de développement de compétences sont importantes à l'intérieur des organismes qui offrent à la population visée un lieu d'appartenance qu'elle peut fréquenter quotidiennement (ex. : organismes familles, 88,9 %, maisons de jeunes, 81,6 % et centres de femmes, 76,7 %). En ce qui a trait aux groupes familles, les différentes études de cas réalisées sont particulièrement explicites sur ce plan. Ce type d'activités occupe une place particulièrement centrale dans les groupes familles, souvent sous la forme d'intervention de groupe de type éducatif (ex. : ateliers « Y'a

CHAPITRE 3 - PORTRAIT DE CINQ PRATIQUES DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

personne de parfait YAPPJ » sur les relations parents-enfants) ou d'entraide (ex. : cuisines collectives). Les études de cas font également ressortir l'importance des activités en petits groupes qui occupent la majorité de la programmation hebdomadaire des organismes familles. Parmi les ressources qui font de l'hébergement, on remarque une différence notable selon le secteur en ce qui a trait aux activités de développement de compétences : ainsi, 100 % des organismes jeunesse de ce type s'intéressent à ces activités comparativement à 59,2 % des ressources d'hébergement pour les femmes.

Par ailleurs, les ressources d'hébergement privilégient les activités d'accompagnement/référence (100 % pour les deux types) et de suivi individuel (100 % pour les ressources jeunes, et 98 % pour les ressources femmes). L'étude de cas dans une maison d'hébergement pour femmes fait ressortir que le suivi individuel est une forme d'intervention souvent prisée à cause des problèmes urgents sur lesquels on intervient et qui exigent des processus individualisés de résolution de problèmes. À noter qu'au début de son existence, dans les années 1980, ce niveau d'action fut rejeté par les militantes du groupe. Mais il suffira de quelques années de pratique pour que s'impose le besoin de faire du suivi individuel selon les situations rencontrées. Pour ce qui est des ressources d'hébergement jeunesse, les données sont plus nuancées : un des cas à l'étude valorise beaucoup plus fortement le cas à cas alors que l'autre groupe tend à collectiviser les problèmes et les solutions envisagées. Notons toutefois que certains jeunes rejoints par cette dernière ressource déploraient l'absence de suivi plus individualisé. Inversement, les jeunes du premier cas regrettaient le manque d'activités en groupe.

Le suivi individuel est une forme d'intervention souvent prisée à cause des problèmes urgents sur lesquels on intervient et qui exigent des processus individualisés de résolution de problèmes.

Enfin, ce sont les maisons de jeunes qui valorisent davantage les activités à caractère participatif, par exemple à travers la mise en place de comités divers impliquant les participants. Soulignons toutefois que dans le cas de la maison de jeunes étudiée dans cette recherche, nous avons noté une évidente difficulté à motiver et à mobiliser les jeunes afin qu'ils s'impliquent et décident par eux-mêmes du choix des activités. Les personnes interviewées expliquaient cette difficulté par un changement dans la clien-

CHAPITRE 3 - PORTRAIT DE CINQ PRATIQUES DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

tèle. Les jeunes rejoins avaient, selon les intervenants, des problèmes personnels assez importants et ils adoptaient une attitude de consommateurs face aux activités de la maison.

Plus l'année de fondation est ancienne, plus les organismes réalisent des activités de défense de droits.

Nos données montrent par ailleurs que plus l'année de fondation est ancienne, plus les organismes réalisent des activités de défense de droits (66,7 % pour les plus vieilles ressources comparativement à 27,8 % pour celles nées après 1994). Toutefois, ce sont les organismes les plus récents, ceux qui sont nés depuis 1994, qui font le moins de suivi individuel (58,3 %), comparativement à 80 % pour les ressources plus anciennes. On constate également que les organismes plus gros offrent davantage d'activités de défense de droits (62,2 %) que les plus petits groupes (38,8 %), le pourcentage pour l'ensemble des répondants étant de 47,3 %. Le suivi individuel, lui, est offert un peu plus régulièrement par les plus gros organismes (74,5 %), que par les plus petits (63,9 %).

Certaines différences ressortent de la comparaison entre les activités offertes en 1998-1999 et en 1992-1993. Sauf pour les maisons de jeunes, tous les types de ressources disent faire davantage d'accompagnement qu'auparavant. Il en va de même pour les cuisines collectives, un phénomène qui n'est guère surprenant compte tenu du fait que c'est à partir du début des années 1990 que se développe ce type de ressources au Québec. En ce qui a trait à la mise en place de comités divers, 64,3% des groupes d'hébergement jeunesse et 50,8 % des organismes familles constatent une hausse.

Les activités sociales occupent une place non négligeable au sein des organismes communautaires et font dans certains cas partie de la philosophie d'action ; Noël, Halloween, plein air, sorties culturelles, camps de vacances, etc.

Les activités sociales occupent une place non négligeable au sein des organismes communautaires ; seulement 3,4 % des organismes répondent ne jamais organiser ce type d'activités. Les fêtes spéciales comme Noël ou l'Halloween sont les plus populaires, quel que soit le secteur d'intervention. Par ailleurs, ce sont les maisons de jeunes (près de quatre sur cinq) qui organisent le plus d'activités sociales (au moins quatre types d'activités sociales par année) : plein air, sorties culturelles, camps de vacances, etc. L'étude de cas dans une maison de jeunes fait d'ailleurs ressortir la place qu'occupe ce type d'activités dans la philosophie d'animation. Notons que les ressources des trois secteurs

à l'étude ont réalisé une hausse de leurs activités sociales depuis 1992-1993. Il y a davantage d'organismes familles (47,7 %) et jeunes (42,8 %) que de groupes de femmes (28,7 %) qui notent une hausse de ce type d'activités.

Dans l'ensemble des organismes répondants, sept groupes sur dix affirment avoir réalisé une action collective¹ en 1998-1999 (70,6%). La proportion d'organismes n'ayant organisé aucune action collective en 1998-1999 (graphique 4) est plus grande chez les organismes familiaux, soit près de quatre ressources sur dix (39,1 %), suivis de près par les maisons de jeunes (37,7%) comparativement à seulement 10,2 % des ressources d'hébergement pour femmes, 4,7 % des centres de femmes et 4,5 % des maisons d'hébergement jeunesse. Par rapport à 1992-1993, on observe que tous les secteurs sont en hausse sur ce plan, bien que la hausse soit un peu moins significative chez les groupes de femmes. La place importante historiquement accordée à cette dimension dans les fondements de l'intervention féministe pourrait expliquer le fait que moins d'organismes du secteur femmes constatent en 1998-1999 une hausse de ce type d'actions.

Sept groupes sur dix **disent** faire à l'occasion de l'action collective. Les groupes nés entre 1980 et 1989, ainsi que les plus « gros » organismes en font plus que la moyenne. Les groupes familles sont les moins portés à réaliser ce type d'activités.

Lorsque l'on cherche à départager le type d'actions collectives réalisées en 1998-1999, on découvre que 95,4 % des groupes disent avoir participé à une action d'information/sensibilisation et 85,6 % répondent avoir signé une pétition ou participé à la rédaction d'un mémoire alors que moins des deux tiers ont participé à une marche ou une manifestation (62 %) et seulement 24,1 % à une action directe. Toutefois, les données quantitatives permettent difficilement de saisir l'ampleur des actions dites collectives ni le degré d'implication des groupes dans ces actions. Il faut se tourner vers les études de cas pour mieux éclairer la situation.

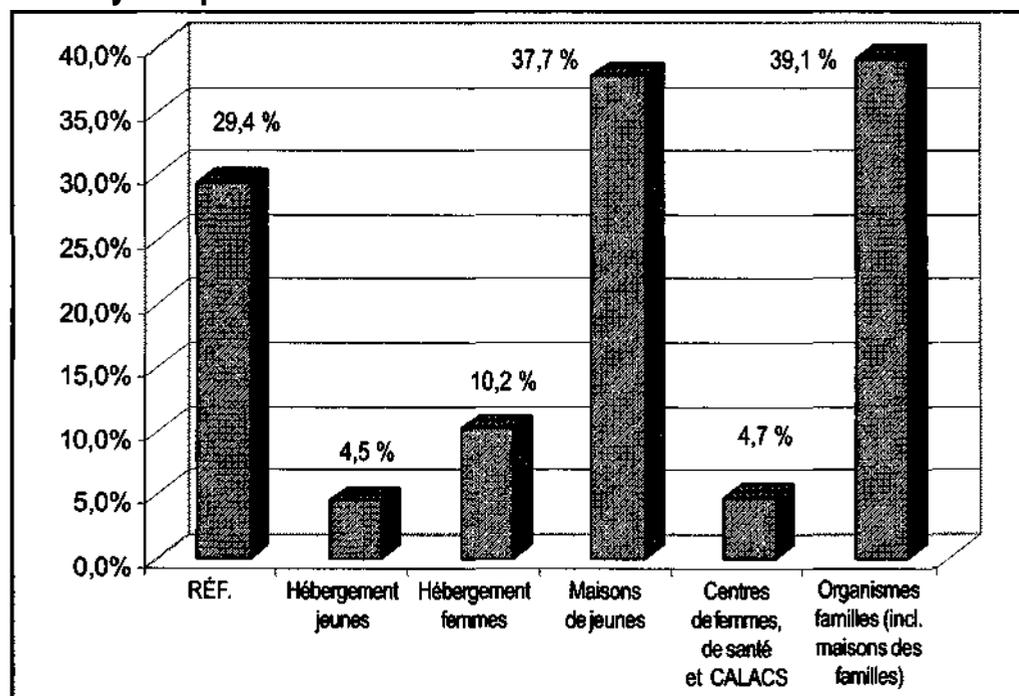
À cet égard, les études de cas montrent bien les difficultés qu'ont les groupes à intervenir aujourd'hui à ce niveau d'action. Dans la plupart des groupes de femmes et des groupes de jeunes étudiés, nous retrouvons cette préoccupation. Mais l'action collective n'occupe pas

1. Nous entendons par action collective des activités qui visent à promouvoir et à défendre les droits d'un groupe social et qui sont à caractère politique.

une très grande place au sein de la programmation régulière. En fait, ces groupes parlent surtout d'une participation à des activités d'information/sensibilisation et à des pétitions. Quelques cas initient eux-mêmes certaines de ces actions. En ce qui a trait aux groupes membres de grands regroupements, ils tendent à s'allier à des activités nationales, comme la *Marche mondiale des femmes* et la *Nuit des jeunes sans-abris*. À noter la très faible présence des groupes familles sur ce plan. Certains organismes ne font pratiquement aucune action collective. D'autres parlent d'appuis à des causes dans leur région.

D'autres variables illustratives permettent d'approfondir cette dimension. Par exemple, l'âge des organismes paraît influencer la place qu'occupe l'action collective au sein des groupes. Ainsi, les organismes nés entre 1980 et 1989 semblent plus enclins à réaliser des actions collectives (82,0 %). On peut expliquer ce résultat par le fait que c'est au tournant des années 1980 que l'on assiste au développement rapide des organismes relevant de la tradition centrée sur des enjeux identitaires touchant les femmes et les jeunes. L'indice de taille

GRAPHIQUE 4
Proportion d'organismes selon le type
n'ayant pas réalisé d'actions collectives en 1998-1999



révèle un constat semblable : les plus gros organismes (85,5 %) font plus souvent d'actions collectives que les plus petits (61,3 %), ce qui est particulièrement évident chez les maisons de jeunes : 84,6 % des grosses maisons font des actions collectives comparativement à 54,4 % des petites. À noter que nous *n'avons pas* remarqué de différences régionales significatives.

COMPILATION D'INFORMATIONS

Nous nous sommes intéressés à la manière qu'ont les groupes de compiler ou non des informations sur les difficultés vécues ou sur l'évolution de la situation des participants à l'intérieur de ce qui est communément appelé un « dossier ». Globalement, près des deux tiers des groupes disent compiler de telles informations, à tout le moins en certaines circonstances (63,4 % au total, 68,7 % secteur familles, 61,9 % secteur femmes et 61,3 % secteur jeunes). On remarque que les plus gros organismes (76,1 %) compilent davantage d'informations que les petits organismes (54,4 %). Cependant, notons que tant pour l'année de fondation que pour la région, les données ne sont pas significatives.

Parmi les activités pour lesquelles sont compilées des informations, les groupes familles identifient le plus souvent les activités de développement de compétences (18,3 %) suivies des activités d'entraide (15,6 %) et de bien-être personnel (10,1 %). Pour les groupes de femmes et de jeunes, le suivi individuel l'emporte. Ainsi, pour les groupes de femmes, c'est globalement 32,9 %, avec une pointe à 51,5 % pour les ressources d'hébergement pour femmes.

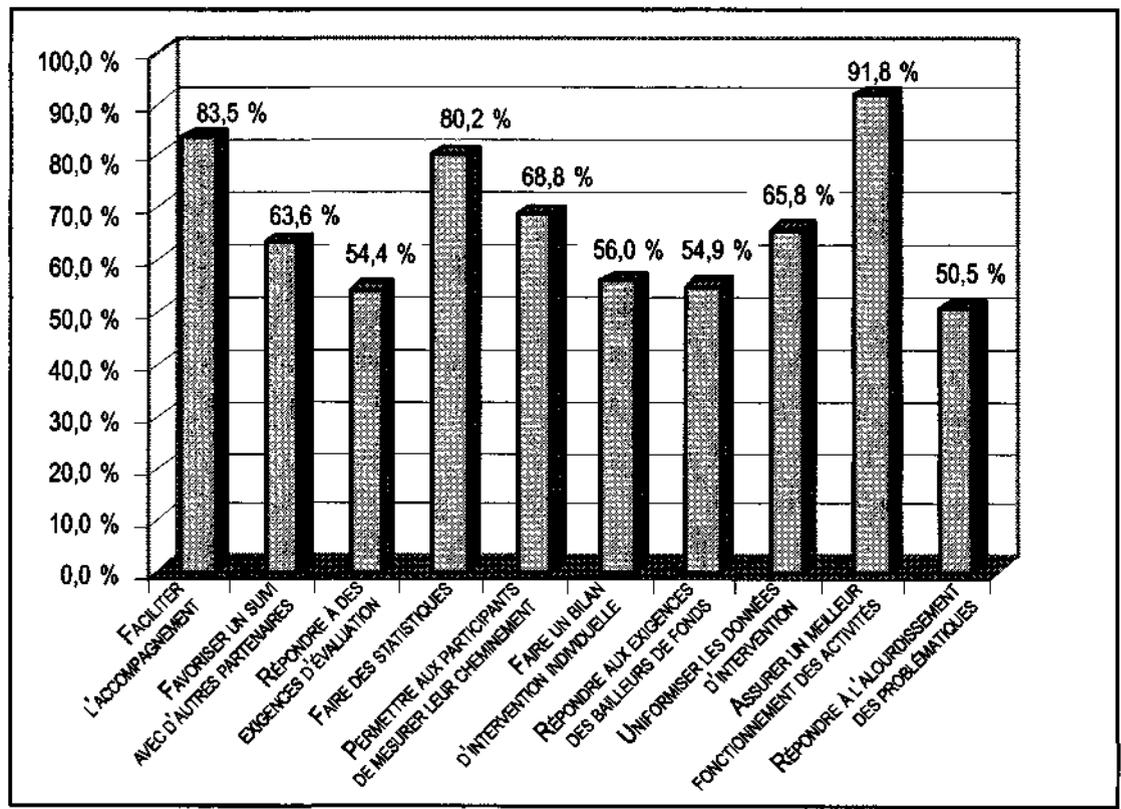
De leur côté, 20,7 % des groupes de jeunes disent compiler des informations pour faire du suivi individuel, pourcentage plus élevé dans les maisons d'hébergement jeunesse (28,6 %). À souligner que 14,3 % des groupes de jeunes disent compiler des informations pour toutes leurs activités, contre seulement 8,3 % des groupes familles et 4,3 % des groupes de femmes. Ici, ce sont les maisons de jeunes qui haus-

Près de deux groupes sur **trois disent** faire de la compilation d'informations dans certaines situations. Les plus « gros » organismes compilent davantage d'informations que les « petits » groupes. Les raisons invoquées le plus souvent sont liées au processus interne de l'organisme. Toutefois, les groupes familles subventionnés par le programme PAGE évoquent aussi la réponse à des exigences externes comme motif à la compilation d'informations.

sent la moyenne, dans la mesure où 21 % d'entre elles compilent des informations sur les participants pour toutes les activités. Ce pourcentage surprend, compte tenu de la mission « animation » dont se réclament historiquement les maisons déjeunes.

Certaines raisons rallient les différents secteurs concernant les motifs de la compilation d'informations (voir le graphique 5) : assurer un meilleur fonctionnement de l'activité (91,8 %), faciliter l'accompagnement (83,5 %) ou tout simplement compiler des statistiques (80,2 %). Dans l'ensemble, les exigences des bailleurs de fonds (54,9 %) et celles liées à l'évaluation (54,4 %) sont moins souvent évoquées pour expliquer la compilation de l'information. Toutefois, les groupes familles identifient plus largement ces raisons (pour l'évaluation : 68,2 % et pour les bailleurs de fonds : 66,4 %) et celle des suivis d'intervention avec d'autres partenaires (65,7 %). Qui plus est, parmi les groupes

GRAPHIQUE 5
Raisons pour lesquelles les organismes
compilent des informations sur les participants



CHAPITRE 3 - PORTRAIT DE CINQ PRATIQUES DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

familles qui reçoivent le programme PACE, 78 % disent compiler des informations pour répondre aux exigences des bailleurs de fonds et 90 % (comparativement à 68,2 % pour l'ensemble des groupes familles) le font pour répondre à des exigences d'évaluation, processus très important dans le cadre de ce programme.

PLANS D'INTERVENTION INDIVIDUELLE

La moitié des groupes (49,1 %) répondent qu'il leur arrive d'élaborer un plan d'intervention individuelle pour des personnes qui participent à leurs activités et services. Comme le montre le graphique 6, du côté du secteur femmes, ce sont les maisons d'hébergement qui sont le plus portées à élaborer en certaines circonstances des plans d'intervention individuelle (94 %), proportion qui baisse de façon draconienne à 27,7 % pour les centres de femmes.

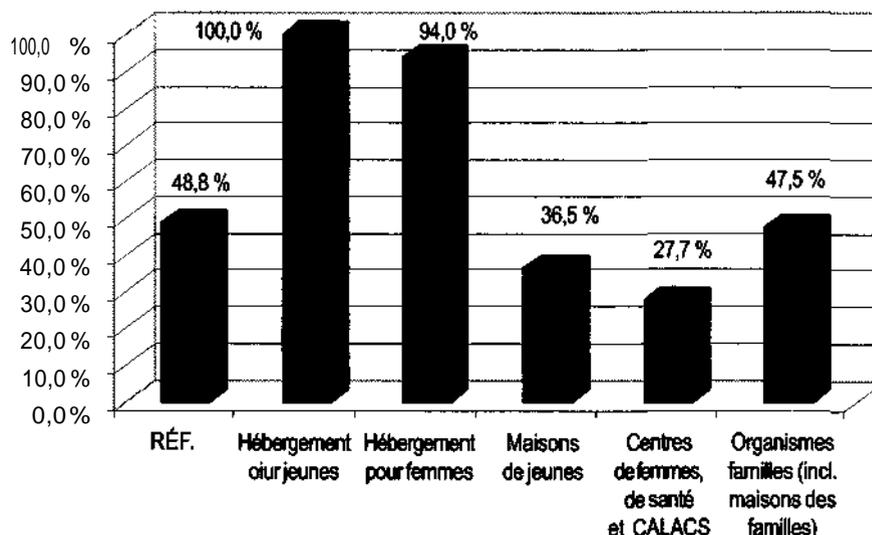
La moitié des groupes font à l'occasion des plans d'intervention individuelle et ce sont les maisons d'hébergement, donc de gros organismes, qui en font le plus.

Les maisons d'hébergement jeunesse sont, quant à elles, toutes actives sur ce plan (100 %), un pourcentage qui tombe à 36,5 % pour les maisons de jeunes. Il ne faut donc guère se surprendre que les plus gros organismes fassent plus de plans d'intervention individuelle que les plus petites ressources. Enfin, il arrive à un organisme familles sur deux d'élaborer un plan d'intervention individuelle (47,5 %). En ce qui a trait à l'ancienneté des organismes, les groupes plus vieux (nés avant 1990) déclarent faire des plans d'intervention individuelle dans une proportion de 53,5 %, comparativement à 41,8 % pour ceux nés depuis 1990.

À noter que les groupes de la région de Montréal sont plus nombreux (61,6 %) à élaborer des plans d'intervention individuelle que l'ensemble des groupes québécois (48,6 %). On ne peut cependant associer cette pratique à un phénomène urbain, puisque la région de Québec a le plus faible pourcentage avec 38,5 %, les autres régions gravitant autour du pourcentage de référence (périphérie de Montréal à 51,7 %, régions mitoyennes à 44,4 %, régions éloignées à 45,7 %).

Globalement, les raisons dominantes pour élaborer un plan d'intervention individuelle sont liées à la démarche faite avec les person-

GRAPHIQUE 6
Proportion d'organismes qui élaborent un plan d'intervention selon le type



nés rejointes, que ce soit pour favoriser le suivi d'intervention (91,5 %) ou pour répondre aux besoins plus importants des gens (80,7 %). Ce sont les groupes familles qui affirment le plus faire des plans d'intervention pour permettre un suivi d'intervention avec d'autres partenaires (familles : 73,5 %, jeunes : 59,3 %, femmes : 46 %). Toutefois, comme les autres secteurs (femmes : 10,0 % et jeunes : 5,6 %), les groupes familles n'identifient que dans 10,8 % des cas que ce serait pour répondre aux exigences des bailleurs de fonds.

Confirmant la tendance observée avec la compilation d'informations, on constate que les plus gros organismes (75 %) élaborent davantage de plans d'intervention individuelle pour les personnes rejointes que les petits organismes (48,8 %). Rappelons ici encore le nombre important de maisons d'hébergement parmi les gros organismes.

LISTE D'ATTENTE ET FRAIS D'ACTIVÉS

Nous avons interrogé les groupes sur l'existence d'une liste d'attente à leurs activités ainsi que sur l'exigence de frais pour participer

aux différentes activités offertes. Quatre activités génèrent chez certains organismes une liste d'attente. En ce qui concerne l'hébergement, 64,3 % des ressources qui en offrent aux jeunes et 25 % de celles qui en offrent aux femmes répondent avoir une liste d'attente. Au niveau des cuisines collectives, une liste d'attente est présente dans 45,5 % des groupes de femmes et 31,6% des organismes familles programmant cette activité. Par ailleurs, des activités touchant au développement des compétences et au bien-être personnel présentent aussi des listes d'attente. C'est le cas de 25 à 30 % des ressources femmes et familles qui offrent ces services. En fait, seuls les groupes de jeunes semblent peu touchés par ce phénomène, à l'exclusion bien sûr de l'hébergement.

Quatre activités génèrent chez certains organismes une liste d'attente : l'hébergement, les cuisines collectives, les activités de développement des compétences et de bien-être personnel. Ce sont les mêmes activités pour lesquelles il y a parfois des coûts de participation.

En ce qui a trait aux frais d'hébergement, ils sont plus souvent requis chez les ressources jeunesse (63,3 %) que dans les maisons pour femmes violentées (20,8 %). Les cuisines collectives entraînent souvent (60,9 % dans le secteur femmes et 82,1 % dans le secteur familles) des coûts de participation, ce qui est cohérent avec le concept, les gens cuisinant ensemble à faible coût. Il arrive aussi que des frais soient exigés pour d'autres activités, tout particulièrement chez les groupes familles où les participants doivent parfois déboursier un montant pour des activités de développement de compétences (25,4 %) ou de bien-être personnel (30,3 %). Enfin, aucune différence significative ne ressort des données issues des régions.

MANIÈRES DE FAIRE

Nous avons demandé aux groupes répondants de choisir, parmi cinq énoncés, lequel correspondait le mieux à leur manière de faire avec les personnes rejointes. Il va de soi que les énoncés ne peuvent à eux seuls résumer le travail de chacun des groupes ayant participé à l'étude ; en fait, ils sont un condensé des qualités et des attributs qui peuvent se retrouver à des dosages distincts dans le même groupe communautaire. Il s'agissait de savoir ce qui primait aux yeux mêmes des répondants.

1. Nous faisons ensemble les activités que nous avons décidées, en fonction des demandes/besoins exprimés collectivement. Ce sont des services communs que nous nous sommes donnés pour améliorer notre situation individuelle ainsi que celle de la communauté.
2. Nous sommes avec les personnes rejointes afin de les aider, en fonction de leurs demandes, à répondre à leurs besoins ; nous voulons ainsi leur permettre de développer leurs potentialités et d'améliorer leur sort individuellement et collectivement.
3. Nous proposons des activités/services en fonction d'objectifs précis qui peuvent être personnalisés et qui visent à résoudre les problèmes rencontrés par les personnes rejointes afin de les aider à améliorer leur situation personnelle.
4. Nous proposons des activités/services qui visent à permettre aux personnes rejointes de développer ou d'améliorer des compétences, connaissances, habiletés, comportements, afin de prévenir l'avènement de situations difficiles.
5. Nous proposons des activités/services qui visent à permettre aux personnes rejointes de se mobiliser en vue de résoudre avec d'autres des problèmes personnels ou communs à tous et toutes.

Globalement, tous secteurs confondus, ce sont les énoncés 4 (37,6 %) et 2 (37,4 %) qui rallient le plus de groupes. Dans l'ordre décroissant, suivent les énoncés 1 (12,6 %) et 3 (11 %). Enfin, le cinquième énoncé n'a été choisi que par 1,4% des organismes répondants.

En croisant le choix des énoncés avec le secteur d'intervention, on constate que l'énoncé 2, valorisant la notion « d'être-avec », rejoint

CHAPITRE 3 - PORTRAIT DE CINQ PRATIQUES DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

plus fortement, et de loin, les groupes de femmes en étant choisi par 52,1 % d'entre eux. Les groupes de jeunes sont, à parts égales, divisés entre l'énoncé 2 et l'énoncé 4, soit 38,7 % pour chacun des deux. En précisant le type d'organismes (tableau 2), on constate que l'énoncé 4 sur le développement des compétences rencontre l'assentiment de plus du tiers des maisons de jeunes (33,1 %). Enfin, ce dernier énoncé ressort de manière encore plus marquée dans le secteur familles, atteignant 56,2 % des ressources qui ont répondu au questionnaire. S'il n'y a pas de différences régionales significatives, on peut noter quant à l'année de fondation que les groupes nés avant 1990 sont un peu plus portés à favoriser l'énoncé 2 sur « l'être-avec », que ceux nés depuis 1990 (40 % contre 34,7 %). Ceux nés après 1990 privilégient l'énoncé 4 sur le développement de compétences dans une proportion de 44,3 % contre 33,8 % pour les plus anciens (1989 et moins).

Lorsqu'on prend en compte l'indice de taille, on note que les petits organismes (16,5 %) choisissent un peu plus souvent que l'ensemble des répondants (12,4 %) l'énoncé 1, très enraciné dans la communauté concernée. L'énoncé 2, « l'être-avec », est quant à lui choisi par 45,1 % des gros organismes, contre 37,5 % pour l'ensemble. Cette forte présence des gros organismes s'explique en partie par le fait que cet énoncé est le premier choix des maisons d'hébergement. Par ailleurs, l'énoncé 3, sur la résolution de problèmes, est également choisi plus souvent par les gros organismes (16,5 %) que par l'ensemble des répondants (10,8 %). Enfin, ce sont les « petits » organismes (42,9 %) qui penchent le plus vers l'énoncé 4 visant le développement des compétences (moyenne : 37,9 %).

Les groupes qui ont hérité de la culture militante développée à la fin des années 1970 et qui ont orienté leur action vers la réponse à des besoins identitaires choisissent plus fortement l'énoncé 2 de type « être-avec ». Les organismes plus jeunes (nés après 1990) et les plus « petits » adhèrent davantage à l'énoncé 4 sur le développement de compétences.

Les « petits » groupes sont aussi proportionnellement plus nombreux à choisir l'énoncé 1 mettant de l'avant la prise en charge collective par les participants. L'énoncé 5, orienté vers la mobilisation et l'action collective, est peu retenu comme fondement de l'action des organismes étudiés.

TABLEAU 2					
Énoncé qui correspond le mieux à la manière de faire des organismes à l'étude selon le type (%)					
	ÉNONCÉ 1	ÉNONCÉ 2	ÉNONCÉ 3	ÉNONCÉ 4	ÉNONCÉ 5
Hébergement jeunes	0	66,7	14,3	9,5	9,5
Hébergement femmes	4,2	52,1	31,3	12,5	0
Maisons de jeunes	22,5	40,8	3,5	33,1	0
Centres de femmes, de santé et CALACS	20,0	55,4	7,7	10,8	6,2
Organismes familiaux	8,4	22,5	12,4	56,2	0,6

CHAPITRE 3 - PORTRAIT DE CINQ PRATIQUES DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

L'ÉLABORATION DE LA PROGRAMMATION

Terminons cette partie en nous penchant sur les facteurs qui influencent le choix des activités. On note que 86,6 % des répondants mentionnent que les demandes des participants conditionnent souvent ou toujours le choix des activités (dont 29 % répondent « toujours »). Pour ce qui est des organismes dans lesquels les activités ne sont jamais ou qu'occasionnellement choisies en fonction des demandes des participants, ce sont surtout des organismes plus vieux, fondés avant 1980 (le tiers, 32,5%, d'entre eux). Ce sont aussi surtout des organismes d'hébergement pour femmes (plus du quart, 27,7 %, d'entre eux). Ce sont finalement davantage des organismes ayant un budget élevé (le cinquième de ceux dont le revenu est supérieur à 150 000 \$ par année).

Une large majorité des répondants mentionne que les demandes des participants conditionnent le choix des activités. La connaissance des besoins de la population et les orientations de l'organisme jouent aussi un rôle important dans le choix d'activités, de même que le financement disponible.

En ce qui a trait à d'autres facteurs qui déterminent souvent ou toujours le choix des activités, les connaissances des besoins de la population (90,8 %) et les orientations de l'organisme (82,6 %) sont le plus identifiées, suivies du financement disponible, évoqué dans 80,1 % des cas. Les variables renvoyant aux relations extérieures semblent moins souvent affecter le choix des activités, soit chez 12,2 % des groupes en ce qui concerne la consultation entre organismes communautaires et 11,6 % pour la consultation avec des organismes du réseau. On peut noter que les ressources d'hébergement jeunesse semblent beaucoup plus influencées que la moyenne par les autres organismes communautaires. À la lumière d'une des deux études de cas en milieu d'hébergement pour jeunes, nous pouvons mieux comprendre cette différence, constatant la place qu'occupent les consultations auprès des groupes au sein du regroupement des Auberges du Cœur.

L'alourdissement des problématiques, l'appauvrissement de la population et les compressions dans le réseau de la santé et des services sociaux influencent aussi la programmation.

Une autre question proche de la précédente s'intéressait aux facteurs qui influencent la programmation. Les demandes des participants sont en tête de liste alors que 81,5% des groupes l'identifient comme un élément qui influence beaucoup ou énormément la programmation. Par ordre décroissant, les facteurs qui semblent le plus jouer sont

CHAPITRE 3 - PORTRAIT DE CINQ PRATIQUES DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

l'alourdissement des problématiques (75,1 %), l'appauvrissement de la population (70 %) et les compressions dans le réseau de la santé et des services sociaux (66,3 %). Parmi les choix proposés, les répondants estiment que les pratiques partenariales et le financement par programmes influencent le moins l'élaboration de la programmation. Les réponses à ces dernières questions confirment la place occupée par les demandes des participants dans la détermination de l'action/ programmation et minimisent le rôle des partenaires à cet égard.

Le tableau 3 fait ressortir des différences de réponses significatives selon le type d'organismes en ce qui concerne les facteurs qui influencent beaucoup ou énormément le choix d'activités. Par exemple, on y constate que ce sont les centres de femmes qui sont le plus orientés par la demande des participants et que l'alourdissement des problématiques de la population affecte particulièrement les maisons d'hébergement-jeunesse. De plus, il ressort nettement que le financement par programmes influence principalement les organismes familles (suivis des maisons de jeunes) alors que les modifications aux programmes d'employabilité touchent surtout les maisons de jeunes (suivis des organismes familles).

TABLEAU 3					
Éléments qui influencent (beaucoup + énormément) le choix des activités des organismes selon le type d'organismes					
	HÉBERGEMENT POUR JEUNES	HÉBERGEMENT POUR FEMMES	MAISONS DE JEUNES	CENTRES DE FEMMES, DE SANTÉ ET CALACS	ORGANISMES FAMILLES
Compressions dans le réseau de la santé et des services sociaux	77,3 %	83,3 %	73,4 %	75,0 %	60,5 %
Choix des priorités régionales	36,4 %	54,2 %	57,0 %	48,4 %	48,3 %
Critères d'admissibilité SOC régionalisés	28,6 %	34,8 %	47,2 %	43,5 %	44,3 %
Demandes des participants	81,8%	80,9 %	83,8 %	98,5 %	86,7 %
Pratiques partenariales	33,3 %	36,2 %	26,1 %	31,1 %	30,8 %
Financement par programmes	18,2%	29,2 %	41,3%	38,1 %	60,0 %
Alourdissement des problématiques	95,5 %	87,5 %	70,6 %	86,2 %	75,4 %
Appauvrissement de la population	81,8%	79,6 %	64,3 %	84,6 %	74,7 %
Modification des programmes d'employabilité	36,4 %	31,9%	61,0%	38,5 %	47,1 %

FAITS SAILLANTS

- I Les activités régulières sont diversifiées. Les activités sociales sont globalement en hausse par rapport à 1992-1993. L'accompagnement/référence occupe une place importante, également en hausse depuis 1992-1993.

- I Les groupes nés avant 1990, soit un bon nombre de centres de femmes, de maisons d'hébergement pour femmes et pour jeunes, et la moitié des maisons de jeunes, ainsi que les plus « gros » organismes, ont plus d'activités, à la fois de suivi individuel et de défense de droits. Il est plausible que le fait de disposer de plus de ressources influence la capacité de réaliser ces formes d'activités. Toutefois, ces groupes sont aussi liés à la tradition identitaire née au tournant des années 1980, à l'orientation féministe et à la perspective de justice sociale qui balayent l'époque, ce qui peut être un facteur explicatif supplémentaire, du moins en ce qui concerne la défense de droits. Les groupes familles, eux, font moins de suivi individuel et de défense de droits, et plus d'activités de développement de compétences.

- I Sept groupes sur dix disent faire à l'occasion de l'action collective. Les groupes nés entre 1980 et 1989, ainsi que les plus « gros » organismes en font plus que la moyenne. Encore une fois, nous retrouvons bon nombre de maisons d'hébergement, de groupes de femmes et une portion des maisons de jeunes. Les groupes familles sont les moins portés à réaliser ce type d'activités.

- I Près de deux groupes sur trois disent faire de la compilation d'informations dans certaines situations, tous secteurs confondus. On remarque que les plus « gros » organismes (76,1 %) compilent davantage d'informations que les « petits » organismes (54,4 %). Généralement, les raisons qui amènent à compiler des informations sur les personnes qui fréquentent le groupe sont surtout liées au processus interne. Les groupes familles se démarquent lorsqu'ils sont subventionnés par le programme

PACE alors que, dans leur cas, c'est souvent pour répondre à des exigences externes qu'ils compilent de l'information.

- I La moitié des groupes font à l'occasion des plans d'intervention individuelle. Ce sont les maisons d'hébergement, donc de gros organismes, qui en font le plus. Les groupes qui sont plus des espaces ouverts à tous dans le milieu, entre autres les centres de femmes et les maisons déjeunes, en font moins que le pourcentage de référence. Ici aussi, les raisons pour en faire sont d'abord inhérentes au processus : suivi interne, besoins des personnes, etc. Dans certains cas, principalement chez les organismes familles, le suivi avec des partenaires justifie aussi le recours à des plans d'intervention individuelle.
- I Les listes d'attente sont importantes en hébergement ; il y en a aussi pour les cuisines collectives.
- I Pour les énoncés sur la manière de faire, la principale différence touche au type de groupes. Ici aussi, les groupes qui ont hérité de la culture militante développée à la fin des années 1970 et au début des années 1980, centrée sur des besoins plus identitaires, les groupes de femmes en tête, se distinguent en choisissant plus fortement l'énoncé 2 de type « être-avec ». Les organismes plus jeunes (nés après 1990) de même que les plus « petits » organismes ainsi que les groupes familles adhèrent davantage à l'énoncé 4 sur le développement de compétences. Les plus « petits » groupes sont aussi proportionnellement plus nombreux à choisir l'énoncé 1 mettant de l'avant la prise en charge collective par les participants.

U FONCTIONNEMENT

La notion de fonctionnement interne d'un organisme communautaire touche autant ses structures de fonctionnement et ses modes de gestion que le rapport aux membres. Elle renvoie à la façon dont le travail et le pouvoir sont partagés au sein de l'organisme où se retrouvent les acteurs suivants : les salariés (permanents ou occasionnels), les bénévoles (siégeant aux instances ou exécutant des tâches), les

participants, les membres. La distinction entre ces différentes catégories d'acteurs est plus ou moins prononcée selon les organismes. Elle aurait eu tendance à être inexistante chez certains groupes des années 1970, comme les garderies populaires, où les participants « de la base » prenaient les décisions à tous les niveaux et occupaient les différentes fonctions.

Même si cet idéal type d'organisation alternative s'est concrétisé plus ou moins intégralement, il est indéniable qu'il existe des pratiques organisationnelles propres au milieu communautaire et façonnées par des valeurs d'équité, de justice et d'égalitarisme. C'est ce que soutiennent notamment Guberman et al. (1995, 1997) qui ont observé, chez

La rotation des fonctions, la prise de décisions non précipitée, l'égalité des salaires et des conditions de travail sont autant de mécanismes favorisant un pouvoir horizontal au sein de l'équipe de travail.

des groupes communautaires, l'application du principe d'égalité dans la répartition des tâches et du pouvoir, évitant ainsi les hiérarchies et tendant vers un pouvoir horizontal. La rotation des fonctions, la prise de décisions non précipitée, l'égalité de salaire et des conditions de travail sont autant de mécanismes favorisant un pouvoir horizontal au sein de l'équipe de travail. Certaines contraintes par contre nuiraient à cette horizontalité ; il s'agit notamment de la mobilité de l'équipe, des différences d'ancienneté et de la provenance des sommes affectées aux salaires.

La volonté de répartir également le pouvoir ne se limiterait pas aux salariés et s'étendrait à l'ensemble des membres, bénévoles et participants, favorisant ainsi l'élargissement de l'espace démocratique pour des personnes exclues traditionnellement des lieux de pouvoir. Certains considèrent même que le fait « d'encourager la prise en charge par ses membres » constitue non pas un des rôles, mais bien « le rôle premier » des organismes communautaires (Ninacs in H. Lamoureux, 1999 :17). Un des objectifs majeurs des organismes sera donc de « renforcer la capacité des membres à parler pour eux-mêmes » (Ibid. : 119), l'implication de ceux-ci dans la prise de décisions devenant un indicateur important de la vitalité démocratique de l'organisme. *C'est ainsi* que l'influence des participants sur la programmation des activités et leur rôle dans l'évaluation permettent de jauger leur poids dans l'organisme, poids qui, selon Ninacs (in Lamoureux, 1999 :17), caractérise justement les organismes communautaires : « Ce sont les person-

nés elles-mêmes qui doivent décider de la qualité et de la quantité des services offerts *car*, sans ce contrôle direct, le communautaire n'a rien "d'autrement" dans sa façon d'intervenir. » Différents mécanismes peuvent favoriser la prise de pouvoir par les membres : participation aux instances formelles de décision (assemblée générale [AG], conseil d'administration fCA], comités de travail), développement d'espaces informels de consultation et de participation, implication dans la réalisation d'activités. L'organisme constitue dès lors un terrain d'apprentissage de la démocratie et permet aux membres de développer des habiletés dans ce sens.

Des transformations ont marqué les pratiques caractérisant le fonctionnement des organismes communautaires, dont ceux dans le champ de la santé et des services sociaux. Lorsque, dans les années 1970, les groupes étaient davantage orientés vers la défense de droits et la mobilisation en vue de mener des luttes collectives, la permanence était peu développée et les fonctions des permanents peu spécialisées. Le développement inégal, à la fin des années 1970 et au début des années 1980, de services étatiques de même que leur critique par les groupes communautaires ont amené ces derniers à mettre en place leurs propres services, lesquels exigeaient du personnel qualifié, entraînant alors une transformation des pratiques organisationnelles, décrite ainsi par Guberman et al. (Ibid. : 68) :

« On voulait offrir un service alternatif certes, mais aussi de qualité. De fil en aiguille, on assiste à une plus grande spécialisation des permanents-es devenus-es intervenants-es et à une augmentation des besoins d'infrastructure. Cette croissance a aussi exigé le développement de nouvelles formes organisationnelles, un financement plus important et une plus grande stabilité. L'ensemble de ces facteurs a peut-être transformé aussi les pratiques de la démocratie. »

Ces conclusions ont été faites suite à une étude menée en 1992-1993. Le processus de transformation des pratiques des organismes communautaires était donc déjà bien entamé avant même la mise en place de la réorganisation des services sociaux et des services de santé. Jusqu'à quel point celle-ci l'a-t-elle accéléré et dans quel sens ? C'est ce que la

La volonté de répartir également le pouvoir ne se limiterait pas aux salariés et s'étendrait à l'ensemble des membres, bénévoles et participants, constituant ainsi un terrain d'apprentissage de la démocratie.

Le processus de transformation des pratiques des organismes communautaires était déjà bien entamé avant même la mise en place de la réorganisation des services sociaux et des services de santé. Jusqu'à quel point celle-ci l'a-t-elle accéléré et dans quel sens ?

présente recherche voulait préciser. Pour en présenter les résultats et les commenter, examinons la façon dont sont partagés le travail et le pouvoir au sein des organismes et quelles transformations ont marqué ces pratiques depuis la réforme.

Dans un premier temps, l'organisation du travail au sein des organismes étudiés sera *analysée* sous différents angles : proportion de postes occasionnels et réguliers, ancienneté des employés, épuisement professionnel, rémunération, critères d'embauche, répartition du travail entre les travailleurs *salariés* et bénévoles. Nous examinerons ensuite la façon dont le pouvoir s'exerce en nous penchant sur la composition du conseil d'administration et les caractéristiques du membership, en identifiant les responsables des décisions relatives à la répartition du travail et au choix des activités, pour finalement regarder si la fréquentation et le recrutement des participants indiquent que les organismes communautaires sont non seulement des lieux de dispensation de services, mais aussi des milieux de vie.

L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Les postes

Les organismes comptent en moyenne 5,1 employés réguliers et 3,1 employés occasionnels². Le quart (25,4 %) des organismes comptent plus de six employés réguliers ; ce sont les plus anciens, ceux dont le budget total annuel est le plus élevé et aussi la très grande majorité des organismes d'hébergement (jeunes : 90,9 % et femmes : 83,7 %).

Plus du quart (27,1 %) des organismes n'avaient, en 1998-1999, aucun employé occasionnel tandis que le cinquième (20,2 %) avaient une majorité d'employés occasionnels. Les organismes d'hébergement se distinguent en comptant la plus forte proportion de postes réguliers ; plus des trois quarts des postes sont réguliers chez 69,6 % des ressources d'hébergement pour femmes et 59,1 % des ressources d'hé-

2. Ces données diffèrent sensiblement de celles rapportées par Bélanger (1999:96) selon lequel les organismes communautaires financés par le MSSS comptaient en moyenne, pour l'année 1994, 4,25 employés réguliers et 6,26 employés occasionnels. Notons toutefois que l'éventail d'organismes étudiés par l'auteur est beaucoup plus large que le nôtre.

CHAPITRE 3 - PORTRAIT DE CINQ PRATIQUES DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

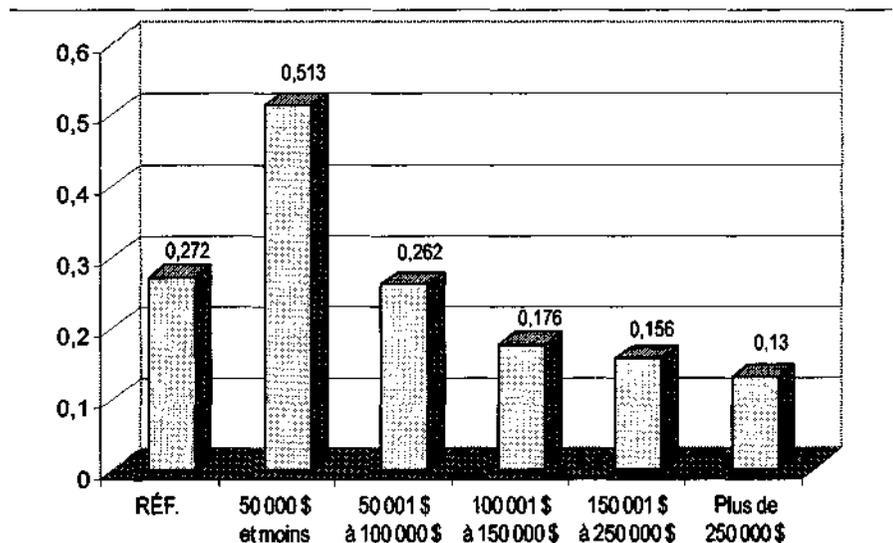
bergement pour jeunes. La surreprésentation des employés occasionnels est loin d'être spécifique aux petits organismes, au contraire. La moitié des organismes avec un petit budget annuel, 50 000 \$ et moins par année, n'ont aucun employé occasionnel alors que moins du cinquième ont plus de la moitié des postes occasionnels (voir le graphique?).

À l'inverse, dès que le budget annuel des organismes dépasse 100 000 \$, la proportion de ceux ayant une majorité d'employés occasionnels est plus forte que celle des organismes n'en ayant aucun. Le type de financement semble également déterminant : les organismes n'ayant aucun financement par programmes ont surtout (35,2 % d'entre eux) des employés réguliers, tandis que ceux dont le financement par programmes représente 35 % et plus du budget global ont surtout (32,0 % d'entre eux) des employés occasionnels plus nombreux que les employés réguliers. Notons qu'à Montréal, plus du quart des organismes (27,4 %) ont davantage d'employés occasionnels que réguliers alors que c'est l'inverse en régions éloignées où 38,0 % des organismes n'ont aucun employé occasionnel.

La majorité des organismes ont connu, depuis 1992-1993, une augmentation du nombre de postes réguliers. Pour près du quart des organismes répondants (23,1 %), cette augmentation est de plus de 75 %. La hausse du nombre de postes, qu'ils soient réguliers ou occasionnels, est particulièrement significative chez les plus jeunes organismes. Ainsi, près de la moitié (46,2 %) des organismes fondés depuis 1990 ont vu leur nombre de postes réguliers augmenter de plus de 75 %.

Les organismes n'ayant aucun financement par programmes ont surtout des employés réguliers, tandis que ceux dont le financement par programmes représente 35 % et plus du budget global ont surtout des employés occasionnels.

GRAPHIQUE 7
Organismes communautaires n'ayant aucun employé occasionnel selon le revenu total



CHAPITRE 3 - PORTRAIT DE CINQ PRATIQUES DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

L'ancienneté

Dans la moitié des organismes, l'ancienneté des employés ne dépasse pas cinq ans.

employés ont en moyenne plus de huit ans d'ancienneté ; une telle moyenne se retrouve également chez 41,2 % des organismes fondés durant les années 1980. La même observation vaut pour le revenu total de l'organisme : plus son budget est élevé, plus est élevée la proportion d'employés ayant une ancienneté supérieure, ce qui est normal quand on sait que plus les organismes sont anciens, plus leur budget global est élevé.

On constate aussi que les organismes qui n'ont pas de financement de base ont surtout (les trois quarts d'entre eux) des employés dont la moyenne d'ancienneté est inférieure à cinq *ans* tandis que près de la moitié (48,3 %) des organismes dont le financement de base dépasse 70 % du budget global ont des employés avec une grande ancienneté (plus de huit ans). Les études de cas confirment

Les études de cas confirment l'importance d'un financement global récurrent pour la rétention des employés, ce qui favorise la stabilité de l'équipe.

L'importance d'un financement global récurrent pour la rétention des employés, ce qui favorise la stabilité de l'équipe. La proportion la plus forte d'employés ayant moins de trois ans d'ancienneté se retrouve dans les maisons de jeunes, - soit plus du quart (26,2 %) d'entre elles. À l'opposé, ce sont les groupes de femmes (toutes catégories) qui retiennent le plus leurs employées, les plus anciennes de ces employées, qui ont plus de huit ans d'ancienneté, représentant la moitié (49,6 %) des effectifs.

L'ancienneté des employés, de même que la proportion de postes réguliers que nous avons examinée auparavant, sont deux indicateurs importants pour évaluer la stabilité de l'équipe de travail. Or une telle stabilité influence directement la façon dont le pouvoir est réparti entre les travailleurs. Des recherches antérieures indiquent en effet que ce sont les travailleurs permanents et ceux qui ont le plus d'ancienneté qui, prenant davantage de responsabilités, ont tendance à assumer le leadership au sein de l'équipe (Guberman et al., 1995 :46). L'instabilité de l'équipe engendrée par la multiplication des postes oc-

casionnels rend par ailleurs fragile la cohésion idéologique de l'organisme et nuit à l'atteinte de ses objectifs. Les études de cas menées auprès des groupes de femmes permettent de cerner l'importance de la stabilité de l'équipe dans ce sens. Une telle stabilité, conjuguée à un solide ancrage idéologique (dont témoigne par exemple l'adhésion à des principes adoptés par le regroupement provincial), favorise la cohérence de l'organisme et constitue un facteur de robustesse pour rester fidèle à sa mission. Toutefois, avons-nous observé, le renforcement de l'équipe de travail que permet sa stabilité risque d'avoir un effet pervers, à savoir une concentration du pouvoir aux mains des travailleuses ; le rôle des bénévoles-militantes et des usagères dans le choix des activités comme dans leurs réalisations se trouve alors marginalisé. Nous y reviendrons.

Le financement de base a une incidence directe sur la stabilité de l'équipe, laquelle limite le développement d'inégalités de pouvoir entre les employés en fonction de leur statut ou de leur ancienneté et constitue un facteur de robustesse pour que l'organisme reste fidèle à sa mission.

L'épuisement professionnel

Plus du tiers (36,8 %) des organismes ont eu, au cours des cinq dernières années, un ou des employés réguliers qui ont dû quitter leur emploi temporairement ou définitivement pour des motifs liés à l'épuisement professionnel. On remarque que plus la proportion d'employés réguliers est forte, plus augmente le nombre de *burnout*, ceux-ci étant présents dans le quart (26,5 %) des organismes où les employés réguliers sont minoritaires et dans la majorité (60,8 %) des organismes où ces derniers comptent pour plus des trois quarts des effectifs.

Outre l'importance relative des employés réguliers, leur ancienneté intervient : plus les employés sont anciens, plus ils sont victimes de *burnout*. Ainsi, de tels cas apparaissent dans le quart (27,6 %) des organismes où la moyenne de l'ancienneté est inférieure à 3,5 ans et dans la moitié (52,8 %) des organismes où cette moyenne dépasse 8,5 ans. Ces résultats ne signifient nullement que les conditions de travail sont plus mauvaises dans les organismes ayant un financement et une équipe stables ; ils illustrent plutôt l'évidence suivante : pour que des cas de *burnout* se manifestent dans des organismes, encore faut-il que les employés y demeurent un certain temps.

Plus du tiers des organismes ont eu, au cours des cinq dernières années, un ou des employés réguliers qui ont dû quitter leur emploi pour des motifs liés à l'épuisement professionnel. Les causes sont liées à la surcharge de travail découlant de l'augmentation de la demande de services, de la multiplication des instances de concertation et de l'augmentation des exigences des bailleurs de fonds.

La proportion la plus forte de *burnout* se retrouve dans les organismes d'hébergement pour femmes (79,2 %) et jeunes (72,7 %). Suivent loin derrière les centres de femmes (44,6 %]. Ici encore, cette incidence serait davantage liée à la proportion de postes réguliers dans les organismes, proportion beaucoup plus forte dans les organismes d'hébergement, nous l'avons vu. Elle pourrait également être tributaire de la nature du travail, l'intervention dans une ressource d'hébergement pouvant être particulièrement exigeante.

D'après les observations faites lors des études de cas, une bonne partie de l'épuisement professionnel serait imputable à la surcharge de travail omniprésente dans les organismes, laquelle entraîne une accumulation d'heures supplémentaire qu'on ne peut reprendre ni payer, faute de ressources humaines et financières. Certains facteurs responsables de cette surcharge de travail se distinguent nettement. Il s'agit tout d'abord de l'augmentation de la demande de services, augmentation imputable autant à l'alourdissement des difficultés vécues par les usagers (appauvrissement, problèmes de santé mentale, etc.) qu'à la réduction des services offerts par le réseau institutionnel. L'autre série de facteurs est davantage liée au fonctionnement du réseau qu'aux besoins de la population, comme nous le verrons dans un chapitre ultérieur ; il s'agit du surcroît de travail engendré par la multiplication des instances de concertation et par l'augmentation des exigences des bailleurs de fonds pour la formulation de demandes et la reddition de comptes.

Les écarts de salaire sont faibles dans les groupes de femmes, là justement où on dit vouloir assurer l'égalité de traitement entre les travailleuses. Ce sont également les groupes de femmes qui offrent les salaires les plus élevés. Les maisons de jeunes et les organismes familiaux semblent avoir plus souvent tendance à instaurer des écarts de salaire en fonction du degré de responsabilités et du niveau d'expertise exigé des travailleurs.

La rémunération

Les organismes versent à leurs employés réguliers un salaire horaire moyen de 12,42 \$. Certains facteurs semblent influencer le montant des salaires ; il s'agit de l'âge de l'organisme, du montant de son budget global, de l'importance relative du financement de base (SOC) et de sa localisation. Ainsi, plus les organismes sont anciens, plus leur budget est élevé, plus leur financement de base est important et plus ils se rapprochent de la région métropolitaine, plus la moyenne des salaires est élevée. Les organismes du secteur femmes

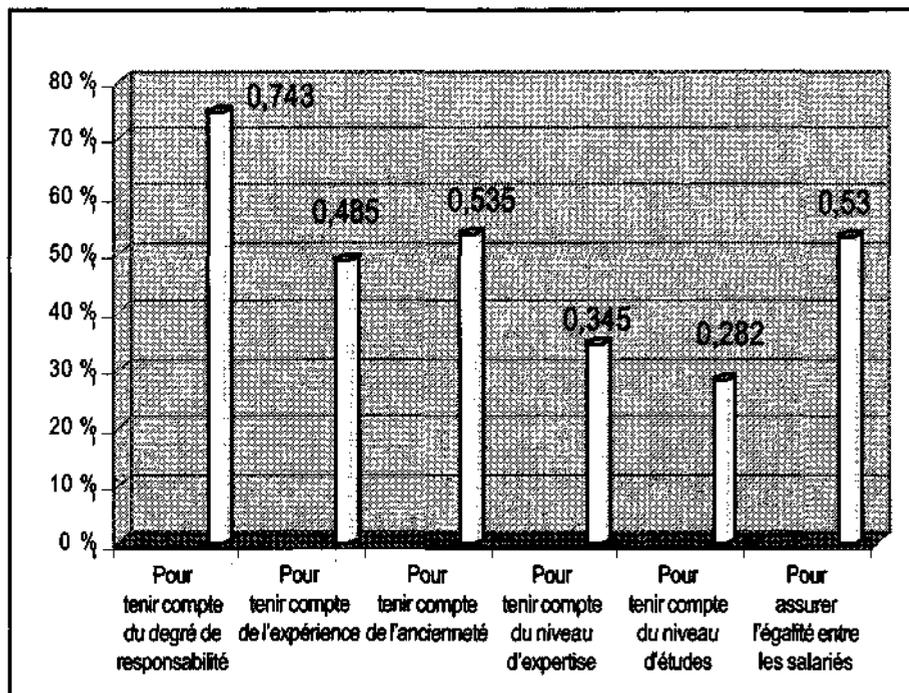
sont nettement plus nombreux à offrir des *salaires* élevés : la moitié (50,0 %) d'entre eux versent des salaires moyens supérieurs à 14,51 \$ l'heure, alors que ce n'est le cas que chez à peine le quart des organismes du secteur familles (26,9 %) et encore moins chez ceux du secteur jeunes (22,8 %).

Plus l'organisme est jeune et plus son revenu annuel est faible, moins il y a d'écart entre les salaires. Ainsi, les organismes fondés avant 1980 ont surtout (41,5 % de ces organismes) des écarts de *salaire* très grands, tandis que ceux fondés depuis 1994 ont surtout (37,1 % de ces organismes) des écarts de salaire très faibles.

Dans la très grande majorité des cas (74,3 %), particulièrement dans les maisons de jeunes (80,1 %) et les organismes familiaux (75,0 %), on justifie ces écarts de salaire par le degré de responsabilités rattachées aux fonctions des employés. À peu près la moitié des organismes font également appel aux *raisons* suivantes pour expliquer les écarts de salaire : pour tenir compte de l'ancienneté des travailleurs (53,4 %) ou de leur expérience (48,4 %). Quant à l'absence d'écarts entre les salaires, on la justifie par le souci d'équité (51,0 %). Cette dernière raison est surtout évoquée par les groupes de femmes et il y a concordance dans les faits : plus on évoque cette raison, moins l'écart entre les salaires est important. La volonté de tenir compte du niveau d'expertise est mentionnée par le tiers (34,3 %) des organismes mais est plus importante pour les organismes familles (43,5 %). Le quart des organismes (28,1 %) parlent du niveau d'études ; cette proportion est plus élevée chez les organismes du secteur jeunes (plus du tiers [36,2 %] d'entre eux). Notons que la scolarité est le facteur le moins important pour déterminer les salaires même si, comme nous le verrons maintenant, elle est devenue un critère de sélection important lors de l'embauche (graphique 8).

Alors que dans 44,4 % des organismes, l'écart entre les salaires n'a pas changé depuis 1992-1993, il a augmenté chez 23,5 % des répondants (davantage des organismes familles) et diminué chez 17,6 % d'entre eux (davantage des organismes d'hébergement pour jeunes). Ces variations ne semblent pas liées à l'augmentation du nombre de postes.

GRAPHIQUE 8
Raisons de la répartition des salaires (% de oui)



Les critères d'embauché

Les aptitudes personnelles sont un critère d'embauché important (beaucoup ou énormément) pour la presque totalité (95,5 %) des organismes. Le deuxième critère d'embauché est la scolarité, valorisée par les organismes du secteur jeunesse (les trois quarts d'entre eux alors que c'est à peine la moitié pour les autres), notamment les organismes d'hébergement pour les jeunes (90,9 %). La scolarité est également valorisée par les organismes s'identifiant aux énoncés 3 et 4 (les deux tiers d'entre eux), à savoir les énoncés visant la résolution de problèmes ou le développement de compétences. L'expérience de travail (56,7 %) est moins importante que l'expérience dévie (60,0 %), mais très légèrement. C'est chez les organismes familles que l'expérience de vie est la plus importante (68,4 %) ; suivent les maisons déjeunes (63,7 %) et les centres de femmes (58,5 %). Ce même critère est toutefois jugé important par moins de la moitié des organismes d'hébergement (pour jeunes et femmes). Certaines connaissances particulières sont également jugées importantes : connaissance de problématiques spécifi-

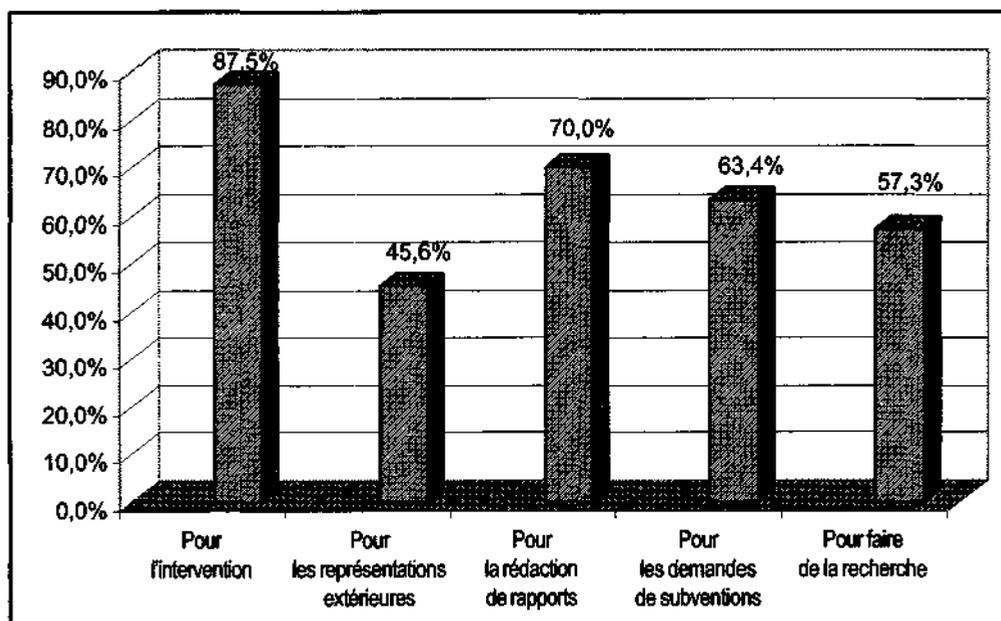
Les aptitudes personnelles sont un critère d'embauché dominant mais la détention de diplômes est devenue un critère de sélection de plus en plus important depuis 1992-1993.

ques (73,2%), connaissance du milieu et de la population (70,6%), connaissance du mouvement communautaire et des femmes (60,8%).

La détention d'un diplôme est devenue un critère de sélection plus important qu'en 1992-1993 pour plus de la moitié des organismes (51,5 %). Pour la grande majorité d'entre eux (85,7 %), surtout les organismes d'hébergement (pour femmes et jeunes), c'est, dit-on, pour faire de l'intervention que la détention d'un diplôme a pris une telle importance comme critère de sélection. Parmi les autres raisons avancées pour justifier l'importance croissante de la scolarité comme critère d'embauché, nous retrouvons, par ordre d'importance, la rédaction de rapports (70,0 %) et la formulation de demandes de subventions (63,4 %). Cette dernière raison est même « énormément » importante pour le quart (25,7 %) des maisons déjeunes. Il s'agit là de raisons liées à la bureaucratisation engendrée par les exigences tant des bailleurs de fonds que de l'État. Enfin, 45,6 % des organismes disent que la détention d'un diplôme est devenue plus importante pour effectuer des tâches de représentation extérieure (voir le graphique 9).

GRAPHIQUE 9

Tâches pour lesquelles la détention d'un diplôme est devenue plus importante (% de « beaucoup » et « énormément »)



La complexification croissante des tâches effectuées par les travailleurs entraîne une augmentation des exigences en termes de compétences, limitant ainsi l'embauche de personnel non spécialisé. Or, au même moment, comme il apparaît clairement dans certaines études de cas, le manque de temps de l'équipe rend plus difficile l'accompagnement, dans son processus d'autoformation, d'un nouveau travailleur sans formation académique. On comprend dès lors que le recrutement de personnel diplômé soit à la hausse.

La répartition du travail entre les salariés

Pour la très grande majorité des organismes (83,1 %), ce sont d'abord la philosophie et les orientations de l'organisme qui influencent le partage des tâches. Le deuxième facteur le plus important, chez 74,0 % des répondants, est l'expertise professionnelle des travailleurs.

96

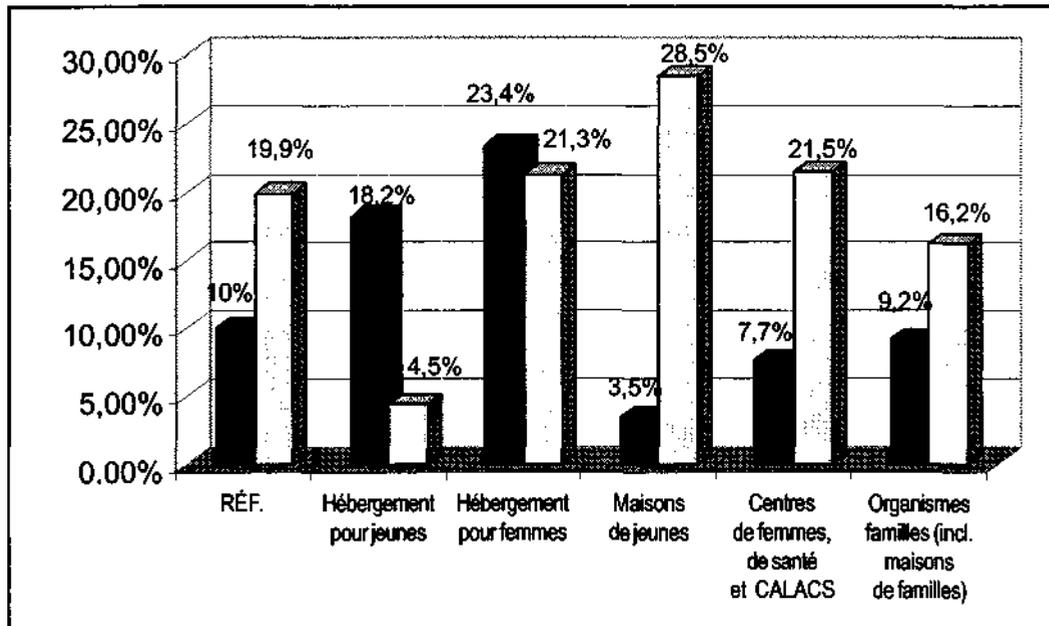
Les organismes sont nettement plus nombreux à dire que la répartition des tâches est chez eux plutôt polyvalente. Toutefois, plus les organismes sont gros, plus le degré de spécialisation des tâches est élevé.

Les organismes sont nettement plus nombreux (72,9 %) à dire que la répartition des tâches chez eux est plutôt polyvalente. Toutefois, plus les organismes sont gros, plus le degré de spécialisation des tâches est élevé. Parmi ceux disant avoir une répartition très spécialisée, on retrouve davantage d'organismes d'hébergement pour femmes (23,0 %) et jeunes (18,2%). Par contre, chez les organismes d'hébergement pour femmes, une proportion presque aussi importante (21,3 %) se déclare très polyvalente, ce qui ne se retrouve pas chez les organismes d'hébergement jeunesse où la proportion est de 4,5 % (voir le graphique 10).

La répartition du travail, rappelons-le, est intimement liée à celle du pouvoir. Ainsi, la rotation des tâches et responsabilités au sein de l'équipe favoriserait le partage du pouvoir et empêcherait, observent Guberman étal. (1995 : 22), « la monopolisation du pouvoir dans les mains d'une personne ».

GRAPHIQUE 10

Degré de spécialisation des tâches
selon le type d'organismes communautaires



La répartition du travail avec les bénévoles

Présentes dans presque tous les organismes (93,3 %), les personnes impliquées sans être rémunérées sont désignées très largement (83,3 %) par le terme bénévoles. On ne parle de militants que dans 6,3 % des organismes. Ces bénévoles sont surtout recrutés dans la communauté (96,7 %) et chez les participants (90,3 %). Plus de la moitié des organismes (61,6 %) en recrutent également chez des professionnels, sans qu'une telle implication n'ait d'incidence, semble-t-il, sur les ententes de services.

Les organismes comptent en moyenne 62 bénévoles qui accomplissent un total moyen de 3 661 heures de travail par année. C'est dans les maisons déjeunes que la présence des bénévoles est la moins significative. Comparativement à 1992-1993, la moitié des organismes ont vu le nombre d'heures non rémunérées augmenter. Pour 15,2 %, ce nombre a diminué ; ce sont surtout des organismes fon-

dés avant 1980 (26,5 % des ces organismes). La moitié des organismes disent que les bénévoles effectuent les mêmes tâches qu'en 1992-1993 ; quand il y a eu changement, c'est davantage une augmentation qu'une diminution et ce, quelle que soit la tâche.

Près de la moitié des organismes (46,6 %) n'offrent pas de formation de base à leurs bénévoles. Plus les organismes sont jeunes, plus cette tendance est présente (le tiers des organismes fondés avant 1980, près des deux tiers de ceux fondés en 1994 et plus). On la retrouve également davantage en régions éloignées (plus de la moitié des organismes) qu'à Montréal (le tiers des organismes). Les organismes femmes se distinguent nettement des deux autres secteurs à ce chapitre : le quart seulement n'offre pas de formation de base, alors que c'est la moitié chez les autres, et même davantage dans les maisons déjeunes (63,5 %).

Par contre, dans 68,5 % des organismes, les bénévoles ont la possibilité de participer à des formations ponctuelles à l'externe. Dans 82,5 % des organismes, un permanent est responsable des bénévoles. Les organismes à petit budget (revenu inférieur annuel à 50 000 \$) sont nettement moins nombreux (le tiers d'entre eux) à offrir une telle ressource. Concernant le remboursement des frais encourus par les bénévoles, 62,0 % des organismes se sont dotés d'une politique et un peu plus de la moitié (53 %) ont adopté un code d'éthique pour baliser l'action des bénévoles. Les deux tiers des organismes ont organisé, au cours de l'année 1998-1999, une fête pour les bénévoles/militants.

La tâche la plus courante pour les bénévoles est l'organisation d'activités et la deuxième, la recherche de financement.

La tâche la plus courante pour les bénévoles est l'organisation d'activités (de telles tâches étant souvent ou toujours accomplies par des bénévoles dans plus du tiers des organismes (37 %). La recherche de financement est une autre activité populaire chez plus du quart (26 %) des organismes. Les centres de femmes se distinguent à deux égards ; ils confient volontiers l'accueil aux bénévoles, davantage que les autres organismes, mais ils réservent les relations extérieures aux permanentes alors qu'ailleurs, ce sont parfois des bénévoles, mais habituellement la coordination-direction qui les assume.

CHAPITRE 3 - PORTRAIT DE CINQ PRATIQUES DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Si les organismes ont recours aux bénévoles, disent-ils, c'est d'abord pour favoriser l'implication de la communauté (70,3 %), pour développer chez eux des habiletés (56,5 %) et pour favoriser la prise en charge par les participants (53,2 %). Le recours aux bénévoles est également justifié, dans la moitié des organismes, par la nécessité de pallier la faiblesse des ressources financières, mais très rarement (12,7 % des organismes) pour pallier l'absence d'expertise du personnel.

Les études de cas permettent de comprendre le sens du bénévolat/militantisme et le rapport entre bénévoles et permanents dans les organismes communautaires. Majoritairement créés à l'initiative de personnes elles-mêmes aux prises avec des situations difficiles (femmes victimes de violence, parents isolés, etc.) ou sensibles aux difficultés vécues par leurs proches, les organismes reposaient à l'origine sur l'implication active des militants à plusieurs niveaux de tâches, y compris l'intervention directe auprès des usagers (accueil, animation, écoute/référence). Des rapports égalitaires entre personnes usagères, bénévoles et salariées s'instauraient alors, toutes étant engagées dans l'amélioration ou la transformation de leur condition commune. Un tel fonctionnement est encore observable dans un organisme familles nouvellement créé. Les salariées, minoritaires, effectuent les tâches assurant le fonctionnement de l'organisme et soutenant les bénévoles (comptabilité/secrétariat, halte-garderie, coordination) tandis que les bénévoles assurent l'accueil et animent les ateliers. Les personnes qui fréquentent la maison sont rapidement incitées à s'impliquer dans l'organisation d'activités et à participer à différents comités plutôt que d'être cantonnées dans un rôle passif de consommation de services. Les chapeaux qu'elles portent alors sont multiples : usagères, bénévoles, administratrices et même travailleuses salariées.

Certains organismes ayant fait l'objet d'études de cas présentaient à l'origine un tel fonctionnement ; ils ont toutefois été entraînés graduellement dans une spécialisation des fonctions et une formalisation du travail. L'alourdissement de la charge de travail intervient ici encore. L'augmentation du volume de travail demande une meilleure efficacité tout

Si les organismes ont recours aux bénévoles, c'est d'abord pour favoriser l'implication de la communauté, pour développer chez eux des habiletés et pour favoriser la prise en charge par les participants.

L'augmentation du volume de travail demande une meilleure efficacité tout comme la complexification des cas exige une compétence accrue des intervenants. Dans ce contexte s'instaurent graduellement une spécialisation des tâches et l'élaboration de critères plus précis de sélection des militants et des salariés.

comme la complexification des cas exige une compétence accrue des intervenants ; s'instaurent alors graduellement une spécialisation des tâches et l'élaboration de critères de sélection tant des militantes que des salariées.

À l'instar des travailleurs, le profil des bénévoles change ; ceux-ci sont moins des ex-usagers que des stagiaires ou des jeunes diplômés cherchant à acquérir de l'expérience afin d'étoffer leur *curriculum vitae*³. Surchargés, les travailleurs disposent par ailleurs de moins de temps pour recruter et assurer la formation et l'encadrement des bénévoles qui s'impliquent alors de moins en moins ; le pouvoir des permanents se développe au détriment de celui des militants.

D'abord milieu de vie pour l'ensemble des personnes, l'organisme communautaire devient davantage un lieu de travail pour les salariés et bénévoles et un lieu de services pour les usagers. L'accent est désormais mis sur les résultats alors qu'auparavant, la priorité était mise sur le processus.

Enfin, afin de réduire les risques d'épuisement professionnel, les travailleurs développent un rapport plus formel au travail en calculant leur temps, en utilisant tous leurs congés et en réduisant les heures supplémentaires. D'abord milieu de vie pour l'ensemble des personnes, l'organisme communautaire devient davantage un lieu de travail pour les salariés et bénévoles et un lieu de services pour les usagers. L'accent est désormais mis sur les résultats alors qu'auparavant, la priorité était mise sur le processus.

LA RÉPARTITION DU POUVOIR

Le conseil d'administration

Au conseil d'administration, on retrouve d'abord des représentants de la communauté, dans 70,5 % des organismes. On retrouve ensuite la coordination, dans près des deux tiers des organismes (64,0 %). Viennent également les participants actuels, présents au CA dans 62,4 % des cas. On observe des différences marquées entre les organismes à ce chapitre ; ainsi, on ne retrouve pas de participants au CA dans la très grande majorité des organismes d'hébergement, qu'ils soient pour femmes (82,0 %) ou pour jeunes (77,3 %). Par contre, on

3. Il est légitime de penser que les professionnels à la retraite viendront sous peu (si ce n'est déjà amorcé) grossir les rangs de cette nouvelle cohorte de bénévoles.

les y retrouve dans la majorité des maisons déjeunes (77,7 %], des organismes familles (71,4 %) et des centres de femmes (61,5 %).

Les anciens participants sont présents au CA de 44,0 % des organismes, proportion identique à celle des employés. Dans ce cas également, les organismes se distinguent ; ainsi, les employés siègent au CA de près des deux tiers (64,6 %) des centres de femmes alors que c'est l'inverse dans les organismes familles où cette représentation atteint à peine le tiers des organismes. Les employés sont présents, davantage que la moyenne, dans la majorité des organismes d'hébergement (pour jeunes : 54,5 % ; pour femmes : 54,0 %) ainsi que dans la majorité (58,8 %) des organismes du secteur femmes.

Les représentants d'organismes communautaires siègent également au CA du quart (24,0 %) des organismes, légèrement plus que les intervenants du réseau présents dans plus du cinquième (21,7 %). Fait intéressant à noter : plus l'importance du financement de base dans le budget global augmente, moins les intervenants du réseau sont présents au CA. Ainsi, plus du tiers (35,3 %) des organismes où ce financement est inférieur au quart du revenu total ont des intervenants du réseau qui siègent à leur CA alors que cette proportion baisse de moitié (17,6 %) chez les organismes où le financement de base représente plus de 70 % du budget total. Des postes restent à combler dans plus du cinquième (23,0 %) des organismes, lesquels ne présentent pas de caractéristiques particulières.

Plus l'importance du financement de base dans le budget global augmente, moins les intervenants du réseau sont présents au conseil d'administration.

Les membres

Plus du quart (29,5 %) des organismes répondants n'ont pas de membres. Ce sont d'abord des maisons déjeunes, près de la moitié (43,8 %) d'entre elles, et ensuite des ressources d'hébergement (pour jeunes : 33,3 % ; pour femmes : 29,2 %) ainsi que le quart des organismes familles (25,6 %). Notons également qu'une proportion importante (42,0 %) des organismes situés en périphérie de Montréal n'ont pas de membres. Les centres de femmes sont nettement plus nombreux à

Plus du quart des organismes répondants n'ont pas de membres. Ce sont les gros organismes et les ressources d'hébergement qui comptent proportionnellement le moins de membres.

avoir des membres : 90,6 %. Les organismes comptent en moyenne 105 membres, alors que cette moyenne était de 80 en 1992-1993.

Ce sont les gros organismes et les ressources d'hébergement qui comptent proportionnellement le moins de membres (moins de 40) ; ainsi, le tiers des gros organismes, les trois quarts des ressources d'hébergement pour femmes (74,2 %) et la moitié de celles pour jeunes ont moins de 40 membres. La moitié des ressources pour jeunes ont connu une diminution de leur *membership* de 25 % à 85 % depuis 1992-1993 et aucune n'a connu une augmentation de plus de 120 % contrairement à ce qui est observable dans près du quart (23,9 %) de l'ensemble des organismes (voir le graphique 11).

De façon générale, les organismes communautaires sont peu nombreux à refuser le *membership* à certaines catégories de personnes. Dans le quart des organismes (25,5 %), les employés ne peuvent pas être membres ; ce sont surtout des maisons déjeunes (35,5 %) et des organismes familles (25,6 %), mais très peu par contre des organismes du secteur femmes (10,7 %). Les participants, de même que les bénévoles/militants, n'ont pas accès au *membership* dans 6,0 % des organismes. Ceux qui excluent les participants sont surtout des ressources d'hébergement pour jeunes (14,3 % d'entre elles), tandis que les maisons déjeunes ont davantage tendance à exclure les bénévoles/militants (13,1 % d'entre elles).

Le *membership* est largement ouvert aux autres intervenants, surtout du secteur communautaire mais aussi du milieu institutionnel.

Le *membership* est par ailleurs largement ouvert aux autres intervenants, qu'ils soient du secteur communautaire (83,6 %) ou institutionnel (79,8 %). Les plus réfractaires à cette dernière représentation sont les maisons déjeunes qui sont près du tiers (30,2 %) à la refuser. Finalement, le tiers des centres de femmes disent que le *membership* n'est pas ouvert à toute personne intéressée alors qu'en moyenne, c'est le cas de moins du cinquième (19,2 %) des organismes. Précisons que les centres de femmes sont nombreux à réserver leur *membership* aux femmes.

avoir des membres : 90,6 %. Les organismes comptent en moyenne 105 membres, alors que cette moyenne était de 80 en 1992-1993.

Ce sont les gros organismes et les ressources d'hébergement qui comptent proportionnellement le moins de membres (moins de 40) ; ainsi, le tiers des gros organismes, les trois quarts des ressources d'hébergement pour femmes (74,2 %) et la moitié de celles pour jeunes ont moins de 40 membres. La moitié des ressources pour jeunes ont connu une diminution de leur *membership* de 25 % à 85 % depuis 1992-1993 et aucune n'a connu une augmentation de plus de 120 % contrairement à ce qui est observable dans près du quart (23,9 %) de l'ensemble des organismes (voir le graphique 11).

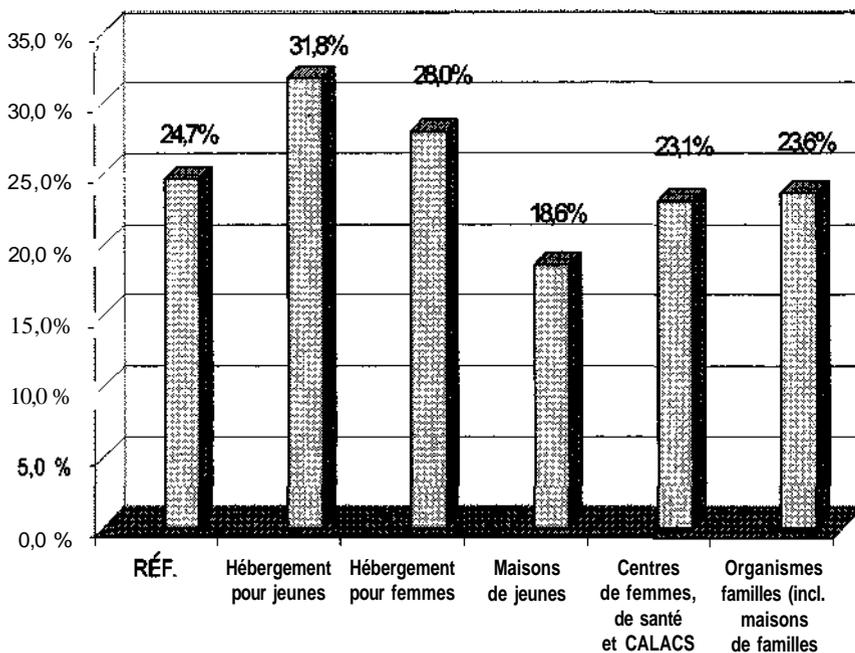
De façon générale, les organismes communautaires sont peu nombreux à refuser le *membership* à certaines catégories de personnes. Dans le quart des organismes (25,5 %), les employés ne peuvent pas être membres ; ce sont surtout des maisons déjeunes (35,5 %) et des organismes familles (25,6 %), mais très peu par contre des organismes du secteur femmes (10,7 %). Les participants, de même que les bénévoles/militants, n'ont pas accès au *membership* dans 6,0 % des organismes. Ceux qui excluent les participants sont surtout des ressources d'hébergement pour jeunes (14,3 % d'entre elles), tandis que les maisons déjeunes ont davantage tendance à exclure les bénévoles/militants (13,1 % d'entre elles).

Le *membership* est largement ouvert aux autres intervenants, surtout du secteur communautaire mais aussi du milieu institutionnel.

Le *membership* est par ailleurs largement ouvert aux autres intervenants, qu'ils soient du secteur communautaire (83,6 %) ou institutionnel (79,8 %). Les plus réfractaires à cette dernière représentation sont les maisons déjeunes qui sont près du tiers (30,2 %) à la refuser. Finalement, le tiers des centres de femmes disent que le *membership* n'est pas ouvert à toute personne intéressée alors qu'en moyenne, c'est le cas de moins du cinquième (19,2 %) des organismes. Précisons que les centres de femmes sont nombreux à réserver leur *membership* aux femmes.

GRAPHIQUE 12

Types d'organismes dont les permanents décident des tâches



salariés qui décident dans les organismes d'hébergement et les groupes de femmes. Notons également que plus les organismes sont gros (budget annuel et effectifs), plus ce sont les *salariés* qui décident plutôt que les membres du CA. Précisons finalement que le cinquième des organismes disent que ces décisions sont prises par tous les acteurs : participants, permanents, conseil d'administration, assemblée générale, bénévoles.

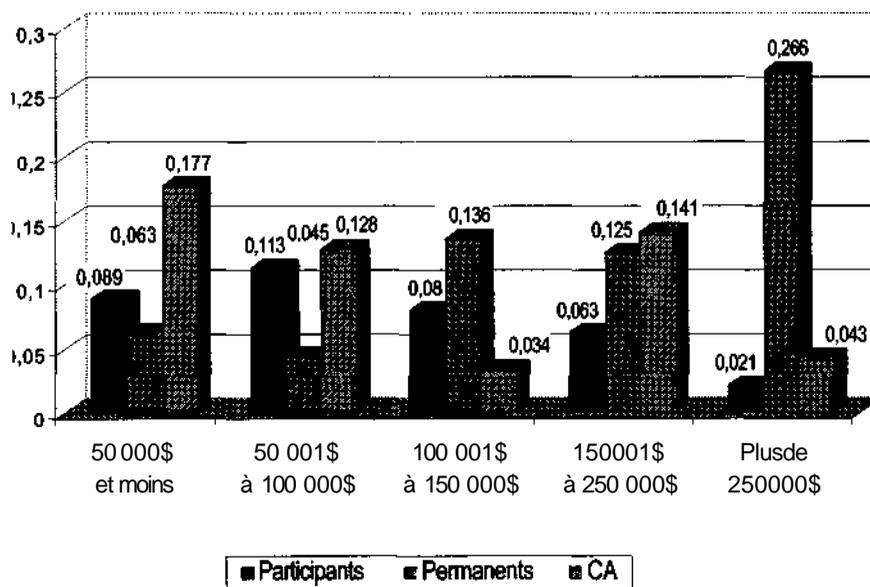
La façon dont sont prises les décisions touchant les activités est davantage susceptible de fournir des indications sur la place des membres. Les organismes indiquent généralement que les décisions relatives aux activités sont prises conjointement par un ensemble d'acteurs : permanents, bénévoles, participants, CA. Pour mesurer le poids relatif de ceux-ci, examinons les cas où un seul de ces acteurs a été mentionné de façon prédominante. Dans 29,8 % des organismes d'hébergement pour femmes, ce sont les permanentes qui décident prioritairement des activités. Dans le cinquième des maisons de jeunes, ce sont les participants. Dans 16,6 % des organismes familiaux, c'est le conseil d'administration. Le lien avec le revenu total de l'organisme est évident : dans les organismes à faible revenu, les permanents sont les moins importants alors qu'ils dominent nettement dans les organismes disposant d'un budget annuel supérieur à 250 000 \$ (voir le graphique 13).

Les observations faites dans un organisme jeunesse permettent de comprendre les transformations qui ont affecté le rôle des membres.

Dans cet organisme, une rencontre réunissait presque chaque mois tous les membres actifs, incluant les jeunes rejoints, pour définir toutes les orientations. Riche et fertile, une telle formule était toutefois lourde à soutenir à cause de la longueur des procédures et de l'instabilité des participants. La formule a graduellement été abandonnée au profit d'une consolidation du rôle du conseil d'administration et d'une concentration des responsabilités vers les équipes de travailleurs. Le groupe continue toutefois de se donner des lieux de réflexion collective tels que des journées d'orientation ou de formation interne, journées réunissant les salariés, les membres du CA, les bénévoles, les membres actifs ainsi que quelques jeunes rejoints. La diminution de la prise en charge de l'organisme par les participants est donc imputable, dans ce cas, au manque de disponibilité des travailleurs.

La participation large des membres est compromise parce que les dossiers à traiter deviennent plus complexes et requièrent davantage de compétences. De plus, le manque de disponibilité des travailleurs rend le support à la vie associative difficile.

GRAPHIQUE 13
Revenu total selon qui décide
des activités dans l'organisme



L'ORGANISME COMME MILIEU DE VIE -
FRÉQUENTATION ET RECRUTEMENT

Pour désigner les personnes qui fréquentent l'organisme, différents termes sont utilisés. La majorité des centres de femmes (60,7 %) parlent de participantes et les maisons déjeunes (81,9 %), déjeunes. Les

maisons d'hébergement, pourjeunes et pour femmes, parlent d'abord de résidents (un peu plus du tiers), ensuite déjeunes ou de femmes (le tiers). Les organismes familles ne présentent pas de tendance nette ; notons toutefois qu'ils sont les plus nombreux (le cinquième d'entre eux : 20,6 %) à utiliser le terme de membres. Le terme clients n'est pas répandu ; il ne se retrouve que chez 7,3 % des organismes, surtout les plus anciens (11,6% d'entre eux).

Près de la moitié (48,5 %) des organismes recrutent principalement leurs participants par le bouche-à-oreille, ce qui correspond à l'image de l'organisme bien ancré dans son milieu. Néanmoins, le cinquième d'entre eux (21,9 %) les recrutent d'abord par des références et un peu plus (23,3 %) parla publicité. De plus amples informations sur les références sont données dans la section consacrée aux relations extérieures, où on parle également de la participation obligée dont nous traiterons brièvement ici pour mieux comprendre le *caractère* de la vie associative.

106

Plus du tiers des organismes reçoivent des personnes obligées de participer à leurs activités. Parmi eux, on retrouve des organismes ayant un budget élevé ainsi que des groupes qui dépendent d'un important financement par programmes.

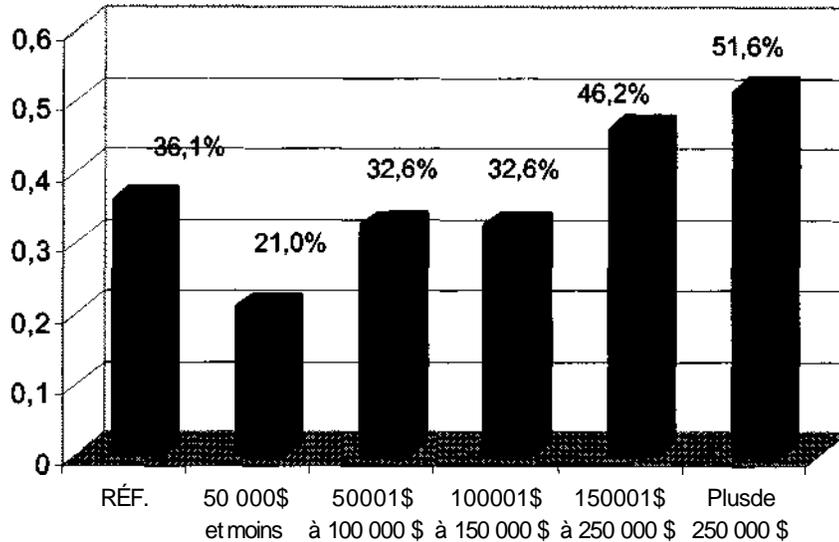
Plus du tiers (36,1 %) des organismes reçoivent des personnes obligées de participer à leurs activités. Les organismes fondés avant 1980 sont sous-représentés (23,8 %) et ceux créés durant les années 1980, surreprésentés (41,5 %). La participation obligatoire se retrouve surtout chez les organismes familles (44,5 % d'entre eux) et chez ceux dont le revenu total se situe dans les deux tranches supérieures, soit près de la moitié (46,2 %) des organismes ayant un budget de 150 001 \$ à 250 000 \$ et plus de la moitié (51,6 %) de ceux ayant plus de 250 000 \$ (voir le graphique 14).

Notons également que plus la proportion du financement par programmes est forte, plus les organismes disent recevoir des personnes qui sont obligées de participer ; c'est ainsi le cas chez plus de la moitié (53,6 %) des organismes dont plus du tiers du budget global repose sur du financement par programmes (voir le graphique 15). Ajoutons que dans près de la moitié (48,3 %) des organismes situés à la périphérie de Montréal, certains participants n'ont pas le choix de fréquenter l'organisme.

Qu'est-ce qui oblige les gens à participer ? La *Loi sur la protection de la jeunesse* (60,7 % des cas), la *Loi sur les jeunes contrevenants* (55,2 %) ou un jugement de la cour (49,1 %).

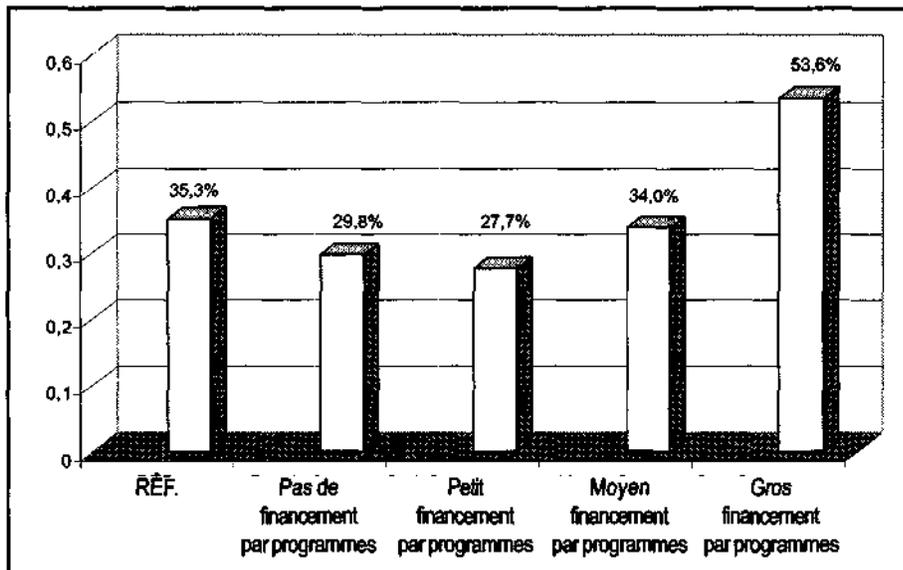
GRAPHIQUE 14

Proportion d'organismes qui reçoivent des personnes obligées de participer à leurs activités selon le revenu total



GRAPHIQUE 15

Proportion du financement par programmes selon la proportion d'organismes qui reçoivent des personnes obligées de participer à leurs activités



FAITS SAILLANTS

- I Dans les organismes où le financement de base (SOC) est important, la proportion de postes réguliers est plus grande, la moyenne de salaires plus élevée et la rétention des employés plus forte. Un tel financement a donc une incidence directe sur la stabilité de l'équipe, laquelle limite le développement d'inégalités de pouvoir entre les employés en fonction de leur statut ou de leur ancienneté et constitue un facteur de robustesse pour que l'organisme reste fidèle à sa mission. Ce sont les travailleuses des groupes de femmes qui présentent le plus fort taux d'ancienneté tandis que le plus faible se retrouve dans les maisons déjeunes.
- I Les écarts de salaire sont faibles dans les groupes de femmes, là justement où on dit vouloir assurer l'égalité de traitement entre (es travailleuses. Ce sont également les groupes de femmes qui offrent les salaires les plus élevés, soit deux fois plus que ceux offerts en moyenne dans les organismes des autres secteurs, jeunes et familles. C'est par ailleurs dans les maisons déjeunes et les organismes familles que les écarts de salaire sont les plus élevés, écarts justifiés principalement par le degré de responsabilités rattachées aux fonctions ainsi que par le niveau d'expertise exigé des travailleurs, révélant ainsi une tendance à la hiérarchisation des fonctions.
- I Les aptitudes personnelles sont le principal critère d'embauché pour l'ensemble des organismes. Le deuxième critère en importance est la scolarité, valorisée davantage dans les organismes inscrivant la résolution de problèmes ou le développement de compétences dans leurs objectifs d'action (on peut, ajuste titre, parler dans ce cas d'objectifs d'intervention). À noter également que la scolarité est un critère d'embauché plus important qu'en 1992-1993 pour plus de la moitié des organismes et pour la très grande majorité d'entre eux, surtout les organismes d'hébergement (pour femmes et pour jeunes), c'est, dit-on, pour faire de l'intervention que la détention d'un diplôme a pris une telle importance comme critère de sélection.
- I La répartition du travail entre salariés, encore plutôt polyvalente dans près des trois quarts des organismes, risque de tendre de

plus en plus vers une spécialisation des fonctions au nom du rendement, sinon de la productivité. L'augmentation du volume de travail demande une meilleure efficacité alors que la complexification des cas, incitant au virage vers l'intervention, exige une compétence accrue des intervenants. Les bénévoles, largement recrutés dans la communauté et chez les participants, reçoivent une formation de base dans la moitié des organismes, mais beaucoup moins chez les organismes fondés depuis 1994. Une nouvelle catégorie de bénévoles semble se développer, celle des professionnels déjà présents dans près des deux tiers des organismes.

- I Le manque de temps et le roulement de l'équipe limitent la capacité des travailleurs à favoriser la vitalité démocratique de l'organisme, alors même que cette vitalité est menacée ; la participation large est en effet compromise parce que les dossiers à traiter deviennent plus complexes et requièrent davantage de compétences. Moins disponibles, les travailleurs peuvent moins investir dans le recrutement et la formation des bénévoles, lesquels occupent alors une place moins importante dans la dispensation des services directs et dans le fonctionnement de l'organisme. Des conséquences similaires sont observables auprès des participants, lesquels s'impliquent moins dans un processus plus exigeant de prise de décisions. Le même effet se manifeste lors du recrutement du personnel ; le manque de temps dont dispose l'équipe régulière rend plus difficile l'accompagnement, dans leur processus d'autoformation, de nouveaux travailleurs sans formation académique.

- I La composition du conseil d'administration varie selon les organismes. Dans les ressources d'hébergement (pour femmes et pour jeunes), les participants siègent peu au CA, alors que c'est l'inverse dans les maisons déjeunes, les organismes familles et les centres de femmes. On retrouve des salariés au CA surtout des centres de femmes, ensuite des maisons d'hébergement, mais peu des organismes familles. Les intervenants du réseau, présents au CA du cinquième des organismes, le sont davantage là où le financement de base est faible. Près du quart des organismes n'ont pas réussi à combler tous leurs postes au CA.

- I Plus du quart des organismes et près de la moitié des maisons de jeunes déclarent ne pas avoir de membres. Par contre, c'est dans les maisons déjeunes que les participants décident le plus des activités. Le poids des travailleurs dans la prise de décisions relatives au partage des tâches et à la programmation est plus fort dans les groupes de femmes alors que dans les organismes familles, c'est le conseil d'administration. Plus le budget d'un organisme est élevé, plus les décisions sont prises par les permanents.
- I Plus du tiers des organismes reçoivent des personnes obligées de participer à leurs activités. Ce sont davantage des organismes familles, des organismes ayant un budget annuel élevé (supérieur à 250 000 \$) ainsi qu'un important financement par programmes.

US RELATIONS EXTÉRIEURES

110

L'ambiance consensuelle qui domine la nouvelle dynamique partenariat oblige les composantes du mouvement communautaire à transformer la culture d'opposition et de revendication qui a guidé leurs rapports avec l'État au cours des décennies antérieures.

Les organismes communautaires entretiennent de multiples formes de relations avec leurs pairs ou avec différents acteurs institutionnels, notamment avec ceux du réseau de la santé et des services sociaux. Comme nous l'avons souligné dans *la problématique*, le développement de ces relations a été accéléré par le fort courant de régionalisation qui balaie le Québec depuis une quinzaine d'années ainsi qu'avec l'entrée dans l'ère du partenariat que connaissent la plupart des pays industrialisés depuis la même période. N'échappant pas à cette mouvance, les organismes communautaire ont ainsi été entraînés dans un mariage plus ou moins forcé entre eux et avec les établissements publics. Dans ce contexte, l'ambiance consensuelle qui domine la nouvelle dynamique partenariale oblige les composantes du mouvement communautaire à transformer la culture d'opposition et de revendication qui a guidé leurs rapports avec l'État au cours des décennies antérieures.

Dans le cadre d'une recherche sur les enjeux du partenariat entre l'État et les organismes communautaires, Proulx résume que « pour les régies régionales, la notion de partenariat implique la participation de divers acteurs autour d'objectifs communs qui sont poursuivis par

l'ensemble de ces acteurs » (1997 : 120). De son côté, l'auteur conçoit cette notion d'une manière beaucoup plus englobante, touchant directement à la reconfiguration des rapports sociaux au Québec. En somme, il définit le partenariat comme :

« Une stratégie de redéfinition des rapports sociaux par laquelle différents acteurs aux visées différentes participent ensemble à l'élaboration d'un nouveau contrat social. Plus précisément, dans le cas qui nous occupe, il s'agira du partenariat entre l'État, ici représenté par les régies régionales, et les organismes communautaires, par lequel ces deux acteurs participent à l'élaboration d'un nouveau modèle de gestion des problèmes sociaux et sanitaires. » (Proulx, 1997 : 54)

Visant à la fois la démocratisation du système de santé et des services sociaux ainsi que l'amélioration des réponses aux besoins des citoyens, un tel partenariat entre les organismes communautaires et l'État a impliqué la création de nouveaux espaces de négociation (Lamoureux, 1994 ; Proulx, 1997 ; René et al, 1997 ; Guay, 1999). C'est ainsi que, suite à la réforme, on assiste à une participation élargie du milieu communautaire dans différents processus de consultation initiés par la régie, à l'intégration de représentants d'organismes communautaires au conseil d'administration de chaque régie régionale et dans différents comités aviseurs, à une multiplication des lieux de concertation impliquant des acteurs institutionnels et communautaires ainsi qu'au développement de diverses formes de collaboration entre les organismes communautaires et les établissements publics favorisant un meilleur arrimage entre leurs *services* (ex. : entre un CLSC et un organisme familles ; entre une maison d'hébergement pour jeunes et un Centrejeunesse, etc.).

Par ailleurs, dans la réforme, la proposition d'un travail en partenariat s'accompagne d'un appel à la complémentarité entre les différents acteurs impliqués dans le champ de la santé et des services sociaux. À cet effet, on peut lire dans l'article 325 de la loi 120 que :

« La régie régionale prend les mesures nécessaires pour coordonner les activités des établissements et des organismes communautaires ainsi que les activités médicales particulières des médecins soumis à

une entente visée par l'article 360 en favorisant, entre eux, la concertation et la collaboration en vue d'assurer une utilisation rationnelle et une répartition équitable des ressources de façon à tenir compte de la complémentarité des établissements, des organismes et des cabinets, à éliminer entre eux les doublages et à permettre la mise en place de services communs. » (MSSS, 1991)

Impliquant une coordination accrue des activités de tous les acteurs concernés, la recherche de complémentarité s'inscrit dans une perspective de planification intégrée des services.

Impliquant une coordination accrue des activités de tous les acteurs concernés, cette notion de complémentarité s'inscrit dans une perspective de planification intégrée des services. À cet égard, la loi (article 347) suggère que la contribution attendue de chaque établissement et organisme soit clairement définie en fonction des objectifs formulés dans la politique ou dans les programmes comme, par exemple, dans les plans régionaux d'organisation de services (PROS).

Dès le départ, ces orientations gouvernementales placent le mouvement communautaire dans une situation paradoxale. D'une part, l'appel de l'État au partenariat des organismes communautaires témoigne de la reconnaissance enfin obtenue et longtemps réclamée par ces acteurs. En ce sens, l'invitation qui leur est faite de participer à l'organisation et à la planification des services augmente la légitimité de leurs actions ainsi que leur pouvoir d'influencer l'orientation des modes de gestion du social. D'autre part, l'appel à leur contribution laisse craindre aux groupes communautaires qu'ils héritent des problèmes que l'État ne parvient pas à gérer ; à cet effet, ils anticipent que le réseau public ne s'intéresse qu'aux services qu'ils peuvent dispenser pour remplir les fonctions qui ne sont pas (ou plus) assurées par les établissements publics. Aussi, ils redoutent que la recherche de

complémentarité justifie une prise de contrôle accrue de l'État sur leur développement en contraignant les groupes communautaires à adapter leurs pratiques aux modalités de la planification intégrée des services. En somme, même s'ils veulent collaborer avec le réseau public pour contribuer à améliorer la réponse aux besoins de la communauté, les organismes communautaires ne veulent pas être happés par une logique qui les entraînerait à prolonger les mandats du réseau public au détriment de leur propre mission.

Même s'ils veulent collaborer avec le réseau public pour contribuer à améliorer la réponse aux besoins de la communauté, les organismes communautaires ne veulent pas être happés par une logique qui les entraînerait à prolonger les mandats du réseau public au détriment de leur propre mission.

Les enjeux entourant cette dynamique partenariale, qui implique des chances de gains et des risques de pertes pour les organismes communautaires, incitent ces derniers à développer de nouvelles stratégies de rapport à l'État, stratégies distinctes de celles plus conflictuelles qui prédominaient dans les décennies précédentes mais aussi, distinctes du modèle consensuel auquel ils sont appelés à adhérer à l'intérieur du scénario technocratique. Fondée sur une philosophie de collaboration critique avec l'État et ses institutions, cette nouvelle stratégie, qualifiée par plusieurs auteurs de « coopération conflictuelle » (Dommergues, 1988 ; Doré, 1991 ; Lamoureux, 1994 ; Lévesque et Mager, 1993), encourage à la fois l'usage du conflit et du compromis en vue de créer de nouveaux espaces de médiation entre l'État et la société civile.

De manière à établir un réel rapport de force dans cette nouvelle dynamique partenariale, les organismes communautaires décident de se regrouper, d'abord au niveau national par le biais de la Table des regroupements provinciaux d'organismes communautaires et bénévoles (TRPOCB) et ensuite, au niveau régional par la voie des Tables intersectorielles régionales d'organismes communautaires (TROC). Cette mise en commun exige des organismes de partager et de négocier entre eux pour arriver à définir ensemble leur identité commune ainsi que pour déterminer leurs propres mécanismes de consultation, de décision, de représentation, etc. Malgré la complexité de ce processus, les nouveaux espaces de concertation mis en place par les organismes communautaires démontrent la capacité de ces derniers de se mobiliser en dehors des cadres formels proposés par l'État et, de ce fait, augmentent leur pouvoir de revendication auprès des instances du réseau public tout en instaurant une instance de négociation incontournable dans le processus de planification des services.

Après avoir introduit le cadre dans lequel se déroulent les nouveaux rapports entre les organismes communautaires et l'État, examinons maintenant quelques données qui ressortent de la recherche concernant les pratiques de relations extérieures des groupes étudiés. Cette

La « coopération conflictuelle » constitue une forme de relation où les règles du jeu sont constamment révisées pour rééquilibrer le rapport de force entre des acteurs aux pouvoirs inégaux. Pour adopter une telle stratégie, comme le suggère Doré (1991), « analysons chaque situation à son mérite. Recourons à la coopération chaque fois que des alliances tactiques sont possibles, malgré les incompatibilités de visées, faisons bon usage du conflit, chaque fois que se présentent les circonstances où il peut nous aider à acquérir "un pouvoir et des responsabilités comparables" (Dommergues, 1988) au pouvoir et aux responsabilités de ceux qui affirment vouloir nous solliciter comme partenaires. »

La capacité des organismes communautaires de se mobiliser en dehors des cadres formels proposés par l'État augmente leur pouvoir de revendication auprès des instances du réseau public tout en instaurant une instance de négociation incontournable dans le processus de planification des services.

présentation comporte trois parties. La première décrit la nature et les formes de relations extérieures développées par les organismes communautaires. Ensuite, nous examinerons les conditions de l'implication des organismes dans ces relations et ce, sous l'angle du temps investi, de l'impact sur le quotidien et des stratégies développées face aux exigences découlant des activités de concertation. Enfin, nous présenterons en troisième partie les résultats concernant les collaborations entretenues par les groupes ayant conduit à l'élaboration d'ententes formelles avec d'autres organismes communautaires ou établissements.

LES FORMES DE RELATIONS

Dans le cadre de la recherche, nous avons invité les organismes à nous informer à propos de trois types de relations extérieures qu'ils entretiennent :

- I avec des organismes communautaires et des institutions impliqués dans le milieu (quartier ou territoire),
- I avec les diverses instances du réseau de la santé et des services sociaux,
- I à l'intérieur de formes diverses de regroupements et de rassemblements d'organismes communautaires et ce, aux niveaux local, régional et national.

114

Les organismes **sont très** impliqués dans la concertation. Trois types de relations extérieures entretenues par ces groupes ont été identifiés.

Avant d'élaborer sur ces formes de relations extérieures, il importe d'apporter une précision sur la manière dont ont été entendues les trois catégories de relations que nous avons identifiées. En fait, les réponses variées des répondants et leur interprétation différente de la définition des catégories nous ont amenés à constater combien chaque relation extérieure implique plusieurs niveaux de concertation. Aussi, considérant que les mêmes exemples se retrouvent dans deux et parfois trois catégories, nous avons évité de faire des comparaisons trop détaillées entre les différentes formes de concertation. Nous avons plutôt choisi de présenter le tableau 6 sur la répartition générale des données fournies par les répondants pour ensuite relever quelques exemples recueillis dans les questionnaires ou les études de cas afin d'illustrer les différents types de concertation.

CHAPITRE 3 - PORTRAIT DE CINQ PRATIQUES DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Au niveau de la première forme de relations extérieures, soit avec les organismes communautaires ou les institutions du milieu, la grande majorité des répondants identifient qu'au cours de l'année 1998-1999, les principales activités ont été réalisées dans des espaces de concertation auxquels participent de multiples partenaires du réseau de la santé et des services sociaux, tels que des comités et des tables de concertation thématiques (comité d'action sur la violence conjugale, comité de prévention de la toxicomanie, concertation enfance-famille, etc.). Des organismes ont aussi mentionné des liens de concertation avec certains établissements publics ou parapublics de la santé et des services sociaux, comme le CLSC ou les centres jeunesse, ou encore, en lien avec d'autres institutions, par exemple avec la commission scolaire. Notons finalement que dans la première catégorie de relations extérieures, les répondants ont aussi identifié un certain nombre de concertations qui débordent du champ de la santé et des services sociaux, touchant par exemple aux enjeux du développement local (Corporation de développement économique communautaire. Centre local de développement, etc.).

2. La deuxième forme de relations extérieures concerne les rapports que les organismes développent avec les instances du réseau de la santé et des services sociaux. Les activités de concertation nommées par les répondants à ce niveau sont, par exemple, le conseil d'administration de la régie régionale, le comité aviseur sur la violence faite aux femmes, le comité sur la réallocation des budgets issus de la fermeture des hôpitaux, le comité sur l'allocation des ressources financières aux organismes communautaires, la commission consultative sur le PROS en toxicomanie, etc. Par ailleurs, divers lieux de concertation, parce qu'ils sont financés ou coordonnés par des instances du réseau public, soit la régie régionale ou la direction de la santé publique, sont associés par les répondants à la deuxième catégorie de relations extérieures même si ces exemples pourraient aussi être rapportés à la catégorie de relations qui réfère à la concertation dans le milieu.

1. **Des relations avec des organismes communautaires et des institutions impliqués dans le milieu, au sein du quartier ou du territoire (par exemple, comité d'action sur la violence conjugale, comité de prévention des toxicomanies, table de concertation enfance-famille, etc.)**

2. **Des relations avec les diverses instances du réseau de la santé et des services sociaux (par exemple, conseil d'administration de la régie régionale, comité aviseur sur la violence faite aux femmes, comité sur la réallocation des budgets, PROS en toxicomanie, etc.)**

On constate une plus grande implication des groupes de femmes au niveau des relations qui impliquent des établissements et des instances du réseau. Comme le démontre l'analyse des dynamiques régionales et comme l'ont révélé les études de cas, le fait que plusieurs priorités des régies régionales rejoignent les préoccupations des groupes de femmes favorise le recours à leur expertise ; ainsi, dans plusieurs régions du Québec, on retrouve par exemple un comité aviseur sur les conditions de vie des femmes, une table de concertation régionale sur la violence, des comités de travail sur le cancer du sein, etc.

En ce qui a trait aux groupes du secteur jeunes, les cas étudiés sont aussi très actifs sur ce plan, par exemple à une table de concertation pour les organismes d'hébergement jeunesse, au comité aviseur sur les sans-abri ou à la table de concertation régionale MTS/VIH-sida. D'autre part, même s'ils étaient moins actifs dans ces activités de concertation (apparemment moins diversifiées que pour les autres secteurs), plusieurs organismes familles participaient à la table de concertation enfance-famille initiée par la régie régionale de leur région ou encore au projet *1-2-3-GO!* qui rassemble plusieurs intervenants institutionnels et communautaires impliqués auprès des familles.

3. Des **relations** à l'inférieur de formes diverses de regroupements et de rassemblements d'organismes communautaires et ce, aux niveaux local, régional et national (par exemple, table régionale des groupes de femmes, regroupement des maisons de jeunes du Québec, regroupement des organismes communautaires régionaux, etc.)
3. En ce qui a trait à la troisième forme de concertation, on constate que les activités de regroupements identifiées par les organismes ont surtout été réalisées au niveau régional. Les groupes de femmes disent en plus *grand* nombre participer à des activités de regroupements comparativement aux deux autres secteurs, en raison notamment du rayonnement de leurs regroupements provinciaux et du nombre important de tables sectorielles régionales auxquelles elles peuvent siéger (ex. : tables des groupes de femmes, tables des centres de femmes, tables des maisons d'hébergement, etc.). Les maisons d'hébergement jeunesse ainsi qu'une bonne proportion de maisons déjeunes sont aussi présentes sur la scène provinciale. Par ailleurs, même s'ils demeurent attachés à leur regroupement provincial, plusieurs organismes femmes et jeunesse, comme le révèlent les études de

cas, ont pris un certain recul par rapport à ce lieu de concertation depuis qu'ils sont surtout incités à se concerter au niveau local.

Cela dit, les maisons déjeunes et les organismes familles sont les plus nombreux à ne pas participer à des regroupements d'organismes du même secteur, que ce soit aux niveaux provincial ou régional. Considérant que près de la moitié des maisons déjeunes du Québec ne sont pas membres de leur regroupement provincial et que les tables régionales de maisons déjeunes sont encore peu développées, ces résultats s'expliquent plus facilement. En ce qui a trait au secteur familles, il faut tenir compte du fait qu'il n'existe pas encore dans toutes les régions un regroupement régional des organismes familles. Aussi, au niveau provincial, lorsqu'ils sont membres d'un tel regroupement, les groupes familles y sont peu actifs, comme l'indiquent les études de cas.

Par ailleurs, ces deux même types de groupes, soit les organismes familles et les maisons déjeunes, semblent davantage s'impliquer au niveau local. On peut penser que cela est lié au fait que le territoire desservi par la majorité de ces groupes (ex. : maisons de jeunes, maisons de la famille) se limite souvent à leur quartier comparativement à d'autres types de groupes (ex. : maisons d'hébergement, centres de santé des femmes, CALACS) dont le territoire couvert est plus souvent régional. Aussi, au niveau local, les groupes déjeunes et les organismes familles sont davantage impliqués dans des activités sectorielles que les groupes de femmes qui tendent plutôt à s'y investir sur une base multisectorielle.

Même si les pourcentages qui suivent doivent être relativisés compte tenu des différences d'interprétation des catégories par les répondants, il apparaît assez clairement dans le tableau 5 qu'une proportion plus élevée d'organismes juge que la concertation avec des organismes et des institutions du milieu de même qu'avec des organismes communautaires au sein de regroupements est extrêmement ou très utile comparativement à la concertation avec les instances du réseau alors que le cinquième des groupes trouve peu ou aucune ment utile de développer des relations à ce niveau.

TABLEAU 4 Les relations extérieures			
	RELATIONS AVEC DES ORGANISMES ET DES INSTITUTIONS DU MILIEU	RELATIONS AVEC DES INSTANCES DU RÉSEAU DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX	RELATIONS AVEC DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES (REGROUPEMENTS)
Pourcentage d'organismes qui entretiennent ce type de relations	90 % des groupes	68 % des groupes	84,5 % des groupes
Moyenne de lieux de concertation	4,16 lieux	2,29 lieux	2,88 lieux
Moyenne de lieux de concertation selon le secteur	Femmes = 5,84 lieux Jeunes = 3,97 lieux Familles = 3,13 lieux	Femmes = 2,99 lieux Jeunes = 2,11 lieux Familles = 1,97 lieux	Femmes = 3,69 lieux Jeunes = 2,96 lieux Familles = 2,12 lieux

TABLEAU 5 Degré d'utilité des relations extérieures			
	RELATIONS AVEC DES ORGANISMES ET DES INSTITUTIONS DU MILIEU	RELATIONS AVEC DES INSTANCES DU RÉSEAU DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX	RELATIONS AVEC DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES (REGROUPEMENTS)
Extrêmement ou très utiles	61,9 %	37,0 %	71,1 %
Assez utiles	32,6 %	41,5 %	26,6 %
Peu ou aucunement utiles	5,5 %	20,9 %	2,3 %

LES CONDITIONS DE L'IMPLICATION

À la lumière des données recueillies, on constate d'emblée que les organismes communautaires ne sont pas repliés sur eux-mêmes alors que plusieurs consacrent beaucoup de temps aux relations avec l'extérieur. D'ailleurs, une large majorité d'organismes affirme que le temps consacré à la concertation a augmenté par rapport à 1992-1993, que ce soit avec le milieu (81,1 %), avec les instances du réseau (77,7 %) ou avec des organismes communautaires (78,3 %). Cette hausse du temps consacré aux relations extérieures n'est guère étonnante et elle confirme l'importance accordée à la concertation depuis la réforme, comme nous l'avons montré plus haut.

CHAPITRE 3 - PORTRAIT DE CINQ PRATIQUES DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Cela dit, il ressort des résultats que les groupes du secteur femmes sont les plus nombreux à consacrer plus de jours par mois à la concertation (26,6 % consacrent cinq jours et plus) et ce, au niveau des trois formes de relations extérieures identifiées. Dans une semaine type, cela signifie que la tâche de représentation extérieure occupe plus d'une journée par semaine dans l'agenda des personnes chargées de cette fonction. Dans le cas des organismes jeunes et familles, la moyenne de jours consacrés est beaucoup moins élevée (13,3 % des organismes du secteur jeunes et 10,3 % du secteur familles consacrent cinq jours ou plus par mois à la concertation⁴).

Les groupes du secteur femmes sont ceux qui consacrent le plus de jours par mois à la concertation et ce, au niveau des trois formes de relations extérieures identifiées.

Dans l'ensemble, on constate que les organismes nés entre 1980 et 1989 et ceux nés entre 1990 et 1993 sont ceux qui consacrent le plus de jours à la concertation, soit 63,4 % pour les premiers et 47,0 % pour les seconds. Aussi, il semble que les revenus influencent la participation des organismes. En fait, plus ceux-ci sont élevés, plus les groupes sont nombreux à s'impliquer dans des concertations et ce, dans les trois types de relations.

Par ailleurs, on remarque également que le nombre d'employés qui travaillent dans l'organisme est étroitement lié au nombre de lieux de concertation investis, particulièrement avec les instances du réseau public. En fait, plus le nombre de salariés est grand, plus le nombre de lieux identifiés par les groupes à ce chapitre est *grand*. Les études de cas indiquent que lorsque l'équipe de travail est plus grande, les organismes sont plus enclins à déléguer un représentant pour siéger à un conseil d'administration ou à un comité de travail de la région régionale ou d'un regroupement d'organismes, par exemple. Inversement, plus le nombre d'employés est petit, plus le nombre de lieux investis par les groupes est bas (30,3 % des groupes qui n'ont qu'une ou deux activités de concertation n'ont que deux employés comparativement à 15,8 % des groupes qui ont huit salariés et plus).

4. Ces chiffres sur la concertation globale sont le fruit d'un recodage des réponses données par les organismes à trois questions concernant le nombre de jours consacrés respectivement aux trois types de relations extérieures identifiés.

D'autre part, il est intéressant de remarquer qu'en général, les organismes qui se disent davantage investis dans la concertation sont plus nombreux à posséder des documents qui précisent les valeurs

auxquelles ils adhèrent. À cet égard, les organismes qui adhèrent à la base d'unité d'un regroupement national sont en général ceux qui consacrent le plus de jours à la concertation. Notons que ces organismes sont souvent issus de la cohorte de groupes des secteurs femmes et jeunes nés entre 1980 et 1989 qui, ayant développé bien avant la réforme une appartenance à un regroupement ainsi qu'un rapport de force avec l'État, continuent d'être les plus impliqués dans les espaces de concertation.

Les organismes qui adhèrent à la base d'unité d'un regroupement national sont en général ceux qui consacrent le plus de jours à la concertation. Ce sont le plus souvent des organismes fondés entre 1980 et 1989 et qui disposent d'un budget de base SOC.

Dans la presque totalité des organismes, la tâche de représentation extérieure est souvent ou toujours dévolue à la coordination-direction.

Dans un autre ordre d'idées, nous nous sommes intéressés à l'impact du niveau d'implication des organismes sur leur fonctionnement quotidien. Dans la presque totalité des organismes (95,1 %), cette tâche est souvent ou toujours dévolue

à la coordination-direction. Une exception ressort; dans la grande majorité des centres de femmes (63,3 %), cette tâche implique aussi souvent ou toujours les intervenantes, soit près de deux fois plus que dans l'ensemble des organismes (37,9 %). Par ailleurs, cette fonction n'est assumée par des bénévoles que dans 7,5 % des organismes et par les membres du conseil d'administration dans 13,7 % des groupes. Plus les organismes ont un gros budget, plus ils ont tendance à exclure les bénévoles. Ainsi, aucun de ceux dont le budget est supérieur à 250 000 \$ n'a recours aux bénévoles pour des tâches liées aux relations extérieures.

Le fait que la représentation extérieure soit le plus souvent assumée par un même individu peut avoir un impact sur la vie et les pratiques de l'organisme, notamment sur le clivage entre les salariés ainsi qu'entre l'équipe de travailleurs et les usagers.

Le fait que la représentation extérieure soit le plus souvent assumée par un même individu peut avoir un impact sur la vie et les pratiques de l'organisme, comme en témoignent des personnes interviewées dans les études de cas. Par exemple, le coordonnateur d'un organisme jeunes souligne que l'augmentation du volume d'activités de concertation a eu un impact direct sur la qualité de l'intervention effectuée avec les jeunes, l'obligeant à interrompre ses représentations extérieures pendant une année afin de remettre de l'ordre dans l'organisme où ça ne fonctionnait plus. L'embauche d'un nouvel

intervenant s'est alors avérée nécessaire avant qu'il puisse reprendre ses activités de concertation. Allant dans le même *sens*, la coordonnatrice d'un organisme familles affirme que sa trop grande implication à l'extérieur de son organisme a eu des effets néfastes sur la gestion interne de son groupe, ce qui l'a forcée à établir des balises pour l'aider à mieux établir des priorités dans son implication extérieure.

D'autres exemples témoignent de l'ampleur de la tâche associée aux relations extérieures. Ainsi, la coordonnatrice d'un organisme femmes estime que la régionalisation a entraîné un éclatement de la participation. Selon elle, son organisme est extrêmement sollicité puisqu'il doit être présent non seulement dans les lieux de concertation qui traitent de la situation des femmes mais aussi dans certains autres espaces où le point de vue des femmes devrait être considéré. Quant à lui, le coordonnateur d'un organisme du secteur jeunes met en évidence comment cette nouvelle dynamique exige une adaptation de la part des groupes communautaires ; par exemple, le fait que le travail de rue touche des problématiques variées oblige son organisme à multiplier les espaces de concertation puisque les tables et les comités sont la plupart du temps conçus en fonction de problèmes spécifiques (toxicomanie, prostitution, sida, violence, pauvreté, etc.). Cette fragmentation des lieux de concertation entraîne une charge importante de dossiers à lire et contraint souvent le coordonnateur à choisir entre plusieurs tables lorsque leurs réunions ont lieu en même temps, ce qui arrive souvent selon lui.

Une telle situation de surcharge entraîne parfois une radicalisation des choix des organismes en ce qui concerne leur mode de sélection des lieux de concertation. Ainsi, comme en témoignent les études de cas, des *raisons* stratégiques motivent souvent la participation des organismes dans les différents espaces de concertation. Par exemple, suite à l'épuisement des salariées, un groupe de femmes rencontré a décidé de ne s'impliquer que dans les espaces qui le rapprochaient des lieux de pouvoir. Dans le même sens, la majorité des organismes visités lors des études de cas estiment que leur participation à la concertation permet d'acquérir une plus grande visibilité qui contribue à

La diversité et la fragmentation des lieux de concertation obligent les organismes à multiplier leur participation dans divers espaces et ce, afin d'assurer que leur point de vue sera considéré dans la planification des services.

Parmi les effets pervers de la hausse du temps consacré à la concertation, notons le manque de temps disponible pour investir dans la présence auprès des participants ainsi que dans la vie associative du groupe.

Les organismes visités estiment que leur participation à la concertation permet d'acquérir une plus grande visibilité qui contribue à l'accroissement de leur légitimité et qui leur permet aussi d'accéder à des informations d'importance, notamment concernant le financement.

Le fait d'adopter une attitude proactive face à la concertation, en prenant un certain leadership dans différents dossiers, favorise une plus grande cohérence entre les priorités des organismes et celles mises de l'avant sur le plan régional.

l'accroissement de leur légitimité et qui leur permet aussi d'accéder à des informations d'importance, notamment concernant le financement. Plusieurs soulignent que la concertation augmente également leurs possibilités de développer des projets concrets en lien avec d'autres ressources. Par ailleurs, on remarque que certains organismes développent des stratégies pour relever le défi des multiples formes de concertation, par exemple en partageant la tâche de représentation entre les membres de l'équipe et en investissant à la base au niveau de la concertation communautaire. À cet égard, un organisme femmes qui n'emploie que trois permanentes réussit à être très actif au niveau des regroupements nationaux parce que les représentations régionales sont partagées entre les membres du regroupement sectoriel auquel il adhère. Le fait d'adopter une attitude proactive face à la concertation, en prenant un certain leadership dans différents dossiers, favorise aussi une plus grande cohérence entre les priorités des organismes et celles mises de l'avant sur le plan régional.

LES COLLABORATIONS AYANT CONDUIT À DES ENTENTES FORMELLES

Quelques résultats font état des collaborations ayant conduit à des ententes formelles avec des organismes communautaires ou des établissements, qu'ils soient ou non du réseau de la santé et des services sociaux. Parmi ces ententes établies, on trouve des protocoles de référence, des ententes *à perpétuité*, des places réservées, l'accueil de participants obligés ainsi que des ententes de services. Les résultats démontrent qu'une proportion assez importante d'organismes ont de telles ententes, et ce, dans les trois secteurs d'intervention.

Des personnes sont souvent référées dans les groupes des secteurs familles et femmes tandis que les maisons de jeunes reçoivent beaucoup moins de références.

Avant d'examiner ces ententes formelles (voir le tableau 6), soulignons que 86,9 % des groupes affirment qu'il arrive que d'autres ressources leur réfèrent des personnes rejointes, que ce soit ou non dans le cadre d'une entente établie. Il est extrêmement fréquent que des personnes soient

référéées pour les groupes des secteurs familles (98,2 %) et femmes (97,5 %), tandis que c'est nettement moins le cas dans les groupes du secteurjeunes (77,4 %), les maisons déjeunes ayant moins de références que l'ensemble des organismes répondants (64,9 %). Un peu plus du quart des groupes (27,8 %) affirment que les personnes rejointes par leur groupe sont toujours ou très souvent référéées par d'autres organismes ou institutions. Les CLSC sont les établissements les plus actifs sur le plan de la référence vers les organismes communautaires (90 %). Par rapport à 1992-1993, tous les organismes croient que les groupes et les établissements réfèrent autant ou plus.

Notons que 34,6 % des groupes ont développé un protocole de référence formel. Les groupes du secteur familles (42,2 %) et femmes (41,2 %) sont plus nombreux à avoir une telle entente que ceux du secteurjeunes (25,5 %). L'étude de cas dans une maison d'hébergement pour femmes révèle que ces organismes ont négocié des ententes formelles avec les services policiers dès la fin des années 1980 et ce, afin de mieux répondre aux besoins des femmes victimes de violence. Parmi les groupes qui soutiennent avoir un protocole de référence, 18,1 % en ont un avec le CLSC, 15,3 % avec les policiers, 11,9% avec le Centrejeunesse et 9,9 % avec des organismes communautaires du même secteur.

Un faible pourcentage (13,9 %) des groupes à l'étude ont une entente de *per diem*. Parmi eux, on compte autant de groupes du secteurjeunes que des secteurs femmes et familles. La proportion d'organismes ayant une telle entente est plus élevée chez les groupes plus âgés ainsi que chez les organismes qui ont un revenu plus élevé. D'autre part, il apparaît que c'est avec le CLSC ou le Centrejeunesse qu'une telle entente est le plus souvent établie.

Le tiers des groupes de notre échantillon (32,8 %) réserve des places à des participants pour des organismes ou des établissements. Les groupes du secteur familles sont beaucoup plus nombreux (43,4 %) que les groupes des deux autres secteurs à avoir ce genre d'ententes. Les organismes réservent principalement des places au CLSCv ou au Centrejeunesse (23,7 %), à des organismes communautaires du mê-

Le tiers de notre échantillon réserve des places à des participants pour des organismes ou des établissements. Les groupes du secteur familles ainsi que les organismes dont les revenus SOC sont peu élevés sont beaucoup plus nombreux à avoir une telle pratique.

TABLEAU 6
Portait comparatif des collaborations ayant conduit à des ententes formelles

	POURCENTAGE D'ORGANISMES QUI DISENT AVOIR CE TYPE DE COLLABORATIONS	Qui SONT CES ORGANISMES? (PAR SECTEUR)	AVEC QUI ? (PLUSIEURS CHOIX POSSIBLES)
Référence ⁵	86,9 % des groupes	97,5 % groupes femmes 98,2 % groupes familles 77,4 % groupes jeunes	89,5 % CLSC 85,8 % OC sectoriels 74,3 % OC multisectoriels 66,7 % CJ 63,2 % écoles 50,5 % police
Participants obligés	36,1 % des groupes	44,0 % groupes familles 33,6 % groupes femmes 31,4 % groupes jeunes	60,7 % par LPJ 55,2 % par LJC 49,1 % par jugement de cour 14,0 % par CLE
Protocole de référence	34,6 % des groupes	42,2 % groupes familles 41,2 % groupes femmes 25,5 % groupes jeunes	18,1 % CLSC 15,3 % police 11,9 % CJ 9,9 % OC sectoriels 7,8 % écoles 4,9 % réadaptation 4,0 % OC multisectoriels
<i>Per diem</i>	13,9 % des groupes	Autant de groupes des trois secteurs	8,6 % CLSC-CJ 5,9 % écoles 5,3 % police 4,6 % OC sectoriels 2,8 % OC multisectoriels 1,2 % réadaptation
Places réservées ⁷	32,8 % des groupes	43,4 % groupes familles 24,4 % groupes femmes 27,6 % groupes jeunes	23,7 % CLSC-CJ 22,8 % OC sectoriels 19,5 % écoles 15,7 % OC multisectoriels 13,6 % police 7,9 % réadaptation
Ententes de services ⁸	63,3 % des groupes	77,1 % groupes familles 56,9 % groupes jeunes 54,6 % groupes femmes	47,5 % CLSC-CJ 33,7 % écoles 42,3 % OC sectoriels 29,2 % OC multisectoriels 17,9 % police

5. Exceptionnellement, dans ce tableau, cette forme de collaboration (la référence) ne concerne pas que les ententes formelles établies.

6. Un *per diem* consiste en un montant statutaire accordé par un établissement à un organisme pour défrayer les coûts relatifs à la participation d'un individu.

7. Une telle entente prévoit qu'un organisme réserve un nombre prédéterminé de places pour la participation de personnes référées par un établissement

8. Une entente de services peut prendre diverses formes, allant du prêt d'un photocopieur ou d'un local à un prêt de personnel professionnel pour une activité spéciale ou à une collaboration particulière dans le cadre d'un projet spécifique.

me secteur (22,8 %) et à des écoles (19,5 %). D'autre part, il apparaît que les organismes dont les revenus SOC sont moins élevés sont plus nombreux à réserver des places au CLSC et au Centre jeunesse, aux écoles et aux organismes communautaires multisectoriels.

Les résultats indiquent que 36,1 % des répondants accueillent parfois des personnes obligées de participer à leurs services/activités, surtout en vertu de la *Loi sur la protection de la jeunesse* (60,7 %), de la *Loi sur les jeunes contrevenants* (55,2 %) ou d'un jugement de la cour (49,1 %). On compte un nombre plus grand d'organismes du secteur familles (44,5 %) que des secteurs femmes (34,8 %) et jeunes (31,5%). La proportion d'organismes qui ont une telle pratique augmente à mesure que les revenus augmentent.

Plus du tiers des répondants accueillent parfois des personnes obligées de participer à leurs services/activités en vertu d'une loi ou d'un jugement de la cour.

Enfin, près des deux tiers de nos répondants (63,3 %) ont une entente de services avec des organismes communautaires ou des établissements. Ces organismes peuvent bénéficier d'un prêt de locaux ou de matériel, d'un prêt de personnel, ou encore, réaliser des interventions communes avec d'autres organismes ou établissements. Les groupes familles (77,1 %) sont plus nombreux à avoir une telle entente que les groupes des deux autres secteurs. De telles ententes de services sont surtout établies avec le CLSC ou le Centre jeunesse (47,5 %), avec d'autres organismes communautaires sectoriels (42,3 %) et avec des écoles (29,2 %).

FAITS SAILLANTS

I À la lumière des résultats tant quantitatifs que qualitatifs, nous constatons que les groupes communautaires ont répondu très favorablement à l'appel au partenariat avec différents acteurs du milieu. Leur accord ne s'est pas uniquement manifesté en paroles, mais dans des implications concrètes et multiples. Ces résultats confirment que, malgré leurs critiques et leurs réserves, les organismes communautaires ont bien accueilli les fondements de la réforme qui leur permettaient de mieux se faire entendre et de rendre plus visibles leurs pratiques.

- I On constate une plus grande implication des groupes de femmes et ce, quelle que soit la forme de relations extérieures. Les études de cas des groupes de femmes montrent que ceux-ci participent activement tant au sein d'instances de développement régional qu'aux comités et tables de concertation thématiques mis en place par la régie régionale ou aux nombreuses concertations sectorielles et multisectorielles, aux niveaux régional et national. La concordance entre les priorités des régies régionales et les préoccupations des groupes de femmes explique en partie ce haut taux de participation de même que leur ferme intention de se rapprocher des lieux de pouvoir.

- I Les groupes qui investissent le plus dans les relations extérieures présentent certaines caractéristiques : ils ont généralement été fondés entre 1980 et 1989, possèdent un revenu plus stable (budget SOC), ont des documents qui précisent les valeurs mises de l'avant dans leur pratique et adhèrent souvent à la base d'unité d'un regroupement national. Nous retrouvons dans cette catégorie une majorité de groupes femmes et un nombre important de groupes déjeunes, particulièrement les maisons d'hébergement pour jeunes. Vu leur ancrage historique, le degré de définition de leurs orientations, leur relative stabilité financière et celle de l'équipe de travail ainsi que leur partage d'une analyse sociopolitique au sein d'un regroupement d'appartenance, il semble que ces organismes soient moins à la remorque des autres acteurs du milieu avec qui ils entretiennent des rapports plus égalitaires.

- I *Par* contre, l'absence de ces caractéristiques est le fait d'une majorité de groupes familles et de plusieurs maisons déjeunes qui semblent davantage contraints à un financement précaire et dont les orientations sont moins fortement définies. D'après notre analyse, les organismes qui défendent leurs pratiques seuls plutôt qu'au sein de regroupements et qui dépendent d'un financement par programmes sont plus vulnérables aux pressions de la régie et des établissements pour adapter leurs pratiques en fonction d'objectifs spécifiques définis par l'État.

- I Les groupes ont développé des collaborations multiples tant avec les organismes du réseau qu'avec d'autres groupes communautaires. Notons que les groupes familles sont en général ceux qui ont le plus d'ententes formelles de collaboration. Cet état de fait se vérifie *concernant* les ententes de services, les participants obligés et les places réservées. Les CLSC et les centres jeunesse sont particulièrement impliqués dans ce type de rapports. Ces données indiquent la présence d'une certaine complémentarité de services avec le réseau.

- I Le temps consacré à la concertation a largement augmenté par rapport à 1992-1993. Compte tenu que de nombreux lieux de concertation, entre groupes ou en relation avec les établissements du réseau, sont justement nés sous l'impulsion de la réforme, un tel constat n'est guère étonnant. Malgré la lourdeur et le temps investi que représentent pour les groupes les relations extérieures, les études de cas indiquent que des raisons stratégiques incitent les groupes à garder des liens avec le réseau. Cela leur permet d'acquérir une plus grande visibilité qui contribue à l'accroissement de leur légitimité, à l'accès à des informations privilégiées, concernant notamment le financement, et au développement de possibilités pour réaliser des projets concrets.

- I Malgré les avantages de la concertation, des effets pervers de cet investissement seraient ressentis au niveau de la dynamique interne des organismes alors que les permanents ont moins de temps pour investir au niveau de leur présence sur le terrain, en relation avec les participants, ainsi que dans la vie associative et démocratique du groupe. Aussi, l'expertise de plus en plus exigée pour les représentations extérieures accentue la spécialisation des fonctions, ce qui contribue à un clivage entre les salariés (coordination-direction vs intervenants) ainsi qu'à l'exclusion des usagers, bénévoles et membres de cette sphère d'activité.

- I Plusieurs organismes, en particulier des groupes de femmes, ont développé des stratégies pour faire face à la multiplication des lieux de concertation. Ainsi, pour éviter une surcharge de travail chez certaines salariées et pour favoriser la circulation de l'information.

plusieurs groupes de femmes partagent la tâche de représentation extérieure entre les membres de l'équipe. Dans le même sens, des organismes s'associent et partagent entre eux les délégations dans des lieux de concertation qui les concernent tous. D'autre part, pour éviter d'être à la remorque de priorités qui ne seraient pas les leurs, ces organismes adoptent une attitude proactive en assumant un leadership sur le plan de la concertation. Cette approche permet aux organismes de devenir les porteurs de certains dossiers, ce qui contribue à augmenter leur crédibilité et leur influence dans la région.

- I La dynamique partenariale instaurée par la réforme aura constitué une occasion de raffermir le mouvement communautaire alors que l'implantation des régies régionales a obligé les groupes à repenser leur mode d'organisation et de représentation pour être en mesure de se rassembler autour d'objectifs et de revendications communs. Les organismes rencontrés estiment que les relations entre groupes sont des lieux d'échange et de réflexion qui les équipent pour mieux faire face à la dynamique partenariale régionale et à ses enjeux.

FINANCEMENT

La survie des organismes communautaires élan! rarement acquise et la défense de leur autonomie étant une préoccupation majeure, plusieurs enjeux traversent la question de leur financement.

La nature et l'ampleur du financement constituent deux facteurs qui influencent les pratiques des organismes communautaires. Leur survie étant rarement acquise et la défense de leur autonomie étant une préoccupation majeure chez les organismes communautaires, plusieurs enjeux traversent la question de leur financement.

Différentes avenues de financement se présentent aux organismes communautaires. L'avenue de l'autofinancement, quoique exigeante, est valorisée par les groupes pour l'indépendance qu'elle leur accorde. Plusieurs sources privées sont également sollicitées, dont Centraide, qui attribue un budget récurrent à de nombreux organismes, ce qui n'est pas le cas de la majorité des bailleurs de fonds privés dont l'aide est plus souvent ponctuelle. Du côté des bailleurs de fonds publics, plusieurs instances fédérales, provinciales et municipales disposent de

programmes de subventions destinés aux organismes communautaires. Au niveau fédéral, on peut penser aux programmes de Santé et Bien-être Canada pour la réalisation de projets spécifiques ou encore, aux programmes d'employabilité de la Direction des ressources humaines auxquels ont souvent recours les organismes communautaires. Cela dit, les principales revendications des organismes communautaires des secteurs femmes, jeunes et familles pour accéder à du financement public s'adressent au gouvernement québécois, particulièrement au ministère de la Santé et des Services sociaux mais aussi à d'autres ministères tels ceux de l'Éducation, de la Justice ou des Loisirs.

À cet égard, la proposition de politique du SACA (2000) montre l'importante évolution de l'aide gouvernementale provinciale octroyée aux organismes communautaires par le biais d'une vingtaine de ministères, aide qui serait passée de 280 millions de dollars en 1996-1997 à 373 millions de dollars en 1998-1999. Occupant une proportion de 55 % à 60 % de cette aide financière, le budget du programme de Soutien aux organismes communautaires (SOC) du ministère de la Santé et des Services sociaux aurait pour sa part augmenté de manière significative depuis sa mise en place ; cette enveloppe serait ainsi passée de un million de dollars en 1970-1971 à seulement 1,2 million en 1977-1978 pour ensuite grimper à 69,7 millions en 1992-1993, puis à 148 millions en 1996-1997 jusqu'à atteindre 200 millions en 1998-1999.

Le budget du programme de Soutien aux organismes communautaires (SOC) du ministère de la Santé et des Services sociaux a augmenté de manière significative depuis sa mise en place ; cette enveloppe serait ainsi passée de un million de dollars en 1970-1971 à 200 millions en 1998-1999.

Quoiqu'elle témoigne de l'importance qu'ont pris les organismes communautaires aux yeux de l'État, surtout depuis la réforme, l'ampleur de cette augmentation doit être relativisée puisque, même si elle a permis d'améliorer la réalité financière de plusieurs organismes, cette hausse n'aura pas empêché de nombreux autres groupes de demeurer dans la précarité. D'une part, il faut considérer que la contribution du MSSS aux organismes communautaires ne représente qu'un peu plus de 2 % de son budget total, ce qui signifie que l'aide financière accordée à ce secteur continue d'être marginale pour le principal ministère concerné⁹. D'autre part, l'impact de la croissance du budget accordé aux organismes communautaires est relativement diminué par le

9. Calcul effectué à partir des données budgétaires consignées sur le site www.msss.gouv.qc.ca.

Le nombre d'organismes serait passé de 1 442 en 1992-1993 à 2 348 en 1996-1997 (Bélanger, 1999).

fait que le nombre de groupes a lui aussi considérablement augmenté au cours des dernières années et qu'ainsi, les nouveaux octrois sont partagés entre un nombre accru de bénéficiaires ; à titre de repère, le nombre de ces organismes serait passé de 1 442 en 1992-1993 à 2 348 en 1996-1997 (Bélanger, 1999). Dans ce contexte, même si de nouvelles initiatives ont été mises en place au cours de la dernière décennie et même si une partie du mouvement communautaire a pu être consolidée par l'augmentation des ressources, particulièrement les organismes rattachés à des regroupements sectoriels qui ont négocié des cadres de financement, de nombreux groupes ont peu bénéficié des nouveaux budgets dirigés vers le milieu communautaire. La politique de l'enveloppe fermée adoptée par Centraide et le programme SOC qui limite le financement des nouveaux groupes, auront contribué à laisser pour compte ces organismes.

face aux orientations de la réforme suggérant d'allouer des budgets dans le cadre de programmes liés à des problématiques spécifiques, les regroupements communautaires se sont mobilisés pour affirmer leur nette opposition à un mode de financement qui les entraînerait à morceler leur action en fonction des cadres établis par les gestionnaires (RIOCM, 1994).

Un financement de base global, stable et adéquat devrait tenir compte de l'ensemble de l'action des organismes communautaires en soutenant non seulement la dispensation de services spécifiques mais aussi le fonctionnement du groupe, le maintien d'une vie associative, d'actions collectives ainsi que de la défense de droits.

Par ailleurs, même s'ils réclament depuis longtemps une hausse des ressources qui leur sont octroyées par l'État, les organismes refusent d'entrer dans un rapport de dépendance qui soumettrait leurs activités aux priorités gouvernementales. Un tel enjeu, déjà anticipé par les organismes au cours des années 1980 (Sommet populaire de Montréal, 1983; Pelchat, 1987), ressort nettement des nombreuses négociations entamées entre les regroupements d'organismes communautaires et l'État depuis la réforme du réseau de la santé et des services sociaux. En effet, face aux orientations de la réforme suggérant d'allouer des budgets dans le cadre de programmes liés à des problématiques spécifiques (tels les programmes régionalisés d'organisation de services), les regroupements communautaires se sont mobilisés pour affirmer leur nette opposition à un mode de financement qui les entraînerait à morceler leur action en fonction des cadres établis par les gestionnaires (RIOCM, 1994). Au contraire, les regroupements revendiquent que la reconnaissance des organismes communautaires par l'État se traduise par l'octroi d'un financement de base global, stable et adéquat. Selon eux, un tel financement devrait tenir compte de l'ensemble de leur action en permettant de soutenir non seulement la dispensation de

services spécifiques mais aussi le fonctionnement de l'organisme, le maintien d'une vie associative, d'actions collectives ainsi que de la défense de droits (Ibid.).

Estimant que leur autonomie financière représente un des moyens les plus importants pour exercer un contrôle sur leurs orientations, la lutte des groupes populaires et des organismes communautaires pour un financement de base remonte aux années 1970 mais s'est surtout intensifiée au cours des années 1980 avec l'apparition des multiples regroupements d'organismes en santé et services sociaux œuvrant en étroite collaboration avec les groupes d'éducation populaire sur les dossiers liés à leur reconnaissance par l'État. Considérant qu'il est de responsabilité publique de maintenir leur intervention auprès des personnes les plus marginalisées, ces organismes estiment que leurs initiatives devraient être soutenues par un investissement significatif des fonds publics et ce, dans le respect de l'autonomie des organismes pour la détermination de leurs besoins et des solutions qu'ils jugent pertinentes (Ibid.).

Ces nombreux efforts de mobilisation auront convergé jusqu'à la proposition récente d'une politique de reconnaissance et de soutien des organismes déposée par le Secrétariat à l'action communautaire autonome du Québec en l'an 2000 (SACA, 2000). Tout en reconnaissant l'utilité des diverses formes de financement octroyé par différents ministères aux organismes communautaires, cette politique affirme l'importance du financement de base pour favoriser l'autonomie de l'action communautaire et pour assurer une stabilité et une qualité des interventions et services offerts. Du même souffle, le gouvernement insiste toutefois sur la responsabilité des organismes communautaires de diversifier leurs sources de financement afin de manifester concrètement leur autonomie ainsi que la participation de la collectivité. En outre, le gouvernement souligne aussi son souhait de voir les organismes communautaires davantage soutenus par des fonds autres que les fonds publics. En ce sens, il s'engage à encourager la participation de différents partenaires privés et publics dans la consolidation des organismes communautaires.

Depuis la crise économique des années 1990 et avec la crise des finances publiques qui l'accompagne, la croissance du « tiers secteur », dont font partie les organismes communautaires, aurait tendance à s'effectuer sur les terrains délaissés par l'État et dans les espaces non développés par le secteur privé.

Dans un tout autre ordre d'idées, la hausse des sommes investies dans les groupes communautaires et les importantes compressions effectuées dans le réseau des services publics auraient provoqué le développement d'un nouveau marché de l'emploi. En effet, depuis la crise économique des années 1990 et avec la crise des finances publiques qui l'accompagne, la croissance du « tiers secteur », dont font partie les organismes communautaires, aurait tendance à s'effectuer sur les terrains délaissés par l'État et dans les espaces non développés par le secteur privé. Dans ce contexte, le communautaire deviendrait un employeur potentiel, davantage ciblé par les diplômés de l'intervention sociale en même temps qu'un maillon important dans le champ de l'économie sociale jouant un rôle accru au niveau du développement d'initiatives locales et sur le plan de l'employabilité des personnes défavorisées¹⁰.

Ayant introduit les principaux enjeux qui traversent le financement des organismes communautaires, présentons maintenant les données recueillies auprès des groupes répondants sur les questions liées à leur financement. Après avoir brièvement abordé la question du temps consacré à la recherche de financement, nous présenterons les données générales sur le financement total et moyen des organismes selon le secteur d'activités, le type d'organismes, l'année de fondation et la région et nous examinerons une à une la répartition des sources de financement auxquelles ils recourent.

LE TEMPS CONSACRÉ À LA RECHERCHE DE FINANCEMENT

Avant d'aborder les détails du financement des groupes de notre échantillon, il est important de savoir que la recherche de subventions est une activité qui demande beaucoup d'énergies aux divers organismes qui ont répondu à notre questionnaire. En effet, 58 % de ces derniers ont affirmé consacrer cinq jours et plus par mois à la recherche de financement. Cette rubrique compte

Le recours à de multiples sources de financement et les exigences croissantes des bailleurs de fonds imposent aux organismes communautaires une surcharge de travail importante.

10. Même si nous relevons ici cette transformation du secteur communautaire, nous avons peu exploré ce sujet dans la présente recherche.

CHAPITRE 3 - PORTRAIT DE CINQ PRATIQUES DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

autant le temps passé à remplir les formulaires de subventions, souvent très diversifiés, que celui consacré à la recherche de nouveaux bailleurs de fonds. Dans le même ordre d'idées et à l'instar d'autres recherches (RIOCM, 1998), les données recueillies dans nos études de cas font également état de la surcharge de travail qu'impose le recours à de multiples sources de financement et les exigences croissantes des bailleurs de fonds en ce qui a trait aux formulaires de demandes de fonds et autres démarches bureaucratiques.

LE FINANCEMENT TOTAL ET MOYEN PAR SECTEUR D'ACTIVITÉS

La lecture du tableau 7 permet de mettre en lumière plusieurs éléments. D'abord, les écarts entre le financement des groupes de notre échantillon sont très importants. Les organismes provenant de Montréal et ceux du secteur femmes jouissent du meilleur financement. Cette différence s'explique en grande partie par le type d'organismes puisque les maisons d'hébergement occupent une proportion importante de l'échantillon du secteur femmes

et que ces ressources ont un budget annuel nettement supérieur au financement moyen des autres groupes. Aussi, comme la plupart de ces maisons ont été fondées avant 1989, on comprend mieux les écarts de financement des groupes en fonction de l'année de fondation.

Les groupes du secteur femmes jouissent du meilleur financement. Le fait qu'on compte parmi l'échantillon une proportion importante de ressources d'hébergement explique en partie ce résultat mais aussi les gains marqués par ce secteur grâce aux négociations de leurs regroupements nationaux avec le MSSS au cours des années 1980 et 1990.

TABLEAU 7				
Portrait du financement moyen des organismes				
FINANCEMENT MOYEN	SECTEUR	TYPE D'ORGANISMES	ANNÉE DE FONDATION	RÉGION
Moyen : 161097 \$	Femmes : 252 549 \$	Hébergement pour femmes: 410994\$	Avant 1980: 311 225\$	Montréal : 294 136\$
Minimum: 1462\$	Jeunes: 143624\$	Hébergement pour jeunes : 312692\$	Entre 1980 et 1989: 182 049 \$	Québec : 134 147\$
Maximum : 3151 820 \$	Familles: 130148\$	Centres* de femmes : 128374\$	Entre 1990 et 1993: 138 560\$	Région périphérique : 161 891 \$
		Organismes familles: 127108\$	Depuis 1994: 82 555 \$	Régions moyennes : 140430\$
		Maisons de jeunes: 99814\$		Régions éloignées : 105065\$

* Incluent les centres de santé et les CALACS

LES SOURCES DE FINANCEMENT

À partir des indications fournies par les répondants au questionnaire, quatorze sources de financement ont été dénombrées. Le maximum de sources identifiées est de dix alors que le minimum est d'une seule. En moyenne, les groupes interrogés bénéficient de 4,4 sources de financement. Le secteur jeunes est un peu sous cette moyenne avec 4,3 sources contre 4,7 pour le secteur familles et 4,4 pour les groupes femmes.

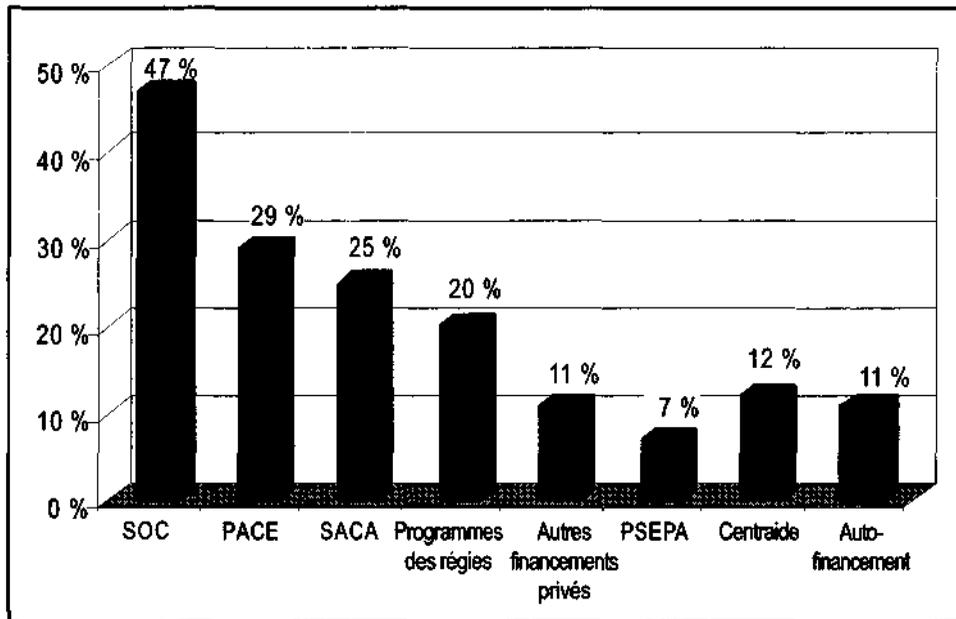
On serait tenté de croire qu'un nombre plus élevé de sources de financement garantit une meilleure santé financière pour les organismes. Cependant, si l'on regarde de plus près, des nuances s'imposent puisque ceux qui disposent du plus petit nombre de sources de financement se répartissent aux deux extrémités de l'éventail des revenus. Ainsi, on constate que les groupes en hébergement, qui ont le plus petit nombre de sources de financement avec 3,6 (jeunes) et 3,8 (femmes), sont les mieux nantis parmi l'ensemble des organismes ; comme nous le verrons plus loin, l'importance du financement de base auquel accèdent ces organismes leur évite de multiplier les démarches auprès de divers bailleurs de fonds.

À l'opposé, les organismes nés depuis 1994, soit ceux qui appartiennent à la cohorte la plus pauvre, ont aussi moins de sources de financement que la moyenne (à peine quatre sources). Dans leur cas, le faible nombre de sources de financement peut davantage être interprété comme un indice de leur sous-financement alors que ces groupes ont moins accès à certains bailleurs de fonds (entre autres à cause de la politique de l'enveloppe fermée limitant l'accès des ressources à de nouveaux groupes). D'autres recherches font état des difficultés auxquelles font face ces groupes (René et al., 1997).

Avant de donner des précisions sur chaque source de financement, présentons deux graphiques qui illustrent les sources de financement auxquelles recourent les organismes communautaires à l'étude et la proportion moyenne de chaque source de financement au budget total des groupes.

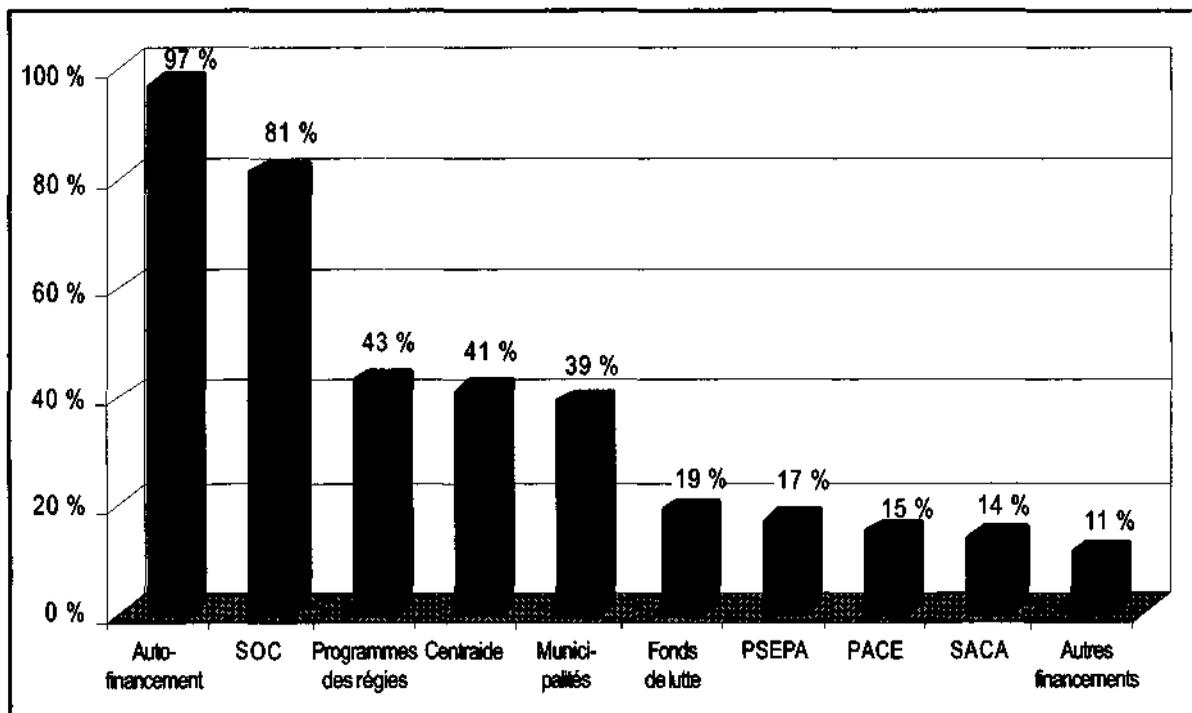
GRAPHIQUE 16

Proportion moyenne de chaque source de financement sur le budget total des groupes



GRAPHIQUE 17

Distribution des sources de financement



Le financement SOC

En chiffres absolus, le programme SOC (Soutien aux organismes communautaires) du ministère de la Santé et des Services sociaux vient au premier rang de la contribution au budget annuel des groupes interrogés. L'envoi postal de notre questionnaire avait été effectué à partir d'une liste des organismes reconnus par les différentes régions régionales. Être reconnu ne signifie toutefois pas que l'on soit financé. On trouve 81 % des groupes de notre échantillon obtenant ce financement SOC. Le financement SOC est plus important dans les régions mitoyennes où 92 % des groupes affirment en bénéficier contre 83 % pour les groupes de Montréal ou encore 76 % pour ceux de sa périphérie.

Encore une fois, l'âge est un facteur déterminant puisque 93 % des groupes ayant été fondés avant 1980 jouissent d'un financement SOC contre 52 % des derniers groupes mis sur pied depuis 1994. L'écart est moins grand entre les groupes fondés entre 1980 et 1989 (91 %) et entre 1990 et 1993 (85 %). Cette moins grande accessibilité au financement SOC pour les jeunes groupes explique que la moyenne des montants en chiffres absolus marque une aussi nette différence entre les jeunes et les anciens groupes. Par ailleurs, on peut s'étonner de la différence entre Montréal et Québec.

Proportion du financement SOC au revenu total des organismes

Si l'on fait une moyenne, on apprend que le financement SOC correspond à 47 % des revenus des organismes qui en bénéficient. Si l'on regarde de plus près selon les secteurs d'activités, le SOC constitue une proportion importante du financement des groupes femmes soit 64 %, contre 49 % pour les groupes du secteur jeunes et 30 % pour les groupes familles. Pour les maisons d'hébergement pour femmes, la proportion du SOC à leur financement est de 75 % et pour les groupes d'hébergement pour jeunes, elle est de 68 %. Cette proportion est de 56 % pour les centres de femmes et elle descend à 48 % pour les maisons

Le SOC constitue une proportion importante du financement des groupes femmes, soit 64 %, comparativement à 49 % pour les groupes du secteur jeunes et 30 % pour les groupes familles.

déjeunes, alors qu'elle n'est que de 30 % pour les organismes familles. Ce sont les groupes fondés entre 1980 et 1989 qui ont la plus forte proportion de financement SOC avec 53 %, suivis par ceux plus âgés (avant 1980) avec 46 % et 38 % pour ceux mis en place entre 1990 et 1993, sensiblement la même proportion que ceux nés depuis 1994, soit 39 %. Il n'y a pas de différences significatives entre les régions.

Les programmes des régions régionales

Plusieurs régions ont développé des programmes dans le cadre de leurs priorités régionales. Considérés comme des partenaires dans la poursuite de ces priorités, les organismes communautaires sont souvent sollicités pour présenter des demandes de financement dans le cadre des programmes de subventions. Il s'agit d'un financement non récurrent, souvent assorti d'objectifs spécifiques déterminés par le bailleur de fonds.

Les organismes communautaires **sont** souvent sollicités pour présenter des demandes de financement dans le cadre de programmes de subventions orientés vers des objectifs spécifiques déterminés en fonction des priorités régionales.

Proportion du financement des programmes des régions régionales au revenu total des organismes

Ces programmes représentent 20 % du financement des groupes qui y ont recours. Si l'on regarde de plus près, le secteur familles est celui qui en est le plus fortement tributaire puisque ces programmes constituent 26 % de son financement alors que cette proportion est de 16 % et 17 % pour les secteurs femmes et jeunes, (seulement 12 % pour les groupes d'hébergements pour jeunes et pour femmes).

Les groupes du secteur familles et ceux nés depuis 1994 dépendent nettement plus de programmes de financement spécifiques.

Plus le groupe est jeune (et moins il est riche), plus la proportion de ces programmes à son financement augmente : pour les groupes fondés avant 1980, la proportion est de 12 % ; de 1980 à 1989, 17 % ; de 1990 à 1993, 22 % ; enfin, depuis 1994, elle atteint 26 %. Selon les régions, la proportion de ces programmes au financement des

organismes est la suivante : la région de Québec, 25 % ; Montréal, 16 %. Elle oscille autour de 19 % pour les groupes de la périphérie de Montréal, des régions mitoyennes et éloignées.

Centraide

Au total, 41 % des groupes de notre échantillon répondent obtenir un financement de Centraide. En fonction du type d'organismes, on remarque que les maisons d'hébergement pour femmes et pour jeunes

Les organismes plus âgés, dont plusieurs sont concentrés à Montréal, sont les plus avantagés par les subventions de Centraide.

sont beaucoup plus financées que les autres types d'organismes. La différence entre l'année de fondation est manifeste ; plus le groupe est vieux, plus il reçoit de fonds de Centraide, mais cette tendance est encore plus forte pour les organismes mis sur pied avant 1979. Le croisement avec les régions présente de très grandes disparités. Les groupes de Montréal obtiennent une somme quatorze fois supérieure à celle obtenue par les groupes des régions éloignées.

Proportion du financement de Centraide au revenu total des organismes

La contribution de Centraide aux groupes qui en bénéficient représente en moyenne 12 % de leur budget annuel. Selon les secteurs, il s'agit d'une proportion de 15 % pour les groupes familles, 12 % pour les groupes jeunes, 8 % pour les groupes femmes. Compte tenu du montant important en chiffres absolus accordé aux groupes fondés avant 1980, la proportion de leur financement atteint 29 %. Cette contribution diminuée 12 % pour les groupes nés entre 1980 et 1989 et à 8 % pour ceux mis sur pied entre 1990 et 1993. Elle atteint pourtant 15% pour ceux développés depuis 1994 ; considérant que le revenu de ces groupes est peu élevé, on comprend que même une faible contribution de Centraide occupe une forte proportion de leur financement total.

Le croisement selon les régions indique les proportions suivantes : Centraide contribue pour 25 % du budget des groupes de Montréal, pour 20 % de celui des groupes de Québec, pour 11 % de celui des

groupes de la périphérie de Montréal et pour 9 % de celui des groupes des régions mitoyennes et éloignées.

Les municipalités

Les instances municipales ont toujours joué un rôle important dans la vie des collectivités. Avant la réforme Castonguay-Nepveu (au début des années 1970), elles étaient responsables de la gestion de *certain*s services sociaux. On pourrait croire qu'elles sont encore présentes dans le financement des organismes communautaires. Dans les faits, leur contribution est assez timide avec une somme moyenne de 10 668 \$. Seulement 37 % des groupes interrogés disent recevoir un soutien financier de la part de leur municipalité.

De plus, 68 % de l'ensemble de leur contribution se fait au secteur jeunes. Ainsi, 54 % des groupes jeunes affirment avoir reçu un support financier de la part de leur municipalité, comparativement à 26 % des groupes familles et à 20 % de ceux du secteur femmes. Si l'on regarde de plus près, 67 % des maisons déjeunes reçoivent une contribution de leur municipalité. Les organismes familiaux ne sont pas en reste puisque 45 % d'entre eux affirment aussi bénéficier d'une aide de leur municipalité. Encore une fois, et c'est devenu une évidence, les groupes plus âgés reçoivent davantage, avec près du double de ce que reçoivent ceux mis sur pied plus récemment.

Peu élevée, la majeure partie de la **contribution** des municipalités aux organismes communautaires est attribuée au secteur jeunes, en particulier aux maisons de jeunes.

Proportion du financement des municipalités au revenu total des organismes

Un calcul de moyenne indique que la proportion de la participation des municipalités à l'ensemble du financement des groupes s'évalue à environ 9 %. En conséquence de ce qui vient d'être dit, cette proportion augmente à 12 % pour le secteur jeunes et atteint 14 % pour les organismes de type maisons déjeunes alors qu'elle ne représente que 1,4 % pour les groupes du secteur femmes et 5 % pour ceux du secteur familles. Compte tenu de la faiblesse de leur budget, la

contribution des municipalités est plus importante pour les organismes les plus nouvellement créés. Ainsi, en proportion, l'apport financier aux groupes les plus jeunes, soit ceux nés depuis 1994, est trois fois supérieur (16 %) à celui accordé aux groupes mis sur pied avant 1980 (5 %). On se souvient que 47 % des groupes fondés depuis 1994 sont du secteur jeunes et que les groupes plus récemment fondés sont les moins fortunés. Il est donc normal de voir la proportion augmenter

Le même calcul permet de constater que l'apport du financement des municipalités est plus important pour le financement total des groupes communautaires de certaines régions et ce, même si, en chiffres absolus, la contribution financière est moindre. Ainsi, on remarque que les villes de la région de Québec contribuent presque deux fois plus (16 %) que les autres municipalités qui ne contribuent en moyenne qu'à 9 % du budget de l'ensemble des répondants.

Le Fonds de luHc à la pauvreté

140

Géré par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité, le fonds de lutte à la pauvreté a été créé dans la foulée du sommet économique de 1996 ; il devait permettre la réinsertion sociale des secteurs défavorisés de la population.

Géré par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité, le fonds a été créé dans la foulée du sommet économique de 1996 ; il devait permettre la réinsertion sociale des secteurs défavorisés de la population. Au total, 19 % des groupes de notre échantillon ont reçu une contribution de ce fonds. Selon le type d'organismes, ce sont les maisons d'hébergement qui se taillent la part du lion. Lorsque l'on regarde le financement *moyen* des fonds de lutte par région, on remarque que Montréal et sa périphérie s'en sortent le mieux, suivies de près par les régions mitoyennes. On commence à noter un fléchissement pour les groupes de la région de Québec, mais l'écart se creuse radicalement pour les groupes en régions éloignées.

Proportion du financement du fonds de lutte au revenu total des organismes

Le fonds de lutte représente 32 % du financement total des groupes qui ont indiqué en bénéficiant. Notons que 50 % de ces groupes provien-

ment du secteur jeunes et que cette source de financement est une contribution importante au financement des maisons déjeunes (30 %). Du côté du secteur femmes, cette source contribue pour une proportion de 24 % du financement, 30 % chez les centres de femmes. Cette proportion grimpe à 41 % pour les groupes familles. Comme on doit s'y attendre, même s'ils reçoivent plus en chiffres absolus, les groupes d'hébergement pour jeunes et pour femmes comptent cette source pour une moins grande proportion de leurs revenus (respectivement 10 % et 9 %) et ce, parce que ce montant est intégré dans un budget total généralement plus élevé. Si on examine les données à partir de l'âge des groupes, il s'agit d'une subvention considérable pour ceux fondés depuis 1994. Il est intéressant de constater que ce programme représente une proportion imposante du budget des groupes l'ayant obtenu à Montréal et en périphérie, avec 44 %. Pour les régions mitoyennes, cette part atteint 30 %, comparativement à 21 % pour les groupes des régions éloignées et 20 % pour ceux de la région de Québec.

Le programme PSEPA

Le Programme de soutien à l'éducation populaire autonome (PSEPA) est géré par le ministère de l'Éducation du Québec. Il est l'un des rares programmes provenant de ce ministère qui s'adresse aux organismes communautaires. Dix-sept pour cent des groupes de notre échantillon en bénéficient. Le secteur jeunes reçoit un peu plus que les secteurs femmes et familles, mais si l'on regarde de plus près en fonction du type d'organismes, on remarque que les groupes d'hébergement pour jeunes reçoivent moins que ces ressources pour femmes. Les autres types d'organismes encaissent un montant oscillant autour de la moyenne. Par contre, le croisement avec l'âge du groupe est inusité. Ce programme est plus généreux avec les groupes aux deux extrémités : les plus jeunes et les plus anciens. Le croisement selon les régions est plus habituel, à savoir, plus on s'éloigne des grands centres, plus la subvention se fait petite.

Dix-sept pour cent des groupes de notre échantillon bénéficient du Programme de soutien à l'éducation populaire autonome (PSEPA) du ministère de l'Éducation.

Proportion du financement du PSEPA au revenu total des organismes

Le PSEPA contribue à 7 % du financement total des groupes disant l'obtenir. Cette proportion est la même selon le secteur d'activités. Selon l'année de fondation, la proportion fluctue de la même manière que les chiffres absolus, c'est-à-dire qu'elle est de 10 % pour les groupes nés depuis 1994 et de 11 % pour les groupes nés avant 1980 alors qu'elle représente pour les groupes fondés entre 1980 et 1989, 5 % de leur budget, et 6 % pour ceux nés entre 1990 et 1993.

Le programme PACE

Le Programme d'action communautaire pour les enfants (PACE) est un programme financé par le gouvernement fédéral et mis en place au Québec avec une collaboration étroite du MSSS. Il vise les familles en milieu de grande pauvreté et privilégie des interventions selon une approche de type promotion de la santé. Il finance 15 % des groupes de notre échantillon et est surtout présent chez des groupes oeuvrant auprès de la petite enfance ; ainsi 76 % de cette subvention est attribuée au secteur familles. À cet effet, 36 % des groupes de ce secteur ont répondu le recevoir. Par contre, on le retrouve peu chez les autres groupes : 9 % des centres de femmes et 6 % des groupes d'hébergement pour femmes. Si l'on considère l'année de fondation, on constate que les organismes fondés avant 1980 et entre 1980 et 1989 reçoivent davantage.

Proportion du financement du PACE au revenu total des organismes

La **proportion** du financement du PACE au revenu **total** des groupes est légèrement supérieure à celle du financement SOC chez les organismes du secteur familles ainsi que chez les groupes nés après 1994.

Ce programme représente en moyenne 29 % du financement des groupes qui en bénéficient : cette proportion est de 15 % pour le secteur femmes, 17 % pour le secteur jeunes alors qu'elle atteint 32 % pour les groupes du secteur familles. Chez ce dernier secteur, la proportion de cette source est même légèrement supérieure au financement SOC (voir plus

haut) ; c'est dire toute l'importance que revêt ce programme pour les organismes du secteur familles. L'âge du groupe est un facteur important, surtout pour ceux mis sur pied depuis 1994. Ainsi, la moyenne du financement gravite autour de 25 % pour les groupes nés avant 1994 alors qu'elle atteint 38 % pour ceux fondés depuis cette date. Considérant que ces derniers groupes ont un financement total inférieur à celui des groupes plus âgés, on ne peut s'étonner de cette proportion importante et ce, même si les sommes reçues sont inférieures en chiffres absolus.

On dénote presque une homogénéité de l'importance de ce financement pour chacune des régions alors que ce programme occupe une proportion oscillant entre 25 et 27 % pour pratiquement l'ensemble des régions. Une exception : les régions éloignées, puisque pour les groupes qui en font partie, le PACE représente 35 % de leur revenu. Ceci confirme l'importance de ce financement pour les groupes moins financés.

Le Secrétariat à l'action communautaire autonome (SACA)

À peine 14 % de nos groupes reçoivent un financement du SACA. Ce dernier finance davantage les groupes dont l'année de fondation est plus récente. Ainsi, les groupes nés depuis 1994 (25 %) sont cinq fois plus représentés que ceux mis sur pied avant 1979 (5 %). Les quelques groupes ayant un financement supérieur à 20 000 \$ proviennent du secteur jeunes et du secteur femmes. Le SACA ne finance aucun groupe en hébergement. Les croisements entre les groupes financés par le SACA et les régions prennent le scénario habituel : les groupes de Montréal reçoivent la part du lion et plus on s'en éloigne, moins la contribution se fait importante.

Le financement du SACA rejoint peu d'organismes mais contribue à une proportion importante du budget de ceux qu'il subventionne.

Proportion du financement du SACA au revenu total des organismes

Malgré une faible part de groupes recevant une contribution du SACA ce financement semble assez important pour ceux qui le reçoivent puisqu'il représente en moyenne 25 % de leur financement total. Il représente sensiblement la même proportion du financement des groupes femmes et jeunes (respectivement 29 % et 28 %) alors que pour le secteur familles, il n'est que de 18 %. Encore une fois, la différence est notoire selon les régions ; alors que pour les groupes de Montréal et des régions éloignées, il participe à 20 % de leur budget, il contribue à 54 % de celui des groupes de Québec et à 35 % du financement des groupes de la région périphérique de Montréal. Cette proportion ne représente que 14 % du revenu des groupes des régions mitoyennes.

Autofinancement

La rubrique autofinancement réfère à des activités de cueillette de fonds, à des dons, au *membership* ou encore aux frais de participation à certaines activités. La presque totalité des groupes de notre échantillon, soit 97 %, ont indiqué avoir une part d'autofinancement à leur budget. Les groupes femmes semblent particulièrement avoir développé de telles stratégies. Par ailleurs, on remarque que l'autofinancement est très répandu chez les maisons d'hébergement tant pour femmes que pour jeunes.

L'autofinancement est le moyen le plus répandu chez les organismes pour recueillir des fonds ; par contre, il s'agit de la source de financement qui occupe la moins grande part du budget de chaque groupe.

La répartition selon l'année de fondation du groupe démontre la solidité des organismes plus âgés. Ainsi, les groupes fondés avant 1980 contribuent en moyenne trois à huit fois plus à ce type de financement que les autres cohortes d'âge. On ne s'étonne pas de constater que la répartition selon les régions dénote toujours de grandes disparités. Ainsi, les groupes de Montréal contribuent en autofinancement avec une somme nettement supérieure à celle des autres régions.

Proportion de l'autofinancement au revenu total des organismes

En moyenne ce montant représente 11 % du budget total des groupes. Les organismes familles sont un peu au-dessus, avec 15 % et les organismes femmes sont légèrement au-dessous, avec 8 %. Selon le type d'organismes, alors que les maisons d'hébergement pour jeunes atteignent la moyenne, les maisons d'hébergement pour femmes participent pour 4 % en autofinancement de leur budget total. Selon l'âge du groupe, on remarque que les organismes fondés avant 1980 contribuent légèrement davantage que la moyenne à leur financement avec une proportion de 14 %. Les groupes de Montréal sont ceux dont la proportion d'autofinancement est la plus élevée avec 16 % de leur budget total.

Autres financements privés

Au total, 18 % de nos groupes disent avoir d'autres sources de financement privé. Cette rubrique représente une somme moyenne de 28 619 \$. Aucune différence significative n'existe entre les différents secteurs d'activités. Par contre, selon le type d'organismes, on constate que les maisons d'hébergement pour femmes (41 102 \$) et pour jeunes (37 317 \$) reçoivent davantage en provenance d'autres fonds privés que les autres. Les organismes familles (16 589 \$) et les maisons de jeunes (13 883 \$) sont ceux qui en bénéficient le moins.

L'âge du groupe ne semble pas être un facteur déterminant pour presque l'ensemble des groupes. Seulement les plus jeunes, ceux mis sur pied depuis 1994, sont un peu moins nantis, avec 23 761 \$. Selon les régions, on remarque que Montréal (40 562 \$) reçoit davantage de ce type de financement et que les régions éloignées (20 805 \$) en recueillent le moins.

Dix-huit pour cent des groupes consultés sollicitent d'autres sources de financement privé, allant chercher de ce côté une moyenne de 28 619 \$ par année.

Proportion des autres financements privés au revenu total des organismes

Les autres sources de financement privé contribuent à 11 % du revenu total des groupes qui affirment en bénéficier. Cette proportion demeure sensiblement identique pour l'ensemble des groupes nonobstant leur secteur d'activités. Elle ne fluctue pas selon les types d'organismes ou l'âge du groupe. Par contre, une petite différence est à signaler pour les organismes de Montréal où la proportion de ce financement à leur budget global atteint 16 %.

LE FINANCEMENT PUBLIC : COMPARAISON ENTRE LE FINANCEMENT DE BASE ET LE FINANCEMENT PAR PROGRAMMES

Comme notre recherche porte en grande partie sur les impacts des rapports entre l'État et les organismes communautaires, nous avons porté attention aux effets de la nature du financement public sur la réalité des groupes étudiés en comparant le financement de base au financement par programmes spécifiques.

Comparativement au financement par programmes qui ne s'attache qu'à un volet spécifique d'activités, le financement de base permet de soutenir l'ensemble des actions et du fonctionnement des organismes communautaires. En plus de permettre un centrage sur la mission de base des organismes, ce mode de financement réduit les tâches bureaucratiques qui sont au contraire décuplées par le financement par programmes : multiplication des demandes de subventions, des rapports d'activités, des bilans financiers, etc. Aucune source de financement ne remplit véritablement les conditions d'un réel financement de base (triennal, global et décent) au Québec. Le programme SOC est le seul à s'apparenter à un financement public de base et ce, bien qu'il ne réponde pas totalement à la condition de récurrence, les organismes devant reformuler leur demande à chaque année. D'autre part, plusieurs subventions gouvernementales s'inscrivent dans la logique du financement par programmes sous forme de montants ponctuels octroyés à des organismes pour la réalisation d'activités correspondant à des objectifs

En plus de permettre un **centrage** sur la mission des organismes, un mode de financement de base réduit les tâches bureaucratiques qui sont au contraire décuplées par le financement par programmes.

Proportion des autres financements privés au revenu total des organismes

Les autres sources de financement privé contribuent à 11 % du revenu total des groupes qui affirment en bénéficier. Cette proportion demeure sensiblement identique pour l'ensemble des groupes nonobstant leur secteur d'activités. Elle ne fluctue pas selon les types d'organismes ou l'âge du groupe. Par contre, une petite différence est à signaler pour les organismes de Montréal où la proportion de ce financement à leur budget global atteint 16 %.

LE FINANCEMENT PUBLIC : COMPARAISON ENTRE LE FINANCEMENT DE BASE ET LE FINANCEMENT PAR PROGRAMMES

Comme notre recherche porte en grande partie sur les impacts des rapports entre l'État et les organismes communautaires, nous avons porté attention aux effets de la nature du financement public sur la réalité des groupes étudiés en comparant le financement de base au financement par programmes spécifiques.

Comparativement au financement par programmes qui ne s'attache qu'à un volet spécifique d'activités, le financement de base permet de soutenir l'ensemble des actions et du fonctionnement des organismes communautaires. En plus de permettre un centrage sur la mission de base des organismes, ce mode de financement réduit les tâches bureaucratiques qui sont au contraire décuplées par le financement par programmes : multiplication des demandes de subventions, des rapports d'activités, des bilans financiers, etc. Aucune source de financement ne remplit véritablement les conditions d'un réel financement de base (triennal, global et décent) au Québec. Le programme SOC est le seul à s'apparenter à un financement public de base et ce, bien qu'il ne réponde pas totalement à la condition de récurrence, les organismes devant reformuler leur demande à chaque année. D'autre part, plusieurs subventions gouvernementales s'inscrivent dans la logique du financement par programmes sous forme de montants ponctuels octroyés à des organismes pour la réalisation d'activités correspondant à des objectifs

En plus de permettre un **centrage** sur la mission des organismes, un mode de financement de base réduit les tâches bureaucratiques qui sont au contraire décuplées par le financement par programmes.

spécifiques fixés par le bailleur de fonds. Un certain nombre de subventions identifiées peuvent être classées dans cette catégorie : régie par programmes (ex. : priorités de santé et bien-être telles que la prévention du VIH-sida, des toxicomanies, du cancer du sein, etc.), PSEPA, Fonds de lutte à la pauvreté, Soutien à l'action bénévole, Condition féminine Canada, PACE et YAPR

Les groupes reçoivent en moyenne 77 548 \$ de financement de base et 42 181 \$ de financement par programmes. En général, la proportion de financement de base est plus élevée que celle du financement par programmes. Ainsi, pour les organismes ayant un financement de base, ce dernier représente en moyenne 47,7 % du revenu total tandis que pour les organismes ayant du financement par programmes, celui-ci représente environ 30,3 % du budget total.

En termes de secteurs, le financement de base est plus important chez les groupes de femmes. En effet, la moyenne est de 143 460 \$ pour ce secteur alors qu'elle est de 70 239 \$ chez les groupes jeunes et de seulement 35 155 \$ pour les organismes familles. De plus, le financement de base représente en moyenne 63,8 % du budget des groupes femmes alors qu'il est de 48,6 % pour les groupes jeunes et de 29,8 % pour les organismes du secteur familles. En conséquence, les organismes familles sont ceux dont le financement par programmes *totalise la* plus forte proportion de leur budget total (43,4 % des revenus des groupes familles, comparativement à moins de 25 % pour les organismes jeunes et femmes¹⁰). Le secteur familles est aussi le seul où la moyenne de financement par programmes, avec 50 842 \$, dépasse celle du financement de base, élevée à 35 155 \$. Inversement, les maisons d'hébergement sont nettement celles qui ont le plus gros financement de base (250 000 \$ pour les femmes et plus de 200 000 \$ pour les jeunes) et dont cette source représente la plus grande part de leur budget (67,6 % pour les jeunes et 74,7 % pour les femmes)¹¹. Dans la partie analyse, nous verrons les effets importants de ces résultats.

10. Cette moyenne est calculée en tenant compte uniquement des groupes qui reçoivent du financement par programmes.

11. Rappelons que le nombre élevé de maisons d'hébergement pour femmes et pour jeunes dans notre échantillon contribue à élargir l'écart entre les revenus des organismes de ces deux secteurs et celui des groupes familles qui ne comptent aucune ressource de ce type.

Concernant l'année de fondation, un constat saute aux yeux : plus les organismes sont anciens et plus la moyenne du financement de base augmente. C'est le contraire qui se passe avec le financement par programmes puisque plus les organismes sont jeunes et plus le montant de financement par programmes est élevé (sauf pour les organismes nés depuis 1994, où ce montant diminue).

Quand on regarde la proportion de financement par programmes sur le revenu total, la tendance s'accroît, alors que plus les organismes sont récents, plus le financement par programmes représente une grande part de leur revenu total. Ainsi, les groupes nés avant 1980 ont une proportion de 14 % de financement par programmes alors qu'elle atteint 45 % chez les organismes fondés depuis 1994. Elle est de 23,8 % pour la cohorte 1980-1989 et de 35,1 % pour celle de 1990-1993.

La proportion du financement de base se comporte de manière un peu plus erratique : ce sont les organismes nés entre 1980 et 1989 qui ont la plus grande part de leur budget provenant d'un financement de base (en moyenne, 53 % de leur budget) suivis de près par ceux fondés avant 1980 (46 %). Ceux qui ont la plus petite part de financement de base sont les groupes nés entre 1990 et 1993 (38 %), suivis de près par ceux nés en 1994 et plus (39 %).

Concernant les régions, c'est à Montréal que les montants moyens de financement de base et de financement par programmes sont les plus élevés (respectivement 100 807 \$ et 53 808 \$), suivis par la périphérie de Montréal dans les deux cas. Pour le financement de base, ces régions sont suivies des régions mitoyennes, éloignées et enfin, de Québec avec la plus petite moyenne de financement de base (62 019 \$). Le montant des subventions par programmes est en moyenne moins élevé en régions éloignées.

Pour ce qui est des proportions du budget total des organismes, la moyenne de financement de base est à cet égard la plus faible à Montréal et en périphérie de Montréal (autour de 43 %) alors qu'elle s'élève progressivement jusqu'aux régions éloignées où le financement de base occupe en moyenne 53 % du revenu total. La proportion du

financement par programmes est la plus faible à Montréal (24,9 % en moyenne) et la plus élevée en périphérie de Montréal avec 37 %.¹²

À l'instar d'autres recherches (RIOCM 1998, René et al., 1997), les études de cas que nous avons réalisées nous ont permis de constater que les groupes bénéficiant de financement par programmes vivent des transformations plus importantes dans leurs choix d'activités ou de services à offrir. Les données quantitatives permettent aussi d'établir clairement que le secteur familles reçoit proportionnellement plus de financement par programmes que les autres secteurs et que les montants en provenance de ce type de financement sont généralement plus élevés que ceux découlant d'un financement de base. Nous avons voulu vérifier si un tel état de fait avait des conséquences sur les manières de faire de ces organismes.

On se souvient que le questionnaire comprenait une série d'énoncés¹³ ayant pour but de qualifier leur manière de faire. Nous avons croisé ces énoncés avec le type de financement. Parmi les deux énoncés les plus souvent choisis par les répondants (énoncé 2 : 39 % ; énoncé 4 : 37 %), les organismes bénéficiant d'un petit financement par programmes ont plus souvent identifié l'énoncé 2, soit 54 %, que l'énoncé 4, retenu par à peine 26 % des groupes. La relation s'inverse entièrement pour les groupes ayant un gros financement par programmes ; dans leur cas, l'énoncé 4 obtient 53 % contre 26 % pour l'énoncé 2. Le fait que les organismes familles choisissent le plus souvent l'énoncé 4, centré sur le développement de compétences, et qu'ils recourent le plus au financement par programmes confirme la relation entre le mode de financement et la manière de faire des groupes.

Les groupes qui dépendent du financement par programmes vivent des transformations plus importantes dans leurs choix d'activités ou de services.

Les groupes subventionnés dans le cadre du PACE associent souvent leur manière de faire à l'énoncé 4, centré sur le développement de compétences ; ceci constitue un indice de **l'influence** du dit programme qui, justement, vise le développement de compétences parentales.

12. Comme d'autres sources de revenus (financement non gouvernemental) entrent en considération, il est normal de ne pas trouver de correspondance inversée entre les proportions du financement de base et du financement par programmes.

13. Pour avoir la définition complète des cinq énoncés, consulter la section action/programmation. Nous ne résumons ici que les deux énoncés les plus souvent choisis par les répondants, soit l'énoncé 2 valorisant une approche « d'être-avec » et l'énoncé 4 orienté vers le développement de compétences.

Énoncé 2 : Nous sommes avec les personnes rejointes afin de les aider, en fonction de leurs demandes, à répondre à leurs besoins ; nous voulons ainsi leur permettre de développer leurs potentialités et d'améliorer leur sort individuellement et collectivement.

Énoncé 4 : Nous proposons des activités/services qui visent à permettre aux personnes rejointes de développer ou d'améliorer des compétences, connaissances, habiletés, comportements afin de prévenir l'avènement de situations difficiles.

Ce lien est d'autant plus plausible que le principal programme qui subventionne les groupes familles, soit le RACE, est justement axé sur le développement de compétences parentales.

De plus, un autre croisement démontre que plus les groupes ont un financement par programmes, plus ils ont de chances d'avoir un protocole d'entente formelle avec un organisme du réseau. Les proportions sont les suivantes : pas de financement par programmes, 64 % ; petit financement, 73 % ; financement moyen, 88 % ; et gros financement, 90 %. Dans le même ordre d'idées, plus un organisme reçoit du financement par programmes, plus il est susceptible d'avoir une entente de type *per diem*. Ainsi, les groupes ne recevant pas ou peu de financement par programmes ont de telles ententes dans une proportion d'environ 43 % alors que les groupes ayant un moyen ou gros financement par programmes en ont dans 78 % des cas.

Il en va de même pour les places réservées ; plus le financement par programmes est important, plus les groupes ont des places réservées pour des clientèles du réseau : ceux qui n'ont pas de financement par programmes ou ceux qui en ont peu réservent des places dans une proportion d'environ 66 % alors que 87 % à 89 % des organismes moyennement ou très financés par programmes, le font.

La tendance se maintient avec les ententes de services. Les groupes n'ayant pas de financement par programmes ou en ayant peu ont une entente de services dans une proportion de 81 % ; cette proportion est de 92 % pour les groupes ayant un financement par programmes moyen et de 94 % pour les groupes ayant un gros financement de ce type.

La progression est quelque peu différente pour les groupes qui reçoivent des personnes dont la participation est obligatoire ; ceux qui n'ont pas de financement par programmes répondent en recevoir dans une proportion de 30 %, suivis de 28 % pour les groupes avec un petit financement par programmes et de 34 % pour ceux recevant un financement moyen. Par contre, chez les groupes ayant un gros financement par programmes, la proportion grimpe à 54 % !

CHAPITRE 3 - PORTRAIT DE CINQ PRATIQUES DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Les données qualitatives recueillies lors des études de cas, surtout celles du secteur familles, permettent de comprendre les effets du financement par programmes sur le choix des activités programmées par les groupes qui dépendent d'un tel financement. Chez un organisme familial visité, les exigences liées à ce mode de financement font à ce point pression que certaines activités, comme le tricot, ont été retranchées de la programmation parce que jugées trop « sociales » et ainsi éloignées des objectifs des bailleurs de fonds. (C'est avec témérité que cette activité a été remise au programme ; à croire que le tricot est une activité subversive !).

Aussi, comme nous l'avons vu dans certaines études de cas, lorsque le cahier de charges est accolé à la subvention, certains groupes sont poussés à se substituer à des instances dont les approches en prévention et promotion de la santé se réfèrent principalement à des modèles épidémiologiques. Ce déplacement de mandat rétrécit d'autant l'espace où des manières de faire autrement auraient pu être utilisées. De plus, cet enlèvement entraîne des conflits d'orientation tels que le suivant : si les activités de développement de compétences remplissent la grille horaire de certains groupes familles au point de compromettre la tenue d'activités de loisirs par exemple, comment peuvent-ils mettre en place les conditions de socialisation nécessaires à la réadaptation ou à la réinsertion de personnes isolées ou exclues, objectifs pourtant annoncés dans les politiques qui sous-tendent ces programmes de financement (priorités de Santé et bien-être, RACE, etc.) ?

De surcroît, on peut se demander si ce type de financement par programmes n'impose pas une relation contractuelle, niant parfois les habiletés, les particularités et les cultures d'intervention des groupes, dès lors réduits au rôle de mandataires, de commandités pour des actions, des activités décidées ailleurs, selon d'autres philosophies d'intervention.

Bien sûr, les organismes les plus imaginatifs réussissent, dans le meilleur des cas, à se réappropriier les objectifs et la démarche des projets financés par ces programmes afin de préserver leur couleur

Lorsque le cahier de charges est accolé à la subvention, certains groupes sont poussés à se substituer à des instances dont les approches en prévention et promotion de la santé se réfèrent principalement à des modèles épidémiologiques.

communautaire. Cette adaptation leur semble tout de même risquée, d'autant plus que les groupes concernés vivent l'insécurité d'être évincés de la liste des organismes subventionnés s'ils adoptent des pratiques trop différentes de celles privilégiées par les bailleurs de fonds.

FAITS SAILLANTS

- I Les organismes consacrent beaucoup d'énergies et de temps à la recherche de financement ; le fait d'avoir à recourir à de multiples bailleurs de fonds accroît la surcharge de travail liée à cette tâche.
- I Le secteur femmes est le mieux financé parmi les groupes étudiés ; la forte proportion de *ressources* d'hébergement pour femmes dans notre échantillon explique en partie ce résultat mais aussi les gains marqués par les groupes de ce secteur grâce aux négociations de leurs regroupements nationaux avec le ministère de la Santé et des Services sociaux au cours des années 1980 et 1990. Les organismes jeunes sont aux deuxième rang des mieux financés *alors* que les groupes familles ont en général un revenu moins élevé que les deux autres secteurs.
- I Suivant une logique décroissante, les organismes les plus anciens ont généralement un budget annuel plus élevé que les organismes plus jeunes.
- I L'autofinancement est le moyen le plus répandu chez les organismes pour recueillir des fonds ; par contre, il s'agit de la source de financement qui occupe la moins grande part du budget de chaque groupe.
- I Le programme SOC est la deuxième source de financement la plus courante et c'est cette subvention qui occupe la plus forte proportion du budget annuel des organismes. Les montants accordés ainsi que la proportion du SOC au revenu annuel des organismes est beaucoup plus élevée chez les organismes du secteur femmes que chez les groupes familles et même jeunes. Au niveau des régions, les organismes de Montréal et de sa périphérie sont beau-

coup plus favorisés par le programme SOC que ceux de la région de Québec, par exemple.

- I Le financement par programmes de la régie régionale arrive au troisième rang des sources de revenus qui atteignent le plus grand nombre d'organisme et représente en moyenne la quatrième plus forte proportion du budget chez ceux qui le reçoivent. Les groupes du secteur familles ainsi que les organismes les plus jeunes (fondés depuis 1994) dépendent nettement plus de programmes de financement spécifiques que ceux des autres secteurs et des générations antérieures.
- I Le programme fédéral RACE arrive en huitième place des sources de fonds les plus utilisées par les organismes ; pourtant, chez les organismes qui l'obtiennent (principalement des groupes familles), il occupe souvent une proportion importante de leurs revenus totaux.
- I Centraide, au quatrième rang des bailleurs de fonds les plus sollicités, est une source de financement très importante pour certaines catégories d'organismes, en particulier pour les maisons d'hébergement. Les organismes plus anciens sont nettement avantagés par rapport aux nouveaux groupes. La disparité entre les régions privilégiées de beaucoup les organismes montréalais qui reçoivent en moyenne quatorze fois plus que ceux des régions éloignées de la part de ce bailleur de fonds caritatif.
- I Le financement du SACA rejoint peu d'organismes mais contribue à une forte proportion du budget de ceux qu'il subventionne.
- I Des correspondances évidentes démontrent que la nature du financement public influence l'orientation et la programmation des organismes subventionnés.. Ainsi, ceux qui bénéficient d'une forte proportion de financement de base sont beaucoup moins engagés dans des rapports de complémentarité avec le réseau public que les groupes dont le budget dépend davantage d'un mode de financement par programmes spécifiques. Ces derniers signent davantage de protocoles d'entente avec des instances du réseau public.

sont plus souvent liés par des ententes de type *per diem*, accordent plus de places réservées à des clientèles référées par les institutions, établissent plus d'ententes de services et reçoivent un plus grand nombre de personnes dont la participation aux activités est non volontaire, c'est-à-dire imposée par une loi ou une institution. D'autre part, la manière de faire des organismes qui recourent au financement par programmes semble davantage influencée par les orientations du bailleur de fonds ; on peut percevoir un indice de cette influence dans le fait que ces groupes associent plus souvent leur manière de faire à l'approche du développement de compétences, perspective privilégiée par plusieurs programmes de financement spécifiques tels que le PACE.

TABLEAU 8 Le financement par le Soutien aux organismes communautaires (SOC)				
FINANCEMENT SOC	SECTEUR	TYPE D'ORGANISMES	ANNÉE DE FONDATION	RÉGION
Moyenne : 77 548\$	Femmes: 143460\$	Hébergement pour femmes: 250 008\$	Avant 1980: 97 071 \$	Montréal : 100807\$
Étendue : 81 % de l'échantillon	Jeunes : 70 239 \$	Hébergement pour jeunes : 205902\$	Entre 1980 et 1989: 95 807 \$	Région périphérique : 76778\$
Proportion du financement: 47%	Familles: 35155\$	Centres* de femmes : 69256\$	Entre 1990 et 1993: 45488\$	Régions éloignées : 74937\$
		Maisons déjeunes: 48510\$	Depuis 1994: 34491\$	Régions mitoyennes : 71 481 \$
		Organismes familles: 35733\$		Québec : 62 019\$

* Incluent les centres de santé et les CALACS

TABLEAU 9 Le financement par les programmes des régions régionales				
PROGRAMMES DES RÉGIES RÉGIONALES	SECTEUR	TYPE D'ORGANISMES	ANNÉE DE FONDATION	RÉGION
Moyenne : 28 619\$	Femmes : 32 300 \$	Hébergement pour femmes: 41 102\$	Avant 1980: 31 563 \$	Montréal : 40 562\$
Étendue : 43,5 % de l'échantillon	Familles: 29378\$	Hébergement pour jeunes : 37319\$	Entre 1980 et 1989: 30 762 \$	Région périphérique : 31 425 \$
Proportion du financement: 20%	Jeunes : 25 546 \$	Centres* de femmes : 29112\$	Entre 1990 et 1993: 29 353 \$	Québec : 28 922 \$
		Organismes familles: 28674\$	Depuis 1994: 23 761 \$	Régions mitoyennes : 26966\$
		Maisons déjeunes: 13883\$		Régions éloignées: 20 805 \$

* Incluent les centres de santé et les CALACS

TABLEAU 10 Le financement par Centraide				
FINANCEMENT CENTRAIDE	SECTEUR	TYPE D'ORGANISMES	ANNÉE DE FONDATION	RÉGION
Moyenne : 18866\$	Femmes: 22 449\$	Hébergement pour femmes: 49862\$	Avant 1980: 64 966\$	Montréal : 73 307 \$
Étendue : 41 % de l'échantillon	Familles: 20654\$	Hébergement pour jeunes : 46284\$	Entre 1980 et 1989: 18060\$	Québec : 27188\$
Proportion du financement: 12%	Jeunes: 15 696\$	Organismes familles: 19016\$	Entre 1990 et 1993: 10 863\$	Région périphérique : 20 024 \$
		Centres* de femmes : 17116\$	Depuis 1994: 5457\$	Régions mitoyennes : 10 351\$
		Maisons de jeunes: 5076\$		Régions éloignées: 5 217\$

Incluent les centres de santé et les CALACS

FINANDEMENT DES MUNICIPALITÉS	SECTEUR	TYPE D'ORGANISMES	ANNÉE DE FONDATION	RÉGION
Moyenne : 10 671\$	Jeunes:13091 \$	Maisons de jeunes: 12657\$	Avant 1980: 14 213\$	Montréal : 23 776\$
Étendue : 37% de l'échantillon	Familles: 7 918\$	Hébergement pour jeunes : 10425\$	Entre 1980 et 1989: 11945\$	Québec : 10 349\$
Proportion du financement : 9 %	Femmes : 2 630 \$	Organismes familles: 7868\$	Entre 1990 et 1993: 10 226\$	Régions mitoyennes : 8973\$
		Hébergement pour femmes: 4466\$	Depuis 1994 : 7 921\$	Région périphérique : 8904\$
		Centres* de femmes: 1779\$		Régions éloignées: 3 999\$

* Incluent les centres de santé et les CALACS

FINANDEMENT DES FONDS DE LUTTE	SECTEUR	TYPE D'ORGANISMES	ANNÉE DE FONDATION	RÉGION
Moyenne : 41768\$	Familles: 42 989\$	Hébergement pour femmes: 53733\$	Avant 1980: ND	Montréal : 50719\$
Étendue : 19% de l'échantillon	Femmes : 40 868 \$	Hébergement pour jeunes : 41 832 \$	Entre 1980 et 1989: 42 394\$	Région périphérique : 50 375\$
Proportion du financement : 32%	Jeunes : 35 849 \$	Organismes familles: 40436\$	Entre 1990 et 1993: 42288\$	Régions mitoyennes : 48727\$
		Centres* de femmes : 34418\$	Depuis 1994: 40882\$	Québec : 42 337\$
		Maisons de jeunes: 28625\$		Régions éloignées: 20068\$

Incluent les centres de santé et les CALACS

TABLEAU 13 Le financement par le programme PSEPA				
FINANCEMENT DU PSEPA	SECTEUR	TYPE D'ORGANISMES	ANNÉE DE FONDATION	RÉGION
Moyenne : 8 560\$	Jeunes: 10178\$	Hébergement pour femmes : 8 877 \$	Depuis 1994 : 14609\$	Montréal : 12 069\$
Étendue : 17% de l'échantillon	Femmes: 8 850\$	Centres* de femmes : 8845\$	Avant 1980: 11642\$	Québec : 10180\$
Proportion du financement: 7 %	Familles: 7814\$	Maisons de jeunes: 7958\$	Entre 1990 et 1993: 8 955\$	Région périphérique : 8 230\$
		Organismes familles: 7319\$	Entre 1980 et 1989: 7101\$	Régions mitoyennes : 8 028\$
		Hébergement pour jeunes : 3500\$		Régions éloignées: 5 984\$

Incluent les centres de santé et les CALACS

TABLEAU 14 Le financement par le programme PACE				
FINANCEMENT DU PACE	SECTEUR	TYPE D'ORGANISMES	ANNÉE DE FONDATION	RÉGION
Moyenne : 40501\$	Familles: 43791\$	Centres* de femmes: 44029\$	Entre 1980 et 1989: 45 939\$	Montréal : 53 872 \$
Étendue : 15% de l'échantillon	Femmes : 36 706 \$	Organismes familles: 41 776 \$	Avant 1980: 45 376\$	Région périphérique : 44112\$
Proportion du financement: 29%	Jeunes: 28 659\$	Hébergement pour femmes: 24360\$	Depuis 1994: 35 502\$	Québec : 40 694\$
		Hébergement pour jeunes : ND	Entre 1990 et 1993: 35234\$	Régions mitoyennes : 37 865 \$
		Maisons de jeunes: ND		Régions éloignées: 29 990 \$

Incluent les centres de santé et les CALACS

TABLEAU 15				
Le financement par le SACA				
FINANDEMENT DU SACA	SECTEUR	TYPE D'ORGANISMES	ANNÉE DE FONDATION	RÉGION
Moyenne : 13 256\$	Femmes: 11657\$	Centres* de femmes : 16454\$	Avant 1980: 17 000\$	Montréal : 20 500 \$
Étendue : 14% de l'échantillon	Jeunes: 16454\$	Maisons déjeunes: 13086\$	Depuis 1994: 14 206 \$	Région périphérique : 15 273\$
Proportion du financement: 25%	Familles: 13 758\$	Organismes familles: 12955\$	Entre 1990 et 1993: 12 571\$	Québec : 13 000\$
		Hébergement pour jeunes : aucun	Entre 1980 et 1989: 11 914\$	Régions mitoyennes : 11 364\$
		Hébergement pour femmes : aucun		Régions éloignées: 10 881\$

Incluent les centres de santé et les CALACS

TABLEAU 16				
L'autofinancement				
AUTOFINANCEMENT	SECTEUR	TYPE D'ORGANISMES	ANNÉE DE FONDATION	RÉGION
Moyenne : 24978\$	Femmes: 40 941\$	Hébergement pour femmes: 78538\$	Avant 1980: 83 805 \$	Montréal : 69011\$
Étendue : 97% de l'échantillon	Jeunes : 22 767 \$	Hébergement pour jeunes : 41 588 \$	Entre 1990 et 1993: 23 822 \$	Québec : 21411\$
Proportion du financement: 11%	Familles: 16 644\$	Organismes familles: 16589\$	Entre 1980 et 1989: 21545\$	Région périphérique : 19874\$
		Centres* de femmes : 13821\$	Depuis 1994: 9 760\$	Régions mitoyennes : 15103\$
		Maisons déjeunes: 13022\$		Régions éloignées: 10578\$

Incluent les centres de santé et les CALACS

TABLEAU 17
Les autres sources de financement privé

FINANCEMENT PRIVÉ	SECTEUR	TYPE D'ORGANISMES	ANNÉE DE FONDATION	RÉGION
Moyenne : 28619\$	Femmes : 32 300 \$	Hébergement pour femmes: 41102\$	Avant 1980: 31 563 \$	Montréal : 40562\$
Étendue : 18% de l'échantillon	Familles: 29378\$	Hébergement pour jeunes : 37 319\$	Entre 1980 et 1989: 30 762 \$	Région périphérique : 31 425 \$
Proportion du financement: 11%	Jeunes : 25 546 \$	Centres* de femmes : 29112\$	Entre 1990 et 1993: 29 353 \$	Québec : 28 923 \$
		Organismes familles: 16589\$	Depuis 1994: 29 353 \$	Régions mitoyennes : 26 966 \$
		Maisons déjeunes: 13883\$		Régions éloignées: 20 805 \$

* Incluent les centres de santé et les CALACS

L'ÉVALUATION

L'évaluation telle qu'entendue dans cette section réfère aux processus mis en place pour évaluer les actions des organismes communautaires. Certains de ces processus sont initiés par les organismes eux-mêmes pour répondre à une préoccupation ou à une demande interne ; d'autres évaluations sont produites en réponse aux exigences des bailleurs de fonds.

Considérant leur imputabilité envers la communauté qu'ils desservent, les organismes communautaires s'estiment d'abord redevables à leurs membres et participants (RIOCM, 1994J. Ainsi, leurs processus d'évaluation doivent permettre aux principaux concernés de se prononcer sur la manière dont se déroulent les activités, sur les objectifs visés, le choix et l'adéquation des moyens pour les atteindre, les besoins dont il faut faire une priorité, le fonctionnement de l'organisme, etc. Ces mécanis-

Considérant leur **imputabilité** envers la communauté qu'ils desservent, les organismes communautaires s'estiment d'abord redevables à leurs membres et participants (RIOCM, 1994).

mes d'évaluation diffèrent d'un organisme à l'autre, s'ajustant au contexte changeant dans lequel s'inscrit l'action de chacun d'eux : ils sont plus élaborés chez les uns, plus spontanés et informels chez les autres.

Par ailleurs, depuis l'introduction de la loi 120, la question de l'évaluation est devenue un enjeu majeur pour les organismes communautaires. En effet, considérant leur nouveau statut de dispensateurs de services, ces organismes sont désormais touchés par les critères d'évaluation des régies régionales de la santé et des services sociaux à qui le ministère a confié la responsabilité d'assurer une saine gestion des fonds publics et d'évaluer les services sociaux et les services de santé. Selon ce nouveau mandat, les régies régionales ont le pouvoir d'imposer des modalités de suivi de gestion et d'évaluation aux organismes communautaires qui bénéficient de subventions publiques.

Considérant leur nouveau statut de dispensateurs de services, les organismes sont désormais touchés par les critères d'évaluation des régies régionales à qui le ministère a confié la responsabilité d'assurer une saine gestion des fonds publics et d'évaluer les services sociaux et les services de santé.

160

Dans le contexte où une plus grande complémentarité est recherchée entre le réseau et les organismes communautaires, ces derniers anticipent que des procédures et critères d'évaluation uniformisés s'imposent au détriment de leur propre expertise et manière de faire autrement.

Tout en reconnaissant devoir rendre des comptes sur leur utilisation des fonds publics, les organismes communautaires s'inquiètent de l'étendue des pouvoirs que peuvent prendre les institutions publiques à travers les mécanismes d'évaluation de leurs actions. Dans le contexte où une plus grande complémentarité est recherchée entre le réseau et les organismes communautaires, ces derniers anticipent que des procédures et critères d'évaluation uniformisés s'imposent au détriment de leur propre expertise et manière de faire autrement. C'est pourquoi, dès octobre 1990, soit avant même l'entrée en vigueur de la loi, les organismes communautaires se concertent pour prendre position sur la question de l'évaluation qui pose entièrement l'enjeu de leur autonomie.

Suite à des pourparlers avec différentes instances du ministère de la Santé et des Services sociaux, les représentants du milieu communautaire obtiennent l'intégration de l'article 335 sur la liberté d'orientation dans la loi 120 ainsi que la mise en place d'un comité ministériel¹⁴ chargé d'élaborer des balises nationales sur l'évaluation. En attendant la fin des travaux du comité, un moratoire est mis sur toute la question de l'évaluation des organismes communautaires.

14. Ce comité était composé de représentants du milieu communautaire, du MSSS et des régies régionales.

Le travail de ce comité débouche en 1995 sur un document intitulé *L'évaluation des organismes communautaires: une évaluation respectueuse des organismes communautaires et bénévoles implique un processus de négociation.*

Ce rapport privilégie un modèle d'évaluation participative basée sur la négociation puisqu'il est reconnu que la démarche évaluative gagne en pertinence et en utilité lorsque les acteurs concernés ont la possibilité de négocier les règles du jeu et les paramètres de l'évaluation. Il précise que toute évaluation doit se faire dans le respect des caractéristiques et des ressources des organismes communautaires, qu'elle doit valoriser la formation des intervenants communautaires et qu'elle doit se situer dans une perspective de soutien au fonctionnement et au développement des organismes communautaires.

Malgré le dépôt du document en 1995, les modalités d'évaluation ne sont pas encore aujourd'hui en vigueur dans la plupart des régions du Québec alors qu'une politique de financement des organismes communautaires, considérée comme préalable à toute démarche d'évaluation respectueuse, y est toujours attendue. Dans ce contexte, les régies régionales se contentent pour l'instant de faire un suivi de gestion des subventions octroyées en exigeant des organismes qui en bénéficient d'envoyer leur rapport annuel d'activités et leur bilan financier.

Cela dit, même si l'action des organismes communautaires n'est pas évaluée dans son ensemble, à l'exception de quelques projets pilotes, d'autres mécanismes d'évaluation les concernent directement. On pense ici aux différentes procédures d'évaluation rattachées aux sources de financement par programmes sollicitées par les groupes communautaires, que ces subventions soient issues de la régie régionale, d'autres instances publiques (fédérales ou provinciales) ou du secteur privé. Le mode souvent fragmenté de financement des organismes communautaires contraint ainsi ces derniers à répondre à des critères d'évaluation nombreux et variés.

Le rapport du comité ministériel stipule que toute évaluation doit se faire dans le respect des caractéristiques et des ressources des organismes communautaires, qu'elle doit valoriser la formation des intervenants et se situer dans une perspective de soutien au fonctionnement et au développement des organismes.

Le volet évaluation de notre étude avait des intentions modestes. Il ne saurait être question d'un portrait exhaustif de l'ensemble des pratiques d'évaluation des groupes de notre échantillon. Les données présentées ici ont trait aux pratiques d'évaluation autonomes des organismes communautaires, aux exigences des bailleurs de fonds en matière d'évaluation ainsi qu'aux tâches qui y sont associées.

L'ÉVALUATION INDÉPENDANTE DES BAILLEURS DE FONDS

La grande majorité des groupes interrogés, soit 72 % d'entre eux, affirment avoir des pratiques d'évaluation autonomes, c'est-à-dire indépendantes de celles exigées par leurs bailleurs de fonds. Ici encore, comme nous l'avons vu tout au long des différentes sections, le facteur de l'année de fondation joue un rôle important. Ainsi, 79 % des groupes nés entre 1980 et 1989 ont des pratiques d'évaluation indépendantes des bailleurs de fonds, comparativement à 71 % des groupes fondés avant 1980 et à 68 % des organismes issus de la cohorte de 1990-1993. Les groupes plus jeunes sont moins enclins à avoir de telles pratiques, soit 61 % des groupes fondés depuis 1994.

162

Les centres de femmes sont les organismes qui privilégient le plus les pratiques d'évaluation internes.

La distinction entre les types d'organismes est encore plus significative. Les centres de femmes sont les organismes privilégiant davantage ces pratiques d'évaluation (88 %), suivis par les maisons d'hébergement pour femmes (84 %) et pour jeunes (81 %). Pour leur part, 73 % des organismes familles ont ce type de pratiques d'évaluation alors que seulement 60 % des maisons déjeunes affirment y avoir recours. Il est intéressant de noter que les régions éloignées ont notablement moins recours à des pratiques d'évaluation indépendantes des bailleurs de fonds avec un taux de réponse de 55 % alors que Québec, Montréal et sa périphérie atteignent les 80 %.

La variable financement nous apprend que plus le revenu total est élevé, plus les organismes ont recours à des pratiques indépendantes des bailleurs de fonds : 56 % des groupes ayant un revenu total de 50 000 \$ et moins réalisent de telles pratiques comparativement à

CHAPITRE 3 - PORTRAIT DE CINQ PRATIQUES DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

88 % de ceux ayant un budget de 250 000 \$. Par ailleurs, on remarque une relation inusitée avec le financement par programmes alors que les groupes aux deux extrémités répondent de manière similaire. Ainsi, les groupes n'ayant pas de financement par programmes et ceux qui en ont un gros sont moins nombreux à avoir des pratiques d'évaluation indépendantes des exigences des bailleurs de fonds (respectivement 65,3 % et 69,7 %) que les groupes qui ont un moyen ou un petit financement par programmes (78,9 % et 81,9 %).

On peut peut-être expliquer le comportement des groupes qui n'ont pas de financement par programmes par la concentration de jeunes organismes dans ce peloton, ces derniers étant moins portés, comme on vient de le voir, à développer des pratiques d'évaluation indépendantes. Du côté des organismes qui ont un gros financement par programmes, on peut plutôt faire l'hypothèse que plusieurs d'entre eux sont fragilisés par leur dépendance envers ce mode de financement précaire et qu'ainsi, ils consacrent davantage leurs efforts (voir le chapitre sur le financement) à répondre aux exigences de leurs bailleurs de fonds qu'à produire leurs propres évaluations.

Si l'on regarde l'objet de ces évaluations, trois choix de réponses, non exclusifs, s'offraient à nos répondants : 97 % ont noté évaluer le déroulement des activités, 96 % ont inscrit qu'ils évaluaient la satisfaction des participants par rapport à leurs activités ou services et 81 % ont rapporté évaluer les résultats d'intervention (ex. : effets).

Les études de cas indiquent que les pratiques d'évaluation autonomes des organismes communautaires sont plus souvent assez informelles et souples. Les assemblées générales annuelles et des journées de bilan ou d'orientation sont utilisées par plusieurs groupes pour permettre aux membres de s'exprimer sur les activités

ment de l'organisme. Des échanges quotidiens servent aussi à analyser les pratiques du groupe en vue de leur adaptation et de leur amélioration constante. Quelques organismes ont depuis longtemps l'habitude de transmettre un questionnaire de satisfaction aux participants. Ceux qui utilisent des

pratiques d'évaluation plus suivies estiment que ça amené une discipline interne permettant d'assurer une meilleure détermi-

Ceux qui utilisent des pratiques d'évaluation autonomes estiment que ça amène une discipline interne permettant d'assurer une meilleure détermination des prio-

participants et des ressources de l'orga-

nation des priorités d'activités en fonction des besoins des participants et des ressources de l'organisme.

L'ÉVALUATION LIÉE AUX EXIGENCES DES BAILLEURS DE FONDS

Les programmes de subventions fédéraux, PACE en tête, sont considérés comme étant les plus exigeants en termes d'évaluation.

Nous avons questionné les organismes sur le degré relatif d'exigences qu'avaient envers eux leurs différents bailleurs de fonds. Il en ressort que les deux programmes fédéraux sont considérés comme les plus exigeants par nos répondants. Ainsi, 64,5 % des groupes qui ont reçu un financement du RACE¹⁵ le classent comme énormément exigeant et 44,1 % disent de même pour le programme de promotion de la femme de Condition féminine Canada. Ces chiffres sont frappants si on les compare au score atteint par les autres programmes ; à cet égard, 19,5 % des groupes estiment que le Fonds de lutte à la pauvreté comporte des exigences énormes, pourcentage élevé à 19,2 % dans le cas de Centraide, à 15,9 % pour l'ensemble des programmes et à seulement 8,9 % pour le SOC.

164

Les pourparlers encore en cours dans différentes régions sur la politique de financement retardent l'application par ces instances de mécanismes d'évaluation au sein des organismes communautaires.

Quoiqu'on puisse être étonné de retrouver un si faible pourcentage d'organismes jugeant les exigences de la régie régionale élevées, on peut faire l'hypothèse que les pourparlers encore en cours dans différentes régions sur la politique de financement retardent l'application par ces instances de mécanismes d'évaluation au sein des organismes communautaires. Cette hypothèse permettrait aussi d'expliquer pourquoi l'on retrouve de grandes disparités entre les régions. Ainsi, les groupes de la région de Québec ont répondu dans une proportion de 28 % que les évaluations de leur régie comportaient énormément d'exigences comparativement à 3 % pour les groupes de Montréal et à 4 % pour ceux de sa périphérie, à 8 % pour ceux des régions mitoyennes et à 12 % chez les organismes des régions éloignées.

15. Bien que ce programme soit financé par le gouvernement fédéral, il a été mis en place en collaboration avec le MSSS et est administré par les régies régionales.

Par ailleurs, l'année de fondation et le type d'organismes jouent quelque peu dans la perception du degré d'exigence de la régie en matière d'évaluation. Ainsi, les groupes nés depuis 1994 ont davantage (16 %) répondu que les exigences de cette institution étaient énormes comparativement à 2,6 % des groupes mis sur pied avant 1980. Cette différence est beaucoup moins marquante lorsque l'on prend en considération la catégorie « beaucoup d'exigences ». On peut faire un lien entre la perception des exigences des organismes plus récents, soit ceux nés depuis 1994, et le fait que cette cohorte d'âge est constituée à plus de 37 % de maisons déjeunes, ces dernières étant le type d'organismes qui perçoit le plus souvent l'évaluation comme énormément exigeante (17,2 %). À l'opposé, on peut constater que les maisons d'hébergement pour jeunes et pour femmes, qui sont aussi généralement plus anciennes, considèrent beaucoup moins exigeantes les obligations de la régie en matière d'évaluation.

Les études de cas nous apprennent que même si la régie régionale exige encore peu de procédures formelles d'évaluation pour la majorité de ses programmes, quelques groupes ayant bénéficié de subventions pour des projets spécifiques ont eu à produire des rapports d'évaluation validés scientifiquement, notamment dans le cadre de subventions en prévention du VIH-sida. Selon une personne interviewée, ces mesures servent indirectement à évaluer les stratégies d'intervention des organismes communautaires.

Par ailleurs, l'examen de l'évolution des rapports d'activités des organismes visités permet de constater l'adaptation de plusieurs d'entre eux, au cours des dernières années, au vocabulaire et aux catégories d'informations adoptés par leur régie régionale respective. Ainsi, même si l'exigence des régies régionales se limite à recevoir le rapport annuel d'activités des organismes, on peut supposer que ces derniers doivent de plus en plus démontrer l'adéquation de leurs pratiques avec celles des autres acteurs. Cette pression indirecte entraînerait les groupes à produire des rapports d'activités qui répondent davantage aux attentes des bailleurs de fonds qu'à celles des membres du groupe. Par exemple, les données statistiques seront multipliées pour faire ressortir l'intervention d'un groupe sur certaines problématiques spécifiques ; le rapport

L'examen de l'évolution des rapports d'activités des organismes permet de constater leur adaptation, au cours des dernières années, au vocabulaire et aux catégories d'information adoptés par leur régie régionale respective.

sera réorganisé pour associer les diverses interventions aux priorités régionales ; la couleur idéologique et philosophique anciennement adoptée dans le discours du rapport sera troquée au profit d'un langage plus expert, centré sur la description des problématiques et sur la quantification des services dispensés, etc. Comme un tel document sert à refléter les activités du groupe, on peut se demander si la représentation qu'ont les organismes d'eux-mêmes tend de plus en plus à les définir en tant que dispensateurs de services.

Par ailleurs, pour revenir au programme PACE, les études de cas dans des organismes subventionnés par ce programme, principalement des groupes familles, confirment à quel point sont élevées les exigences liées à cette source de financement. En effet, nous avons pu clairement observer combien ce programme impose des critères et

des procédures d'évaluation structurantes. À cet égard, les travailleuses chargées des activités subventionnées par ce programme estiment toutes devoir consacrer énormément de temps pour remplir la paperasse d'évaluation exigée. De plus, des personnes interviewées ont insisté sur le fait qu'elles devaient adopter un langage très spécifique correspondant à celui des bailleurs de fonds. Pour cette raison, l'une d'elles déplore qu'une telle approche d'évaluation ne permette pas de mettre en valeur le travail du groupe et qu'elle tende à occulter la globalité de la réalité des personnes rencontrées en réduisant celle-ci à quelques indicateurs prédéterminés.

Une personne interviewée déplore que les approches d'évaluation privilégiées par les bailleurs de fonds ne permettent pas de mettre en valeur le travail du groupe et qu'elles occultent la globalité de la réalité des personnes rencontrées en réduisant celle-ci à quelques indicateurs prédéterminés.

166

LA TÂCHE DE L'ÉVALUATION

Le temps consacré par les groupes communautaires à l'évaluation de leurs activités et services est considérable. Dans les faits, 68 % des répondants signalent *passer* plus de deux jours par mois à l'évaluation. Plus précisément, 38 % d'entre eux indiquent passer de deux à quatre jours et 11 % y voient onze jours et plus. Certains commentaires recueillis lors des études de cas font état de la lourdeur des évaluations exigées qui, bien que jugées nécessaires, tendraient, dans certains cas, à empiéter sur le temps passé auprès des membres et des participants.

Certains commentaires recueillis lors des études de cas font état de la lourdeur des évaluations exigées qui, bien que jugées nécessaires, tendraient à empiéter sur le temps passé auprès des membres et des participants.

Comparativement à 1992-1993, les groupes affirment dans une proportion de 62 % que le temps consacré à l'évaluation de leurs services et activités a augmenté ; aucune différence de perception à cet égard ne ressort, que ce soit selon le secteur d'activités ou selon l'âge des groupes.

Par ailleurs, 28 % des groupes interrogés ont affirmé qu'ils avaient antérieurement, soit en 1992-1993, plus souvent recours à du personnel non rémunéré pour effectuer des tâches liées à l'évaluation. En outre, 21 % des répondants précisent qu'ils ont désormais recours à une aide extérieure pour la rédaction de certains rapports d'évaluation. Cette pratique est assez nouvelle ; elle s'est développée surtout à partir de 1995 et progresse constamment depuis. Considérant les exigences du programme PACE, déjà évoquées plus haut, on ne sera pas étonné d'apprendre que cette pratique est plus répandue chez les groupes du secteur familles (28 %) que chez les groupes jeunes et femmes (18 %). Le croisement est encore plus significatif avec les types d'organismes. La proportion est de 29,8 % pour les organismes familiaux contre à peine 4,5 % pour les maisons d'hébergement pour jeunes. De plus, les groupes nés depuis 1994 sont ceux où cette pratique est la plus courante (31 %) comparativement aux organismes de la cohorte de 1990-1993 (24 %), aux groupes fondés entre 1980 et 1989 (17 %) et à ceux mis sur pied avant 1980 (12 %).

Lorsqu'on interroge les groupes sur les raisons qui motivent leur recours à une aide extérieure pour effectuer l'évaluation, 73 % répondent le faire à cause du manque de connaissances en évaluation ; 64 % invoquent le manque de personnel, 63 % signalent le manque de temps et 60 % inscrivent qu'il s'agit d'une exigence du bailleur de fonds. En ce qui concerne le manque de temps, on remarque que 79 % des groupes du secteur familles évoquent cette raison contre 40 % pour les groupes du secteur femmes. Le manque de personnel croisé avec les secteurs est aussi significatif : ce motif est relevé par 70 % des groupes familles et par 69 % des organismes jeunes, comparativement à seulement 40 % des groupes femmes.

Par ailleurs, les organismes ayant un gros financement par programmes semblent plus enclins à avoir recours à une

Les organismes ayant un gros financement par programmes ont plus souvent recours à une aide extérieure pour leur évaluation.

aide extérieure pour leur évaluation. À cet effet, 31 % de ces organismes font appel à une aide extérieure alors que ne le font que 18 % des groupes n'étant pas, peu ou moyennement financés par programmes. Encore une fois, le cas des organismes qui reçoivent un financement RACE révèle que ceux-ci ont davantage recours à une aide extérieure pour l'évaluation que ceux qui ne le reçoivent pas (56 % contre 16 %). L'attribution d'un budget spécifique à l'évaluation¹⁶ dans le cadre de ce programme pourrait en partie expliquer cette pratique de recours à des professionnels extérieurs. Le croisement de cette question avec le secteur d'intervention est significatif. Le SACA est la seule autre source de financement où une relation significative peut être établie.

En outre, si l'on examine la réponse des organismes à la question concernant l'influence des orientations des bailleurs de fonds sur le partage des tâches, on constate que plus cette influence est perçue comme étant grande par les groupes, plus ceux-ci disent recourir à une aide extérieure pour l'évaluation. Enfin, il est intéressant de constater que plus sont nombreux les employés avec une faible ancienneté, soit de un à quatre ans, plus les groupes ont recours à une aide extérieure pour les rapports d'évaluation.

FAITS SAILLANTS

- I Au moins sept organismes sur dix disent avoir des pratiques d'évaluation autonomes, c'est-à-dire des évaluations internes indépendantes des exigences des bailleurs de fonds. Cette pratique est plus répandue chez les organismes de la cohorte de 1980-1989 et l'est moins chez les plus jeunes organismes, soit ceux nés depuis 1994. Les centres de femmes sont le type d'organismes qui adoptent le plus ce type de pratiques évaluatives alors que les maisons déjeunes sont ceux qui affirment le moins y avoir recours. Aussi, les organismes ayant un revenu plus élevé sont plus enclins à tenir des évaluations internes que les organismes moins nantis.
- I Les pratiques internes d'évaluation prennent des formes très diversifiées : des discussions informelles aux journées d'orientation en

16. À noter que la part d'argent octroyée pour l'évaluation décroît à chaque renouvellement de la subvention.

passant par *les* questionnaires de satisfaction, plusieurs moyens sont utilisés par les organismes pour s'auto-évaluer.

- I Les organismes les plus anciens perçoivent un degré moins élevé d'exigences de la part des bailleurs de fonds que les organismes plus jeunes. Les maisons déjeunes sont la catégorie d'organismes qui perçoit ces exigences comme étant les plus élevées.
- I La perception du degré d'exigences des bailleurs de fonds à l'égard de l'évaluation varie d'une région à l'autre ; ces distinctions témoignent de la variété des dynamiques qui existent entre les organismes et leur régie régionale ainsi que du stade d'évolution de la négociation sur le dossier de l'évaluation dans chacune de ces régions.
- I Davantage d'exigences semblent associées aux subventions découlant d'un financement par programmes que du financement de base SOC. Parmi les programmes existants, le RACE est considéré par les répondants comme étant le plus exigeant en matière d'évaluation. L'incidence de ce programme se reflète par exemple dans le recours accru à des professionnels extérieurs pour réaliser la tâche d'évaluation ; elle s'observe aussi à travers les études de cas dans l'ampleur des procédures et de la paperasse utilisée pour répondre aux exigences d'évaluation des bailleurs de fonds.
- I Les exigences d'évaluation liées aux programmes de la régie régionale ne sont pas perçues comme étant très élevées par les organismes répondants ; par contre, d'un point de vue qualitatif, on perçoit une adaptation du discours de ceux-ci aux critères du principal bailleur de fonds public alors que le langage et la forme des rapports d'activités des groupes semblent de plus en plus adaptés aux priorités mises de l'avant par le réseau de la santé et des services sociaux.
- I Un temps considérable est accordé à l'évaluation, allant parfois jusqu'à empiéter sur le temps dévolu à la présence auprès des membres et des participants. La majorité des organismes estiment consacrer plus de temps à cette tâche qu'en 1992-1993.

CHAPITRE 3 - PORTRAIT DE CINQ PRATIQUES DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

- I La fonction d'évaluation est de moins en moins assumée par des personnes non rémunérées et on recourt de plus en plus à une aide extérieure pour jouer ce rôle. La principale raison évoquée pour faire appel à des professionnels extérieurs est le manque de connaissances dans le domaine. Les motifs liés au manque de temps et de personnel sont plus souvent évoqués par les organismes du secteur familles.

CHAPITRE 4

ANALYSE

DEUX LOGIQUES D'ACTION

Nous avons présenté dans les chapitres qui précèdent les principaux résultats issus de la recherche en examinant *ies* différentes pratiques des organismes communautaires, telles que nous les avons identifiées dans la problématique et le schéma qui l'accompagne (dernière section du chapitre 1). Dans la présente et dernière partie, nous approfondirons notre travail d'analyse en faisant ressortir les liens avec certains éléments de la problématique et du cadre de référence initial (historique du mouvement et de la réforme, attributs du communautaire, logiques d'action autonomiste et complémentariste) ainsi qu'avec les questions de recherche.

En introduction de cette partie, rappelons d'abord la situation paradoxale dans laquelle évoluent les organismes communautaires depuis les débuts de la réorganisation du réseau de la santé et des services sociaux. D'un côté, ces groupes peuvent être satisfaits de constater que leur pertinence dans le champ de la santé et des services sociaux est maintenant reconnue par la loi. De l'autre, ils sont confrontés au fait que cette reconnaissance officielle ne solutionne pas tous leurs problèmes, entre autres en ne générant pas tout le soutien financier nécessaire au développement de leurs ressources. De plus, même si le statut légal et formel qui leur est attribué facilite à moyen terme la consolidation des organismes communautaires, ces derniers anticipent de perdre leur identité puisque, pour l'État, cette reconnaissance va de pair avec une vision du rôle du communautaire qui tend à favoriser son intégration dans un continuum de services.

Dès lors, comme nous *l'avons* présenté dans la problématique, devant les enjeux suscités par la reconfiguration des

Même si le statut légal et formel attribué aux organismes communautaires facilite à moyen terme leur consolidation, ceux-ci anticipent de perdre leur identité puisque, pour l'État, cette reconnaissance va de pair avec une vision du rôle du communautaire qui tend à favoriser son intégration dans un continuum de services.

Les logiques d'action autonomiste et complémentariste (Proulx, 1997) se sont constituées avec les années, tributaires des multiples rapports entretenus entre le communautaire et l'État.

Dans la logique autonomiste, les groupes s'inscrivent dans le sillage d'un mouvement communautaire organisé autour d'attributs qui leur sont propres et qu'ils s'acharnent à défendre pour maintenir leur identité et leur rôle spécifiques.

Suivant la logique complémentariste, les organismes communautaires répondent à l'appel lancé par le réseau public pour inscrire leurs pratiques à l'intérieur d'une planification intégrée des services.

services sociaux et des services de santé, deux logiques d'action semblent s'affronter dans le champ des rapports entre l'État et le mouvement communautaire : les logiques autonomiste et complémentariste (Proulx, 1997). Ces deux logiques font en quelque sorte office de pôles d'attraction entre lesquels navigue l'orientation des groupes communautaires. Elles se sont constituées avec les années, tributaires des multiples rapports entretenus entre le communautaire et l'État.

D'un côté, dans la logique autonomiste, les groupes s'inscrivent dans le sillage d'un mouvement communautaire organisé autour d'attributs qui leur sont propres et qu'ils s'acharnent à défendre pour maintenir leur identité et leur rôle spécifiques malgré les attentes parfois divergentes qu'ont les institutions étatiques envers eux. En continuité avec une conception plus conflictuelle des rapports à l'État, ces organismes affirment leur refus de se détourner de leur mission originale pour répondre à des commandes extérieures. Dans cette logique, les pratiques sont déterminées de l'intérieur et les formes de concertations ou de collaborations qui s'instaurent sont tributaires des choix des groupes concernés.

À l'opposé, dans la logique complémentariste, les organismes communautaires répondent à l'appel lancé par le réseau public pour inscrire leurs pratiques à l'intérieur d'une planification intégrée de services. Prédomine dans cette perspective une certaine hétéro-détermination des orientations et des actions des organismes communautaires alors que les activités sont définies en fonction des priorités, voire aussi des approches, mises de l'avant par le réseau public. Dans cette logique, le conflit fait place à la recherche d'ententes perçues comme nécessaires à la réalisation d'actions communes. Les diverses formes de concertations et de collaborations deviennent alors peu à peu déterminées par les divers continuums de services auxquels s'articulent les pratiques des groupes concernés.

Dans les faits, les organismes sont rarement cantonnés dans l'une ou l'autre logique d'action. En tension entre ces deux logiques se retrou-

vent des zones plus hybrides de pratiques qui sont le produit de la nouvelle dynamique partenariale en cours depuis dix ans. Dans cet espace d'entre-deux, à l'interface donc entre les pôles d'attraction autonomiste et complémentariste, se concrétisent des formes nouvelles et diverses de relations et de collaborations entre des acteurs occupant des positions distinctes au sein de la société québécoise. Comme le souligne Jocelyne Lamoureux, les expériences partenariales « sont porteuses d'une restructuration des rapports entre l'État et la société civile et, conséquemment, de contrats sociaux en élaboration » (1994: 33).

Ces nouveaux contrats sociaux constituent ce que nous appellerons des transactions sociales. Voyé présente la transaction sociale comme étant « un phénomène diffus et continu, non nécessairement explicite dans ses objectifs et ses procédures, et non pleinement conscient chez les acteurs. La transaction est une modalité du rapport social par laquelle des acteurs concernés par un enjeu médiatisé par un objet commun développent des intérêts qui sont partiellement complémentaires mais aussi partiellement opposés, chacun s'efforçant de faire valoir son point de vue et d'atteindre ses objectifs. » (1992 : 195) Autrement dit, la transaction sociale peut être comprise comme étant la rencontre d'acteurs sociaux qui cherchent, par un lien volontaire, à négocier un espace commun d'action afin de faire avancer la résolution d'un problème social.

Par ailleurs, même si une entente est recherchée entre les acteurs impliqués, Blanc souligne que, dans ce processus (ou phénomène), « les acteurs occupent des positions inégalitaires et le rapport fondamental est un rapport de domination. Mais les acteurs dominés disposent d'une certaine marge de manoeuvre », précise-t-il (1992 : 275). Une telle position correspond bien à celle du mouvement communautaire qui, quoique se retrouvant dominé par le pouvoir de l'État, possède des atouts qui le rendent à la fois indispensable et insaisissable pour le réseau public. Dans cette posture, pour faire avancer ses revendications, le mouvement communautaire doit chercher à dégager de nouveaux espaces de médiation, parta-

Dans l'espace d'entre-deux, à l'interface entre les pôles d'attraction autonomiste et complémentariste, se concrétisent des formes nouvelles et diverses de relations et de collaborations entre des acteurs occupant des positions distinctes au sein de la société québécoise.

La transaction sociale peut être comprise comme étant la rencontre d'acteurs sociaux qui cherchent, par un lien volontaire, à négocier un espace commun d'action afin de faire avancer la résolution d'un problème social.

Pour faire avancer ses revendications, le mouvement communautaire doit chercher à dégager de nouveaux espaces de médiation, partagés avec les institutions étatiques, en vue d'arriver à des ententes réciproquement négociées quant au rôle respectif des acteurs dans diverses actions communes.

CHAPITRE 4 - ANALYSE

gés avec les institutions étatiques, en vue d'arriver à des ententes réciproquement négociées quant au rôle respectif des acteurs dans diverses actions communes.

Une telle orientation passe par l'adoption de nouvelles stratégies de rapports avec l'État, stratégies distinctes de celles plus conflictuelles qui prédominaient dans les décennies antérieures mais aussi, distinctes du modèle consensuel auquel les organismes sont appelés à adhérer

à l'intérieur du scénario technocratique mis en oeuvre par le réseau public. C'est donc à l'intérieur d'une stratégie qualifiée par différents auteurs de « coopération conflictuelle » ou de « participation contradictoire » (Dommergues, 1988 ; Doré, 1991 ; Lévesque et Mager, 1992 ; Lamoureux, 1994) que les groupes communautaires entretiennent désormais des rapports s'inscrivant sur le mode de la collaboration critique avec l'État, rapports dont le développement repose en partie sur rétablissement d'une réciprocité entre les acteurs. Dans un tel type de rapports, souligne-t-on, « nous ne sommes plus dans une logique d'affrontement de pouvoir mais dans celle d'une interreconnaissance dans un champ politique élargi qui se joue au travers d'une participation argumentaire à des solutions à l'échelle locale » (Gautrat, 1997 in Freynet, 1998). Dans ce contexte, le communautaire se propose comme porteur des demandes issues de la communauté ; il en structure la forme et en assure le relais vers les gestionnaires sociaux.

Dans un **esprit** de « coopération conflictuelle », les groupes communautaires entretiennent désormais des rapports s'inscrivant sur le mode de la collaboration critique avec l'État, rapports dont le développement repose en partie sur rétablissement d'une réciprocité entre les acteurs.

174

Le communautaire se propose comme porteur des demandes issues de la communauté ; il en structure la forme et en assure le relais vers les gestionnaires sociaux.

Au niveau de la « transaction sociale » qui se réalise entre acteurs organisés, les organismes communautaires mobilisent leurs énergies en vue de se constituer comme acteur organisé assez fort pour transiger avec l'État, en particulier avec le ministère de la Santé et des Services sociaux.

De cette observation de la dynamique dans laquelle est impliqué le mouvement communautaire se dégage un premier niveau d'action exercé par les organismes, soit le *niveau de la « transaction sociale » qui se réalise entre acteurs organisés*. Devant la multiplication de nouveaux espaces de relation entre le communautaire et l'État, on constate que ce premier niveau d'action occupe une place de plus en plus grande dans la programmation des organismes. Ces rapports exigent des groupes qu'ils mobilisent leurs énergies pour adapter certaines pratiques et qu'ils investissent leurs efforts dans des relations extérieures où ils pourront se positionner à l'intérieur de transactions sociales avec les autres acteurs.

Comme en témoigne la mise en place de la Table des regroupements provinciaux d'organismes communautaires et bénévoles, ce positionnement exige également un resserrement des liens entre les organismes communautaires eux-mêmes, en vue de se constituer comme acteur organisé assez fort pour transiger avec l'État, en particulier avec le ministère de la Santé et des Services sociaux.

À ce premier niveau d'action, la transaction sociale porte sur de grands enjeux touchant par exemple la politique de reconnaissance, le financement et l'évaluation des organismes communautaires ou encore, plus largement, des débats sociaux tels que l'accessibilité aux services publics ou la défense de programmes de protection sociale (sécurité du revenu), etc. Même si ce niveau d'action permet d'agir sur le plan national, il se manifeste aussi sur les plans régional et local. À cette échelle, la transaction s'établit entre des regroupements régionaux, des groupes locaux et des partenaires

institutionnels présents dans le milieu : régie régionale, direction de la santé publique, CLSC, etc. La médiation porte alors sur des enjeux locaux ou régionaux, des problématiques plus particulières, selon les secteurs et les types de groupes concernés.

Par ailleurs, la transaction sociale s'alimente à deux autres niveaux d'action, eux-mêmes influencés par ce qui se transige entre les acteurs organisés. Un de ces niveaux d'action porte sur les rapports que les groupes entretiennent avec la communauté dont ils sont issus, de quelque nature que soit cette communauté : locale, identitaire, etc. L'autre niveau d'action touche plus spécifiquement aux rapports qui se vivent à l'intérieur du groupe, dans ce que nous appellerons l'espace groupe. Quel que soit le niveau d'action, ils structurent et qualifient des rapports sociaux et font appel aux différentes pratiques des groupes à l'étude. Les niveaux d'action indiquent ce sur quoi portent les rapports, leur nature, ce qui les caractérise ; les pratiques sont les *moyens*, le comment faire pour développer ces rapports, pour rendre possible la transaction.

En ce qui a trait au *niveau d'action qui touche à la communauté d'appartenance*, l'organisme s'intéresse à ceux et celles qu'il désire

À ce premier niveau **d'action**, la **transaction** sociale porte sur de grands enjeux touchant par exemple la politique de reconnaissance, le financement et l'évaluation des organismes communautaires ou encore, plus largement, sur des débats sociaux tels que l'accessibilité aux services publics ou la détente de diverses protections sociales, etc.

Au niveau d'action qui louche à la communauté d'appartenance, les organismes recherchent des interactions et des relations avec des personnes et des groupes plus ou moins organisés vivant dans la communauté desservie et ce, entre autres en vue de faciliter les médiations entre ceux-ci et des acteurs plus institutionnels. C'est ici que se bâtit le lien social qui alimente les transactions avec des acteurs institutionnels.

Le niveau d'action qui renvoie aux rapports entretenus à l'intérieur même de l'organisation porte autant sur les dimensions plus informelles, voire affectives des rapports, que sur les aspects plus structurants, touchant au fonctionnement et à la prise en charge de l'organisme. Le groupe apparaît ici comme lieu et temps de passage, comme passerelle vers le social.

176

rejoindre, aider, accompagner, représenter. À ce stade, il recherche des interactions et des relations avec des personnes et des groupes plus ou moins organisés vivant dans la communauté desservie et ce, entre autres en vue de faciliter les médiations entre ceux-ci et des acteurs plus institutionnels. Ici, le travail consiste à « repérer les formes nouvelles de socialité et à travailler à les faire reconnaître par la société globale » (Freynet, 1998 :85). C'est le point d'ancrage du groupe dans son milieu, au sein du tissu social. C'est ce qui le lie plus directement, organiquement, à la société civile et lui confère les assises pour travailler au niveau des rapports sociaux entre acteurs organisés, dans une perspective de justice sociale et de citoyenneté active. C'est ici que se bâtit le lien social qui alimente les transactions avec des acteurs institutionnels.

Enfin, un ultime et dernier *niveau d'action renvoie plus explicitement aux rapports entretenus à l'intérieur même de l'organisation*, entre les acteurs qui y sont impliqués à des degrés variables. On pense ici aux permanents, aux membres, aux bénévoles, aux participants réguliers ainsi qu'aux autres personnes *actives* au sein de l'organisme. Ce niveau d'action porte autant sur les dimensions plus informelles, voire affectives des rapports, que sur les aspects plus structurants, touchant au fonctionnement et à la prise en charge de l'organisme. Il s'agit en quelque sorte d'un « espace-groupe », donc un lieu et une temporalité partagés pouvant générer et permettre d'expérimenter de nouvelles formes collectives de lien social. Le groupe apparaît ici comme lieu et temps de passage, comme passerelle vers le social. En ce sens, ce niveau d'action reflète la transaction qui prend d'abord forme dans l'expérience de groupe. Et ce travail interne peut être le ferment de ce que Melucci appelle la « démocratie au quotidien » (1993), un processus qui tend à élargir, *par sa dimension participative*, l'espace politique de la société civile.

Dans les pages qui suivent, la présentation de notre analyse comportera quatre parties, qui reflètent, en quelque sorte, l'évolution historique des organismes communautaires depuis la fin des années 1970. Dans un premier temps, nous montrerons comment la logique auto-

miste traverse l'histoire du mouvement communautaire. Nous verrons entre autres que cette quête d'autonomie se traduit par une certaine structuration des pratiques s'apparentant à ce qui semble être un inévitable processus de formalisation. Dans un deuxième temps, nous soulignerons un certain nombre de traits de formalisation des pratiques des organismes communautaires qui se sont encore davantage manifestés dans le contexte de la réorganisation du réseau de la santé et des services sociaux, soit depuis le début des années 1990.

Troisièmement, nous aborderons les facteurs qui peuvent plus directement entraîner un glissement vers un type de formalisation qui tend à éloigner les groupes communautaires des fondements de leur pratique, accentuant les risques de perdre leur identité à travers la complémentarité avec le réseau. Enfin, dans un quatrième et dernier temps, nous nous intéresserons aux effets éventuels de la complémentarité sur certains groupes et nous reviendrons sur les attributs qui fondent les niveaux d'action.

LA QUÊTE D'AUTONOMIE : UN FACTEUR DE FORMALISATION

Dans le champ de la santé et des services sociaux, le développement d'un mouvement communautaire organisé et autonome s'est fondé sur un travail de longue haleine. Ce travail prend appui sur les pratiques développées au fil des *ans* par divers organismes communautaires, dont plusieurs types de groupes à l'étude : maisons d'hébergement, groupes déjeunes, organismes familles, centres de femmes, etc. Ces organismes, issus de la tradition « identitaire » du mouvement communautaire, auront depuis plus de vingt ans développé leurs pratiques et puis, défini et mis à l'épreuve les attributs qui qualifient aujourd'hui leur action, telle que nous l'avons présentée dans la problématique.

Nos résultats de recherche font ressortir l'ampleur du travail généré par les différents types de ressources communautaires à l'étude. Cela se vérifie, on l'a vu, à travers leur action/programmation, par le biais des multiples services offerts, des activités et des actions réalisées avec

Plusieurs types de groupes à l'étude (maisons d'hébergement, groupes de jeunes, organismes familles, centres de femmes) issus de la tradition « identitaire » du mouvement communautaire ont depuis plus de vingt ans développé leurs pratiques et défini, puis mis à l'épreuve, les attributs qui qualifient aujourd'hui leur action.

CHAPITRE 4 - ANALYSÉ

les personnes rejointes ainsi que par les nombreuses activités sociales et diverses formes d'action plus collectives qu'initient les groupes. À travers la relation qu'entretient le mouvement communautaire avec l'État, les pratiques novatrices, distinctes et parfois alternatives qu'il met de l'avant deviennent un atout et un enjeu majeurs avec lesquels il faut transiger. C'est sur la base de ces pratiques autonomes, caractéristiques de l'apport communautaire, que peut se déployer une transaction « réciproque » avec les autres partenaires institutionnels. La lutte pour leur reconnaissance aura permis à de nombreux groupes d'être en meilleure position pour négocier avec l'État un financement plus important et récurrent.

C'est sur la base de **pratiques** autonomes, caractéristiques de l'apport communautaire, que peut se déployer une transaction « réciproque » avec d'autres partenaires institutionnels.

L'autonomie de ces pratiques est toutefois largement tributaire de la capacité d'action acquise, construite et consolidée entre partenaires communautaires. En effet, la force collective qui se dégage au fil des ans des concertations entre les groupes semble largement supporter la capacité d'action autonome de ces organismes. Ainsi, bien qu'avant tout enracinée dans les pratiques internes de chaque organisme, l'autonomie du mouvement communautaire puise ses forces dans le travail réalisé à l'intérieur des divers regroupements impliqués dans la réforme. Cette concertation entre groupes communautaires apparaît donc comme un prérequis à toute forme de transaction véritable avec d'autres acteurs sociaux.

178

La concertation entre groupes communautaires apparaît comme un prérequis à toute forme de transaction véritable avec d'autres acteurs sociaux.

À cet égard, nous avons vu que certains types de groupes adhèrent nombreux à l'un ou l'autre des grands regroupements nationaux. Ces regroupements renforcent leurs orientations en étant des producteurs d'assises qui balisent les divers niveaux d'action des groupes de base : cadres de référence, documents d'orientation, plate-formes de revendications, etc. Ils servent également de repères quant à la structure organisationnelle privilégiée (ex. : partage des décisions, prise en charge, démocratie interne) et par rapport aux manières de faire qui déterminent l'action/programmation (ex. : place de la défense des droits, de l'action collective).

Rappelons que selon les données quantitatives et qualitatives issues de la présente recherche, ce sont les différents groupes de femmes.

les maisons d'hébergement pourjeunes et certaines maisons déjeunes, des groupes le plus souvent nés entre 1980 et 1989, qui adhèrent le plus largement à de telles balises d'orientation.

Forts d'une histoire commune et d'une définition collective des fondements de l'action, certains de ces groupes se sont modelé une identité partagée sur laquelle ils ont pu par la suite appuyer leurs pratiques. En ce sens, il est possible de dire que les grands regroupements nationaux ont aidé les groupes de base à développer et à conserver leurs spécificités. Ces assises ont renforcé les pratiques des groupes, accentuant sur le terrain l'expérimentation et le développement de formes distinctes de ressources.

Fors d'une histoire commune et d'une définition collective des fondements de l'action, certains groupes se sont modelé une identité partagée sur laquelle appuyer leurs pratiques. À cet effet, les grands regroupements nationaux ont aidé les groupes de base à développer et à conserver leurs spécificités.

C'est ainsi que, porteur de nouveaux types d'action et de services reconnus subséquemment comme socialement utiles, voire essentiels, le communautaire se définit maintenant et se différencie des autres acteurs sur la base des attributs qui lui sont propres et que nous avons résumés dans la problématique : approche globale, vie associative, assises communautaires, etc.

Si la force et la profondeur des liens entre groupes tendent à consolider l'autonomie de leurs pratiques, elles semblent également favoriser une structuration du mouvement communautaire à travers les processus d'orientation et de promotion des assises sur lesquelles appuyer la reconnaissance de leurs réalisations. Cette nécessité de se définir pour être reconnu témoigne qu'il est difficile de sortir de la marginalité et de prendre une place, voire de devenir un joueur qui compte, sans disposer d'un minimum de structures organisationnelles. À ce titre, J. Lamoureux précise :

« Un autre point important à souligner est l'inéluctable ambivalence du mouvement communautaire, d'une part ancrant profondément ses racines dans le milieu, dans les collectivités, donc tenant farouchement à son identité, à sa culture propre, à son autonomie, au développement de ses expérimentations et, d'autre part, réclamant d'être reconnu d'intérêt public, donc aspirant à des formes diverses d'institutionnalisation. » (1994 : 51)

CHAPITRE 4 - ANALYSE

La notion de formalisation fait référence à un processus de transformation visant à rendre formel. Un ce sens, elle se traduit par la régulation, qui est l'action de régler (assujettir à certaines règles, soumettre à un certain ordre), d'assurer un bon fonctionnement, un rythme régulier, prévisible.

Même si elle comporte des risques, la formalisation peut, en donnant une forme plus articulée à certains modes d'action, introduire et soutenir des manières de faire qui embrassent plus finement les objectifs d'un organisme, par exemple en instaurant des mécanismes de participation pour les usagers au sein du groupe.

180

Cette structuration et cette relative institutionnalisation s'inscrivent dans un processus que nous avons choisi de qualifier de formalisation. La notion de formalisation fait référence à un processus de transformation visant à rendre formel. Sachant que ce qui est informel n'obéit pas à des règles déterminées et *n'a pas* de caractère officiel, on comprend que la formalisation se traduit par la régulation, qui est l'action de régler (assujettir à certaines règles, soumettre à un certain ordre), d'assurer un bon fonctionnement, un rythme régulier. Formalisation renvoie donc aussi aux processus de planification, d'organisation, de rationalisation. Il faut toutefois se garder de réduire la formalisation à des procédés de hiérarchisation, de bureaucratisation, de rigidification et de dépersonnalisation. Il s'agit en effet de risques associés au processus de formalisation sans toutefois être automatiques et inévitables. La formalisation n'est donc pas exclusivement ou nécessairement négative. Au contraire, en donnant une forme plus articulée à certains modes d'action, elle peut permettre d'introduire et de soutenir des manières de faire qui embrassent plus finement les objectifs d'un organisme, par exemple en instaurant des mécanismes de participation pour les usagers au sein du groupe.

Certains risques associés à la formalisation ont été observés ces dernières années par différents auteurs. Étudiant les pratiques organisationnelles féministes, Guberman étal, associent la formalisation à « des modifications qui vont dans le sens du développement d'une structure plus hiérarchique, d'une modification dans la ligne du pouvoir et de la spécialisation et la professionnalisation au niveau du travail, *sans* pour autant situer les organismes comme étant des structures bureaucratiques » (1997:6). Sous cet angle, la formalisation traduit des modifications dans le fonctionnement interne des groupes de femmes, tout particulièrement au niveau de la gestion et de l'organisation du travail, en introduisant des paliers décisionnels, une division accrue des tâches et une transformation du partage des responsabilités. Pour notre part, dans une recherche antérieure réalisée auprès d'intervenants des deux autres secteurs à l'étude, soit des groupes familles et jeunesse, nous avons souligné que la formalisation s'étend « aux rapports entretenus

à l'externe, avec les autres *partenaires*, qu'ils soient communautaires ou institutionnels » (Renéétal., 1997 : 72).

Dans le cadre de la présente recherche, nous ajoutons que ce processus de formalisation va en s'élargissant et qu'il semble en voie de toucher l'ensemble des pratiques des organismes communautaires : fonctionnement, relations extérieures, action/programmation, évaluation, orientations, etc. En somme, on observe que le processus de formalisation du mouvement communautaire a évolué au fur à mesure que le mouvement s'est historiquement structuré et a balisé ses pratiques, entre autres pour être en mesure d'interagir avec l'État en cherchant à prendre sa place, à faire reconnaître sa pertinence et sa spécificité.

Le processus de formalisation du communautaire a évolué au fur à mesure que le mouvement s'est historiquement **structuré** et a balisé ses pratiques, entre autres pour être en mesure d'interagir avec l'**État** en cherchant à prendre sa place, à faire reconnaître sa pertinence et sa spécificité.

LA FORMALISATION EN CONTEXTE DE RÉGIONALISATION OU LA RECONNAISSANCE D'UN ACTEUR SOCIAL AUTONOME

Comme nous venons de le voir, la formalisation du mouvement communautaire, qui touche à l'ensemble des pratiques, apparaît d'abord liée à la conquête historique d'une certaine autonomie de mouvement alors qu'elle résulte de la structuration d'un discours et de pratiques de défense identitaire véhiculés principalement à *travers* les regroupements d'organismes. Cela dit, même si l'évolution des organismes et du mouvement communautaire ont contribué à leur formalisation, ce processus semble s'être consolidé, voire accentué, dans le contexte de la réforme du réseau de la santé et des services sociaux. Ainsi, on ne peut considérer la formalisation des organismes communautaires comme étant le résultat direct et exclusif de la réforme mais on peut tout de même avancer que la reconfiguration de leurs nouveaux rapports avec l'État a amplifié cette tendance à la structuration et à l'institutionnalisation des pratiques communautaires.

Même si le mouvement communautaire a lui-même contribué à sa formalisation, ce processus semble s'être consolidé, voire accentué, dans le contexte de la réforme du réseau de la santé et des services sociaux. Sans être la cause directe et exclusive de cette formalisation, la reconfiguration de leurs rapports avec l'État a amplifié la tendance à la structuration et à l'institutionnalisation des pratiques communautaires.

Penchons-nous tout d'abord sur l'évolution des pratiques de relations extérieures des organismes communautaires étudiés, donc sur leurs liens avec les autres ressources. À la lumière des résultats de cette

recherche, les groupes occupent une place importante dans le champ de la santé et des services sociaux. Comme en font foi les résultats tant quantitatifs que qualitatifs, les organismes sont sur le terrain, en constante relation avec de multiples partenaires du milieu environnant, des instances du réseau public et des regroupements communautaires. Ils assurent une forte présence à diverses tables de concertation sectorielles et intersectorielles dans leur région respective, s'impliquent dans de nouveaux lieux de participation implantés depuis l'avènement de la réforme pour l'organisation du réseau de la santé et des services sociaux (ex. : CA de la région, comités aviseurs, etc.) et ils adhèrent plus nombreux qu'avant à des regroupements d'organismes communautaires.

Rappelons que les groupes existant en 1993 répondent, dans une large proportion, qu'ils sont impliqués dans un plus grand nombre de pratiques de partenariat en 1998-1999 qu'au début de la reconfiguration du réseau. Quant à leur perception de l'utilité de la présence des groupes dans ces lieux, on se souvient qu'elle varie selon le niveau de relation ; les liens avec le réseau sont perçus comme étant un peu moins utiles que ceux établis avec le milieu immédiat et avec les autres organismes communautaires.

Cette large participation à la dynamique partenariale, sous toutes ses formes, constitue un facteur de formalisation important des organismes communautaires. À cet égard, comme nous l'avons évoqué dans les pages précédentes, les liens développés au sein même du mouvement communautaire, en particulier autour des tables régionales d'organismes communautaires, auront joué un rôle important dans ce processus de formalisation. En effet, ces nouvelles formes de regroupements auront poussé des groupes traditionnellement moins organisés à se concerter sur les plans sectoriel et intersectoriel afin de faire face aux défis de la régionalisation. On pense particulièrement aux organismes familles qui ont eu à accélérer la formalisation de leurs liens depuis les débuts de la réorganisation alors qu'ils étaient très peu liés les uns aux autres avant la réforme. Tout en renforçant la définition de leurs pratiques, ces nouveaux repères collectifs teintent les rapports partenariaux avec le réseau, que ce soit sur les plans local, régional ou national

Les liens développés au sein même du mouvement communautaire auront poussé des groupes traditionnellement moins organisés à se concerter sur les plans sectoriel et intersectoriel afin de faire face aux défis de la régionalisation.

(ex. : modes d'évaluation, priorités régionales, PROS, financement SOC régionalisé, etc.). Ainsi, malgré le temps et les compromis exigés par la participation à ces concertations, les organismes estiment que ces relations entre groupes communautaires sont des lieux d'échange et de réflexion qui les équipent pour mieux faire face à la dynamique partenariale régionale et à ses enjeux. En leur permettant de se constituer en tant qu'acteur collectif, ces espaces contribuent à augmenter le pouvoir de réciprocité des organismes communautaires dans le processus de transaction avec les autres acteurs sociaux, renforçant ainsi le pôle autonomiste de la formalisation.

Par ailleurs, les études de cas font ressortir la forte implication des organismes dans leur milieu, en interaction avec les acteurs locaux et les instances du réseau. Leur implication est telle que certains groupes de base deviennent parfois les porteurs de dossiers importants, témoignant ainsi de la reconnaissance acquise auprès des partenaires institutionnels pour l'expertise spécifique amenée par ces groupes. Ce processus d'intégration est particulièrement observable chez les groupes de femmes étudiés qui, souvent, sont parvenus à fonder la reconnaissance de leur expertise sur les savoirs qu'ils ont développés au fil des ans par rapport aux conditions de vie des femmes et en mettant de l'avant les attributs du communautaire. L'expertise reconnue n'est donc pas ici extérieure aux groupes de femmes mais bien intrinsèque à la place occupée historiquement par ces groupes au niveau local. En ce sens, la démarche de formalisation des rapports des organismes avec leurs partenaires est souvent largement tributaire de la reconnaissance par le milieu de leurs réalisations. Outre le fait qu'elle permet aux organismes d'acquérir une plus grande visibilité et une certaine légitimité, leur participation à des lieux de concertation donne l'opportunité d'accéder à des informations privilégiées concernant notamment le financement. Cette implication favorise aussi le développement de projets concrets réalisés de manière concertée.

Comme on l'a vu dans une section antérieure, des collaborations plus formelles sont parfois développées dans ce contexte avec des instances et des établissements du réseau

L'implication des organismes dans leur milieu **est** telle que certains groupes de base deviennent parfois les porteurs de dossiers importants, témoignant ainsi de la reconnaissance acquise pour leur expertise spécifique.

Des collaborations plus formelles sont parfois développées avec des instances et des établissements du réseau public (références, ententes de services, places réservées, *per diem*, etc.) dont certaines sont recherchées par les organismes alors que d'autres semblent davantage lier les organismes à une logique de complémentarité avec le réseau.

public. Les données de la recherche font ressortir la place importante qu'occupent de telles collaborations, que ce soit sous forme de références, d'ententes de services, de places réservées, de *per diem*, etc. Très spécifiques, certaines de ces collaborations sont recherchées par les organismes ; on pense par exemple à la mise en place de protocoles de référence par rapport à la violence conjugale qu'ont initiés plusieurs maisons d'hébergement pour femmes. Toutefois, comme nous le verrons plus loin, certaines ententes formelles de collaboration semblent davantage lier les organismes à une logique de complémentarité avec le réseau ; à cet égard, nous avons relevé comment les groupes familles sont particulièrement engagés dans des liens fort structurants avec des CLSC ou des centres jeunesse.

La formalisation traduit des modifications dans le fonctionnement interne des groupes, tout particulièrement au niveau de la gestion et de l'organisation du travail, en introduisant des paliers décisionnels, une division accrue des tâches et une transformation du partage des responsabilités.

184

D'autre part, comme nous l'avons souligné dans le chapitre sur le fonctionnement la formalisation prend diverses couleurs et traverse de multiples dimensions de l'organisation interne des organismes communautaires. À l'image de ce que Guberman et al. (1997) ont pu observer dans des groupes de femmes, nous avons aussi remarqué dans certains organismes l'existence d'une division du travail et des rôles qui favorisaient une spécialisation, voire une hiérarchisation croissante, accompagnée d'une différenciation des salaires. Chez certains groupes, cette formalisation se traduit par un processus de professionnalisation accéléré. Évidemment, ces caractéristiques ne touchent pas les groupes d'une manière uniforme. Aussi, ces traits doivent-ils être pondérés à la lumière des missions respectives des cas étudiés : en effet, on peut s'attendre à ce qu'un service de première ligne centré sur les situations de crise n'ait pas une structure de fonctionnement aussi souple qu'une ressource qui offre un espace ouvert sur la rue à des jeunes d'un quartier, par exemple.

Les bénévoles sont moins impliqués dans les activités stratégiques qui définissent l'essence même du groupe ; dans certains cas, ils sont réduits à jouer un rôle d'exécutants, leur participation perdant alors de sa pertinence.

Par ailleurs, dans la section consacrée à ce sujet, nous avons également vu que la formalisation de la structure de fonctionnement peut avoir des effets sur la place des bénévoles dans l'organisme. Étant donné l'omniprésence grandissante du personnel salarié, voire permanent, les bénévoles sont moins impliqués dans les activités stratégiques qui définissent l'essence même du groupe. Ils sont dans certains cas réduits

à jouer un rôle d'exécutants, leur participation perdant *alors* de sa pertinence. À preuve, ici encore, on constate que plus les organismes sont « gros », plus les salariés décident de l'ensemble des tâches et plus leur spécialisation est grande. C'est aussi chez ces organismes que l'on compte le moins de membres.

Cette concentration du pouvoir au sein de l'équipe de travail, au détriment d'un partage des responsabilités avec des militants, des bénévoles et des membres, se confirme chez une partie des groupes de femmes où les salariées, considérées comme ayant en moyenne plus de stabilité que ceux des autres secteurs, sont plus nombreuses qu'ailleurs à prendre les décisions dans l'organisme. Inversement, on constate que certains groupes plus jeunes et plus petits, où la spécialisation et la division du travail sont moindres, sont davantage portés à laisser de la place aux membres et aux participants sur le plan décisionnel (ex. : conseil d'administration). On pense ici particulièrement à un certain nombre de groupes familles et de groupes déjeunes. Encore une fois ici, des nuances s'imposent, en fonction du type de pratiques. Pour reprendre le même exemple que tout à l'heure, dans le cadre de ressources qui travaillent souvent en situation de crise, on peut reconnaître la difficulté de donner une place significative au bénévolat, à moins de fournir une importante formation au préalable ainsi qu'un encadrement structuré.

Enfin, pour ce qui est de la manière de faire, il nous est aussi possible d'observer des traits évidents de formalisation. Encore une fois, il s'agit dans l'ensemble de traits qui ont commencé à se développer avant la réforme, ou en parallèle et en interface à celle-ci. Pensons entre autres à la présence importante, dans certains types de pratiques, de l'utilisation de plans d'intervention individuelle, de différents outils de suivi, allant du cahier de bord à la tenue de dossiers. Ces manières de faire dévoilent une tendance à davantage codifier, planifier et construire les processus d'intervention. Dans un sens, le souci de mieux définir leur action témoigne, chez plusieurs groupes, de l'évolution du professionnalisme avec lequel il leur semble important de raffiner leur approche pour mieux poursuivre leurs objectifs. La formalisation de l'intervention peut en ce sens s'appuyer sur les façons de faire distinctes

La formalisation de l'intervention peut s'appuyer sur les façons de faire distinctes qu'ont développées les organismes communautaires en conférant une large place à la personne accompagnée dans³ l'orientation de son plan d'intervention.

CHAPITRE 4 - ANALYSE

qu'ont développées les organismes communautaires en conférant une large place à la personne accompagnée dans l'orientation de son plan d'intervention.

Cela dit, permettant d'approfondir l'analyse des rapports que les organismes établissent avec les personnes rejointes, les études de cas témoignent du fait que ces rapports sont souvent plus structurés et professionnalisés que ne le suggèrent les fondements de l'approche communautaire. Concrètement, il y a de plus en plus d'interventions, d'activités organisées et de services spécialisés et ce, quels que soient la nature ou le niveau d'action dont il est question (individuel, de groupe ou collectif). Il va sans dire que cette importante formalisation, où les rapports avec les participants tendent à être de plus en plus encadrés, n'évacue pas complètement des formes moins structurées de manières de faire, caractéristiques de l'intervention réalisée en « milieu de vie » : écoute active, accompagnement sans objectif d'intervention, partage de temps « sans emploi », etc.

L'adoption de manières de faire plus formelles semble davantage traverser les ressources les plus anciennes, souvent les plus grosses, disposant d'un financement plus stable et plus élevé, conséquences d'une reconnaissance formelle par l'État de leur incontournable nécessité. Ce sont ces groupes, les ressources d'hébergement pour jeunes et pour femmes en tête de liste, qui utilisent le plus souvent des formes diverses de suivi individualisé. Une fois encore, insistons sur le fait que la nature même du travail de ces groupes explique, tout au moins en partie, le recours à ce type de manières au cas par cas. En outre, il est intéressant de constater que, paradoxalement, ces organismes sont aussi ceux qui mettent le plus d'emphase sur l'action collective et les activités de défense de droits. Ce maintien d'une approche plus collective, malgré le processus d'individualisation de l'intervention, pourrait s'expliquer par l'attachement des maisons d'hébergement aux orientations et aux attributs historiques du communautaire. Cet ancrage idéologique et philosophique encouragerait les organismes à continuer de privilégier de telles formes d'action visant un changement social, si ce n'est en alliance avec les personnes directement rejointes,

La formalisation peut d'autre part éloigner de l'approche communautaire et générer des rapports plus structurés et professionnalisés avec les personnes rejointes en multipliant les interventions et les activités organisées ainsi que les services spécialisés.

Le maintien d'une approche plus collective, malgré le processus d'individualisation de l'intervention, serait facilité par l'attachement des organismes aux orientations et aux attributs historiques du communautaire.

à tout le moins avec d'autres partenaires, communautaires ou autres. Cette stratégie, pour ceux qui l'empruntent, représente une façon de toucher à des enjeux plus globaux, au delà des exigences du travail quotidien.

DES FACTEURS QUI IBRANLENT PLUS DIRECTEMENT LES PRATIQUES

Nous venons de présenter certains traits de formalisation qui ne sont pas d'emblée directement ou exclusivement tributaires de la réorganisation du réseau de la santé et des services sociaux. Nous avons même affirmé que cette formalisation permet dans certains cas de renforcer la position du communautaire dans ses transactions sociales avec les autres acteurs organisés. À ce niveau d'action, le communautaire semble effectivement bénéficier de la structuration générale de ses pratiques alors que celle-ci fait état du sérieux et de la pertinence de l'apport de ce mouvement. La nature des rapports développés avec les structures et les professionnels de l'État exigeant une part de formalisme, les groupes communautaires ont certes gagné à se représenter sous un visage plus structuré, paraissant à maints égards (du moins aux yeux des acteurs institutionnels) moins brouillons, plus professionnels, et sûrement moins radicaux qu'antérieurement. En outre, on a aussi constaté que cette formalisation des organismes communautaires n'empêche pas systématiquement les organismes de continuer à être porteurs de missions et d'orientations qui les distinguent de l'État et qui assurent leur position de médiateurs entre les institutions et la société civile.

Toutefois, nous avons aussi relevé que certains facteurs peuvent éventuellement engendrer des effets de formalisation plus perniciose chez les organismes communautaires en générant des transformations qui réduisent leur autonomie de pratiques et en accentuant le risque de dissoudre leur identité dans une logique de complémentarité. Certains de ces facteurs sont intimement liés à la réorganisation du réseau, tandis que d'autres nous apparaissent plus tributaires de varia-

La nature des rapports développés avec les **structures** et les professionnels de l'État exigeant une part de formalisme, les groupes communautaires ont certes gagné à se représenter sous un visage plus structuré, paraissant à maints égards moins brouillons, plus professionnels, et sûrement moins radicaux qu'antérieurement.

Lorsque le processus de formalisation est soumis à des pressions extérieures, certains effets s'avèrent plus perniciose alors que les transformations générées réduisent l'autonomie de pratiques des organismes et accentuent le risque de dissoudre leur identité dans une logique de complémentarité.

blés contextuelles. D'après les préoccupations de personnes sollicitées dans le cadre de cette recherche (entrevues dans les études de cas, commentaires au dos du questionnaire et analyses des membres du comité de pilotage), ces facteurs pourraient sérieusement influencer la nature même des rapports que les groupes entretiennent en leur sein et avec leur communauté d'appartenance. Nos observations confirment l'existence de risques de glissements associés à un processus de formalisation soumis à des pressions extérieures.

LE POIDS DU PARTENARIAT

Le premier des facteurs qui ébranlent les pratiques des organismes communautaires semble étroitement lié à la réorganisation du réseau de la santé et des services sociaux puisqu'il renvoie directement aux interfaces partenariales de concertation et de collaboration développées au cours de la dernière décennie, suite à la réforme. En fait, on

188

La somme de relations extérieures et l'intensité des transactions que les groupes réalisent avec les autres partenaires influencent leur fonctionnement interne ainsi que leurs pratiques d'action/programmation.

constate que la somme de relations extérieures et l'intensité des transactions que les groupes réalisent avec les autres partenaires influencent leur fonctionnement interne ainsi que leurs pratiques d'action/programmation. Comme on l'a dit, certains groupes consacrent à ces activités de partenariat et de concertation un nombre important de jours par mois. Nous avons aussi souligné que la responsabilité de la représentation extérieure est presque toujours prise en charge par la coordination, ce qui exclut, sauf pour un petit nombre de groupes, la présence des autres permanents et celle des bénévoles. Qui plus est, ce travail de relations publiques nécessite des connaissances particulières, ce qui accentue et cristallise la division du travail au sein de nombreuses ressources. Certains permanents deviennent, vis-à-vis des autres partenaires, les experts du communautaire et sont reconnus comme tels tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de leur organisation. Dès lors, un clivage des savoirs peut s'installer dans le groupe. Un peu comme si c'était là le prix à payer pour transiger avec des partenaires, institutionnels ou autres.

Ce clivage dans les savoirs au sein même de l'équipe de travailleurs, soit entre ceux qui travaillent avec les gens et ceux qui coordonnent

et représentent le groupe à l'extérieur, risque d'influencer la conception même de l'action/programmation. De part et d'autre se développent en effet des conceptions différentes de l'action, de l'intervention et de la manière de faire, alimentées à même des sources distinctes de connaissances. Les unes sont plus collées au quotidien des personnes rencontrées tandis que les autres sont plus influencées par les lectures mise de l'avant avec les différents partenaires. Pensons ici à certaines situations où des projets, voire même des programmes, sont développés conjointement avec d'autres et ont des retombées directes sur ce que réaliseront ultérieurement les groupes avec les personnes qu'ils veulent rejoindre.

Des conflits d'orientation naissent du clivage entre les visions de l'action : les unes sont plus collées au quotidien des personnes rencontrées tandis que les autres sont plus influencées par les lectures mise de l'avant avec les différents partenaires.

Quelques études de cas confirment cet effet éventuel sur les pratiques en faisant état, à des degrés variables, de liens entre la transformation des pratiques des organismes et leur collaboration plus étroite avec des acteurs institutionnels. De tels liens, parfois formalisés en protocoles, encouragent le communautaire à rechercher des expertises qui demandent des formations et des compétences plus pointues, parfois à l'image du réseau. Dès lors, le langage change, les approches aussi, devenant plus collées aux normes institutionnelles, ce qui tend à éloigner le groupe d'une définition autonome de ses pratiques. Ce changement d'angle a un impact sur l'action/programmation, sur les services offerts, sur la manière de les offrir et sur la place dévolue aux participants. Ces organismes auront par exemple tendance à mettre davantage l'accent sur le développement de compétences spécifiques et la résolution de problèmes, au détriment parfois d'une approche axée sur « l'être avec » et le « faire-ensemble » et en s'éloignant de toute perspective de défense de droits et d'actions collectives.

Dans l'ensemble, les groupes qui paraissent les plus touchés par ce type d'effets pervers de la formalisation des rapports de collaboration semblent ceux qui sont le moins liés à une histoire commune et à des principes d'action collectivement partagés. Il s'agit donc plus souvent d'organismes plus « jeunes » et moins « gros », aussi moins affiliés aux regroupements régionaux et nationaux d'organismes communautaires. On compte parmi ces groupes une bonne part de groupes du secteur familles. Au contraire, le fait d'être attaché à des fondements

Le fait d'être attaché à des fondements collectifs qui balisent tant le fonctionnement que l'action/programmation semble protéger l'autonomie des organismes et ainsi préserver la couleur « communautaire » de leur manière de faire.

collectifs qui balisent tant le fonctionnement que l'action/programmation semble protéger l'autonomie d'action des organismes et ainsi préserver la couleur « communautaire » de leur manière de faire. Globalement, il apparaît que ces repères les rendent moins perméables aux effets de glissement provoqués par des formes plus intrusives de collaborations.

LES EXIGENCES DES BAILLEURS DE FONDS

Le second facteur qui exerce des pressions sur la formalisation des pratiques des organismes communautaires touche directement aux exigences de certains bailleurs de fonds, publics ou privés. Les chapitres sur le financement et l'évaluation témoignent largement des multiples

sources de subventions utilisées par certains groupes. Le travail qui découle de la chasse aux subventions, pensons à la préparation des demandes et à la rédaction des rapports, a un impact véritable sur les pratiques de fonctionnement. Cela nécessite, il va sans dire, que les personnes en position de responsabilité, coordonnateur ou responsable des finances, doivent consacrer de nombreuses heures. La lourdeur des démarches qui accompagnent ces tâches entraîne une inévitable spécialisation en lien avec l'expertise propre à ces dossiers. La section sur l'évaluation fait également ressortir l'ampleur des énergies consacrées à répondre aux exigences de nombreux bailleurs de fonds, le programme RACE en tête. Ces exigences sont perçues comme étant en hausse, par rapport à 1992-1993. À cet égard, rappelons que les exigences des bailleurs de fonds sont l'une des raisons identifiées par bien des groupes pour rechercher un personnel qui soit plus détenteur de diplômes.

190 Le travail qui découle de la chasse aux subventions et de la réponse aux exigences d'évaluation a un impact véritable sur les pratiques de fonctionnement, notamment en accentuant les tendances à la concentration du pouvoir ainsi qu'à la spécialisation et à la professionnalisation du personnel.

Les groupes qui répondent aux appels d'offres des divers programmes de subventions, sans s'assurer de protéger leur autonomie de pratiques, risquent de vivre des transformations qui interfèrent sur leur vie associative et sur leurs modes d'action privilégiés.

Qui plus est, les exigences de certains subventionneurs ont un impact sur la manière de faire dans la mesure où les groupes sont parfois contraints de proposer une programmation particulière qui réponde aux attentes du bailleur de fonds. Les groupes qui répondent aux appels d'offres pour survivre.

voire pour se développer, *sans* s'assurer qu'ils protègent bien leur autonomie de pratiques, risquent alors que ces transformations interfèrent sur la vie associative et sur les modes d'action privilégiés. Car les programmes impliquent souvent que les pratiques d'action/ programmation s'attaquent à des problèmes spécifiques, sans que cela soit nécessairement présent dans la mission et les orientations de base de l'organisme. Comme on l'a vu, de telles transformations apparaissent d'une façon criante lorsque l'on met en relation *les énoncés* sur la manière de faire et le financement par programmes, auxquels sont généralement rattachées des exigences spécifiques : ici encore, rappelons que les organismes qui dépendent d'un financement par programmes sont beaucoup plus souvent enclins à identifier leur manière de faire à une conception « interventionniste » de l'action, axée sur le développement de compétences, comparativement aux groupes qui disposent d'un plus fort financement de base et qui favorisent davantage une approche non directive et ouverte « d'être-avec ».

US BESOINS ET LES DEMANDES DE LA POPULATION

Soulignons enfin un dernier facteur de formalisation, que l'on pourrait associer à une variable davantage contextuelle que directement liée à la réorganisation, et qui concerne l'évolution des besoins des personnes rejointes par les organismes. De tout temps certains types d'organismes, pensons aux CALACS ou aux maisons d'hébergement, interviennent auprès de personnes vivant des situations difficiles, des gens parfois carrément en crise. Le fait d'avoir à composer avec des problématiques lourdes et exigeantes prédispose ces groupes à mettre en place une structure apte à répondre à cette demande. La formalisation des pratiques y devient nécessaire et les études de cas témoignent largement de cette tendance qui date souvent des années 1980, soit bien avant la réforme.

Cela dit, dans le contexte socio-économique actuel, perçu comme difficile par les répondants, les groupes ont l'impression de devoir répondre à des besoins qui vont en grandissant. Ainsi, comparativement à 1992-1993, au début de la réforme du réseau de la santé et des services

Les répondants perçoivent un fort alourdissement des problématiques, accompagné d'un appauvrissement des personnes, deux variables qui influencent de façon majeure leurs pratiques quotidiennes et qui découlent à la fois des mutations économiques et sociales et du désengagement de l'État.

192

Les groupes sont souvent obligés de s'atteler à résoudre les situations les plus urgentes, parfois au détriment d'actions qui auraient pu favoriser une participation accrue des membres à travers, par exemple, des activités d'entraide, des actions collectives ou un projet plus large d'éducation populaire ou de défense de droits.

sociaux, les répondants perçoivent, en 1999, un fort alourdissement des problématiques, accompagné d'un appauvrissement des personnes, deux variables qui influencent de façon majeure leurs pratiques quotidiennes. Ces variables, d'ordre contextuel, sont d'abord en lien avec les mutations économiques et sociales des dernières années; en filigrane, le désengagement de l'État est aussi perçu comme ayant un net impact d'alourdissement des situations vécues par les personnes rejointes. À cet effet, les répondants ont l'impression que l'État répond de moins en moins aux besoins des populations desservies.

Dans un contexte où les institutions étatiques ne répondent plus, les groupes se retrouvent souvent débordés par les demandes. L'existence de listes d'attente témoigne d'un manque de ressources pour y répondre. De plus, les groupes sont souvent obligés de s'atteler à résoudre les situations les plus urgentes, parfois au détriment d'actions qui auraient pu favoriser une participation accrue des membres à travers, par exemple, des activités d'entraide, des actions collectives ou un projet plus large d'éducation populaire ou de défense de droits. La lourdeur des situations rencontrées et les besoins

non comblés des personnes conduisent bien des groupes, sans que leur mission soit nécessairement centrée sur le cas par cas, à favoriser un fonctionnement plus « structuré », renforçant la spécialisation et la professionnalisation des ressources internes.

Or, une telle transformation se fait généralement au détriment de la prise en charge de l'organisme par les personnes qui le fréquentent, bien que cette volonté de prise en charge varie en fonction du type de groupes, donc de la nature même de son action. Ce faisant, le groupe s'éloigne des attributs propres au mouvement communautaire autonome, tout particulièrement en ce qui a trait à la place dévolue à la vie associative. Éventuellement, la manière de faire risque de changer au profit d'une approche plus interventionniste impliquant un suivi plus individualisé des usagers avec dossiers et plans d'intervention à l'appui. Le fait que l'embauche de diplômés soit surtout liée

Éventuellement, la manière de faire non directive des organismes communautaires, fondée sur les notions « d'être-avec » et de « faire-ensemble », risque de changer au profit d'une approche plus interventionniste impliquant un suivi plus individualisé des usagers avec dossiers et plans d'intervention à l'appui.

aux objectifs d'intervention du groupe reflète cette tendance à la professionnalisation de l'action des organismes communautaires.

EN JEU : LA COMPLÉMENTARITÉ OU L'AUTONOMIE

Les facteurs précédemment mentionnés semblent avoir un effet plus direct sur les pratiques de certains groupes communautaires rejoints par notre recherche. D'un point de vue strictement quantitatif, ces groupes demeurent une minorité. Mais leur existence même soutient un possible glissement à moyen ou à long terme pour d'autres groupes communautaires. À la lumière de ces transformations, nous reviendrons dans cette dernière partie sur les niveaux d'action du mouvement communautaire tels que nous les avons présentés en introduction de l'analyse. Nous le ferons à la lumière des pôles d'attraction que génèrent la logique de complémentarité et la logique d'autonomie.

QUAND LA RATIONALITÉ TECHNOCRATIQUE ^EMPORTE

Au premier niveau d'action, soit celui des rapports entre acteurs organisés, les traits qui viennent d'être présentés donnent à penser que certains groupes communautaires sont appelés à se rapprocher d'institutions étatiques de plus en plus dominées par une recherche d'efficacité fondée sur une conception productiviste de l'intervention mesurée en termes de résultats. Traversés par les impératifs découlant de l'omniprésence de cette toute-puissante conception de l'intervention, ces groupes, en cherchant à devenir plus fonctionnels et techniquement mieux équipés pour répondre aux exigences de leurs partenaires institutionnels (grilles statistiques élaborées, présence active aux tables de concertation spécialisées et comités d'experts, etc.) n'échappent pas à ce que certains appellent « la formalisation technocratique » (Renaud, sans date).

En s'identifiant de plus en plus à une conception productiviste de l'intervention mesurée en termes de résultats, les groupes locaux risqueraient de s'éloigner de leur communauté d'appartenance puisque les orientations seraient définies non plus en fonction des demandes de leurs membres mais en fonction de commandes institutionnelles.

S'inscrivant dans une logique de complémentarité avec le reste du réseau, ces organismes adhèrent aux continuums de services existants et mettent en application les orientations des programmes. Ce faisant, l'espace de transaction sociale en relation avec l'État s'estompe alors que les acteurs en présence se distinguent de moins en moins les uns des autres. Dans un tel cadre, le communautaire organisé ne se positionne plus comme un acteur représentatif de la communauté. Les groupes locaux sont de moins en moins liés à leur communauté d'appartenance puisque les orientations se définissent non plus en fonction des demandes de leurs membres mais en fonction de commandes institutionnelles. Suivant cette perspective, le communautaire se transforme en acteur institué, en voie de devenir à son tour une institution ; dans ces circonstances, il n'offre plus rien de novateur à transiger

Lorsque cette voie de la complémentarité est empruntée, les deux autres niveaux d'action se transforment, parallèlement, et leurs caractéristiques s'éloignent dans la pratique des attributs propres aux fondements du communautaire. Concrètement, ces groupes risquent de perdre de vue un certain nombre de qualités qui font leur spécificité au profit d'une structure et d'une manière de faire plus proches de

celles du réseau. Se perdrait ainsi graduellement l'importance accordée à l'approche globale, à la place centrale que devrait occuper la vie associative, à la recherche d'une démarche qui favorise le passage d'un *empowerment* individuel à un *empowerment* collectif. En quelque sorte, les facteurs mentionnés précédemment pourraient interférer sur l'espace-groupe et sur sa capacité à être d'abord une terre d'accueil, de rencontres et d'expérimentations.

194

Une perspective instrumentale de l'intervention ferait graduellement perdre l'importance accordée à l'approche globale, à la place centrale de la vie associative ainsi qu'à la recherche d'une démarche favorisant le passage d'un *empowerment* individuel à un *empowerment* collectif.

S'inscrire dans une logique de complémentarité exige de la part des partenaires qu'ils adoptent des rapports plus structurés, tant entre eux que sur le plan de la relation avec les personnes rejointes, cette relation devenant elle-même tributaire de la rationalité techniciste qu'une telle logique impose avec plus ou moins d'amplitude sur le social. Dans une telle conception de l'organisation des services, on favorise une division des rôles qui baigne dans « un système d'action concret où les parties prenantes s'obligent à interagir comme si elles étaient égales, parce qu'également concernées » (Nélisse, 1994 : 183).

Dans ce contexte, certains se demandent si le communautaire ne devient pas un gestionnaire de l'exclusion (White, 1994), le promoteur « d'une gestion plus *cool*, moins autoritaire » (René, 1994 :161), du social ? Dès lors, le social devient essentiellement un problème à résoudre par la voie d'une vision de l'intervention dominée par la recherche absolue de l'efficacité.

Le social risque de plus en plus de devenir essentiellement un problème à résoudre par la voie d'une vision de l'intervention dominée par la recherche absolue de l'efficacité.

L'intervention se confond de plus en plus avec la gestion de programmes établis à partir de l'analyse « objectivante » des populations et des problèmes. Une telle approche fait disparaître le sujet au profit de la création d'un objet appartenant à une population dont on a analysé les caractéristiques sur lesquelles il faut intervenir de manière technique (Renaud, 1997 : 142).

Cette conception de l'intervention est très présente depuis quelques années. Il n'y a qu'à penser, dans les champs de l'enfance et de la jeunesse, au déploiement de programmes axés sur la gestion des facteurs de risques. Une telle pensée interventionniste s'alimente à même l'univers de la prévention, un concept à la mode au cours des dernières décennies mais dont l'interprétation par divers acteurs sociaux a donné lieu à des conceptions fort divergentes de ses fondements et applications. Dans un ouvrage récent sur le sujet de la prévention, Vitaro et Gagnon en balisent ainsi les principaux traits :

« La prévention devrait viser à diminuer les facteurs de risques et à augmenter les facteurs de protection (...) Pour être efficaces, les activités de prévention doivent être multidimensionnelles et s'attaquer au plus grand nombre possible de facteurs de risques. Plus encore, les niveaux de risques élevés exigent une intervention intensive s'étendant sur une longue période pour maintenir les acquis et favoriser la généralisation. » (2000 : 565)

Sur ces fondements se déploient des interventions qui, vis-à-vis certaines populations ciblées comme étant à hauts risques, peuvent impliquer jusqu'à quatre phases intensives de suivi allant, par exemple, de la grossesse de la femme jusqu'à la période où l'enfant qui serait né serait à son tour suivi pour la naissance de son premier enfant (Ibid. :

La prédominance d'une conception instrumentalisée et interventionniste dans la planification des services sociosanitaires pourrait entraîner de plus en plus d'organismes à jouer un rôle d'exécutants des programmes publics de gestion des problèmes sociaux et ce, au détriment des pratiques et du discours critique développés par le mouvement communautaire en vue de favoriser une appropriation de pouvoir par les populations marginalisées.

568). Mandater un organisme communautaire d'une telle tâche de suivi reviendrait à lui assigner une fonction de véhicule des objectifs de gestion des clientèles à risques. Fortement instrumentalisée et interventionniste, une telle approche s'éloigne radicalement de la philosophie d'action mise de l'avant par le mouvement communautaire. Or, la prédominance de cette conception dans la planification des services sociosanitaires pourrait entraîner de plus en plus d'organismes à jouer un rôle d'exécutants des programmes publics de gestion des problèmes sociaux et ce, au détriment des pratiques et du discours critique développés par le mouvement communautaire en vue de favoriser une appropriation de pouvoir par les populations marginalisées.

LE DÉFI : CONSERVER LE SPÉCIFIQUE COMMUNAUTAIRE

196

Les groupes de base existent par et pour la communauté et les personnes qu'ils visent à rejoindre.

Nous essaierons dans cette ultime partie de l'analyse de baliser à nouveau la spécificité du mouvement communautaire à la lumière des trois niveaux d'action présentés en début de section. Rappelons d'abord que le mouvement communautaire ne fait pas partie du réseau institutionnel public. Il est un mouvement social, constitué de multiples lieux de pratiques et dont la visibilité se manifeste par la force de ses regroupements. Les groupes de base existent par et pour la communauté et les personnes qu'ils visent à rejoindre. Si ces organismes proposent des services, ils sont aussi l'expression de ce que les personnes et le milieu veulent bien en faire. Ils sont à la fois des lieux qui existent pour les gens et par les gens. S'ils sont imputables à quelqu'un, c'est d'abord à celles et ceux qui y trouvent un appui, voire une place. En ce sens, la notion de services aux membres et à la communauté dont les organismes sont issus prédomine et doit déterminer l'ensemble de leurs pratiques.

Un enjeu se dégage alors des pratiques des groupes étudiés : il leur faut surtout ne pas éteindre cette spécificité qui les rend différents et nécessaires à la société québécoise. Pour ce, le défi à relever est de continuer à la fois d'offrir des services, en lien avec d'autres ressources.

tout en se positionnant en tant qu'acteurs de la société civile pouvant faire contrepoids à l'État comme au marché. Il s'agit de demeurer un acteur social redevable aux citoyens de sa communauté et qui résiste à l'appropriation étatique du social tout en s'investissant dans le renouvellement de l'organisation des services. C'est sur la base d'une telle stratégie de « coopération conflictuelle » que se sont développées depuis dix ans les transactions sociales actuelles. Seule une telle stratégie de collaboration critique semble pouvoir favoriser le maintien de l'équilibre entre les différents niveaux d'action qui impliquent les organismes communautaires.

Au niveau de l'espace-groupe, cette préoccupation interpelle toute la question de la prise en charge, du partage du pouvoir, donc des rapports qui se développent et se vivent dans l'organisme. Nous avons abondamment parlé de cet enjeu démocratique, en soulignant les limites possibles au fur et à mesure que s'accroît, dans le contexte de la réforme, la formalisation. Idéalement, à ce niveau, les groupes seraient des espaces types de citoyenneté, des lieux qui permettent aux membres et aux participants d'expérimenter des transactions. Ils constitueraient des microsociétés ou communautés qui soutiennent des personnes et des groupes afin qu'ils puissent franchir les passerelles vers le social, forts d'une plus grande capacité acquise à l'interne. Il s'agirait d'espaces facilitant le processus de devenir sujet et acteur de sa vie. Dans une recherche sur la citoyenneté dans quatre organismes populaires, Jocelyne Lamoureux souligne qu'il « faut que les groupes appartenant au mouvement communautaire mettent en oeuvre une politique et une pédagogie active visant à permettre à toutes les personnes d'accéder à la parole complexe, celle du dire mais aussi celle de l'argumentation critique et raisonnée, celle visant à élaborer des propositions qui pourront effectivement se matérialiser pour un meilleur vivre-ensemble » (1999 : 154).

Mais l'espace-groupe peut aussi prendre la forme de simples lieux de rencontres, facilitant l'interaction, les relations, avec ce petit côté informel, proche du tissu social, qui distingue l'approche de celle des institutions du réseau. Dans notre

Le défi à relever pour les organismes communautaires est de continuer à la fois d'offrir des services, en lien avec d'autres ressources, tout en se positionnant en tant qu'acteurs de la société civile pouvant faire contrepoids à l'État comme au marché. Il s'agit de demeurer un acteur social redevable aux citoyens de sa communauté et qui résiste à l'appropriation étatique du social tout en s'investissant dans le renouvellement de l'organisation des services.

Idéalement, les groupes seraient des espaces types de citoyenneté, des lieux qui permettent aux membres et aux participants d'expérimenter des transactions ainsi que des espaces facilitant le processus de devenir sujet et acteur de sa vie.

L'espace-groupe peut aussi prendre la forme de simples lieux de rencontres, facilitant l'interaction et les relations, avec ce petit côté informel, proche du tissu social, qui distingue l'approche communautaire de celle des institutions du réseau.

étude, cette dimension est souvent présente, surtout chez les groupes qui offrent un lieu ouvert sur la communauté. Cette perspective proclame la place prépondérante que doit occuper, par moments, la présence « sans emploi » (au sens de *sans* règle surdéterminant la présence, sans fonction trop structurée) entre les personnes qui fréquentent l'organisme. Elle participe d'une culture de « l'être-ensemble » en se constituant comme un milieu où les personnes aidées côtoient les personnes aidantes, sans qu'il n'y ait formalisation de la relation tissée entre les deux. Une telle manière de vivre les liens au sein du groupe contribue probablement à freiner les effets pervers de la formalisation plus générale de l'organisme.

Cette perspective interroge la place occupée par les bénévoles au sein de l'organisme. Dans certains types de groupes, nous l'avons dit, le bénévolat est moins présent, ou fortement limité. Or, comme le rappelle Gilbert Renaud, le bénévolat a au moins deux visages, dont un premier à deux faces, serait-on porté à ajouter. Sans trop insister sur la conception caritative de cette forme d'aide, souvent associée à une orientation conservatrice de la *réponse* aux problèmes sociaux, on constate que le bénévolat peut aussi contribuer, dans sa version moderne, à la gestion technocratique du social. Les exigences en ce sens de certains bailleurs de fonds témoignent de son instrumentalisation alors que les bénévoles, eux-mêmes de plus en plus souvent des professionnels, se voient octroyer des rôles pointus de gestion de problèmes spécifiques.

Pourtant, comme le suggère Renaud, « à la relation professionnelle, le bénévolat présente une plus grande souplesse, une générosité supérieure, une disponibilité, une disposition plus large, une ouverture à l'autre plus profonde ; (...) il se rapproche beaucoup de la relation sociale primaire » (sans date, 21-22). Considérant cela, on peut penser que la place occupée par une présence non professionnelle et non rémunérée dans certains groupes communautaires fasse contrepoids à des pratiques trop structurées, créant ainsi un équilibre salutaire, ce que nous avons constaté dans certains groupes familles. De plus, comme le souligne Melucci, l'action volontaire « implique l'adhésion, librement choisie, à une forme de solidarité collecti-

La place occupée par une présence non professionnelle et non rémunérée dans **certains** groupes communautaires peut faire contrepoids à des pratiques trop structurées, créant ainsi un équilibre salutaire, ce que nous avons constaté dans certains groupes familles.

ve : cette adhésion s'exprime dans la libre participation à un réseau relationnel (...) et dans le fait que les bénéfices économiques ne constituent pas la base de la relation » (1993 : 193-194). En ce sens, le bénévolat, en tant qu'expression plus informelle du fait social, pourrait éventuellement représenter une barrière à une trop grande fonctionnalisation des groupes communautaires.

En dernier lieu, voyons comment est interpellé le niveau d'action qui touche aux rapports entre l'organisme et les personnes, groupes, communautés rejointes. Dans ce cadre, le groupe, par la voie de ses permanents et des personnes qui sont actives en son sein, cherche à faire reconnaître l'Autre, à faciliter les liens sociaux dans la communauté. Il cherche, souvent par le biais d'une démarche d'accompagnement de type « être-avec », à favoriser, voire à faciliter la transaction entre des gens du milieu et d'éventuelles institutions.

La réflexion de Renaud sur l'intervention alimente notre compréhension de ce niveau d'action. Il considère par exemple l'accompagnement comme l'occasion « d'établir une rencontre où est ouverte la possibilité de la construction d'une relation significative à partir de la reconnaissance de la personne comme acteur-sujet de son histoire » (1997 :156). Il y a donc ici reconnaissance d'une place réelle laissée à la personne sujet, brisant ainsi la tendance à créer un rapport instrumentalisé, tel qu'il peut se vivre dans des cadres institutionnels trop rigides.

À la base, le rapport se fonde sur la présence volontaire des deux parties *dans* un cadre donné, ouvrant ainsi la porte à une rencontre, un échange, une écoute, un accompagnement. Ce niveau d'action se conjugue donc sous divers modes, au gré des activités ou des moments *passés ensemble*. C'est ce qui prime, et non exclusivement une culture de la résolution de problèmes telle que nous la connaissons et la prônons trop souvent dans nos milieux d'intervention, avec tout ce que cela véhicule en termes de perspectives plus fonctionnelles. À noter, cependant, que cette manière de faire n'exclut pas, si nécessaire et demandé, qu'il y ait un travail ponctuel de résolution de problèmes.

Ce type d'interventions, fondées sur « l'être-avec » et le « faire-ensemble », répond d'abord et avant tout à des besoins existentiels et

CHAPITRE 4 - ANALYSE

L'intervention fondée sur « l'être-avec » et le « faire-ensemble » répond d'abord et avant tout à des besoins existentiels et relationnels tout en permettant de suivre l'évolution de besoins concrets et matériels.

relationnels. Il permet également d'accompagner la recherche de réponses à des besoins plus concrets en fonction de l'évolution des demandes de la personne accompagnée, puisque ce type de rapports progressifs favorise l'identification de nouveaux besoins au fur et à mesure qu'évolue la relation.

L'action est définie comme accompagnement d'une personne en quête du sens de son expérience. En conséquence, l'intervention doit viser à consolider la subjectivation en se déployant fortement dans le registre symbolique seul à même de produire le type d'efficacité nécessaire à ce changement (Ibid. : 159).

Mais ce niveau d'action engendre aussi un rapport que nous pourrions qualifier de plus offensif, qui fait état d'un travail d'interface volontairement joué par certains organismes, dans une perspective d'*advocacy*, de représentations en défense de droits» (Lamoureux, J.,

1999 : 135). Un niveau d'action qui peut soutenir autant des trajectoires individuelles que des groupes qui veulent pouvoir transiger dans leur milieu avec des acteurs institutionnels. Les organismes communautaires sont alors créateurs d'interfaces, de ponts entre le reste de la société et les personnes plus exclues de la donne sociale. Ils font office de médiateurs et ouvrent la voie à des transactions pouvant faciliter le changement social et l'avènement d'une société nouvelle. Comme

le souligne si justement Jocelyne Lamoureux, « en favorisant les passerelles, les médiations, les groupes obligent (...) à penser la citoyenneté des espaces pluriels de débat et d'expérimentations comme une construction collective permanente où la place de chacun doit être reconnue ». (1999 : 161).

À la lumière des enjeux que pose leur interpellation par l'État, cette dernière partie de l'analyse a permis de remettre en perspective le défi qu'ont à relever les organismes communautaires pour remplir aujourd'hui et demain leur rôle social. Si l'étude des pratiques des organismes communautaires dans le contexte de la réorganisation du réseau de la santé et des services sociaux a été l'occasion de constater comment leurs transformations s'inscrivaient en rupture ou en continuité avec les fondements auxquels s'attache ce mouvement, cette recherche

S'attribuant un rôle d'*advocacy* et de défense de droits, les organismes communautaires sont créateurs d'interfaces, de ponts entre le reste de la société et les personnes plus exclues de la donne sociale.

aura aussi constitué une opportunité pour réfléchir sur le rôle et la marge de manœuvre qu'ont ces acteurs sociaux au sein de la société québécoise. Il ressort de notre analyse que les organismes communautaires sont porteurs d'une grande responsabilité pour *assurer* la vitalité de leur communauté et que cette tâche les engage dans un processus laborieux de médiation entre la communauté des humains et les institutions de gestion du social. De plus, l'observation des pratiques de ces groupes démontre que le maintien d'une telle mission les oblige à une vigilance quotidienne pour éviter les nombreuses dérives qu'entraîne parfois ce processus de négociation sociale fait d'avancées et de compromis.

Les organismes communautaires sont porteurs d'une grande responsabilité pour assurer la vitalité de leur communauté ; cette tâche les engage dans un processus laborieux de médiation entre la communauté des humains et les institutions de gestion du social.

CONCLUSION

VISANT À QUALIFIER l'état des pratiques des organismes communautaires ainsi que leurs transformations depuis la réforme du réseau de la santé et des services sociaux, notre recherche confirme l'importance de la place grandissante occupée par ces groupes au Québec depuis plus d'une trentaine d'années. Fondée sur un travail de construction historique dans de multiples secteurs d'intervention, l'action menée par ces groupes révèle encore aujourd'hui leur volonté de développer des pratiques cohérentes avec des attributs qui dépassent le service bien fait et qui renvoient aux fondements de l'action communautaire, soit la promotion de valeurs de solidarité, d'autonomie, de démocratie et de justice sociale.

Encore relativement peu institutionnalisé, le mouvement communautaire cherche à maintenir son autonomie face à l'État et ce, afin de préserver son rôle de médiateur entre la communauté et l'État. Même s'il y a de plus en plus de professionnels actifs au sein des organismes, il continue d'y avoir une place pour des femmes et des hommes issus des populations et communautés visées. Dans ce cadre, la majorité des groupes font toujours office de lieux de rassemblement générateurs, par les formes d'apprentissage et d'expérimentation qu'ils proposent, d'une citoyenneté active et de nouveaux liens sociaux.

Nos résultats font particulièrement ressortir toute l'ampleur du travail réalisé par les différents types de ressources communautaires à l'étude ; cette ampleur se vérifie à travers la variété de la programmation des groupes qui réalisent de multiples services, activités et actions avec diverses populations. En interface avec la réforme de la santé et des services sociaux, on aura pu constater une certaine transformation à ce niveau, tant au plan quantitatif (ex. : augmentation du nombre d'activités réalisées en milieu communautaire) que qualitatif (ex. : diversification et spécialisation des types d'activités).

La recherche a aussi permis de constater que l'ampleur du travail réalisé dans les groupes communautaires des trois secteurs étudiés

CONCLUSION

s'accompagne d'un processus de structuration/formalisation qui touche l'ensemble des sphères de pratiques. Prenant diverses formes, cette formalisation contribue dans certains cas à consolider les attributs et

Prenant diverses formes, la formalisation contribue dans certains cas à consolider les attributs et l'autonomie communautaires alors que dans d'autres contextes, elle tend plutôt à éloigner les organismes de leurs caractéristiques spécifiques en les inscrivant dans une logique complémentariste porteuse de pratiques bureaucratiques, hiérarchiques et technicistes.

l'autonomie communautaires (ex. : articulation d'un discours collectif sur l'action communautaire autonome ; définition de balises sur le mode de fonctionnement démocratique, sur l'approche globale, etc.) alors que dans d'autres contextes, la formalisation tend plutôt à éloigner les organismes de leurs caractéristiques spécifiques en les inscrivant dans une logique complémentariste porteuse de pratiques bureaucratiques, hiérarchiques et technicistes (multiplication des rapports, spécialisation du rôle des salariés, application de programmes d'activités prédéfinis par des technocrates, etc.).

Par ailleurs, il se dégage de notre recherche que les groupes communautaires, malgré certaines dérives, peuvent encore rejoindre autrement les populations exclues et développer des manières de faire différentes de celles des institutions du réseau. Touchant directement à la finalité du lien établi avec les personnes rejointes et au sein du groupe, touchant aussi à l'ouverture sur la communauté et aux opportunités d'agir collectivement, la particularité de la manière de faire communautaire est intimement liée au type de fonctionnement interne favorisé dans les organismes, en particulier à l'espace qui y est dévolu aux membres. En bout de route, comme d'autres auteurs l'ont aussi dit, c'est cette dimension du partage du pouvoir et de la quête d'une autonomie partagée qui différencie véritablement un service provenant d'un organisme communautaire de celui offert par un service public.

Le rôle des organismes communautaires touche à l'expression réelle de la démocratie et de la citoyenneté dans nos sociétés complexes.

Le rôle des organismes communautaires touche donc à l'expression réelle de la démocratie et de la citoyenneté dans nos sociétés complexes. Si leur porte d'entrée auprès de la population prend généralement l'avenue de services utiles et de services de qualité, ils essaient au demeurant d'être des lieux qui offrent une place à celles et ceux qui sont en perte ou en manque de place. La programmation ouvre la porte, permettant d'être écouté, aidé, supporté, etc. Plusieurs continuent de croire que cette relation peut et devrait mener au delà d'un *empowerment* personnel immédiat en débouchant sur des formes plus larges d'action, en vue

CONCLUSION

de changements sociaux plus structurels. L'importance accordée par les groupes étudiés au facteur de la pauvreté pour expliquer les difficultés de la population témoigne de cette préoccupation. *Par* contre, malgré le constat qu'il faille agir à un niveau plus structurel pour contrer un tel phénomène, les organismes communautaires sont confrontés à la nécessité d'agir constamment dans l'urgence alors que les personnes rejointes vivent des situations de plus en plus lourdes qui exigent des interventions plus complexes et pointues.

Même s'il n'est pas le résultat direct de la réforme du réseau de la santé et des services sociaux, cet alourdissement des problématiques face auxquelles les organismes doivent agir est loin d'être étranger à la réorganisation des services dans ce secteur. En effet, cette responsabilisation des organismes communautaires face aux besoins de la population découlerait en partie du désengagement de l'État dans divers programmes de protection sociale, des compressions dans le réseau de services publics ainsi que du *dumping* que cette restructuration a *entraîné vers* les ressources de la communauté.

Même si plusieurs organismes relèvent l'importance de ne pas se limiter à l'intervention individuelle afin d'agir à un niveau plus structurel, on remarque qu'ils sont moins enclins qu'auparavant à entreprendre des actions collectives à caractère revendicateur ou conflictuel. En contrepartie, nous avons pu constater à quel point les organismes investissent désormais davantage dans des espaces de concertation touchant divers aspects des conditions de vie des personnes rejointes à l'intérieur de leur communauté.

Ce passage d'un rapport plus antagoniste avec l'État à un rapport de participation contradictoire avec le réseau public s'explique en partie par les orientations de la réorganisation des services sociaux et des services de santé. En effet, le contexte de régionalisation et la valorisation du partenariat auront multiplié les occasions d'interaction entre les acteurs locaux ainsi que l'intégration des organismes dans les structures d'organisation de services. Ce passage vers une approche

Malgré le constat qu'il faille agir à un niveau **plus** structurel pour contrer des phénomènes tels que la pauvreté, les organismes communautaires sont confrontés à la nécessité d'agir constamment dans l'urgence alors que les personnes rejointes vivent des situations de plus en plus lourdes qui exigent des interventions plus complexes et pointues.

Même s'il n'est pas le résultat direct de la réforme du réseau de la santé et des services sociaux, l'alourdissement des problématiques face auxquelles les organismes doivent agir est loin d'être étranger à la réorganisation des services dans ce secteur.

CONCLUSION

plus consensuelle que conflictuelle peut aussi se comprendre à la lumière de variables contextuelles plus larges d'ordre culturel et social alors que l'appel à la fusion et au consensus est une tendance qui dépasse largement le champ des services sociaux et des services de santé. Par ailleurs, même si certains estiment que la perte de radicalisme dans les actions collectives du mouvement communautaire aura diminué la portée symbolique et politique de leurs revendications, plusieurs s'entendent pour affirmer que le rapprochement entre les acteurs communautaires et institutionnels aura d'un autre côté permis d'instaurer de nouveaux espaces de médiation pour agir sur différents enjeux économiques et sociaux.

En somme, c'est sur la base d'un échafaudage plutôt « fragile » que naviguent les groupes communautaires d'aujourd'hui, cherchant à dispenser des services spécifiques de qualité tout en menant des actions collectives de changement social, cherchant aussi à répondre à des besoins de base de plus en plus complexes tout en contribuant à développer une citoyenneté active chez des populations de plus en plus marginalisées.

206

L'autonomie des organismes communautaires apparaît essentielle à préserver afin que soit conservée la marge de manoeuvre nécessaire pour créer des liens sociaux constructifs.

En somme, c'est sur la base d'un échafaudage plutôt « fragile » que naviguent les groupes communautaires d'aujourd'hui, cherchant à dispenser des services spécifiques de qualité tout en menant des actions collectives de changement social, cherchant aussi à répondre à des besoins de base de plus en plus complexes tout en contribuant à développer une citoyenneté active chez des populations de plus en plus marginalisées.

Dans ce contexte, l'autonomie des organismes communautaires apparaît essentielle à préserver afin que soit conservée la marge de manoeuvre nécessaire pour créer des liens sociaux constructifs. Pour ce faire, un équilibre doit être maintenu dans le rapport des groupes avec l'État et cet équilibre passe d'abord par une reconnaissance non seulement de l'autonomie des organismes communautaires mais aussi de la place que doit occuper leur mouvement dans la configuration des rapports sociaux au Québec. Il s'agit de reconnaître leur apport à la société en tant que dispensateurs de services mais également en tant que chiens de garde capables de questionner les choix de cette société face à des personnes et des communautés entières qu'elle tend de plus en plus à exclure.

Comme les organismes communautaires le revendiquent eux-mêmes, nous pensons que l'autonomie des groupes est tributaire d'un financement de base récurrent couvrant l'ensemble des activités

CONCLUSION

nécessaires à la poursuite de leur mission. Pour le mouvement communautaire québécois, le financement est le nerf de *la* guerre dans ses rapports avec le gouvernement et ce, depuis toujours. Le sous-financement des organismes n'est pas un problème nouveau mais la régionalisation aura accentué l'enjeu et les difficultés liées aux exigences des bailleurs de fonds. Comme on pouvait s'y attendre, la recherche a nettement fait ressortir que la consolidation d'un financement stable augmente la capacité d'adaptation des pratiques des groupes à révolution des besoins de la population et favorise le maintien des attributs de l'approche préconisée par le mouvement communautaire. Permettant le développement de services en continuité avec la mission originale de l'organisme, ce type de financement permet en outre d'offrir de meilleures conditions de travail au personnel.

Au contraire, l'instabilité et l'insuffisance de financement de même que les pressions associées aux exigences découlant de subventions ponctuelles limitent la cohérence entre les projets et la mission de l'organisme. En ce *sens*, le recours au financement par programmes, nous l'avons amplement souligné, constitue une menace à l'autonomie des organismes communautaires et à leur manière de faire spécifique.

Au coeur des débats entourant la participation des organismes communautaires à une planification intégrée des services dans le contexte de la réforme du réseau de la santé et des services sociaux, ce mode de financement découle directement du raffinement des modes de gestion technocratiques dans nos sociétés modernes. En plus de nier la mission originale des organismes et de compromettre la continuité de leurs pratiques, ce mode de financement public occulte totalement le besoin pour ces groupes d'être soutenus financièrement afin d'assurer la vie associative au sein de l'organisme et pour entretenir des relations avec l'extérieur. Sur ce dernier point, pour être cohérent avec l'appel au partenariat lancé par l'État, le gouvernement devrait investir les ressources nécessaires pour soutenir la participation des citoyens à la vie des organismes communautaires et l'implication de ces derniers dans la concertation avec les institutions ainsi qu'entre les groupes eux-mêmes au sein de leurs regroupements.

La consolidation d'un financement stable augmente la capacité d'adaptation des pratiques des groupes à l'évolution des besoins de la population et favorise le maintien des attributs de l'approche préconisée par le mouvement communautaire.

CONCLUSION

De plus, à la lumière des résultats de notre étude, nous abondons dans le même sens que d'autres auteurs et pensons que les bailleurs de fonds devraient prendre en considération les conséquences de leurs exigences d'évaluation sur l'alourdissement de la charge de travail des organismes, alourdissement qui affecte directement l'action/programmation et le fonctionnement des groupes communautaires. À cet

Respecter l'autonomie des organismes, c'est prendre en considération qu'ils ont des pratiques d'évaluation bien ancrées dans leurs us et coutumes, pratiques qui risquent de se perdre à force d'être soumises aux pressions extérieures des bailleurs de fonds.

égard, respecter l'autonomie des organismes, c'est prendre en considération que les organismes ont des pratiques d'évaluation bien ancrées dans leurs us et coutumes, pratiques qui risquent de se perdre à force d'être soumises aux pressions extérieures des bailleurs de fonds. En ce sens, nous croyons que toute évaluation touchant les organismes communautaires devrait être réalisée dans l'esprit du document *L'évaluation des organismes communautaires : une évaluation respectueuse des organismes communautaires et bénévoles implique un processus de négociation* (Comité ministériel sur l'évaluation, 1995).

L'évaluation des organismes communautaires : une évaluation respectueuse des organismes communautaires et bénévoles implique un processus de négociation (Comité ministériel sur l'évaluation, 1995).

Face aux enjeux qui traversent l'orientation des organismes communautaires dans le contexte actuel, nous espérons que les groupes parviendront à maintenir une zone créatrice où, malgré la formalisation inévitable — et souhaitable à plusieurs égards — de leurs pratiques, sera conservée une marge d'informel permettant le déploiement du caractère souple, global, alternatif et novateur du mouvement communautaire. Cette marge de manoeuvre apparaît nécessaire pour que les organismes communautaires continuent d'être de véritables espaces démocratiques où les participants et membres peuvent devenir des sujets qui travaillent collectivement à bâtir de nouvelles façons de vivre ensemble.

Afin de poursuivre une telle finalité, les organismes devront par ailleurs résister à diverses pressions et contourner plusieurs obstacles pour éviter de devenir de simples boîtes de services. Cela s'avère nécessaire parce que s'ils cèdent à une telle conception fonctionnelle de leur rôle, les groupes communautaires risquent de se transformer en stricts promoteurs d'une adaptation et d'une insertion instrumentales des personnes exclues au système plutôt que de mettre l'épaule à la roue pour entreprendre des changements structurels plus profonds en vue de contribuer à l'établissement d'une société plus juste et humaine.

BIBLIOGRAPHIE

- Ampleman, G., G. Doré, L. Gaudreau, C. Larose, L. Leboeuf et D. Ventelou (1994), *La conscientisation. Définition et principes d'action*. Les cahiers de la conscientisation, N° 1, Québec : Collectif québécois d'édition populaire, 21 p.
- Barday, P (président) (1982) *Social Workers, their rôle and tasks*, London : National institute for social work, Bedford square press of national council, 283 p.
- Bélanger, J.-P (1999), « Les organismes communautaires, une composante essentielle de ce tiers secteur », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 12, n°2, p. 89-102
- Bélanger, P R. et B. Lévesque (1992) « Le mouvement populaire et le communautaire : de la revendication au partenariat (1963-1992) » in Daigle, G. et G. Rocher (dir.) *Le Québec enjeu. Comprendre les grands défis*, Montréal : Presse de l'Université de Montréal, p. 713-747
- Blanc, M. (1992) « Société civile. État et recherche sociologique », dans *Pour une sociologie de la transaction sociale*, Paris : L'Harmattan, p. 273-291
- Caillouette, J. (1999) *Processus de construction identitaire au sein du milieu communautaire de la région de Québec*, Thèse de doctorat, Québec : Université Laval, 291 p.
- Chayer, D. (1999) *Opération Femmes Action : approche féministe intégrée de l'empowerment*. Rapport de stage. Maîtrise, École de service social de l'Université de Montréal, Montréal
- Comité aviseur du Secrétariat à l'action communautaire autonome (1998) *Déclaration des organismes d'action communautaire autonome*, Montréal, 6 p.
- Comité ministériel sur l'évaluation (1995) *L'évaluation des organismes communautaires : une évaluation respectueuse des organismes communautaires et bénévoles implique un processus de négociation*, ministère de la Santé et des Services sociaux, 76 p.
- Descarries, F et C. Corbeil (1990) « Égalité, Solidarité, et Survie : les pratiques du mouvement des femmes au Québec », *Nouvelles pratiques sociales*, vol.3, n° 2, automne
- Dommergues, R (1988) « La société de partenariat » dans *La société de partenariat*, Dommergues, P (dir.) Paris : Anthropos, p. 237-249
- Doré, G. (1991) *Partenariat : l'enjeu de la « coopération conflictuelle » pour les groupes communautaires*, Montréal : Laboratoire de recherche de l'École de service social de l'Université de Montréal, 10p.
- Duval, M. et A. Fontaine (2000) « Lorsque des pratiques différentes se heurtent : les relations entre les travailleurs de rue et les autres intervenants », *Nouvelles pratiques sociales : le « nouveau » travail social...*, vol. 13, n° 1, p. 49-67
- Fernandez, J. (1991) « L'éducation communautaire et la transmission du savoir », in L. Doucet et L. Favreau (dir). *Théorie et pratiques en organisation communautaire*, Québec : Presses de l'Université du Québec, p. 161-186
- Freire, R (1974), *La pédagogie des opprimés*, Paris : Maspéro
- Freynt, M.-F (1998) « Transaction et médiation dans le champ du travail social » in Freynet M.-F, M. Blanc et G. Pineau (dir), *Les transactions aux frontières du social*, Paris : éd. Chronique sociale
- Guay, L. (1999) *Pour un mouvement communautaire citoyen*, Saint-Jérôme : Regroupement des organismes communautaires des Laurentides, 140 p.
- Guay, L. (1991) « Le choc des cultures : bilan de l'expérience de participation des ressources alternatives à l'élaboration des plans régionaux d'organisation des services en santé mentale », *Revue Nouvelles pratiques sociales*, vol. 4, n° 2, p. 43-58
- Guberman, N., D. Fournier, J. Beeman, L. Gervais et J. Lamoureux (1997) *Innovations et contraintes des pratiques organisationnelles féministes*. Montréal : Centre de formation populaire et Relais-Femmes, 76 p.
- Guberman, N., D. Fournier, J. Beeman et L. Gervais (1995), *Regards sur la culture organisationnelle communautaire : deux études de cas*, Montréal : Université du Québec à Montréal, Service aux collectivités, 75 p.
- Hamel, R (1993) « Contrôle ou changement social à l'heure du partenariat », *Sociologie et sociétés*, vol. 25, n° 1, p. 173-188
- Lamoureux, J. (1999) *Citoyenneté et pensée métisse : pratiques réfléchies de quatre sites de citoyenneté au Québec*, Rapport de recherche, Montréal : Département de sociologie de l'UQAM, 175 p.
- Lamoureux, J. (1988) « La commission Rochon : le communautaire, encore et toujours à la marge », *Revue internationale d'action communautaire*, vol. 20, n°60, p. 157-170
- Lamoureux, J. (1994) *Le partenariat à l'épreuve*, Montréal : Éditions Saint-Martin, 213 p.
- Lamoureux, H. (1999) *Les dérives de la démocratie : questions à la société civile québécoise*, Montréal : VLB éditeur, 158 p.

BIBLIOGRAPHIE

- Lamoureux, H., J. Lavoie, R. Mayer et J. Panet-Raymond, (1999), *La pratique de l'action communautaire*, Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec
- Lavoie-Roux, T. (1989) *Pour améliorer la santé et le bien-être au Québec. Orientations*. Québec : Ministère de la Santé et des Services sociaux, 147 p.
- Lévesque, B. et L. Mager (1993) *Le développement régional et local, un élément central d'un nouveau contrat social*, Université du Québec à Montréal
- Lévesque, J. et J. Panet-Raymond (1994) « L'évolution et la pertinence de l'approche structurale dans le contexte actuel », *Service social*, vol. 43, n° 3, p. 23-39
- Melucci, R. (1993) « Vie quotidienne, besoins individuels et action volontaire », *Sociologie et société*. vol. 25, n° 1, p. 189-197
- Miley, K.K., M. O'Melia et B.L. Dubois (1998) *Generalist social work practice. An empowering approach.*, Needham Heights, Ma. : Allyn Bacon
- Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) (1997) *Priorités nationales de santé publique 1997-2002*, Les publications du Québec, 103 p.
- Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) (1992) *La politique de la santé et du bien-être*, Les publications du Québec, 192 p.
- Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) (1991) *Lois sur les services de santé et les services sociaux et modifiant diverses dispositions législatives*, Les publications du Québec
- Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) (1990) *Une réforme axée sur le citoyen*. Les publications du Québec, 91 p.
- Nélisse, C. (1994). «La croisée du formel et de l'informel : entre l'État et les partenariats », *Lien social et politique/RIAC : Les formes de l'informel*, n°32, p. 179-187
- Ninacs, WA, (1995) « Empowerment et service social : approches et enjeux », *Service social*, vol. 44, n° 1, p. 69-93
- Organisation de coopération et développement économiques (OCDE) (1992), *Nouvelles orientations de la politique sociale*, Document d'orientation préparé pour les ministres de l'Emploi, n° 1
- Organisation mondiale de la santé (OMS) (1985) *Les buts de santé pour tous —2000, buts de la stratégie*. Copenhague, 217 p.
- Panet-Raymond, J. (1994) « Les nouveaux rapports entre l'État et les organismes communautaires à l'ombre de la Loi 120 » *Nouvelles pratiques sociales : l'arrimage entre le communautaire et le secteur public*, vol. 1, n° 7, p. 79-93
- Parazelli, M (1994) *Enjeux politiques autour de la définition du communautaire*, Montréal : ROCAJQ, 18 p.
- Parazelli, M (1994b) « La coalition des organismes communautaires du Québec (1985-1991) : d'une pratique démocratique à un mimétisme adhocratique », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 1, n° 5, p. 111-130
- Parazelli, M. (1990) « Pour ajouter de la misère à la vie. L'impact d'une épidémiologie sociale-étatique sur l'action communautaire et les problèmes sociaux », *Service social*, vol. 39, n° 2, p. 175-187
- Pelchat, M. (1987) *Réflexion sur le financement des groupes populaires*, Montréal : Mouvement d'Éducation populaire et d'action communautaire du Québec (MÉPACQ)
- Proulx, J. (1997) *Le partenariat entre l'État et les organismes communautaires dans le cadre de la loi 120 : l'enjeu de la complémentarité*, Mémoire de maîtrise, Québec : Université Laval, 202 p.
- Redjeb, B (1994) « Du communautaire dans la Réforme Côté : l'affirmation de la normativité des systèmes », *Nouvelles pratiques sociales : l'arrimage entre le communautaire et le secteur public*, vol. 1, n°7, p. 95-109.
- Regroupement des Maisons de Jeunes du Québec (RMJQ) (1997) *Cadre de référence sur les pratiques en maisons déjeunes*, 66 p.
- Renaud, G. (1997) « L'Intervention : de la technique à la clinique ou de l'objet au sujet », in *L'intervention : les savoirs en action*, Sherbrooke : Éditions GGC, p. 139-164
- Renaud, G. (sans date) Le formel et l'informel : une tension créatrice continue, texte ronéo
- René, J.E, D. Fournier et L. Gervais (1997) « Le mouvement communautaire au Québec à l'heure de la fragilisation des liens sociaux ». *Politiques sociales : la fin du travail*, n°s 3 et 4, p. 85-101
- René, J.F., D. Fournier, L. Gervais (1997b) *Transformation des pratiques en contexte de régionalisation à Montréal*, Recherche coopérative avec des intervenants communautaires, Montréal : Centre de formation populaire, 90 p.
- René, J-F (1994) « Jeunes adultes et vie précaire : la place grandissante des ressources intermédiaires », in *Lien social et politique/RIAC : Les formes de l'informel*, n° 32, p. 151-161
- René, J.-F. (1991). «L'organisation communautaire avec des jeunes », in L. Doucet et L. Favreau (dir). *Théorie et pratiques en organisation communautaire*, Québec : Presses de l'université du Québec, p. 275-292
- Régie régionale de la santé et des services sociaux de Mauricie—Bois-Francs (RRSSS 04) (1995), *Cadre d'interaction entre la Régie régionale Mauricie Bois-Francs et les organismes communautaires*, Trois-Rivières, 30 p.
- Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre (RRSSS 06) (1998/ *Plan d'amélioration des services de santé et des services sociaux : 1998-2002*, Montréal, 125 p.

BIBLIOGRAPHIE

- I Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre (RRSSS 06) (1995) *L'atteinte d'un nouvel équilibre : les recommandations pour l'organisation des services de santé et des services sociaux sur l'île de Montréal*, Montréal, 11 p.
- I Régie régionale de la santé et des services sociaux de Québec (RRSSS 03) (1998), *Politique de reconnaissance et de soutien des organismes communautaires de la région de Québec : un monde riche de solidarité*, Québec, 43 p.
- I Regroupement des organismes communautaires de Québec (ROC 03) (1998), *Protocole d'entente entre les organismes communautaires et les établissements publics : cadre de référence*, Québec, 19 p.
- I Regroupement des organismes communautaires de Québec (ROC 03) (1997), *Le pelletage des établissements publics... les communautés et les organismes communautaires en ont plein le dos!*, 45 p.
- I Regroupement intersectoriel des organismes communautaires de Montréal (RIOCM) (1998), *Leur équilibre, notre déséquilibre : rapport d'enquête sur les impacts de la transformation du réseau de la santé et des services sociaux*, Montréal, 158 p.
- I Regroupement intersectoriel des organismes communautaires de Montréal (RIOCM) (1995), *Et si on parlait de santé et de bien-être I Mémoire du RIOCM présenté à la Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre dans le cadre des audiences publiques en juin 1995*, Montréal, 14 p.
- I Regroupement intersectoriel des organismes communautaires de Montréal (RIOCM) (1994) *Plateforme de revendications communes adoptées lors de l'assemblée générale tenue le 28 janvier 1994 à Montréal*, 16 p.
- I Regroupement intersectoriel des organismes communautaires de Montréal (RIOCM), Regroupement des organismes communautaires de Québec (ROC 03) et Regroupement des organismes communautaires de l'Estrie (rédaction de H. Lamoureux) (1999), *Membres, usagers ou clients? Outil de réflexion*, Montréal, 26 p.
- I Rochon, J. (président) (1988), *Rapport de la Commission d'enquête sur les services de santé et les services sociaux*, Québec, Les publications du Québec, 803 p.
- I Secrétariat à l'action communautaire autonome du Québec (SACA) (2000), *Proposition de politique. Le milieu communautaire : un acteur essentiel au développement du Québec*, Ministère de la solidarité sociale, 59 p.
- I Sommet populaire de Montréal et Table régionale des organismes volontaires d'éducation populaire (OVEP) (1983), *Le financement des groupes populaires : une question de fonds, synthèse de deux sessions régionales préparatoires au colloque du MÉPACQ*
- I Table des regroupements provinciaux d'organismes communautaires et bénévoles (TRPOCB) (1997), *Les balises nationales du programme SOC*, 37 p.
- I Table des regroupements provinciaux d'organismes communautaires et bénévoles (TRPOCB) (1995), *Les épreuves et les défis du partenariat. La réforme dans le domaine de la santé et des services sociaux : bilan de la participation des organismes communautaires et bénévoles*, 50 p.
- I Table des regroupements provinciaux d'organismes communautaires et bénévoles (TRPOCB) (1994), *Pour une Réflexion Organisée et Solidaire... sur les PROS : document de travail*, Montréal, 27 p.
-) Table des regroupements provinciaux d'organismes communautaires et bénévoles (TRPOCB) (1992a), *Régionalisation et démocratie : pour une réelle participation des organismes communautaires et bénévoles*, 40 p.
- I Table des regroupements provinciaux d'organismes communautaires et bénévoles (TRPOCB) (1992b), *L'évaluation des organismes communautaires et bénévoles... vous avez dit évaluation ? mais pourquoi ? pour qui ? par qui ? sur quoi ? comment ?*
- I Tremblay, H. (1990), « La place et le rôle des organismes communautaires dans le domaine de la santé et des services sociaux », *Revue Apprentissage et socialisation*, vol. 13, n° 2, p. 121-128
- I Vitaro, F et Caron, J. (2000), « La prévalence face à la comorbidité des problèmes d'adaptation et la présence de déterminants multiples » (Conclusion) in F Vitaro et C. Gagnon (dir). *Prévention des problèmes d'adaptation*. Tomes I et II, Sainte Foy : Presses de l'Université du Québec
- I Voyé, Liliane (1992), « Transaction et consensus supposé », dans *Pour une sociologie de la transaction sociale*, Paris : L'Harmattan, p. 194-213
- I White, D. (1994), « La gestion communautaire de l'exclusion », *Lien social et politique- RIAC, Les formes de l'informel*, n° 32 (automne), p. 37-51
- I White, D. C. Mercier, H. Dorvil et L. Juteau (1992), « Les pratiques de concertation en santé mentale : trois modèles », *Revue Nouvelles pratiques sociales*, vol. 5, n° 1
- I Yin, R. K. (1994), *Case study research : Design and methods*. Deuxième édition. Coll. « Applied social research methods séries », vol. 5, London : Sage publications, 161 p.