

ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES

AFFILIÉE À L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

**LA GESTION DES ORGANISATIONS DE L'ÉCONOMIE SOLIDAIRE:
DEUX ÉTUDES DE CAS À MONTRÉAL**

par

Carolina Andion

Sciences de la gestion

**Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maître ès sciences
(M.Sc.)**

Août 1998

© Carolina Andion, 1998

**À Maurício Serva,
mon grand compagnon
pendant ce "voyage".**

Remerciements

Tout d'abord, je veux remercier le professeur Allain Joly, directeur de ce mémoire, pour le précieux soutien qu'il m'a donné avant et pendant la réalisation de ce travail. Sa disponibilité, son ouverture d'esprit et sa bonne humeur m'ont apporté de la force, principalement dans les moments plus difficiles. Enfin, sans son aide, je suis sûre que le "rêve" n'aurait pas été possible.

Je remercie aussi la professeure Marie-Claire Malo, codirectrice de ce mémoire, pour les riches et importantes contributions qu'elle a données à cette étude et pour son appui à ma participation comme assistante de recherche auprès du groupe CRISES — Collectif de recherches sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats — de l'Université de Québec à Montréal ainsi qu'au Centre de gestion de coopératives de l'école des Hautes Études Commerciales.

Merci également aux autres membres du jury, le professeur Gabriel Gagnon du Département de sociologie de l'Université de Montréal et le professeur Jean-Pierre Béchard du Service de l'enseignement de la direction et de la gestion des organisations (DGO) de l'école des Hautes Études Commerciales qui ont accepté gentiment de participer au comité d'évaluation de cette étude.

Je veux de même manifester mon éternelle gratitude aux membres des deux organismes communautaires qui m'ont fait confiance et qui ont permis la réalisation de ce travail. Leur ouverture à l'étude et, plus particulièrement, à ma personne ont été pour moi une des choses les plus touchantes de cette recherche et cela restera toujours dans ma mémoire.

Je témoigne également ma reconnaissance spéciale à l'Agence canadienne de développement international (ACDI) et, spécialement, aux membres du Centre d'études en administration internationale (CETAI) de l'école des Hautes Études Commerciales qui m'ont accordé une bourse et du soutien tout au long de la réalisation de ce travail.

Je ne peux passer sous silence la contribution des deux personnes qui ont réalisé la correction du français de ce mémoire. Merci à M. Brian Melançon et à Mme Micheline Dussault pour leur professionnalisme et pour le soutien indispensable qu'ils m'ont accordé pendant la rédaction de ce travail.

Enfin, je voulais remercier profondément quelques personnes qui me sont très chères: mes parents, mes frères et ma sœur qui ont su me transmettre, dès mon enfance, la valeur de la solidarité; mon époux et grand ami, Maurício Serva, à qui je dédie ce travail, pour son amour, sa disponibilité et ses inestimables contributions dès l'élaboration des premières lignes de ce mémoire.

Sommaire

Le fonctionnement des organismes de l'économie solidaire est une thématique encore peu abordée tant par les professionnels de ce champ d'activité que par la théorie des organisations. L'objectif central de ce travail est donc d'analyser les aspects de la gestion de ces groupes en visant à déterminer les particularités qui définissent leurs modes de fonctionnement.

En partant d'une caractérisation préliminaire des organisations solidaires, nous avons élaboré un modèle d'analyse composé de quatre dimensions principales: la dimension sociale, la dimension économique, la dimension écologique et la dimension technique. Ce modèle a comme axes les concepts provenant de la philosophie et de différentes disciplines des sciences humaines — sociologie, anthropologie économique et science politique — afin de permettre une vision non fonctionnaliste de la gestion, plus adaptée à la réalité de ces organismes.

Le modèle a été appliqué auprès de deux organismes communautaires localisés à Montréal, à travers une démarche d'observation participante qui a duré six mois pour chacune des organisations. Notre présence systématique dans des situations du quotidien de ces groupes nous a permis de reconnaître plusieurs traits singuliers de leur fonctionnement. Ceux-ci ont été vérifiés par des observations qui sont décrites lors de l'analyse de la gestion des deux organismes. Notamment, nous avons identifié des caractéristiques particulières concernant: (i) leurs espaces de communication et de réflexion internes; (ii) leur projet social et leur finalité publique; (iii) les manifestations du *monde vécu* dans le quotidien des groupes; (iv) leurs interfaces avec le *monde du système*; (v) leurs activités économiques et leur encastrement dans des rapports sociaux; (vi) l'utilisation des techniques et la professionnalisation et, enfin, (vii) leurs processus d'institutionnalisation.

Chacune de ces particularités est dûment traitée dans les derniers chapitres de ce travail, où on démontre que les organisations de l'économie solidaire ont une gestion singulière, laquelle doit être prise en considération autant par les praticiens que par les

chercheurs intéressés par ces questions. Ce faisant, nous espérons apporter une modeste contribution aux professionnels des organismes communautaires, rendant possible une compréhension plus large des enjeux de gestion dont ils sont, à la fois, agents et sujets. L'étude veut également ouvrir des nouvelles pistes pour le développement des théories des organisations, afin que ces dernières puissent prendre en compte les singularités de ces groupes sociaux, dont la pratique, à notre avis, constitue une source très riche d'apprentissages et d'innovations pour le champ de l'administration.

Table des matières

Remerciements	i
Sommaire	iii
Introduction	1
Chapitre 1 - Cadre Théorique	5
Introduction	5
Origine et évolution des études sur le sujet	6
Les fonctions des organisations de l'économie solidaire	15
La problématique de la gestion des organisations solidaires	19
Chapitre 2 - Modèle d'analyse	21
Introduction	21
Les prémisses	21
Fondements théoriques	24
La complémentarité des approches et les dimensions d'analyse	40
Chapitre 3 - Méthodologie	51
Introduction	51
La méthode: origine et caractéristiques	52
L'observation participante dans des organisations	54
L'expérience sur le terrain	56
Chapitre 4 - Contexte de la recherche et présentation des organisations	64
Introduction	64
Notes sur l'histoire de l'économie solidaire au Québec	65
Notes sur le territoire d'action des groupes	68
Historique et présentation des organisations	70
L'aspect diachronique des organisations du domaine solidaire	85

Table des matières

Chapitre 5 - Analyse du Carrefour famille	91
Introduction	91
Dimension sociale	91
Dimension économique	110
Dimension écologique	121
Dimension organisationnelle et technique	134
Une vision d'ensemble: l'enjeu de la croissance	143
Chapitre 6 - Analyse de la Maison d'entraide	146
Introduction	146
Dimension sociale	146
Dimension économique	165
Dimension écologique	177
Dimension organisationnelle et technique	189
Une vision d'ensemble: l'enjeu de la gestion d'un "espace public productif "	197
Chapitre 7 - Aperçu des particularités de la gestion des organisations analysées	200
Introduction	200
Les singularités de la gestion des organisations solidaires	200
Considérations finales	222
Conclusion	224
Bibliographie	230

Liste de tableaux

TABLEAU 1: CARACTÉRISTIQUES DES ORGANISATIONS DE L 'ÉCONOMIE SOLIDAIRE	16
TABLEAU 2: TYPES D 'ACTIONS RATIONNELLES ET CARACTÉRISTIQUES	29
TABLEAU 3: MODÈLE D 'ANALYSE	50
TABLEAU 4: ÉLÉMENTS DE L 'INSTITUTIONNALISATION DES ORGANISATIONS SOLIDAIRES	90
TABLEAU 5: CARREFOUR FAMILLE: CARACTÉRISATION DES MEMBRES/ 1996-1997	92
TABLEAU 6: CARREFOUR FAMILLE: PARTICIPATION BÉNÉVOLE EN HEURES / 1997-1998	94
TABLEAU 7: CARREFOUR FAMILLE: ORIGINES DES RESSOURCES / 1996-1997	111
TABLEAU 8: CARREFOUR FAMILLE: ÉVOLUTION DES REVENUS	112
TABLEAU 9: CARREFOUR FAMILLE: ÉVOLUTION DE TYPES DE RESSOURCES	114
TABLEAU 10: MAISON D'ENTRAIDE: PARTICIPATION BÉNÉVOLE EN NOMBRE DE PERSONNES /1997-1998	148
TABLEAU 11: MAISON D'ENTRAIDE: ÉVOLUTION DE LA PARTICIPATION BÉNÉVOLE EN NOMBRE DE PERSONNES	149
TABLEAU 12: MAISON D 'ENTRAIDE : MOYENS DE COMMUNICATION ENTRE LES ACTEURS	154
TABLEAU 13: MAISON D 'ENTRAIDE : ORIGINES DES RESSOURCES / 1996-1997	166

TABLEAU 14: MAISON D'ENTRAIDE : ÉVOLUTION DES REVENUS

170

Liste de tableaux

TABLEAU 15: MAISON D'ENTRAIDE : ÉVOLUTION DE TYPES DE RESSOURCES

170

TABLEAU 16: MAISON D'ENTRAIDE : ÉVOLUTION DES DÉPENSES SALARIALES

171

TABLEAU 17: INTERFACE DE L'ÉCONOMIE SOLIDAIRE AVEC

LES AUTRES SOUS-SYSTÈMES SOCIAUX

223

Introduction

Le fonctionnement des organisations communautaires a été, jusqu'à présent, une thématique rarement traitée dans le domaine de l'administration. Aujourd'hui _ étant donné l'expansion accélérée du mouvement associatif communautaire dans plusieurs pays du monde, ainsi que les besoins des professionnels du champ face aux nouvelles exigences fonctionnelles _ on observe que la discussion sur le ce sujet commence à prendre corps à l'intérieur de quelques disciplines. En particulier, on remarque les nouveaux travaux élaborés dans le champ de la sociologie économique, lesquels s'intéressent à comprendre les problématiques et les réalités spécifiques du fonctionnement associatif. En ce sens, les mots du sociologue Sainsaulieu dans son récent ouvrage intitulé *Sociologie des associations* sont représentatifs :

"Au moment où les entreprises s'interrogent sur les dynamiques sociales de la production face à une crise de modèles d'entreprise compatibles avec le développement des sociétés démocratiques, on est en droit de s'interroger sur l'apport de la vie associative à l'invention des formes à venir de l'engagement des individus au travail et des modalités de leurs régulations collectives"
(Sainsaulieu, 1997).

Cet intérêt se justifie encore plus si on prend en compte les dimensions que le mouvement communautaire assume actuellement dans plusieurs pays du monde. Crées surtout à partir des décennies 1960 et 1970 par le biais des mouvements contestataires qui ont été actifs à cette époque (Melluci, 1983), ces organisations se renouvellent et se renforcent davantage dans les décennies 1980 et 1990 à partir de la crise économique, du désengagement de l'État, de l'augmentation de la pauvreté et du chômage.

Aujourd'hui ces initiatives exercent une influence considérable sur l'organisation politique, économique et sociale tant dans les pays du sud que les pays développés. On estime qu'en Allemagne, il y a plus de 50 000 groupes d'auto-assistance et que ces organismes génèrent entre 60 000 à 120 000 postes de travail (Evers, 1994). Au Québec, les statistiques de 1980 font mention de l'existence de 4 000 organismes

communautaires (Lévesque et Malo, 1992). Aux Etats-Unis, on calcule qu'il y a approximativement 375 000 organisations sans but lucratif orientées vers le domaine social (Rock et Klinedinst, 1992). En France, la quantité d'associations en 1990 était de 170 000, avec un effectif de près de un million de salariés (Manoa, Rault et Vienney, 1992). Au Brésil, on calcule, en 1994, un nombre approximatif de 5 000 organisations non gouvernementales responsables de la gestion d'un budget annuel de 700 millions de dollars (Veja, 1994).

Tous ces chiffres indiquent l'avènement d'une nouvelle économie; une économie solidaire formée par une grande variété d'organismes qui répondent à des besoins sociaux concrets et de plus en plus nombreux. L'intensité de l'action sociale de ces groupes ainsi que les exigences croissantes qu'ils affrontent pour ce qui est de la professionnalisation exigent donc une réflexion plus approfondie sur leurs formes d'action collective.

Ce travail a pour finalité l'analyse de la gestion de deux organismes de l'économie solidaire, en visant à déterminer les traits particuliers de leur fonctionnement. Pour ce faire, nous effectuerons tout d'abord une analyse du phénomène de l'économie solidaire, de ses origines et de son évolution au fil du temps. Ces aspects seront traités dans le **chapitre 1** de ce mémoire où nous élaborons une description des caractéristiques et des fonctions que ces organisations assument dans la modernité.

Dans ce même chapitre, nous aborderons aussi la problématique de recherche de ce travail. Spécialement, nous soulignerons l'existence des rares études en gestion qui considèrent les particularités des organisations en question. Effectivement, la majorité des études de gestion qui examinent les organisations de type solidaire, comme par exemple les études américaines sur les organisations à buts non lucratifs, le font à partir d'une vision purement fonctionnaliste héritée du domaine des entreprises privées ou publiques. Cette réduction conceptuelle empêche que ces recherches puissent pénétrer les aspects singuliers de l'organisation de ces groupes.

Cette analyse préliminaire de la problématique nous a fourni les éléments nécessaires pour élaborer les prémisses de la recherche et notre modèle d'analyse. En partant de la

conviction que les pratiques de gestion d'une organisation solidaire ne sont pas indépendantes de son rôle social et des caractéristiques que ce rôle engendre, nous avons élaboré les prémisses suivantes:

- La spécificité et les finalités des organisations de l'économie solidaire engendent des formes particulières d'interactions entre leurs membres et entre ceux-ci et l'environnement, ainsi que des logiques singulières de traitement des activités économiques et de la technique (savoir-faire).
- Ces pratiques génèrent une forme de gestion propre aux organisations de l'économie solidaire.

Pour analyser ces prémisses nous avons décidé d'utiliser une vision non fonctionnaliste de la gestion. Nous croyions que, pour cerner les particularités du fonctionnement des organismes analysés, il faudrait concevoir un modèle d'analyse "multidisciplinaire" plus compatible avec les caractéristiques de ces organisations. Ce modèle, fondé sur des notions provenant de la philosophie et des sciences humaines, sera présenté dans le **chapitre 2** de ce travail. Il a servi de cadre de référence pendant notre analyse et nous a permis de concevoir la gestion d'une façon plus complexe, en considérant quatre dimensions principales : (i) la dimension sociale ou l'interaction entre les individus, (ii) la dimension économique qui traite des formes de régulation et de leurs caractéristiques, (iii) la dimension écologique qui considère les rapports avec le milieu dans l'espace et le temps, et (iv) la dimension technique et organisationnelle qui aborde les aspects concernant le fonctionnement interne des organisations et son impact sur les individus.

Après la délimitation du modèle d'analyse, nous présenterons la méthodologie utilisée pour l'examen de nos prémisses. Nous avons choisi de faire un travail de caractère empirique en vue de déterminer les représentations et les pratiques que les acteurs des organisations solidaires avaient de la gestion. Pour y arriver, nous avons utilisé la méthode de l'observation participante ce qui a permis notre participation active dans la réalité de deux organismes communautaires, où nous avons passé six mois comme bénévole, en travaillant directement avec leurs membres dans des situations liées à leur

gestion. La définition de la méthode de recherche (son origine et ses caractéristiques) et la description de notre expérience sur le terrain seront détaillées dans le **chapitre 3**.

Étant donné que la conjoncture spatio-temporelle des organisations agit sur la configuration de leur gestion, avant d'exposer les résultats du travail sur le terrain, nous avons jugé essentiel de réaliser une brève analyse du contexte de la recherche. Cela sera décrit dans le **chapitre 4**, qui contient quelques notes sur l'histoire de l'économie solidaire au Québec, sur le territoire d'action et la trajectoire des groupes étudiés. À la fin de ce chapitre, nous présenterons quelques concepts sur l'aspect diachronique des organisations du domaine solidaire, ce qui a amené à considérer la question de leur institutionnalisation.

Dans les **chapitres 5 et 6**, nous analyserons en détail la gestion des deux organismes communautaires observés pendant notre travail sur le terrain: le Carrefour famille et la Maison d'entraide. L'analyse contient la description de notre travail ethnographique à travers l'examen des situations observées et des déclarations des acteurs à la lumière de notre modèle d'analyse. Cela comporte l'étude des quatre dimensions de la gestion et ses rubriques respectives, ayant pour axe les fondements théoriques présentés dans le chapitre 2.

Une vision d'ensemble des deux organisations sera exposée dans le **chapitre 7**, où les particularités de leur gestion seront déterminées, en réponse à nos prémisses de départ. Cela sera suivi de la **conclusion** de ce travail, qui comprend un résumé des résultats de cette étude ainsi que de ses contributions et de ses limites. À la fin, la mention de quelques questions soulevées pendant cette recherche vise à encourager l'élaboration de nouveaux travaux dans le domaine.

Chapitre 1

Cadre théorique

Introduction

Une réflexion sur la gestion des organisations de l'économie solidaire présuppose la connaissance préliminaire de leur origine, de leur spécificité ainsi qu'une compréhension des fonctions qu'elles exercent dans les sociétés d'aujourd'hui. Ainsi, avant d'entreprendre l'analyse de la gestion, nous trouvons important d'expliciter dans ce premier chapitre, quelques-uns des fondements de l'action collective des organisations étudiées.

Pour ce faire, nous proposerons tout d'abord une brève analyse des origines et du développement des études sur le sujet. Bien que notre priorité soit l'étude des organisations actuelles, il est indispensable de remonter dans le passé pour comprendre certaines tendances qui ont cours présentement. À cet égard, on soulève une littérature qui aborde: (i) la "préhistoire" du concept de solidarité; (ii) la transition, au XIX^e siècle, du concept de solidarité à la notion d'économie sociale;(iii) les racines historiques de cette dernière, ainsi que le retour actuel au concept de solidarité, surtout à partir de la décennie 80 avec les travaux sur "*l'économie solidaire*".

Après, nous présenterons une description des organisations appelées "solidaires" en mettant l'accent sur le contexte qui caractérise leur origine dans les sociétés postindustrielles. Nous concentrerons aussi notre analyse sur les principales caractéristiques de ces organisations, en identifiant ce qui les différencie des autres institutions déjà existantes (les entreprises privées et publiques, ainsi que les coopératives, les mutualistes et les associations constituant l'économie sociale).

Nous traiterons aussi des fonctions que les organisations solidaires assument aujourd'hui. À cet égard, nous mettrons l'accent sur deux thématiques qui sont matières à discussion. La première fait référence au développement local et les interfaces entre

ces organisations et l'État; la deuxième aborde les questions de l'insertion et de la création d'emplois. L'analyse des principaux arguments de chacun de ces axes de discussion vise à conduire à une réflexion sur l'importance du rôle joué par les organisations de l'économie solidaire actuellement.

Enfin, tous les aspects soulevés ci-dessus établissent le contexte et fournissent les clés pour l'examen de la spécificité de la gestion des organisations de l'économie solidaire. Cette problématique est esquissée dans la dernière partie de ce chapitre à travers l'identification de quelques questions que nous allons considérer pendant notre démarche de recherche.

Origine et évolution des études sur le sujet

De la solidarité ancienne à la notion d'économie sociale

Au premier regard, on pourrait penser que l'avènement des organisations communautaires ou solidaires¹ constitue un phénomène essentiellement contemporain. En effet, plusieurs auteurs présentent la genèse du mouvement communautaire comme étant un processus moderne qui signifie l'extension de l'histoire de *l'économie sociale* (Defourny, 1992; Vienney, 1994; Desroche 1991, Bardos-Féltonyi, 1993). Cependant, on constate que d'autres auteurs analysent le phénomène dans sa singularité, en démontrant que l'origine des notions de solidarité et de communauté sont anciennes et que leurs racines datent de l'époque antérieure à l'établissement du capitalisme.

En analysant les origines du mouvement associatif en Europe, Meister (1972) identifie deux traditions principales qu'il qualifie comme les antécédents de l'économie solidaire: la tradition romaine et la tradition germanique. La tradition romaine donne lieu à la création de confréries religieuses, les partis politiques et les corporations du Moyen Âge.

¹ Voir, parmi d'autres, les analyses ménées en France, par Eme (1994) et Laville (1994a et 1994b); au Québec par Lévesque et Malo (1992); au Brésil par Fernandes (1994), en Allemagne par Evers (1994) et aux États-Unis par Favreau (1993).

La tradition germanique, à son tour, est liée aux pratiques des “*guildes*” — groupements de citoyens qui possédaient plusieurs fonctions telles que la protection mutuelle, l'établissement de droits des marchands, la fixation des prix et des normes d'honnêteté commerciale, entre autres.

Meister (1972), étudie ces différentes pratiques, en visant à identifier les causes de leur origine, ainsi que leurs formes particulières de fonctionnement. Selon lui, ces organisations constituaient les racines des associations² qu'on connaît aujourd'hui, en ayant à la fois des fonctions sociales, religieuses, économiques et politiques. Laville (1995) rejoint cette même argumentation et affirme que les initiatives du mouvement de l'associationnisme français du XIX^e siècle s'inscrivaient simultanément dans des sphères sociale, politique et économique:

“Quelle que soit la diversité des organisations, leur spécificité peut être mesurée par deux traits: (i) le regroupement volontaire prend source dans la référence à un lien social qui se maintient par la mise en œuvre d'une activité économique. La participation à cette activité ne pouvant être détachée du lien social qui l'a motivée [...] (ii) L'action commune, parce qu'elle est basée sur l'égalité entre les membres, est le vecteur d'un accès à l'espace public qui donne capacité à ses membres de se faire entendre et d'agir en vue d'un changement institutionnel” (Laville, 1995).

Toutefois, à partir de la deuxième moitié du XIX^e siècle, le rapport d'interdépendance entre les différentes sphères constitutives de la société change. Comme le démontre Weber (1991), avec la montée du capitalisme, les sphères politique, économique et sociale deviennent de plus en plus éloignées et autonomes et on observe que souvent la sphère économique l'emporte sur les autres. Cette transformation, légitimée par la théorie économique (Galbraith, 1989), fait que, dans les sociétés capitalistes, le marché formel soit considéré comme la seule sphère de production de richesses. En plus, la rationalité économique prendra une place déterminante jusqu'à se transformer en une logique dominante dans plusieurs espaces de la vie (Bartoli, 1991). On assiste donc à

² Pour Meister, une association est définie comme “*un regroupement volontaire et la mise en commun de la part des membres de leurs connaissances ou de leurs activités dans un autre but que de partager des bénéfices*”.

une nouvelle représentation des rapports économiques, organisée autour des notions de marché et d'intérêt.

Dans le domaine social, on observe que l'agir sociétaire s'autonomise par rapport à l'agir communautaire. La nature de la communauté qui correspond à la solidarité et exprime la tendance à l'altruisme est de plus en plus substituée par son contraire: la notion de société, où les rapports sont régis principalement par l'individualisme, le calcul et l'utilité. Ainsi, le "*principe communautaire qui assure la cohésion sociale des sociétés traditionnelles est battu en brèche par l'apparition dans la modernité d'un autre principe (le principe sociétaire)*" (Laville, 1997).

C'est dans ce contexte qui apparaît la notion *d'économie sociale* laquelle a son origine en France, particulièrement à partir de 1830, après l'élaboration par Charles Dunoyer du Nouveau Traité d'Économie Sociale (Defourny, 1992). Antérieurement confondue avec l'économie politique, l'économie sociale s'en détache pour se pencher sur les interventions nécessaires afin de corriger les dysfonctions du modèle capitaliste naissant. L'apparition de cette nouvelle économie représentait surtout une réaction aux effets néfastes de la révolution industrielle (clivage capital contre travail, autoritarisme, pauvreté, etc.).

Leurs inspirateurs, les utopistes comme Saint-Simon, Charles-Fourrier et Joseph Proudhon ont élaboré, au début du XIX^e siècle, une profonde critique aux notions de l'économie capitaliste émergente. Ces critiques peuvent être résumées dans quatre écoles de pensée qui ont fortement influencé les travaux à l'égard de l'économie sociale (Defourny, 1992 et Desroche, 1991):

- **L'école socialiste** (1842-1884) défend la création d'une société plus égalitaire fondée sur les idées d'un État fort et de la propriété collective. Cette école exalte les vertus des associations et des coopératives qui sont conçues comme des unités de base pour établir une économie "collective". Parmi les auteurs de ce courant de pensée, on peut remarquer Constantin Pecqueur, François Vidal et Benoît Malon.

- **L'école réformiste chrétienne** (1891) a comme pilier théorique le travail de Frédéric Le Play. Ce courant proposait la création de l'économie sociale comme moyen de diminuer l'écart entre les riches et les pauvres, mais sans engendrer un changement radical du système. Selon cette vision, l'idée d'économie charitable ou philanthropique est fusionnée avec la notion d'économie sociale.
- **L'école libérale** (1830 -1910) a été menée par Charles Denoyer et Frédéric Passy qui défendaient l'idée de la liberté économique avant tout, en s'opposant à l'intervention de l'État. La vision de transformation proposée par cette école passe par la réduction de la dépense et par l'augmentation du revenu (favorisée par la création des sociétés de crédit mutuel). En ce sens, on augmente l'épargne globale, en visant une croissance rapide de l'économie (Walras, cité par Desroche, 1991). Ainsi, selon cette approche, la répartition est une conséquence naturelle de la production de richesses.
- **L'école solidaire** (1890) a comme auteur plus représentatif Charles Gide. Selon lui, les idées de solidarité et de coopération doivent aboutir à une révision du système capitaliste et, en bout de ligne, à l'abolition de l'État. Ce courant propose une économie sociale basée sur l'entraide, idée qui selon Charles Gide révolutionnerait la morale individualiste du capitalisme moderne. Bref, l'école solidaire propose une économie sociale composée de quatre dimensions d'action: (i) le travail — en visant à l'augmentation des salaires, des temps de loisirs et la justice dans les rapports entre capital et travail; (ii) les services — en recherchant la réalisation et le confort; (iii) la prévoyance — pour assurer la sécurité de l'avenir contre les risques sociaux et (iv) l'indépendance économique.

Ainsi, sous la dénomination d'économie sociale, on peut trouver plusieurs écoles qui possèdent des discours très différents et parfois opposés. Cependant, malgré les différences soulignées ci-dessus, on observe qu'il y a aussi des traits communs entre les écoles.

Selon Jeantet et Verdier (1982) deux dispositifs principaux fondent une grande différence entre l'économie sociale et l'économie marchande. Le premier dispositif est

d'ordre moral, c'est-à-dire une **solidarité interne**, basée sur l'idée de responsabilité collective partagée entre les membres du groupe. Cette idée est reliée à la notion de démocratisation des formes d'organisation du travail, qui constituait l'axe du discours de la majorité des idéologues de l'économie sociale. Le deuxième dispositif est d'ordre matériel et il concerne le **non-confiscation du profit à l'usage individuel**. Le profit, dans les coopératives, dans les mutualistes et dans quelques associations, est utilisé pour la collectivité des membres, ce qui attribue un autre sens à la notion de propriété (pilier du modèle capitaliste de production) (Vienney, 1994). Ainsi, on peut conclure que les travaux d'économie sociale se singularisent surtout par leur attention portée aux problèmes internes qui se réfèrent à l'organisation du travail et à la redistribution du capital.

Le retour à la notion de solidarité

Avec l'évolution dans la pratique des expériences de l'économie sociale, on observe une spécialisation croissante des ses composantes (coopératives, mutualistes et associations) qui s'ajustent de plus en plus aux règles du système à partir d'un processus d'institutionnalisation. Selon Laville (1995), cette tendance caractérise un processus d'adaptation fonctionnelle au mode capitaliste de production. Cette adaptation provoque donc un affaiblissement du contenu politique ainsi que du pouvoir de changement social engendré par l'action des organisations traditionnelles de l'économie sociale:

“La conceptualisation de l'économie sociale comme troisième secteur a en effet généré une dérive économiste dans laquelle l'économie sociale est évaluée uniquement au regard de la performance que ses entreprises atteignent. Or au-delà de leur fonctionnalité, c'est aussi leur contribution multiforme au changement institutionnel qui importe” (Laville, 1995).

C'est pour cette raison que quelques auteurs commencent à signaler que le cadre théorique de l'ancienne économie sociale ne suffit plus à rendre compte d'autres dynamiques associatives engendrées dans la modernité. En prenant en considération les connaissances déjà acquises avec la démarche entreprise par l'économie sociale, ces auteurs commencent à bâtir un nouveau champ de recherche qu'on appelle

“économie solidaire” et qui signale un retour aux notions de solidarité, de territorialité et d’autonomie locale³. En ce sens, on remarque les travaux des chercheurs du CRIDA, (Centre de Recherche sur la démocratie et l’autonomie)⁴, lesquels réalisent des études sur le mouvement associatif en France en visant à reconnaître ses particularités. Pour ce faire, les chercheurs choisissent d’identifier ce qui existe en commun entre les initiatives plutôt que de concentrer sur leurs différences.

Selon Jean-Louis Laville, un des précurseurs de ce nouveau domaine, le projet d’économie solidaire qui émerge dans cette fin de siècle est davantage une résurgence qu’une émergence, car "*la modernité ne signifie pas la disparition de la communauté mais la possibilité de nouvelles communautés*" (Laville, 1997). En effet, les organisations actuelles ont plusieurs points en commun avec les projets d’économie "fraternelle" qui ont fleuri en France au début du XIX^e siècle. Cependant, l'auteur remarque que les initiatives solidaires qui voient le jour dans la modernité ne constituent pas un retour pur et simple à l'ancienne notion de communauté. Selon lui, le paradoxe des organisations solidaires modernes est de pouvoir relever à la fois du principe sociétaire et du principe communautaire:

“L’aporie associative tient à ce que cette structure peut relever du registre sociétaire sans s’y limiter et peut relever du registre communautaire sans pour autant s’enfermer dans une naturalisation du communautaire” (Laville, 1997).

Cela est dû à l’originalité de ces organisations qui agissent comme intermédiaires entre le domaine public et le domaine privé et s’inscrivent à la fois dans la sphère sociale, politique et économique. Cette triple inscription ainsi que les caractéristiques particulières des organisations de l’économie solidaire seront traitées dans la section suivante.

³ Au Québec cette transition est traduite par la notion de Nouvelle Économie Sociale. Selon Favreau (1996) les initiatives de cette nouvelle économie, sans en sous estimer la rentabilité, se caractérisent par la priorité qu’elles accordent à l’utilité sociale de leurs activités économiques tout en s’inscrivant de plus en plus dans une dynamique de développement territorialisée.

⁴ Laboratoire de sociologie du changement des institutions, CNRS, Paris, où participent, d’entre autres, Guy Roustang, Jean-Louis Laville, Bernard Eme et Daniel Mothé.

L'économie solidaire : particularités et caractéristiques

Pour examiner les particularités des organisations solidaires contemporaines il faut tout d'abord comprendre le contexte particulier où elles sont nées: le cadre de la société postindustrielle dans lequel plusieurs repères sociaux, économiques et politiques traditionnels sont remis en question.

Les changements divers qui arrivent dans cette fin de siècle — comme l'éclatement de l'état providence, l'augmentation des inégalités et du chômage — démontrent les limites des principes de régulation institutionnelle antérieurement constitués. Contrairement aux trente glorieuses, où on assiste à une croissance économique endossée par la politique distributive de l'État et où les droits sociaux sont liés à l'emploi; dans les années 80, la croissance n'est plus un synonyme de création d'emplois et de citoyenneté. Ainsi, avec la montée du post-fordisme, tout le régime antérieur fondé sur le salariat, générateur de droits sociaux et de consommation, se trouve déstabilisé. (Eme, 1994).

Ce contexte fait apparaître, dans différents pays et sous des formes variables, des initiatives locales qui cherchent à générer une nouvelle solidarité dans les milieux communautaires. Ces organisations font partie de plusieurs secteurs de la société — la santé, l'éducation, le transport, les loisirs, le développement urbain, la protection de l'environnement, les services à domicile, l'alimentation, etc. — et ont comme but principal la promotion sociale. Elles assument aussi plusieurs formes juridiques qui diffèrent d'un pays à l'autre. Par exemple, en France prédomine la forme associative; en Allemagne, les groupes d'auto-assistance; au Québec, les organisations communautaires; en Italie, les coopératives solidaires; aux États-Unis, les organisations sans but lucratif; en Amérique latine, les organisations non-gouvernementales.

Ce "mouvement solidaire" est fortement relié à l'organisation institutionnelle et à la dynamique en place dans chaque société. Les initiatives ont comme axe principal l'action locale basée sur l'idée de communauté. Celle-ci est comprise dans le sens de partage d'un même territoire conçu à la fois comme espace physique et comme espace d'appartenance aux réseaux des relations constituées (Doucet et Favreau, 1991). Ainsi,

l'économie solidaire prend des configurations différentes à partir des idées de base qui lui donnent corps et des contextes dans lesquels elle s'insère. En effet, sur le plan international les initiatives prennent des formes d'expression flexibles qui varient en fonction des structures légales dominantes, l'organisation sociale locale, les différents *backgrounds* culturels et l'histoire de chaque région (Défourny, 1992).

Cette pluralité ne doit pas être déconsidérée, car elle exprime la richesse et la complexité du phénomène en question. Par contre, les études élaborées par plusieurs auteurs (Eme et all, 1992; Laville 1994a et 1994b; Favreau, 1993; Lévesque et Malo, 1992) montrent que les organisations de l'économie solidaire possèdent aussi plusieurs traits communs.

Tout d'abord, ces auteurs remarquent que les organisations solidaires sont nées à partir d'un **projet social**. Cela veut dire que l'idée est de constituer un collectif volontaire autour d'un objectif commun. Cet objectif est, à son tour, lié à une problématique précise⁵, comme conséquence d'une demande sociale identifiée. Comme l'affirme Laville:

"La genèse d'une association est sous tendue par une protestation implicite ou explicite à l'encontre de manques ou des insuffisances ressenties par les promoteurs dans la société" (Laville, 1997).

Ainsi, l'addition nette de cette économie à la richesse collective se mesure non seulement par la production de biens et de services qu'elle génère, mais surtout par sa rentabilité sociale, c'est-à-dire par sa contribution à la société ou à un collectif plus restreint. Selon Archimbaud (1993), dans ces groupes *"la logique solidaire doit l'emporter sur la logique marchande, celle-ci n'est qu'un instrument de viabilité et non un but"*.

⁵ À travers la réalisation d'une recherche auprès de 80 associations en France, Haeringuer, Laville et Sainsaulieu (1997) ont identifié les problématiques suivantes : l'accompagnement de familles en quête de logement, le soutien aux parents, la prise en charge éducative de jeunes en difficulté, l'écoute des exclus et solitaires, l'appui aux adultes en quête de formation sociale et culturelle, l'animation de groupes de jeunes dans leurs activités sportives et de loisir, la défense des droits des femmes, des immigrants, des sans-abri, les services aux personnes âgées, l'aménagement de la vie de quartiers, l'insertion par l'économique et le soutien aux chômeurs.

En agissant comme vecteurs pour la réalisation de projets sociaux, ces initiatives sont aussi caractérisées comme des **espaces ancrés dans la sphère publique**, car elles expriment, dans l'espace public, la demande des citoyens de pouvoir agir pour "élaborer *les règles du jeu qui gouvernent leurs rapports*" (Laville, 1995). Les **groupements sont pluriels**, soit composés de plusieurs acteurs (usagers, membres, travailleurs, bénévoles et gestionnaires) et de leurs respectives logiques. Ces acteurs interagissent volontairement et négocient pour arriver à un bien commun. C'est de cette façon que la "communauté politique" locale est instituée, en opérant donc un passage entre la sphère privée à la sphère publique (Laville, 1997).

Ces initiatives se concentrent sur des **territoires à pertinence sociale** (Favreau et Saucier, 1996) soit au niveau spatial (quartier, arrondissement, ville) soit au niveau d'appartenance (partage de valeurs ou de problématiques). Cette concentration sur le local permet la création de **rapports sociaux de proximité** entre les promoteurs et les membres. Ces rapports personnalisés font référence à des réseaux sociaux secondaires qui dépassent les appartiances naturelles comme le voisinage ou la famille.

La proximité influence aussi la conception des activités économiques. En particulier, elle rend possible la participation de différents acteurs (salariés, bénévoles et usagers) à la gestion des organisations ainsi qu'à la **construction de l'offre et de la demande** de biens et services. Ce processus permet d'établir conjointement les prix et la qualité, en ayant pour but la préservation de l'égalité d'accès à ces biens et ces services (Evers, 1994).

Une dernière caractéristique aussi liée à l'économie consiste en **l'hybridation de différentes sources de financement** telles que les ressources marchandes (provenant de la commercialisation des biens et des services), les ressources non-marchandes (provenant du financement de l'État) et les ressources non-monétaires (relatif au bénévolat et aux dons reçus). Cette hybridation permet aux organismes d'effectuer une combinaison de ressources qui assure leur continuité dans le temps.

Ainsi, en analysant les études réalisées sur le sujet, on perçoit que la spécificité et l'innovation engendrées par les initiatives de l'économie solidaire — différemment de l'économie sociale — ne se situent pas seulement dans leurs formules d'organisation interne. La différentiation principale de ces organisations semble se trouver surtout dans le fait qu'elles visent à produire à partir de leur action un **changement institutionnel** (Laville, 1995). Ainsi, en dépassant la problématique organisationnelle, les structures de l'économie solidaire peuvent donc être comprises comme **des intermédiaires de trois sphères** qu'elles articulent: la sphère sociale, la sphère politique et la sphère économique.

Le tableau 1 illustre brièvement les particularités et l'interface de l'économie solidaire par rapport aux organisations privées et aux composantes de l'économie sociale (coopératives, mutualistes et quelques associations).

Les fonctions des organisations de l'économie solidaire

La réflexion théorique autour de l'économie solidaire et des organisations qui la composent prend aujourd'hui une configuration de plus en plus définie dans le domaine des sciences sociales. Par ailleurs, l'évolution du mouvement dans la pratique est aussi significative et le domaine "solidaire" ou communautaire se consolide graduellement en devenant de plus en plus reconnu par d'autres institutions sociales comme une sphère importante et constitutive de la société.

Pour ces raisons, on remarque l'extension du débat sur les impacts de l'action de ces organisations et sur leurs fonctions dans la société. La littérature à cet égard est déjà bien développée et comprend différents positionnements et interprétations. Malgré l'ampleur des études et arguments, on peut identifier au moins la formation de deux axes principaux de discussion: le premier traite du développement local et des interfaces de ces organisations avec l'État; le deuxième se concentre sur la question de l'insertion et la création d'emplois.

TABLEAU 1: CARACTÉRISTIQUES DES ORGANISATIONS DE L'ÉCONOMIE SOLIDAIRE

		ÉCONOMIE SOCIALE			
		ÉCONOMIE MARCHANDE	ÉCONOMIE SOLIDAIRE		
Types d'organisations	Entreprise Privée		Coopératives et mutualistes		Associations ou organismes communautaires
	Économique	I N T E R F A C E	Économique et démocratique	I N T E R F A C E	Social et politique
Fonction	Production de biens et de services pour satisfaire les besoins des clients	É C O N O M I E S	Production de biens et de services pour répondre aux besoins des membres et, à certaines conditions, à la communauté locale	É C O N O M I E S	Offre de services pour répondre aux besoins des membres et à la communauté locale
	Économique	M A R C C H A N D E	Sociale et économique	S O C I A L E	Sociale, économique et politique
Sphères	En fonction du capital	E T	Le surplus est en partie ristourné aux membres (coopératives); peut constituer une réserve	S O C I A L E	Le surplus n'est jamais ristourné aux membres; doit être réinvesti dans la poursuite de l'objet social
	Par le biais du marché	T S O C I A L E	Par le biais du marché ou vis-à-vis les besoins des membres	E T S O L I D A I R E	Par les relations de proximité entre les usagers et travailleurs
Appropriation du surplus	Souscription de capital action et ventes de biens et services	E T S O C I A L E	Souscription de part du capital, cotisations et ventes de biens et services	S O L I D A I R E	Cotisations, bénévolat, dons et vente de services
	Salariés		Salariés, membres		Salariés, bénévoles, usagers et d'autres partenaires
Travailleurs					

Adapté de Defourny, J. et Develtere, P. *Éléments pour une clarification du débat sur l'économie sociale*, à paraître.

L'axe du **développement local** est l'objet d'une vaste littérature (Ahtik, 1989) dans laquelle nous remarquons, particulièrement, les thèmes de la territorialisation de la gestion du social et de la restructuration des rapports entre l'État et la société (Klein, 1989). La perspective du local, en s'opposant à la gestion centralisée qui caractérise le modèle fordiste, aboutit à la proposition d'une gestion sociale résultant de l'initiative des citoyens. Dans cette perspective, nous identifions trois approches principales:

- La première approche est basée sur des concepts tels que ceux du partenariat et de l'*empowerment* (Christenson et Robinson, 1989; Pilisuk et McAllister, 1996). Cette perspective met l'accent sur l'importance d'une influence étatique sur les initiatives locales, en visant à établir une coordination, ainsi qu'à renforcer les actions des groupes. Cette vision peut être illustrée par la démarche des mouvements communautaires aux États-Unis, où la promotion économique est la stratégie principale de démarrage du développement local.
- La deuxième approche conçoit la gestion des espaces locaux comme initiatives autonomes, manifestant des solidarités territoriales et de nouveaux référentiels d'identité collective (Klein, 1989). Dans cette vision, le local n'est pas conçu comme un instrument de gestion étatique du social, mais comme le résultat de l'emprise des citoyens sur leurs espaces de vie. Par ailleurs, le rôle des organismes communautaires ne se limite pas à la sphère économique; ceux-ci doivent comporter, en même temps, des fonctions économiques, politiques, culturelles et environnementales. (Ahtik, 1989).
- La troisième approche semble être une synthèse des deux premières. Selon cette vision, la centralisation et la décentralisation ne sont ni contraires ni étanches (Godbout, Leduc et Collin, 1987). Cette proposition consiste à éviter les modèles classiques universalisants (qu'ils soient de centralisation ou de décentralisation). La structure est donc conçue comme provenant de la pratique et des besoins des organisations. La réalité sociale est composée de multiples formes d'organisation et le développement local dépend aussi des souhaits et de la capacité de chaque initiative. De cette façon, l'intervention de l'État et l'autonomie locale sont conçues comme phénomènes complémentaires.

Pour ce qui est de l'axe de *l'insertion et de la création des emplois*, on perçoit aussi deux approches qui cohabitent dans les débats courants sur le thème. Tout d'abord, on identifie l'approche de l'insertion par l'économique. Cette approche conçoit le mouvement de l'économie solidaire comme un "troisième secteur" ayant pour objet principal d'occuper les interstices délaissés par les institutions dites formelles (État et entreprise privée). La discussion centrale de cet axe consiste en l'insertion des exclus à travers la création d'emplois dans le domaine communautaire. Le but se réduit à "*la création de structures de socialisation par le travail*" (Eme, 1994).

La deuxième approche traite de *l'insertion civique*. Il s'agit de concevoir les initiatives locales comme compromis capables de renforcer la socialisation à partir de l'établissement de nouveaux types de liens sociaux ainsi que la création de nouveaux réseaux de soutien et d'entraide (Fortin, 1993). Cette approche voit l'insertion sociale ou civique comme la finalité majeure de ces organisations, car l'intégration que ce type d'insertion rend possible est considérée plus effective que la seule insertion professionnelle (Roustang et all, 1996).

Les fonctions de plus en plus significatives assumées par les organisations solidaires en termes de développement local, d'insertion civique et d'insertion économique, ainsi que leurs caractéristiques particulières mentionnées dans les sections précédentes, nous amènent donc à une réflexion sur leur forme de fonctionnement.

En effet, l'impact de ces organisations sur leur milieu ne se produirait que par l'établissement d'une *action organisée* fonctionnant comme réalité structurante des pratiques collectives. Cependant, l'analyse de la gestion des organisations communautaires doit prendre en considération tous les aspects identifiés ci-dessus, car la problématique de la gestion est reliée à la spécificité des organisations (caractéristiques singulières), à leur rôle social, ainsi qu'à la façon dont ce rôle est conçu. Dans la prochaine section, nous présentons quelques réflexions à l'égard de cette problématique.

La problématique de la gestion des organisations solidaires

Malgré l'ampleur et le dynamisme de l'économie solidaire, la gestion de ses organisations est encore un champ inexploré, soit à cause des préjugés idéologiques existants, soit à cause de l'absence d'un fondement théorique bien adapté à la nature de ces organisations.

L'administration a toujours été conçue comme un domaine théorique à la fois originaire de la sphère “*formelle*” de l'économie et destinée à l'étude des ses organisations. Ainsi, comme la science économique traditionnelle, les théories du management ont laissé de côté les entreprises qui, d'une certaine façon, se placent en marge du domaine institutionnalisé et dont l'organisation interne ne correspond pas aux standards de la théorie. Comme le montrent Maheu et Toulouse (1993), ces initiatives sont fréquemment perçues comme “*ce qui déborde l'ordre géré des choses, des ambiguïtés et des paradoxes qui échappent à la logique rationnelle du social planifié et institué*”.

Pour cette raison, entre autres, il y a très peu d'études de gestion qui considèrent les particularités des organisations de l'économie solidaire. La majorité des travaux dans le domaine de l'administration — outre qu'ils déconsidèrent la singularité de ces organismes — destituent de sens leurs pratiques internes, en les analysant à partir d'une conception fonctionnaliste appuyée sur les mêmes principes et outils que ceux employés dans l'analyse des entreprises “formelles”.

À titre d'illustration, on observe l'existence de toute une démarche d'étude aux États-Unis portant sur la gestion d'organisations sans but lucratif⁶. La presque totalité de ces ouvrages est basée sur une vision univoque et traditionnelle de la gestion qui est importée des activités à but lucratif. Ainsi, dans ces textes, on recommande que les techniques et les concepts de planification, de stratégie, de marketing, de comptabilité, et beaucoup d'autres — utilisés dans la gestion d'entreprises privées — soient appliqués purement et simplement à la gestion d'organisations sans but lucratif, sans aucun souci des particularités de ces dernières. En outre, ces particularités sont considérées par

⁶ À cet égard voir GIES, L. David, OTT, David, et SHAFRITZ, M. J. *The Nonprofit Organization - Essential Readings*. Brooks/Cole Publishing Company, California, 1990. et CONNORS, T. D. *The Nonprofit Handbook: management*. John Wiley and Sons inc., New York, second edition, 1997.

quelques auteurs comme des “problèmes” qui doivent être réglés, d'une telle façon que cela facilite l'application dudit *management control process* (Anthony et Young, 1990).

Or, si nous prenons en considération les particularités des organisations solidaires et le stade actuel des connaissances dans le champ que nous venons de cerner, nous pouvons conclure que la gestion dans ces organisations est un thème d'investigation complexe et multiforme qui doit dépasser une perspective purement fonctionnaliste. En fait, l'étude de la gestion dans ces organisations doit sortir des limites étroites du management traditionnel pour essayer de traiter la spécificité du phénomène en question. Comme le révèlent la majorité des auteurs cités précédemment, l'économie solidaire possède des caractéristiques singulières et innovatrices qui permettent de la classifier comme un phénomène inspirateur en ce qui concerne la conception de nouvelles formes d'organisation du travail.

Ainsi, l'étude que nous proposons de réaliser partira des questions suivantes:

- Les caractéristiques et les rôles singuliers exercés par ces organisations engendrent-ils un nouveau type de gestion?
- Le cas échéant, quelles sont les caractéristiques de cette gestion ?

Dans les prochaines pages, nous essayerons de répondre à ces questions, tout d'abord, à travers l'élaboration d'un modèle d'analyse qui a été appliqué auprès de deux organismes communautaires localisés à Montréal. La description de ce modèle et de ses fondements théoriques, ainsi que l'analyse des résultats du travail sur le terrain seront abordées dans les chapitres suivants.

Chapitre 2

Modèle d'analyse

Introduction

Dans le premier chapitre, nous avons pris contact avec le sujet d'analyse, son origine, son évolution ainsi que les caractéristiques et fonctions que les organisations de l'économie solidaire assument dans l'actualité. Nous avons aussi mis en valeur la problématique qui sera traitée dans ce travail, en signalant la réduction méthodologique existant dans la majorité des études qui abordent le thème de la gestion dans le domaine associatif et communautaire.

En partant de ces constatations, nous trouvons essentiel — avant de commencer l'analyse en tant que telle — de concevoir un modèle d'analyse de la gestion adapté aux particularités des organisations de l'économie solidaire. Ce chapitre a pour but de présenter ce modèle qui a servi de référence pour notre travail sur le terrain.

Pour ce faire, nous exposerons dans la première partie les prémisses de notre travail. Ensuite, nous aborderons les fondements théoriques utilisés dans l'élaboration de la grille d'analyse. Enfin, dans une dernière partie de ce chapitre, nous présenterons chaque dimension de notre grille d'analyse, en mentionnant les concepts de base et les rubriques qui ont été observées dans le travail sur le terrain.

Les prémisses

Le traitement de la gestion des organisations de l'économie solidaire est encore un champ relativement inconnu, comme nous l'avons montré dans le premier chapitre de ce mémoire. En effet, la majorité des travaux existants sont fondés sur des approches fonctionnalistes de la gestion. Les auteurs concernés utilisent souvent des concepts "universels" importés du champ administratif traditionnel sans effectuer une lecture critique ou même sans adapter leurs arguments à la spécificité des organisations.

Cependant, les organisations de l'économie solidaire sont des systèmes sociaux assez différenciés des entreprises privées ou publiques traditionnelles et même de la majorité des organismes de ladite économie sociale. Ces organisations-là ont une origine, un but et des caractéristiques différents de ceux des institutions qui font partie des sphères marchande ou publique.

Les études qui ignorent cette spécificité, en employant, dans l'analyse des organisations du domaine solidaire, les mêmes principes que ceux utilisés pour l'analyse des entreprises formelles, prennent, à notre avis, le risque d'évacuer toute l'essence de ces organisations. Cela signifie, entre autres, qu'elles déconsidèrent le potentiel de contribution que ces analyses peuvent engendrer en ce qui concerne la compréhension du fonctionnement des systèmes sociaux basés sur des logiques étrangères à la logique marchande. En faisant référence à ce réductionnisme Laville affirme que:

"La volonté d'industrialisation néglige la complexité constitutive des services de proximité où s'interpénètrent des dimensions d'ordre culturel, social et économique au profit d'une démarche faisant la part belle aux mécanismes de marché" (Laville, 1994a).

Par contre, une approche complexe des phénomènes administratifs¹ presuppose la considération de la singularité des organisations pas comme un accident contingent. Comme l'affirme Morin (1986): "Toute étude des phénomènes administratifs, c'est-à-dire toute étude phénoménale, ne peut être qu'une étude qui comporte le singulier".

¹ Selon Serva (1992), les théories de la complexité ont leur origine dans quelques disciplines des sciences naturelles (la biologie, la chimie, la physique, la cybernétique, etc.) qui cherchent à surmonter les impasses engendrées par leurs propres avancements. Cependant, à partir des années 70 notamment, le contexte socio-politique de la postmodernité et aussi les nouvelles questions émergentes amènent le thème de la complexité aux sciences humaines. Au sein de ce mouvement, l'œuvre d'Edgar Morin ressort, car elle constitue une tentative d'adaptation de cette nouvelle logique à l'étude du social, en partant de la phénoménologie, de la dialectique et de la théorie des systèmes. Cet auteur élabore une critique du prétendu universalisme scientifique et ensuite propose des principes pour la création d'une *nouvelle science*, celle qui rend compte de la singularité ainsi que de l'historicité des phénomènes.

Pour comprendre les notions principales du paradigme de la complexité et de son interface avec les sciences de la gestion, voir MORIN, Edgar., "Complexité et Organisation" dans AUDET, M. et MALOUIN, J.L (1986). *La production des connaissances scientifiques de l'administration*, Les Presses de l'Université Laval, Québec.

Selon cette vision, les traits particuliers ou les propriétés d'un système sont aussi importants que ses caractères globaux ou ses *patterns* communs. Ces propriétés indiquent la dimension *ontologique* des systèmes qui selon Bédard permet de dégager:

"Les traits essentiels de l'être, les caractéristiques propres de la réalité ou de l'activité, pour les distinguer des attributs accidentels ou contingents. Elle [l'ontologie] est le domaine de la raison d'être, de la mission ou de la finalité ou, en d'autres termes, le lieu de l'identité et de la spécificité" (Bédard, 1995).

Cette dimension ontologique a un rapport étroit avec le domaine de la praxis, soit le fonctionnement interne des organisations. "Chaque organisation a une configuration singulière qui influence les comportements individuels et collectifs" (Chanlat, 1990) et cette configuration est aussi établie en fonction des finalités et des caractéristiques propres à chaque organisation. Autrement dit, les pratiques de gestion d'une organisation déterminée ne sont pas indépendantes de son rôle social et des caractéristiques que ce rôle engendre. Comme le souligne Melucci :

"L'organisation a un caractère autoréflexif et sa forme exprime le sens (les buts) de l'action. C'est également un champ d'expérimentation où les acteurs testent leur capacité de défier les codes culturels dominants. Enfin, elle oriente les formes visibles de mobilisation parce que, dans les mouvements actuels, la poursuite d'un objectif externe n'est plus indépendante des formes internes au moyen desquelles l'objectif est poursuivi" (Melucci, 1991).

En partant de ces convictions, on arrive aux prémisses suivantes:

- ***La spécificité et les finalités des organisations de l'économie solidaire engendrent des formes particulières d'interaction entre leurs membres et entre ceux-ci et l'environnement, ainsi que des logiques singulières de traitement des activités économiques et de la technique (savoir-faire).***
- ***Ces pratiques génèrent une forme de gestion propre aux organisations de l'économie solidaire.***

L'examen de ces prémisses presuppose des fondements théoriques particuliers. En ce qui a trait au domaine de la gestion — au lieu d'utiliser directement les notions traditionnelles provenant des théories du management — nous nous sommes tournée vers la philosophie et les sciences humaines, afin de trouver des dimensions plus compatibles avec le traitement de la gestion dans les organisations de l'économie solidaire. Ces fondements seront donc présentés dans la section suivante.

Fondements théoriques

En ayant pour base une vision complexe² des organisations, nous prenons parti pour une approche multidisciplinaire de la gestion. Cette approche nous permettra de relier les diverses dimensions du phénomène en question et de les replacer dans un contexte particulier (Morin, 1997). Cela vise à créer des conditions pour considérer des formes et des pratiques organisationnelles qui débordent du domaine institué; tel est le cas des organisations ici traitées. À notre avis, cette vision transversale à diverses disciplines pourra assurer une plus grande cohérence avec le fonctionnement des organisations solidaires qui se sont inscrites dans trois sphères: sociale, économique et politique.

Pour ces raisons, nous avons choisi d'aborder quelques auteurs de la philosophie et des sciences humaines. Particulièrement, nous allons axer notre analyse sur quatre notions complémentaires:

- La théorie de l'agir communicationnel, élaborée par Jürgen Habermas (1980, 1986, 1987, 1989, 1990), dans le domaine de la philosophie ;
- La notion d'économie substantive, proposée par Karl Polanyi (1975, 1983), dans le champ de l'anthropologie économique;

² Selon Morin (1986), une vision complexe des phénomènes sociaux doit considérer les notions suivantes : (i) envisager la singularité, la temporalité et la localité des phénomènes ; (ii) reconnaître l'unité et, en même temps, la différence présente dans chaque phénomène ; (iii) considérer l'événement, c'est-à-dire le rôle du hasard ; (iv) faire une révision du rapport traditionnel entre le chercheur et l'objet d'étude, ainsi que de la relation entre l'objet et le contexte ; (v) repenser sa propre rationalité de base.

- La notion d'autonomie, développée dans les sciences sociales par Edgar Morin (1983, 1986), entre autres;
- La théorie substantive des organisations proposée par Guerreiro Ramos (1981), dans le domaine de la théorie des organisations.

Quelques-unes de ces notions ont été citées dans les études des auteurs de l'économie solidaire³ et donnent des pistes pour la recherche dans la sphère de la gestion. Nous présenterons ci-après une synthèse de chacune de ces notions, en analysant les auteurs mentionnés⁴.

La théorie de l'agir communicationnel

La théorie de l'agir communicationnel proposée par Jürgen Habermas (1980, 1986, 1987, 1989, 1990) relève de la philosophie et inaugure une rupture par rapport aux approches traditionnelles de la rationalité. En mettant en perspective d'autres formes de rationalité (expressive, normative et communicative), l'auteur propose un nouveau regard sur les rapports sociaux et sur leur régulation, fondé sur les notions d'accord et de communication. Dans cette théorie, nous concentrerons l'attention sur deux niveaux d'analyse. Le premier niveau concerne la dimension interne des systèmes sociaux et aborde les interactions entre les individus. Le deuxième niveau, fait référence au rapport entre le système et l'extérieur et traite des interfaces entre le monde vécu et monde du système.

L'interaction entre les individus

Habermas (1987, 1989) critique la vision unidimensionnelle de la rationalité présentée par Max Weber et défend l'existence de plusieurs types de rationalité d'action dans le domaine des interactions sociales. Selon lui, la rationalité d'une action n'est pas une

³ À cet égard voir Eme, B. (1993) *Lecture d'Habermas et éléments provisoires d'une problématique du social solidariste d'intervention*. Service d'impression de l'IRIESCO-CNRS, Paris, Eme, B. et Laville J-L (1994), *Cohésion sociale et emploi*. Desclée de Brouwer.

fonction exclusive de la maximisation de leurs résultats (succès); au contraire, une action est rationnelle quand elle est pleine de sens et quand elle est compréhensible dans son contexte. Ainsi, à chaque situation spécifique on peut appliquer un ou plusieurs types de rationalité.

- *La rationalité télologique* (qui vise le succès) oriente **les actions instrumentales ou stratégiques**. L'individu guidé par ce type de rationalité cherche à atteindre un but défini à partir de moyens établis, l'objectif premier étant la maximisation des résultats. Les actions instrumentales ou stratégiques font référence au monde objectif, le monde des choses existantes.
- *La rationalité normative* oriente les **actions régulées par des normes** et vise une solution rationnelle des tâches pratiques, en ayant comme axe une morale régie par des principes. L'action régulée par des normes fait référence au monde social, c'est-à-dire au contexte normatif partagé par le groupe.
- *La rationalité expressive* est à la base des **actions dramatiques**. Celles-ci expriment l'émotion, le désir, l'affectivité ou l'état d'humeur. Selon l'auteur, ces expressions de sentiments peuvent être considérées comme rationnelles aussitôt que l'individu peut convaincre l'autre de son authenticité et de la véracité de ses arguments. L'action dramatique a comme contexte le monde subjectif, c'est-à-dire le vécu de chaque personne.
- Le concept de *rationalité communicative* remonte à l'expérience centrale de la capacité d'agir sans coercitions et de fonder le consensus à partir de l'argumentation. Ce processus permet "que plusieurs participants surmontent la subjectivité initiale de ses conceptions et, sous la communauté des convictions motivées rationnellement, s'assurent en même temps de l'unité du monde objectif et de l'intersubjectivité de la vie sociale dans laquelle ils agissent" (Habermas, 1989, trad. libre).

⁴ Nous utilisons aussi des citations d'autres auteurs dont les approches fournissent des éclaircissements sur les arguments des auteurs principaux.

Ainsi, la *rationalité communicative* comporte toutes les autres formes de rationalité. Ce qui la différencie est le fait de faire référence à la fois au monde objectif (monde des choses), au monde social (monde des normes) et au monde subjectif (monde du vécu individuel), tandis que dans les "*trois autres types d'agir, le langage est utilisé de manière unilatérale sous l'une seulement de ces trois composantes*" (Eme, 1993). Ce faisant, ce type de rationalité est à la base de *l'action communicative*.

Selon Habermas (1987,1989), *l'action communicative* concerne l'interaction d'au moins deux sujets capables d'utiliser le langage et d'agir. Ces sujets établissent un rapport interpersonnel et cherchent à se mettre d'accord sur une situation déterminée. L'action communicative présuppose donc une négociation des définitions des situations qui sont possibles de consensus. Ainsi, *l'accord* entre les individus est le seul moyen de coordination possible. C'est lui qui permet d'ajuster les intérêts personnels des participants, afin d'arriver à une interaction et, en bout de ligne, à une action.

L'auteur souligne cependant quelques conditions pour l'obtention de l'accord : (i) il n'est jamais la conséquence d'une unanimité, mais d'une argumentation où chacun exprime son point de vue; (ii) il ne peut pas être imposé de l'extérieur ni induit par un des participants; (iii) il est conséquence d'une interprétation et d'une action réflexive; (iv) il exige une acceptation réciproque et détermine une interdépendance entre les participants; (v) il n'est pas fini dans les actes de parole, mais il présuppose une position réalisatrice de la part des personnes.

L'accord devient possible grâce à la discussion collective et la prise de position sur la validité des motifs défendus par chaque individu dans un contexte d'argumentation. Les conditions de validité dans l'action communicative sont reliées à un savoir de fond que l'auteur nomme *monde vécu*. Le monde vécu a deux fonctions principales:

- Il constitue le *contexte de l'action communicative* (Habermas, 1987) ou la référence qui permet un cadre d'interprétation commun aux sujets sociaux ;

- Il forme un cadre culturel et symbolique construit ou reçu par un groupe et constitue un "*réservoir de conviction et une ressource alimentant les interprétations*" (Eme, 1993) sur la réalité.

Ainsi, le monde vécu n'est pas un monde privé, il est construit et partagé intersubjectivement par la communauté de communication et il possède un caractère à la fois, objectif, social et subjectif. Ce caractère complexe du monde vécu fait qu'il ne peut être appréhendé comme totalité que sur un monde préreflexif. Il est toujours inaccessible à une reconstruction purement rationnelle, car sa totalité transcende la sphère de la conscience:

"Ce savoir fondamental d'arrière-fond [...] a des propriétés remarquables: c'est un savoir implicite qui ne peut être présenté dans beaucoup de propositions ; c'est un savoir de structure holiste, dont les éléments renvoient les uns aux autres; et c'est un savoir dont nous ne disposons pas à discréption, dans la mesure où nous ne pouvons, à volonté, le rendre conscient et le mettre en doute" (Habermas, 1987, d'après Eme, 1993).

L'approche de l'action communicative permet de regarder autrement les interactions entre les individus, en donnant plus d'espace aux aspects subjectifs, ainsi qu'à la construction sociale de la réalité. La rationalité de l'action est vue d'une façon qui dépasse la vision purement instrumentale et englobe les jugements de valeur et les sentiments. Habermas (1987, 1989) introduit ainsi une nouvelle façon d'analyser les rapports sociaux, ayant pour base les notions d'accord rationnel et de communication. Nous présenterons ci-après, un tableau résumé des actions présentées par l'auteur, en mettant en évidence: les types d'action, les orientations ou finalités de chaque type d'action, les attitudes de base des agents, les critères de validité, les mondes auxquels les actions font référence et le savoir qu'elles privilégient (voir tableau 2).

Monde vécu et monde du système

Dans la théorie de l'action communicationnelle, Habermas (1987,1989) propose une vision particulière de la société composée de deux niveaux complémentaires, *le monde vécu et le monde du système*. Selon lui, on peut interpréter la société à partir de ces

deux concepts; cependant, pour chacun, nous devons considérer différents **mécanismes d'intégration sociale**, car ils n'obéissent pas au même registre:

TABLEAU 2: TYPES D'ACTIONS RATIONNELLES ET CARACTÉRISTIQUES

Caractéristiques	Orientation de l'action	Attitudes	Critères de validité	Référence au monde	Savoir
Types d'action					
Action instrumentale et/ou stratégique	orientée vers le succès	objective	efficacité	monde objectif (des choses)	savoir utilisé en techniques et en stratégies
Action régulée par normes	orientée vers l'accord	en conformité avec les normes	rectitude	monde social (institutionnel)	savoir pratique/moral
Action expressive	orientée vers l'accord	objective	vérité ou mensonge	monde subjectif (interne)	savoir subjectif, fondé sur le vécu des individus
Action communicative	orientée vers l'accord	communicative	vérité véracité rectitude	monde objectif, monde social, monde subjectif	savoir commun, monde vécu

Habermas, J. (1989) *Teoría de la acción comunicativa: complementos y estudios previos*, Catedra, Madrid.

“Les mécanismes d'intégration systémique dérivent ou opèrent sur les résultats ou les conséquences de l'activité téléologique, c'est-à-dire sur les effets qui peuvent être provoqués dans le monde objectif” (Habermas, 1989, trad. libre).

Par contre, dans le monde vécu, l'interaction passe par l'action communicative. Cela implique plus que la simple reproduction matérielle (objective) du monde vécu — qui relève de l'activité téléologique. L'action communicative est axée sur la reproduction symbolique qui présuppose une entente collective. C'est pour cela que Habermas (1990) identifie quelques mécanismes systémiques qui ne sont pas compatibles avec l'action communicative, comme l'argent et le pouvoir. Selon lui:

[...] ces moyens se situent hors du domaine du langage et gouvernent un trafic social totalement disloqué des normes, des valeurs et des mécanismes de formation linguistique de consensus. Ils deviennent donc autonomes par rapport aux contextes du monde vécu" (Habermas, 1990).

Cette incompatibilité de logiques fait que la rencontre de ces deux mondes soit toujours difficile. Selon Habermas, la modernité présuppose de plus en plus la valorisation de la sphère systémique au détriment du monde vécu. Pour l'éviter, l'auteur propose une "*étanchéification de la frontière entre les systèmes et le monde vécu où celui-ci pourrait retrouver toutes les potentialités d'une autonomie sociale affirmée*" (Habermas, 1987, d'après Eme, 1993).

Pour exemplifier ce processus, l'auteur aborde spécifiquement les organismes qu'il nomme comme des "**espaces autonomes de domaine public**". Ces groupes hétérogènes sont, selon lui, des intermédiaires entre l'État et la société et réagissent aux formes de rationalité administrative et économique qui ont rendu possible l'évolution du système social en vigueur. Ils sont nés à partir des points de décalage entre le système et le monde vécu, comme par exemple: l'institutionnalisation du travail seulement à des fins de profit; l'extension démesurée de la compulsion par la compétitivité; l'instrumentalisation de la communication; la dégradation de l'environnement, entre autres. De cette manière, ils réagissent à la "*colonisation du monde vécu*":

"Ils considèrent qu'il est nécessaire que soit renforcée l'autonomie d'un monde vécu menacé dans ses assises vitales et dans son aménagement communicationel interne" (Habermas, 1990).

Pour l'auteur, les formes d'action collective de ces organisations diffèrent des conflits traditionnels autour de la distribution, comme, par exemple, ceux du mouvement travailliste organisé, car ces *espaces autonomes de domaine public* renforcent une troisième sphère de régulation qui est celle de la **solidarité**. Dans cette sphère, ce qui est en question est plutôt l'intégrité et l'autonomie de "*nouvelles grammaires de vie*" (Habermas, 1987), c'est-à-dire la défense de la singularité et de l'autonomie des sous-cultures de la société civile: comme on peut l'observer, par exemple, dans les démarches des mouvements féministes, écologistes, alternatifs, d'initiatives des citoyens ou des personnes âgées, entre autres:

"Ces contre-institutions, d'un côté, constituent un deuxième secteur du système économique, informel et non-orienté vers le profit et d'un autre côté, elles s'opposent aux systèmes des partis en construisant de nouvelles formes politiques" (Habermas, 1987, trad. libre).

Ainsi, selon Habermas (1990), ces organisations sont ancrées dans le monde vécu, puisque leurs finalités sont directement liées aux orientations et aux attitudes des membres qui les composent. C'est pour cela qu'il affirme que les interactions dans ces initiatives sont régies surtout par la communication au lieu de par l'utilisation de moyens de contrôle comme ceux de l'argent et du pouvoir. Ce faisant, elles deviennent donc des zones plus libres où peuvent prédominer mécanismes de coordination d'action tournés vers l'accord et où la solidarité est un moyen important de régulation des relations interpersonnelles et économiques.

La notion d'économie substantive

Le travail de Karl Polanyi s'inscrit dans le domaine de l'anthropologie économique. À partir de l'étude des sociétés pré-capitalistes cet auteur propose une révision du concept traditionnel d'économie, en montrant que toute activité économique est encastrée dans des rapports sociaux.

Ainsi comme Habermas, Karl Polanyi (1975, 1983) a comme point de départ une critique de la logique rationnelle interprétée par la théorie économique formelle qui conçoit les

conduites humaines orientées par une “*situation de choix découlant d'une insuffisance de moyens*” (Polanyi, 1983). Dans cette perspective, une action rationnelle est toujours interprétée comme résultat d'une maximisation de moyens et de finalités.

À partir d'une analyse des témoignages des ethnologues modernes, l'auteur relativise cette vision en démontrant que l'orientation par l'intérêt personnel et par la maximisation — typique de la logique instrumentale — est en fait un trait particulier des sociétés modernes. Selon lui:

“Le penchant au troc, sur lequel Adam Smith se fondait avec tant de confiance pour décrire l'homme primitif, n'est pas un penchant commun à tous les êtres humains dans leurs activités économiques, mais un penchant très peu fréquent. Non seulement le témoignage de l'ethnologie moderne dément ces constructions rationalistes, mais aussi l'histoire du commerce et des marchés est toute différente de celle qui était proposée dans les enseignements harmonisateurs des sociologues du XIXe siècle” (Polanyi, 1983).

Selon l'analyse entreprise par Polanyi (1983), les stimulateurs ordinaires de l'individu étaient surtout “*la réciprocité, la compétition, le plaisir de travailler et l'approbation de la société*”. Autrement dit, tout au long de l'histoire, les actions humaines n'étaient pas uniquement dirigées par des intérêts économiques mais également par des questions politiques, intellectuelles et spirituelles. Comme l'affirme Polanyi:

“La découverte la plus marquante de la recherche historique et anthropologique récente est que les relations sociales de l'homme englobent, en règle générale, son économie. L'homme agit de manière non pas à protéger son intérêt individuel, à posséder des biens matériels, mais de manière à garantir sa position sociale, ses droits, ses avantages sociaux. Il n'accorde de valeur aux biens matériels que pour autant qu'ils servent cette fin” (Polanyi, 1983).

En ayant pour fondement cette vision plus ample de la rationalité et de l'être humain, Polanyi critique l'idée du marché comme la seule source de régulation dans les sociétés modernes. Selon lui, l'histoire connaît l'existence de divers types d'économie dont la plupart comportent l'institution des marchés. Cependant, parmi ces économies antérieures au capitalisme, aucune n'a été totalement dirigée et réglée par des marchés.

L'auteur propose donc une reconstruction du concept “d'économie”. Il affirme que ce concept peut être interprété à partir de deux sens: **le sens substantif** et **le sens formel**. Le sens substantif a son origine dans la dépendance de l'homme par rapport à son environnement naturel et social. Selon cette vision, l'échange entre l'homme et la nature fournit les moyens de satisfaire ses besoins matériels. Le sens formel, par contre, découle du caractère logique du rapport entre fins et moyens. Ce sens — qui renvoie à une situation de choix parmi différents moyens — est fondé sur une vision de rareté des ressources. Selon l'auteur, cette vision formelle a été la conception prédominante et la seule source d'interprétation de la théorie économique.

En critiquant cette interprétation formelle, Polanyi (1975) prend parti pour le sens substantif et définit l'économie comme “**un procès institutionnalisé**”. Le mot *procès* renvoie à l'idée de mouvements des biens matériels en ce qui concerne le changement de lieux, de possesseurs ou des deux. Selon l'auteur, les biens changent de “*mains*”, qui peuvent être représentées par des groupes publics, des personnes ou des entreprises privées. Dans cette approche, les activités sociales sont aussi considérées comme économiques dans la mesure où elles font partie de ce *procès*.

Le mot institutionnalisation, à son tour, qualifie ce procès en définissant sa fonction dans la société. Tel que le souligne Polanyi:

“L'institutionnalisation du procès économique confère à celui-ci unité et stabilité; elle crée une structure ayant une fonction déterminée dans la société; elle modifie la place du procès dans la société, donnant ainsi une signification à son histoire; elle concentre l'intérêt sur les valeurs, les motivations et la politique. Unité et stabilité, structure et fonction, histoire et politique définissent, de manière opérationnelle, le contenu de notre assertion selon laquelle l'économie humaine est un processus institutionnalisé” (Polanyi, 1975).

L'économie substantive est donc encastrée et englobée dans les institutions économiques et non économiques. Cela veut dire que son domaine transcende les sphères du marché formel et que son fonctionnement dérive de plusieurs formes d'institutionnalisation. Polanyi (1975) montre l'existence de quatre modèles principaux d'institutionnalisation de l'économie.

- **La sphère domestique** correspond à la production pour l'usage, soit pour la famille, soit pour le clan ou le village. Les gens travaillent et produisent pour répondre à leurs besoins par l'intermédiaire de groupes fermés.
- **La redistribution** correspond à des mouvements d'appropriation en direction d'un centre. Le fait principal de son organisation est le partage entre les individus. La redistribution suppose une autorité; "*le chef, le temple, le despote ou le seigneur sont au centre de ce modèle*" (Polanyi, 1975).
- **L'échange** se réfère à des mouvements de troc fréquents tels que ceux du marché. L'échange présuppose toujours un équilibre entre l'offre et la demande ainsi que l'existence d'un système créateur de valeurs (paiement en nature, troc ou fixation de prix).
- **La réciprocité** sous-tend des mouvements entre groupes symétriquement ordonnés, ce qui arrive, par exemple, avec le don et le contre-don. La réciprocité a comme axe l'entraide qui est indissociable des rapports humains. Elle présuppose donc des **rappports sociaux de proximité**:

"Plus les membres d'une communauté se sentent proches les uns des autres, plus grande est leur tendance à multiplier les comportements de réciprocité" (Polanyi, 1975).

Pour ce qui est de la réciprocité, Polanyi (1975) a analysé les pratiques dans les sociétés anciennes, en démontrant que ces pratiques peuvent fonctionner comme éléments régulateurs de l'économie. En analysant la place du don dans les sociétés postindustrielles, Godbout va plus loin. Il affirme que "*le don est aussi moderne et contemporain que caractéristique des sociétés archaïques; il ne concerne pas seulement des moments isolés et discontinus de l'existence sociale, mais sa totalité même*" (Godbout, 1992).

Selon cet auteur, le don moderne est surtout un **rapport social** et, pour cela, il n'est jamais gratuit: "*Le don sert avant tout à nouer les relations et une relation à sens unique et sans espoir de retour ne pourrait jamais exister*" (Godbout, 1992). Par ailleurs, le don

est aussi symbolique, car il est créateur de relations personnelles avant tout. Ce don moderne décrit par Godbout peut être trouvé dans des sphères marchande, publique et communautaire. Cette dernière se distingue pourtant par le fait que le don est au centre de son "*système de circulation des choses et services*". Selon l'auteur, dans le communautaire, on observe une absence de rupture entre celui qui donne et celui qui reçoit.

Ce rapport de proximité a pour conséquence une conservation de la qualité humaine du lien. Le rapport et la responsabilité formels sont donc moins importants que le rapport direct et la responsabilité créée par le lien lui-même. Celle-là est une caractéristique qui différencie ce type de don des rapports réciproques existant dans les échanges marchands:

"Plus le lien est de qualité, plus il permet de s'éloigner de l'équivalence quantitative et de la réciprocité immédiate qui caractérisent la sphère marchande" (Godbout, 1992).

Les analyses menées par Karl Polanyi (1975, 1983) et par Godbout (1992) sont complémentaires. Ces deux auteurs définissent l'économie comme un des processus qui constituent l'ensemble des actions sociales. La société, à son tour, est vue comme le contexte qui fournit la cohérence aux activités économiques. Cette vision substantive de l'économie permet de prendre en considération les différents modèles de comportement économique et plus particulièrement fournit des éléments pour la compréhension d'autres formes de régulation économique en dehors du marché (la sphère domestique et la sphère réciprocitaire).

La notion d'autonomie sociale

À partir du début des années 80, on observe la formation d'un nouveau débat dans le domaine de la science. Ce nouveau débat est structuré à partir de deux pôles. En biologie, il est fondé sur la question de la régulation des systèmes complexes (thème de l'auto-organisation) — idée provenant des travaux dans le domaine de la cybernétique — et qui influencera particulièrement les études de Francisco Varela et Humberto Maturana (Mathieu, 1997). Dans les sciences humaines, ce débat correspond à la vision

du sujet comme acteur dans le processus de construction de l'histoire (Morin, 1983, 1986). Cette idée se développe et se traduit par le concept “**d'autonomie sociale**”⁵.

Dans la perspective de l'autonomie, la possibilité de transformation sociale s'inscrit dans la sphère des relations entre les individus. L'autonomie sociale met en relief la capacité de la **société civile de s'auto-structurer** spontanément. Comme le décrit Castoriadis:

[...] l'autonomie ce n'est pas la clôture, mais l'ouverture; ouverture ontologique, possibilité de dépasser la clôture informationnelle, cognitive et organisationnelle qui caractérise les êtres autoconstituants, mais hétéronymes. Ouverture ontologique, puisque dépasser cette clôture signifie altérer le système cognitif et organisationnel déjà existant, donc constituer son monde et soi selon des lois autres [...]. Cette possibilité n'apparaît, que je sache, qu'avec l'humain. Elle apparaît comme possibilité de remettre en cause, non pas aléatoirement ou aveuglément, mais sachant qu'on le fait, ses propres lois, sa propre institution lorsqu'il s'agit de la société” (Castoriadis, 1983).

Ainsi, de la même façon que Habermas, les auteurs de l'autonomie sociale envisagent celle-ci comme un concept clé pour comprendre l'action politique organisée spontanément par la société civile. Selon Jobert (1985), cette action se concrétise à deux niveaux principaux. Au niveau plus global, celui de la régulation du politique, l'autonomie sociale peut signifier un **recul par rapport au système formel**, en visant une plus grande flexibilité d'action et de changement dans la sphère de la société civile. Cette notion d'autonomie s'approche de la réaction à la colonisation du monde vécu telle que décrite par Habermas (1990).

Au niveau local, par contre, l'autonomie exprime une **socialisation de la politique** à partir de la constitution des nouveaux foyers (espaces autonomes) où les citoyens peuvent concevoir ses propres normes. D'après Jobert:

⁵ Le concept d'autonomie sociale est intensément approfondi par les chercheurs à partir des années 80, avec le développement de la théorie de la complexité, comme l'atteste la réalisation de plusieurs colloques scientifiques dont l'autonomie faisait l'objet. En guise d'illustration, nous citons: CEPS/CREA. *L'autonomie sociale aujourd'hui, colloque de Biviers*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 1985; Dumouchel, P. et Dupuy, J.-P. (dir.) *L'auto-organisation, de la physique au politique, colloque de Cerisy*, Paris, Seuil, 1983; Soulié, F. (dir.) *Les théories de la complexité, autour de l'œuvre d'Henri Atlan, colloque de Cerisy*, Paris, Seuil, 1991.

“Ceux qui cherchent à agir aujourd’hui veulent plutôt faire quelque chose ici et maintenant au lieu d’annoncer pour demain la transformation radicale des rapports sociaux. C’est un changement de culture politique” (Jobert, 1985).

Cette vision diffère des théories du changement social qui centrent leur analyse sur les relations internes au système, comme, par exemple, l'approche autogestionnaire. Cette dernière est née et s'est développée surtout pour répondre aux problèmes créés à l'intérieur du système de production. Cela fait que les idées autogestionnaires ont, d'une certaine façon, négligé le rapport entre le système social et l'extérieur. Ceci est explicité par Rosanvallon qui affirme:

“[...] la limite de cette approche [de l'autogestion] réside dans le fait que la référence au mouvement de démocratisation finit par occulter l'objet même de celle-ci. Elle presuppose que le fonctionnement de la démocratie va de soi. [...] Ce qui allait à l'encontre de toutes les explications pseudo-systématiques qui insistaient sur le rôle perturbateur de l'environnement, et qui renvoiaient implicitement la possibilité d'un fonctionnement collectif démocratique à un système qui serait sans extérieur [...]. Penser dans ces termes, c'est, en effet, renoncer à la possibilité même du changement social” (Rosanvallon, 1983).

La notion d'autonomie sociale centre l'attention dans les ***transformations sociales*** que visent à changer non seulement les modèles à l'intérieur du système de production, mais aussi la relation entre le ***système de production et l'extérieur*** (les clients, l'environnement, la communauté, l'État, etc.). Comme l'affirme Goyet (1985), l'autonomie semble s'inscrire dans des systèmes ouverts de changement social.

Cette vision d'ouverture des systèmes sociaux et de leur interdépendance par rapport au milieu nous amène à un autre aspect essentiel traité par les auteurs de l'autonomie sociale: le fait que l'autonomie sociale n'est peut-être pas conçue sans considérer son contraire, l'hétéronomie. Comme l'affirme Morin (1983) ***l'autonomie et la dépendance*** sont deux phénomènes directement reliés, car plus un système développera sa complexité, plus il pourra développer son autonomie et plus il aura de dépendances.

"L'idée d'autoproduction ou d'auto-organisation n'exclut pas la dépendance à l'égard du monde extérieur; au contraire, elle l'implique. L'auto-organisation est en fait une auto-éco-organisation" (Morin, 1983).

Ainsi, l'autonomie sociale présuppose davantage que la simple considération du rapport entre le système et le milieu; elle représente surtout une qualification de ce rapport. L'action collective qu'elle engendre est possible grâce à *l'hétéronomie*. Par ailleurs, cette hétéronomie est liée plus ou moins à une *action politique* et à un *projet collectif*, qui implique en bout de ligne un changement soit dans la société en général, soit dans une collectivité plus restreinte (Provisor, 1985).

La théorie substantive des organisations

Ramos (1981) prend pour base le travail de Karl Polanyi (1975) et effectue une analogie pour le domaine de la sociologie et, plus particulièrement, pour le champ de la théorie des organisations. Il présente le concept d'une société multicentrique, composée par plusieurs enclaves et par plusieurs types de systèmes sociaux. Selon lui, cette diversité doit être considérée dans les analyses sociologiques ainsi que dans la théorie des organisations.

Pour ce faire, l'auteur propose une théorie substantive des organisations qui puisse prendre en compte "*les caractéristiques épistémologiques des divers systèmes sociaux*" (Ramos, 1981). Selon lui, cette approche "substantive"⁶ de la théorie des organisations est fondée sur une vision plus vaste de la rationalité qui considère les valeurs, le jugement éthique et la politique comme éléments significatifs pour l'analyse des comportements sociaux. Il souligne donc l'importance de la subjectivité et, en ce sens, ses arguments s'approchent de la vision proposée par Habermas (1987, 1989).

Ramos décrit l'action symbolique comme une action conditionnée par l'expérience de signification et compensée par des résultats implicites, de la même façon que le monde

⁶ Selon Ramos (1981), il faut faire une distinction entre le sens formel et le sens substantif des organisations et cette distinction est importante pour les mêmes raisons qui ont amené Polanyi (1975) à faire une différenciation entre le sens formel et le sens substantif de l'économie.

vécu décrit par Habermas (1987). L'interaction est possible grâce à l'existence de symboles communs qui agissent comme "*véhicules pour l'échange des expériences et pour la réciprocité des perspectives*" (Ramos, 1981). Cette interaction présuppose donc l'existence de relations de proximité qui ne peuvent pas se concrétiser à partir de standards ou de règles imposées.

Cette vision "substantive" des organisations permet de relativiser le rôle des organisations dites formelles et de considérer d'autres critères d'analyse organisationnelle plus adaptés aux diverses configurations des systèmes sociaux. En ce qui concerne l'analyse organisationnelle, la vision substantive implique l'adoption d'un nouveau regard sur quelques processus constitutifs de la gestion:

- ***La génération de connaissances*** a comme piliers le savoir scientifique et la technique, mais aussi d'autres sources de création comme l'art, la religion, l'histoire et la culture. Il y a plusieurs formes de connaissances légitimes qui varient en conformité avec la nature des systèmes sociaux.
- ***L'évaluation de l'efficacité*** implique la comptabilité directe des facteurs de production, mais aussi la considération de la contribution de l'organisation à l'ensemble de la société. Selon Ramos (1981), cette contribution est singulière à chaque type de système social.
- ***Le travail*** a une dimension *opérationnelle*, subordonnée à des compulsions formelles et imposées par le système, cette dimension est dominante dans les organisations productives. Cependant, le travail est aussi une forme *d'occupation*, c'est-à-dire "*qu'il est composé de pratiques et d'efforts librement produits par l'individu, en visant sa réalisation et son développement personnel*" (Ramos, 1981).

Ainsi, la théorie substantive des organisations proposée par Ramos (1981) réalise une révision de quelques prémisses de l'analyse organisationnelle traditionnelle, ce qui permet le développement d'une vision plus adaptée à l'étude du fonctionnement interne

des systèmes sociaux qui se situent en dehors des limites du marché⁷ et qui sont gérés à partir d'une rationalité autre que celle des organisations formelles.

La complémentarité des approches et les dimensions d'analyse

Les arguments des auteurs ont plusieurs interfaces et points en commun. En effet, les approches sont complémentaires et permettent d'identifier au moins quatre dimensions qui pourront être considérées comme composantes de la gestion des organisations solidaires:

- **La dimension sociale** qui concerne les interactions entre les individus;
- **La dimension économique** qui traite des formes de régulation économiques et de leurs caractéristiques;
- **La dimension écologique** qui considère les rapports avec le milieu dans l'espace et dans le temps;
- **La dimension organisationnelle et technique** qui aborde les aspects concernant le fonctionnement interne des organisations et leur impact sur les individus.

Ces quatre dimensions sont interdépendantes; dans les faits, aucune n'est étanche par rapport aux autres. Cependant, pour faciliter l'analyse, nous traiterons chaque dimension à son tour, en nous rapportant aux caractéristiques de l'économie solidaire (telles que présentées dans le chapitre 1), ainsi qu'aux concepts des fondements théoriques mentionnés.

⁷ L'auteur aborde l'importance de ces formes organisationnelles qu'il nomme *isonomies*. Selon lui, dans une isonomie, les membres établissent des relations égalitaires entre eux en développant des interactions sociales primaires. Le concept d'isonomie est proposé par l'auteur comme un type idéal. Cependant, les exemples de tentatives de mouvements isonomiques (associations de parents et de professeurs, associations d'étudiants, communautés urbaines et groupes de citoyens) ainsi que leurs caractéristiques permettent de faire un parallèle avec les organisations du domaine solidaire.

Pour chacune des dimensions nous identifions quelques processus qui seront les rubriques considérées dans le travail sur le terrain. L'analyse de ces rubriques aura pour but de dégager la signification que les acteurs eux-mêmes donnent à chacun de ces processus, ainsi qu'aux concepts de base considérés comme indicateurs dans ce travail. Le choix des processus et de leur description a été aussi basé sur deux autres grilles d'analyse déjà appliquées auprès des organisations du domaine solidaire: la *Grille d'analyse du fonctionnement associatif* élaborée par les chercheurs du CRIDA (Centre de recherche sur la démocratie et l'autonomie) et la *Grille de collecte et de catégorisation de données pour l'étude d'activités de l'économie sociale* du CRISES (Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et syndicats), élaborée par Yvan Comeau (1996).

Nous présentons ci-dessus chacune de ces dimensions en faisant référence aux caractéristiques des organisations de l'économie solidaire, ainsi qu'aux fondements théoriques de notre modèle d'analyse.

La dimension sociale

Comme cela a été noté, les organisations de l'économie solidaire sont constituées de plusieurs acteurs - usagers, travailleurs, partenaires et bénévoles. Elles se caractérisent donc comme des formes institutionnelles visant à opérer des compromis entre différentes logiques d'action, parfois incompatibles. Par ailleurs, leur but transcende la simple création d'un service. Dans la majorité des cas, l'objectif principal est de prendre en compte le vécu des participants, en visant à construire de nouvelles formes de socialisation. Comme le remarque Laville:

"Les services de proximité se fondent sur les pratiques quotidiennes des populations, les relations et les échanges symboliques qui tissent la trame journalière de la vie locale, les aspirations, les valeurs et les désirs des gens qui sont aussi des usagers" (Laville, 1994a).

Les rapports symboliques constituent une marque fondamentale de ce type d'organisation. Pour cette raison, l'analyse de la dimension sociale dans ce travail aura

comme fondement la théorie de l'action communicative défendue par Habermas (1987) qui fournit une vision plus ample de la rationalité ainsi que des êtres humains et des rapports entre eux. Selon cette vision, aussi défendue par Ramos (1981) et Polanyi (1975,1983), les actes et les "raisons" de ces actes ne sont pas seulement inscrits dans le monde objectif/instrumental (des choses existantes), mais aussi dans le monde vécu partagé intersubjectivement par les individus.

En ce sens, nous allons observer les aspects objectifs constitutifs de l'interaction (la structure, les normes et la hiérarchie), mais aussi et surtout les aspects subjectifs comme: (i) les types d'actions prédominantes (instrumentales, normatives, expressives ou communicatives); (ii) l'orientation de ces actions (le succès ou l'accord); (iii) les critères de validité utilisés (efficacité, vérité, véracité ou conformité aux normes) et (iv) les mondes de référence des actions (monde objectif, monde social, monde subjectif et monde vécu). Bref, notre intention est d'identifier quels sont les types de rapports prédominants dans les organisations analysées: les rapports formels basés sur les actions instrumentales, stratégiques ou normatives ou les rapports d'interaction basés sur l'action communicative (l'accord rationnel, l'argumentation et la réflexion).

Pour ce faire, nous allons considérer les rubriques suivantes:

a) Les acteurs

Identification des principales caractéristiques de chacun des groupes constitutifs de l'organisation — *les membres, les bénévoles, les administrateurs, la coordination et les professionnels* et analyse des fonctions que chaque groupe exerce dans l'organisme.

b) La communication

Identification de l'importance de l'action communicative et du monde vécu dans l'établissement de la communication à travers: (i) la description des principaux *moyens* de communication utilisés et de leur accessibilité; (ii) l'analyse de leurs *finalités* : instrumentale, normative, expressive ou communicative.

c) L'interaction

Identification des **mécanismes générateurs** d'interaction: prédominance des processus de contrôle, d'influence externe et de leadership ou de négociation entre les agents, à partir de l'accord. Description des **rapports entre les individus et les groupes**: prédominance de rapports de proximité (relation face à face) ou des rapports hiérarchiques, formels. Analyse de la **participation**: les dispositifs formels et informels de participation; dispositifs transitoires et dispositifs permanents; l'accès à la participation.

d) La prise de décision

Description des **instances de décision**, c'est-à-dire des sphères de responsabilité de chaque groupe d'acteurs. Analyse des **critères de validité**: les facteurs considérés comme valables et utilisés par le groupe dans sa prise de décision.

La dimension économique

En ce qui concerne la dimension économique, les organisations de l'économie solidaire se caractérisent par l'hybridation des différents types de ressources, ce qui assure la pérennité des initiatives (Laville, 1994b). Ces ressources (marchandes, non marchandes et non monétaires) proviennent de trois sources complémentaires: le marché, l'état et le bénévolat/don. Ainsi, plutôt qu'une nouvelle économie, l'économie solidaire constitue une tentative d'articulation des trois économies déjà existantes.

Une autre caractéristique identifiée comme particulière par les auteurs de l'économie solidaire est la construction conjointe de l'offre et de la demande. Dans les systèmes régulés par le marché, ces mécanismes sont définis d'une façon automatique par le producteur, dans le cadre d'un processus fonctionnel. Dans le domaine de l'économie solidaire, l'offre et la demande sont définies à partir du principe de la réciprocité. Celle-ci conduit les processus d'interaction à travers lesquels les services sont élaborés et consommés (Laville, 1994b).

Pour comprendre l'impact de ces caractéristiques sur la gestion des organisations solidaires en question, il faut considérer l'économie dans un sens plus large. Ainsi, nous utiliserons comme concept de base pour cette dimension le sens substantif de l'économie proposé par Karl Polanyi (1975,1983) et repris par Godbout (1992). Cela implique la considération de la dimension économique comme "enchâssée" dans les relations sociales et donc interdépendante des autres dimensions.

Les différents modèles de régulation présentés par Polanyi (1975), — redistribution, marché, sphère domestique et réciprocité — nous fournissent des pistes pour comprendre les types de régulation présentes dans le domaine de l'économie solidaire et pour identifier celles qui sont prédominantes dans chaque type d'organisation. En particulier, nous analyserons le rôle joué par les moyens de régulation provenant de la sphère de la solidarité (Habermas, 1990) comme par exemple, le don et le bénévolat. Quant à ces deux derniers aspects, les caractéristiques du *don moderne* soulevées par Godbout (1992) seront aussi considérées, car l'analyse ici proposée vise à dégager l'impact de la réciprocité et de la proximité dans la conception du service, ainsi que dans la définition de son prix et de sa qualité.

Pour ce faire, nous allons observer les rubriques suivantes:

a) Les moyens de régulation utilisés et les applications

Identification des principales ***sources de ressources*** utilisées par l'organisation et les principes de régulation qui leur sont propres (la redistribution, le marché ou la réciprocité; analyse de la place du don et du bénévolat dans l'organisme. Identification des principales ***dépenses*** réalisées (patrimoine et charge de fonctionnement).

b) La construction conjointe de l'offre et de la demande

Examen de la ***construction conjointe de l'offre et de la demande*** à travers (i) la vérification de la participation de l'usager dans la conception du service; (ii) les canaux d'expression des besoins par l'usager; et (iii) la personnalisation du service à partir des besoins exprimés par les usagers. Description et analyse des systèmes de

fixation de prix et de définition de la qualité, en observant l'influence des rapports sociaux de proximité dans ces processus.

La dimension écologique ou le rapport avec le milieu

Les auteurs de l'économie solidaire définissent les initiatives de cette économie comme "*des espaces publics de proximité*" (Laville, 1995), car elles instaurent de nouvelles appartenances et essaient de résoudre des problèmes qui débordent de la simple sphère privée. Ils affirment que les organisations solidaires sont ancrées dans une logique civique, c'est-à-dire qu'elles se "*donnent pour tâche la transformation des systèmes*" (Eme, 1994).

En ce sens, les organisations solidaires sont productrices d'une action politique distincte des modèles d'action politique traditionnels. Comme l'affirme Laville:

"Contrairement à l'acteur stratège, ils n'agissent pas pour prendre le pouvoir, pour élargir ou pour défendre les territoires constitués, mais pour changer les systèmes par des processus de création institutionnelle. Contrairement à l'acteur de classe ils n'impulsent pas le changement par le conflit collectif ou par le mouvement social, mais par des actions micro collectives menées sur le plan local qui traduisent la recherche de nouvelles régulations institutionnelles" (Laville, 1994a).

Les initiatives se caractérisent donc comme des institutions intermédiaires qui se situent entre le niveau des institutions politico-administratives (monde institué) et le niveau de la société civile (famille, vie associative et sphère publique) (Cohen et Arato, 1993). En ce sens, elles permettent une *articulation négociée* du monde vécu et du monde du système.

Toutes ces caractéristiques indiquent plusieurs points d'interface entre les approches de l'économie solidaire et de l'autonomie sociale. Pour cette raison, nous allons fonder l'analyse de la dimension écologique sur les concepts provenant de la notion d'autonomie sociale, lesquels sont aussi traités par Habermas (1987, 1989, 1990), spécialement quand il aborde l'interface entre le "*monde vécu et le monde du système*".

Ainsi, le rapport entre l'organisation et le milieu sera considéré dans une perspective de complémentarité entre "*l'autonomie et la dépendance*" (Morin, 1983). La conception centrale dans la dimension écologique sera l'interprétation des systèmes sociaux d'une façon relationnelle, c'est-à-dire la considération de leurs multiples interrelations à travers lesquelles leurs composantes sont constituées.

Pour ce faire, nous allons mettre en lumière les rapports de l'organisation avec la communauté locale et avec le système institué. Dans ces rapports, nous nous intéresserons plutôt aux influences mutuelles entre les deux sphères. Cela signifie les impacts que les institutions du monde "*systémique*" causent sur les organisations étudiées ainsi que l'inverse. Dans cette perspective, le choc des logiques issues de ces deux "mondes" sera aussi un élément important d'observation.

Un dernier aspect analysé dans cette dimension sera l'action politique de ces organisations, tantôt au niveau local, tantôt au niveau institutionnel. Nous voulons identifier les projets social et politique menés par les organisations étudiées et leurs répercussions au niveau des services offerts ainsi qu'au niveau de la concertation locale.

À cet effet, nous allons considérer les rubriques suivantes:

a) Les interfaces avec le monde vécu

Analyse de *l'interface entre l'organisation et la communauté* : (i) considération du projet social des groupes et son changement au fil du temps; (ii) observation de l'action politique des groupes qui s'exprime dans le quotidien (réponse aux besoins), et dans les actions de concertation locales; (iii) identification des partenariats au niveau local, ainsi que des critères considérés comme importants dans l'établissement de ces partenariats. Analyse *du rapport entre les membres et du partage intersubjectif* entre eux : les réseaux d'entraide, les rapports sociaux hors du travail, les projets parallèles, l'implication bénévole dans l'organisme et le sentiment d'appartenance des membres.

b) Les interfaces avec le système institué

Considération de *l'interface avec l'État* par l'examen des: (i) interférences des bailleurs de fonds sur la gestion des organismes; (ii) action des organisations sur les politiques publiques et rapport avec le pouvoir local. Analyse de *l'interface avec le marché*: examen du secteur d'action des groupes et de leurs atouts et faiblesses par rapport à d'autres organismes qui offrent le même type de service.

La dimension organisationnelle et technique

La dimension organisationnelle et technique n'est pas traitée directement par les auteurs de l'économie solidaire. Cependant, quelques textes fournissent des éléments qui permettent de dégager quelques caractéristiques relatives à cette dimension. Eme (1994), par exemple, affirme que les organisations solidaires sont fondées sur une *logique de projet* plutôt que sur une logique de programme. Selon lui, la logique de programme relève d'un mode de coordination industriel où les êtres sont jugés à leur performance. La logique de projet, par contre, "*implique une démarche d'apprentissage continue de la part des acteurs, en fonction de la confrontation négociée des demandes des populations*" (Eme, 1994).

Cela veut dire que, dans les organisations solidaires, le caractère relationnel du service peut influencer aussi la dimension organisationnelle et technique. Selon Laville (1994a), la division et la nature des tâches dans les organisations du domaine solidaire sont largement liées aux formes institutionnelles de l'activité (le service fourni, la clientèle et leurs besoins).

Cette affirmation rejoint la loi de la variété de critères proposée par Ramos (1981) dans sa théorie substantive des organisations. Tel que mentionné, selon cette théorie chacun des systèmes sociaux détermine ses propres critères de planification. Cela signifie la conception de formes particulières pour envisager les processus organisationnels. Pour cette raison, nous allons utiliser cette théorie comme fondement dans l'analyse de la dimension organisationnelle et technique.

Plus particulièrement, nous allons prendre en compte les différentes sources de *production de connaissances* (Ramos, 1981) ou de *savoir-valable* (Habermas, 1987) dans l'organisation. Nous allons aussi considérer le sens attribué à l'efficacité et au travail (sens opérationnel ou sens d'occupation).

Ainsi, nous allons analyser le rubriques suivantes de cette dimension:

a) Le processus productif

Description de *l'organisation du processus productif* par l'entremise de: (i) la description des leur différentes étapes; (ii) l'analyse de la distance entre conception et exécution; (iii) l'examen de la division des tâches et de la participation des travailleurs, des usagers et des bénévoles dans la conception du processus.

b) Le savoir-faire

Identification des connaissances et des aptitudes considérées comme importantes au sein de l'organisation par l'analyse des *processus de recrutement* (critères et sources) et de la *formation* (internes et externes).

c) Les critères d'efficacité

Analyse du sens attribué à l'efficacité à travers l'examen des références utilisées par les individus pour *évaluer leur travail* (auto-évaluation, co-évaluation, évaluation par l'employeur, entre autres), ainsi que *l'impact de l'action sociale de l'organisation*.

d) La satisfaction des individus au travail

Examen de la signification du travail pour les travailleurs à travers l'observation: (i) des *facteurs générateurs* de satisfaction et d'insatisfaction; (ii) de la *valeur attribuée au travail* et du sentiment d'appartenance à l'organisme; (iii) de l'espace existant pour *l'initiative* personnelle et pour l'expression de la créativité dans les activités quotidiennes; (iv) de *la perspective future* c'est-à-dire, de interrelation entre le projet de vie individuel et la perspective de carrière dans l'organisme.

Les dimensions, les rubriques et les aspects ici présentés constituent le corps de notre modèle d'analyse lequel a été testé dans la pratique. L'application auprès de deux organismes communautaires a permis d'adapter le modèle et de modifier les indicateurs initiaux à la lumière des découvertes subséquentes (Becker, 1993). Cela a rendu possible la considération d'éléments que ne s'inséraient pas dans la formulation du début.

À la page suivante, nous présentons un tableau sommaire avec toutes les composantes du modèle.

Chapitre 3

Méthodologie

Introduction

Dans le chapitre 2, nous avons présenté le modèle d'analyse de ce travail, en mettant en évidence les dimensions, les rubriques et les concepts qui ont servi de références dans notre démarche de recherche. Dans ce chapitre-ci, nous allons prendre pour objet la méthode qui a été utilisée dans le travail sur le terrain, c'est-à-dire l'observation participante.

Le choix de cette méthode a été fondé sur sa conformité à notre objet d'étude. En ayant pour but de saisir la signification des processus sociaux analysés, plutôt que de les décrire, nous avons essayé de trouver une méthode qui donnerait les moyens pour y arriver. L'observation participante répond donc à ce besoin, puisqu'elle propose un changement d'état vis-à-vis l'objet de la recherche; en tant que méthode, elle permet une participation active du chercheur dans la réalité étudiée. Cette participation, comme le dit Aktouf (1987), est une des clés pour la compréhension des acteurs et de leurs relations, les deux principaux éléments constituant la réalité significative que l'enquêteur cherche à comprendre.

Nous proposons dans ce chapitre, une analyse de cette méthode en présentant tout d'abord son origine et ses principales caractéristiques. Dans la deuxième section, nous mettrons l'accent sur l'application de l'observation participante dans le domaine de l'administration ainsi que sur les conditions de validité d'application de cette méthode auprès des organisations. Enfin, nous allons terminer avec une brève description de l'expérience d'observation participante menée, pour ce travail, dans deux organisations communautaires à Montréal. Nous remarquerons principalement les différentes étapes du processus de recherche sur le terrain, ainsi que leurs caractéristiques.

La méthode : origine et caractéristiques

L'observation participante a ses racines dans les travaux réalisés dans le domaine de l'anthropologie. Cette discipline a été la première à intégrer le chercheur comme partie constitutive de l'univers de recherche, lorsque, à la fin du XIX^e siècle, elle a cessé d'utiliser les missionnaires comme les seuls responsables pour la collecte des données dans les colonies¹.

Ensuite, plusieurs anthropologues ont réalisé des études en ayant pour base des travaux sur le terrain. Cependant, ce sera Malinowski qui réalisera au début de ce siècle une innovation substantielle en ce qui concerne l'ethnologie. Son travail appliqué auprès des indigènes des îles Trobriand sera décrit plus tard dans l'ouvrage intitulé *Argonautes du Pacifique sud*, dont la publication a eu un grand impact pour le développement de l'anthropologie.

Tandis que les chercheurs traditionnels fondaient leurs analyses sur les travaux des informateurs bilingues ou appliquaient des questionnaires avec l'aide de traducteurs, Malinowski a passé des longues périodes parmi les indigènes, en partageant leur vie quotidienne. Il a appris leur langage et a fait des observations sans dépendre d'intermédiaires. Cette façon de faire permettait, selon l'auteur, de "*comprendre la vraie mentalité et le vrai comportement des indigènes*" (Malinowski, 1978). Cette pratique a donc été la pierre fondamentale de la méthode que l'on connaît aujourd'hui comme *observation participante*.

L'observation participante est une méthode essentiellement qualitative et vise non seulement à décrire les faits observés, mais surtout à comprendre les motifs qui constituent les sens des processus sociaux. L'observation directe exige que

¹ Comme le remarquent Serva et Jaime Jr. (1995), pendant cette période, l'anthropologie était utilisée comme instrument dans le processus de colonisation entrepris par les pays européens en Amérique, Afrique et en Inde. À ce moment, les anthropologues agissent plutôt comme des "agents de bureau". Malgré l'accent qu'ils mettaient sur l'importance des données empiriques, ils ne faisaient pas la collecte des données, en laissant cette tâche aux missionnaires, aux voyageurs et aux fonctionnaires des gouvernements coloniaux.

l'observateur partage la vie, les activités et les sentiments avec les personnes observées dans des rapports face-à-face (Bruyn, 1966, d'après Aktouf, 1987).

Cela signifie que l'observateur est en même temps sujet et objet de la recherche. Ce double rôle "*d'insider et d'outsider*" (Spradley, 1980, d'après Aktouf, 1987) fait que la position du chercheur soit loin d'être neutre. Au contraire, les inférences du chercheur basées sur ses intuitions et ses sentiments doivent aussi être considérées comme des résultats de la recherche. Comme l'affirme Aktouf:

"Il n'est pas question de voir dans l'étude de l'homme autre chose qu'un processus laborieux et complexe où chacun des protagonistes – observateur et observé – est inclus dans un mouvement d'interactions sujet à sujet où la relation est faussée (et donc la connaissance) dès l'instant où l'on sait que l'action observatrice de celui que cherche à connaître va, par le fait même de cette action, transformer ce qui est observé" (Aktouf, 1987).

Ainsi, dans la démarche de l'observation participante, la relation de proximité avec les personnes observées présuppose une capacité d'ouverture du chercheur par rapport aux composantes subjectives des rapports sociaux. Cela implique des compétences comportementales particulières de la part du chercheur, en plus d'une formation théorique solide dans son champ de recherche². Serva et Jaime Jr. (1995) soulignent quelques compétences essentielles au chercheur participant telles que: la transparence et l'authenticité; la patience et le respect du rythme du groupe; la capacité d'écouter et le développement d'un regard anthropologique qui vise à percevoir "ce qui, bien qu'il est réel, n'est pas évident" (Serva et Jaime Jr, 1995, trad. libre).

Tous ces aspects permettent de caractériser l'observation participante comme une méthode complexe qui exige une préparation préalable du chercheur. Malgré cela, son application devient courante dans le domaine des sciences sociales. Tout particulièrement en ce qui concerne l'étude des organisations, cette méthode se fait utile

² Selon Becker (1993), une condition préalable de l'observation participante est l'établissement d'un modèle théorique qui puisse prendre en compte la spécificité du sujet analysé. Ce modèle doit être testé et modifié tout au long de la recherche, à partir des découvertes faites par le chercheur.

car elle permet de prendre en compte des aspects qualitatifs que les démarches traditionnelles de recherche ne peuvent saisir. L'application de l'observation participante dans les organisations ainsi que les conditions de validité de cette pratique seront abordées dans la section suivante.

L'observation participante dans des organisations

Selon Schwartzman (1993), un travail pionnier d'observation directe dans les organisations a été l'expérience de Hawthorne rapportée originellement par Roethlisberger et Dickson en 1939 et qui, plus tard, a donné naissance à l'école des ressources humaines. Dans cette expérience, le rôle des ethnologues et des anthropologues a été crucial pour l'établissement des méthodes et des théories de recherche de terrain adaptées à l'étude des organisations.

Le modèle méthodologique de l'expérience de Hawthorne a été appliqué et développé postérieurement par plusieurs auteurs dans les domaines de l'administration et de l'anthropologie. Aujourd'hui, un nombre croissant d'anthropologues et d'administrateurs utilisent les apprentissages provenant de l'ethnologie dans l'étude des organisations. En particulier, la méthode de l'observation participante est en train d'être appliquée par des chercheurs³ qui envisagent les phénomènes organisationnels comme des processus "relationnels, qualitatifs et dialectiques" (Aktouf, 1987).

L'analyse des expériences vécues par ces auteurs, permet d'identifier quelques conditions de validité qui doivent être considérées lors de la réalisation d'un travail d'observation participante dans les organisations. En premier lieu, le chercheur doit avoir

³ Comme exemples de travaux développés en ce sens, on remarque: Becker, Geer, Hughes et Strauss (1961) *Boys in White: Student Culture in Medical School*. Chicago; University of Chicago Presses. Bouchard, Serge (1985) "Être truckeur (routier)" dans Chanlat et Dufour, *La rupture entre les entreprises et les hommes*. Montréal; Québec/Amérique. Aktouf, O. (1987) *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Québec; Presses de l'Université du Québec. Villemure J. (1994) *Les particularités du management Chinois*. Montréal; HEC (Thèse de doctorat). Schwartzman, Helen (1989) *The meeting - gathering in organizations and communities*. New York; Plenum Press. Serva, Maurício (1996) *Racionalidade e organizações: o fenômeno das organizações substantivas*. São Paulo; FGV (Thèse de doctorat).

un rôle défini, en participant effectivement aux activités de l'organisation. "Ce rôle doit être congruent avec les attitudes et attentes des observés et avec les qualités et attributs de l'observateur" (Friedrichs et Lüdtke, 1975, d'après Aktouf, 1987).

Les faits observés, ainsi que les sentiments et perceptions de l'observateur doivent être enregistrés systématiquement et le chercheur doit analyser ces données tout au long de la recherche. Ce passage en revue, comme le nomme Aktouf (1987), est très important car il permet de mettre en relation les éléments observés et d'en tirer des conclusions. Autrement dit, cette procédure contribue à l'identification des "*éléments de validation*" ou des "*comportements typiques*" qui se répètent et, ainsi, confirment ou annulent les hypothèses du chercheur. Selon Becker (1993), le chercheur doit élaborer ses conclusions à partir d'un plus grand nombre de preuves possibles (déclarations directes, comportements observés, situations observées, etc.). Pour ce faire, le chercheur doit compléter l'observation avec l'utilisation d'autres méthodes telles que les entrevues et l'analyse de documents.

Un autre aspect qui influence le processus de collecte de données dans le travail sur le terrain est l'acceptation du chercheur dans le groupe observé. Selon Aktouf (1987), traiter les observés comme des agents actifs du processus de recherche facilite l'intégration, la confiance et encourage les personnes à agir naturellement, comme elles l'ont toujours fait. Cependant, il remarque que cette acceptation se passe souvent dans la sphère des rapports personnels:

"C'est en tant que personne, dans ses actes, ses dires, ses réactions et dans les impressions subjectives que le chercheur se fera ou non accepter" (Aktouf, 1987).

Toutes ces précautions ne peuvent cependant garantir une élimination totale de la subjectivité. Celle-ci est toujours présente dans la recherche participante et il est très important que le chercheur en prenne conscience, en essayant toujours d'accepter, d'enregistrer et d'analyser les sentiments vécus. Par ailleurs, on remarque que la subjectivité est un élément qui peut faire partie d'autres méthodes de recherche. L'observation participante a comme avantage le fait que le chercheur peut rester présent

longtemps dans le contexte de la recherche, ce qui contribue à une plus grande fiabilité des données. Comme l'affirme Becker:

"La présence dans la situation observée fait en sorte que soit difficile pour les personnes observées de fabriquer un comportement en fonction de ce qu'ils trouvent que l'observateur pourrait attendre. Malgré leur volonté, les conséquences réelles de détourner les comportements sont tellement significatives - perte d'une promotion ou acquisition d'une mauvaise réputation par rapport aux autres membres - qu'ils ne peuvent pas le faire" (Becker, 1993, trad. libre).

Enfin, l'observation participante est un processus qui contient plusieurs stades. Ce processus commence avec l'élaboration du premier modèle d'analyse, à partir de l'identification de problèmes, de concepts et d'indicateurs qui seront observés dans le milieu étudié. Il se développe avec le travail sur le terrain et à travers la vérification de la fréquence des phénomènes observés et il se termine avec l'analyse finale et la présentation des conclusions par le chercheur. Comme l'affirme Becker: "*Chacun des stades successifs dépend des stades précédents et des conclusions différentes sont élaborées à chaque stage*" (Becker, 1993, trad. libre).

Dans la section suivante, nous traiterons particulièrement de notre expérience sur le terrain, en essayant de décrire ses différentes étapes.

L'expérience sur le terrain

Dans le cadre de ce travail, nous avons fait une démarche d'observation participante auprès de deux organisations communautaires⁴ localisées au quartier Plateau Mont-Royal, à Montréal: le **Carrefour Famille** et la **Maison d'entraide**⁵. Dans la première organisation — un centre d'activités de loisirs pour enfants de 0 à 5 ans et leurs parents — nous avons fait la recherche pendant 6 mois, deux fois par semaine, pour un total de

⁴ La description détaillée des organisations, de leurs historiques et de leurs contextes d'action sera réalisée dans le chapitre 4 de ce travail.

⁵ Les noms des organisations et des personnes mentionnées dans ce travail sont fictifs afin de respecter l'intimité des observés.

156 heures de travail sur le terrain. Dans la deuxième organisation — un regroupement communautaire qui vise la promotion de l'entraide — le travail sur le terrain a duré 6 mois, deux fois par semaine, pour un total d'environ 159 heures de travail.

Au Carrefour Famille, nous nous sommes engagée dans un travail bénévole d'appui direct à la coordonnatrice de l'organisme dans l'élaboration d'un bilan synthèse des activités de l'année ainsi qu'un document de présentation de l'organisme. Nous avons aussi participé comme observatrice une fois par mois à des réunions d'équipe et à des réunions du conseil d'administration. De plus, nous avons travaillé avec d'autres membres de l'équipe, à partir de leurs demandes, dans les différentes activités de l'organisme tels que les ateliers pour les enfants, les ateliers pour les parents, le projet d'échange de gardiennage, le comité bénévole, les sorties, les fêtes, entre autres.

Dans le regroupement d'entraide, nous avons travaillé comme bénévole dans les différents volets d'activité de l'organisme: l'accueil aux personnes, les ateliers de devoirs et de leçons pour les enfants, le projet de la débrouille pour les personnes âgées et les cuisines collectives.

À l'accueil, nous avons appuyé la responsable dans l'élaboration d'un bottin de référence sur les ressources communautaires du quartier. Aux ateliers de devoirs et de leçons, nous avons accompagné un enfant pendant 6 mois, comme bénévole, en le soutenant dans ses devoirs. Nous avons aussi participé, une fois par mois, à l'un des groupes des cuisines collectives, en préparant ensemble avec les autres participants les repas qui seraient partagés. En plus, nous avons travaillé directement à la gestion de l'organisme, en donnant un soutien à la coordonnatrice et en participant comme observatrice une fois par semaine à des réunions d'équipe et une fois par mois à des réunions du conseil d'administration. Enfin, nous avons en outre participé aux activités supplémentaires comme les fêtes, les formations et les actions de concertation locales, réalisées par l'organisme.

Le travail sur le terrain s'est développé à partir de différentes phases (Aktouf, 1987). La première phase est caractérisée par l'accès aux groupes, ainsi que les premières rencontres. La deuxième phase concerne la définition graduelle de notre rôle comme

chercheuse participante ainsi que notre intégration aux groupes. La troisième et dernière phase comprend la validation des observations par le biais d'entrevues en plus du recul analytique de la part du chercheur.

a) L'identification, l'accès aux groupes et la définition des rôles

En général, l'accès aux groupes a été rapide. Tout d'abord, nous avons contacté quelques membres du centre pédagogique, grâce à la référence d'un ancien parent-membre de l'organisme. Quant au regroupement communautaire, le premier contact a été réalisé à partir de la référence de la coordonnatrice du Carrefour famille. Elle nous a référé à l'autre groupe, quelques mois après le début de notre travail avec eux. La coordonnatrice de la Maison d'entraide a répondu avec une grande réceptivité. Dans les deux cas, la référence préalable ainsi que notre disponibilité pour faire du bénévolat ont beaucoup aidé dans le processus d'intégration initial.

La Maison d'entraide a été un partenaire clé dans le démarrage du Carrefour Famille; ce lien qui existait entre les deux organisations a été pour nous un élément significatif dans la détermination de notre choix. Par ailleurs, d'autres facteurs ont été utilisés comme critères pour notre décision de travailler avec ces deux organismes. En particulier, nous avons vérifié qu'à première vue, ils répondaient à quelques caractéristiques fondamentales des organisations de l'économie solidaire soit: (i) la *contribution sociale* à travers la prestation de services à une population démunie⁶; (ii) l'*action locale* dans les mêmes quartiers Plateau Mont-Royal et St-Louis/Mile End; (iii) l'*action politique* par l'entremise d'initiatives de concertation locale; (iv) la *cohabitation de plusieurs formes de travail* avec la participation des usagers et des bénévoles dans la gestion des organismes; (v) la *conception conjointe de l'offre et de la demande* au moyen d'un rapport de proximité entre usagers et travailleurs; (vi) l'*hybridation de différents types de ressources* provenant de sources marchandes

⁶ Le Carrefour Famille dans le cadre du Programme d'action communautaire pour enfants (P.A.C.E) du gouvernement fédéral, profite surtout aux familles à faible revenu, aux familles monoparentales, aux familles avec des enfants ayant un handicap physique ou intellectuel et aux nouveaux arrivants. La Maison d'entraide travaille aussi avec des personnes à faible revenu, spécialement les personnes âgées, les immigrants et les personnes seules.

(activités d'autofinancement) non marchandes (subventions) et non monétaires (don, bénévolat).

Outre l'identification, le choix et l'accès aux organismes, cette phase inclut aussi une prise de contact initiale avec les personnes et leurs activités. En ce sens, nous avons commencé la recherche dans les deux organismes par une exploration des documents par le biais de la lecture de rapports d'activités, de procès verbaux des réunions, des rapports financiers, entre autres. Les renseignements retenus dans cette lecture préalable nous ont beaucoup aidée tout au long de la recherche.

Ensuite, nous avons négocié dans chaque organisation, notre rôle en tant que participante. Ce processus a été, dans notre cas, une construction graduelle et nous avons passé quelque temps sans rôle défini ni horaire établi. Cette "indéfinition" initiale pourrait être définie comme une période qu'Aktouf nomme "*plongeon dans le vide*":

"On passe les tout premiers jours dans une espèce de vie flottante dans le milieu...on ne situe rien, on manque de point de repères, le langage local nous échappe, les progrès sont très lents." (Aktouf, 1987)

Ce sentiment "d'être étranger" par rapport au milieu peut se sentir dans les rapports, dans les mots, dans les regards. C'est une phase où il y a un test réciproque entre nous même et les personnes observées; test sur les attentes, sur les fonctions, sur les responsabilités réciproques. Dans notre cas, pour faciliter l'intégration, nous nous sommes renseignée auprès de quelques informateurs, en essayant de les associer à notre travail. Dans les deux organismes, les coordonatrices ont été des informatrices privilégiées au début, à cause de leur rôle d'intermédiaires entre les travailleurs et le conseil d'administration.

Par après, nous avons cherché à élargir notre champ d'action. Ainsi, dans l'exercice de notre propre rôle, nous avons essayé d'obtenir un espace d'action flexible qui pourrait donner lieu à une vision plus ample des organismes. Cette transition a demandé un dialogue constant avec les coordonatrices. À ces occasions nous

avons toujours essayé de clarifier les buts de la recherche, ainsi que le rôle de l'observateur participant. Par ailleurs, nous avons aussi essayé d'identifier avec les coordonnatrices les tâches qui représentaient des possibilités de contribution effectives. La participation dans des activités vraiment utiles a été un facteur important pour la légitimation de notre rôle comme participante. Ainsi, à la fin de cette phase, nous avons réussi à passer à un autre niveau de rapport avec les observés qui sera décrit ci-après.

b) La légitimation du rôle du chercheur et l'acceptation par le groupe

Dans cette phase, nos contributions ont commencé à apparaître au sein du groupe et notre rôle est donc devenu plus légitime et davantage reconnu. Dans les deux organismes, nous sommes de plus en plus invitée à participer aux activités, soit à des activités régulières, soit à des fêtes ou sorties. Au Carrefour Famille, au début, nous travaillions directement avec la coordonnatrice. Dans un deuxième moment, nous nous sommes impliquée graduellement dans d'autres activités à partir de la demande des personnes, comme par exemple: le projet d'échange gardiennage, le remplacement d'une aide-animatrice et l'aide au responsable dans les ateliers pour les parents. La même chose nous est arrivée à la Maison d'entraide; tandis qu'au début, nous assistions surtout la responsable de l'accueil, au fil du temps notre action s'est beaucoup élargie et nous avons contribué aux divers volets d'activités développés par la Maison.

L'élargissement de la participation a été accompagné de rapports directs avec les personnes observées, indépendamment des informateurs initiaux (les coordonnatrices). En conséquence, les données étaient plus nombreuses en fonction de l'approfondissement des rapports personnels et de l'établissement de la confiance du groupe envers le chercheur. Cette phase est nommée par Aktouf *euphorie* car c'est une période où:

"on recueille fébrilement les données, on est submergé de choses à noter, à commenter, à expliciter, à approfondir [...] On se fait beaucoup de relations, de camarades, d'informateurs" (Aktouf, 1987).

La qualité de la participation, a aussi changé. Le développement de la recherche nous a permis de participer plus profondément aux discussions. Les rapports étaient de moins en moins formels et nous commençons à être perçue comme un membre naturel des groupes. Dans les deux organisations étudiées, ce processus peut être illustré par la reconnaissance de notre statut dans les groupes et la sollicitation plus fréquente de notre implication dans les tâches quotidiennes.

Cette phase était la plus longue et la plus gratifiante de notre travail sur le terrain, car elle a été aussi une occasion pour nous d'établir des relations, de faire des liens et de créer des amitiés. Ces aspects font partie, d'une certaine façon, de "l'extraordinaire" du travail de recherche, car ils ne sont pas attendus par le chercheur, mais en même temps, ce sont des éléments implicites à tous les rapports humains. En ce sens, nous voulons rappeler l'intéressante analogie que DaMatta fait entre le travail sur le terrain et le rythme du blues:

"Il serait donc possible d'initier la délimitation du champ du 'anthropological blues' comme celui de l'élément qui est présent dans la pratique ethnologique, mais auquel on ne s'attendait pas. Comme le 'rythm blues', dont la mélodie gagne de la force par la répétition de ses phrases de façon à devenir de plus en plus perceptible. De la même façon, la tristesse et la nostalgie (aussi blues) s'insinuent dans le travail sur le terrain et causent de la surprise à l'ethnologue" (DaMatta, 1978, trad. libre).

En effet, le recul analytique nous a fait sentir cette "nostalgie" par rapport aux personnes et à notre participation dans les groupes. Cette étape du travail sera commentée dans la section suivante.

c) La validation des observations et le recul analytique

Dans cette phase, notre participation a diminué et nous avons concentré nos efforts sur la validation des aspects observés, en ayant pour but de diminuer le risque d'une interprétation biaisée. Nous avons choisi de faire cette validation à travers la

réalisation d'entrevues⁷ auprès de différents acteurs. Plus particulièrement, nous avons choisi au moins un représentant de chaque groupe constitutif de l'organisme soit le conseil d'administration, la coordination, les travailleurs, les bénévoles et les membres. La variété des questions et des informateurs visait à diminuer la possibilité de répétition dans les réponses et à dégager la perception particulière de chaque groupe d'acteurs.

Pendant les entrevues, nous avons traité des observations dégagées durant le travail sur le terrain, ainsi que d'autres aspects qui nécessitaient un plus grand éclaircissement. De cette manière, nous cherchions à confirmer les observations et, en même temps, à saisir d'autres éléments significatifs qui auraient pu compléter la recherche. Les entrevues ont été réalisées de la façon la moins directive possible, en essayant de laisser les informateurs à l'aise pour exprimer leurs sentiments et leurs valeurs par rapport aux éléments en question. Au début, nous formulions toujours des questions plus larges, en essayant d'être plus précise par après avec l'utilisation des éléments soulevés par les informateurs eux-mêmes.

En général, nous avons réussi à obtenir plusieurs nouveaux éléments d'information pendant les entrevues. Quelques fois, même après la fin des entrevues, les personnes continuaient à partager des éléments qu'elles jugeaient importants de mentionner ou de discuter.

Après la réalisation des entrevues, le moment est arrivé de quitter les organisations et de prendre du recul pour réaliser l'analyse. Ce moment est toujours difficile, car on se pose des questions et le quotidien du travail sur le terrain nous manque. Comme le mentionne Aktouf (1987), pendant cette période, le chercheur vit des épreuves affectives, il se questionne sur son rôle et sur les limites de la recherche. Dans notre cas, cela n'a pas été différent. Cependant, la rupture graduelle, à travers la diminution de la fréquence de la recherche pendant le dernier mois, nous a aidée à faire la transition d'une façon plus douce.

⁷ Nous avons réalisé un total de 14 entrevues. Au Carrefour Famille nous avons interrogé quatre travailleurs (dont 3 anciennes mères) , deux coordonnatrices, un représentant du Conseil d'administration et un

De cette façon, nous avions tous les éléments nécessaires pour réaliser l'analyse finale des données et pour en dégager des conclusions. Cette dernière partie de notre travail sera donc traitée dans les chapitres suivants.

Enfin, nous voulons mentionner que les résultats de ce travail seront diffusés auprès des deux organismes analysés, afin de donner un *feed-back* aux membres de ces groupes et de rétribuer l'accueil qu'ils nous ont donné tout au long de notre recherche.

TABLEAU 3: MODÈLE D'ANALYSE

DIMENSIONS	RUBRIQUES	ASPECTS ANALYSÉS
SOCIALE ⇒	Les acteurs	⇒ Membres; administrateurs; coordonateurs; travailleurs; bénévoles
	La communication	⇒ Moyens Finalités
	L'interaction	⇒ Mécanismes générateurs Rapports entre les individus et les groupes
	La prise de décisions	⇒ Instances de décision Critères de validité
ÉCONOMIQUE ⇒	Les moyens utilisés et les applications	⇒ Principales sources de ressources Dépenses
	La construction conjointe de l'offre et de la demande	⇒ Construction conjointe de l'offre et de la demande Fixation des prix et définition de la qualité
ÉCOLOGIQUE ⇒	Les interfaces avec le monde vécu	⇒ Rapport avec la communauté Rapport entre les membres (partage intersubjectif)
	Les interfaces avec le système	⇒ Rapport avec l'État Rapport avec le marché
ORGANISATIONNELLE ET TECHNIQUE ⇒	Les processus productifs	⇒ Organisation du processus productif
	Le savoir – faire	⇒ Recrutement Formation
	Les critères d'efficacité	⇒ Évaluation individuelle Évaluation d'impact
	La satisfaction des individus au travail	⇒ Facteurs générateurs Valeur attribuée au travail Initiative Perspective future

Chapitre 3

Méthodologie

Introduction

Dans le chapitre 2, nous avons présenté le modèle d'analyse de ce travail, en mettant en évidence les dimensions, les rubriques et les concepts qui ont servi de références dans notre démarche de recherche. Dans ce chapitre-ci, nous allons prendre pour objet la méthode qui a été utilisée dans le travail sur le terrain, c'est-à-dire l'observation participante.

Le choix de cette méthode a été fondé sur sa conformité à notre objet d'étude. En ayant pour but de saisir la signification des processus sociaux analysés, plutôt que de les décrire, nous avons essayé de trouver une méthode qui donnerait les moyens pour y arriver. L'observation participante répond donc à ce besoin, puisqu'elle propose un changement d'état vis-à-vis l'objet de la recherche; en tant que méthode, elle permet une participation active du chercheur dans la réalité étudiée. Cette participation, comme le dit Aktouf (1987), est une des clés pour la compréhension des acteurs et de leurs relations, les deux principaux éléments constituant la réalité significative que l'enquêteur cherche à comprendre.

Nous proposons dans ce chapitre, une analyse de cette méthode en présentant tout d'abord son origine et ses principales caractéristiques. Dans la deuxième section, nous mettrons l'accent sur l'application de l'observation participante dans le domaine de l'administration ainsi que sur les conditions de validité d'application de cette méthode auprès des organisations. Enfin, nous allons terminer avec une brève description de l'expérience d'observation participante menée, pour ce travail, dans deux organisations communautaires à Montréal. Nous remarquerons principalement les différentes étapes du processus de recherche sur le terrain, ainsi que leurs caractéristiques.

La méthode : origine et caractéristiques

L'observation participante a ses racines dans les travaux réalisés dans le domaine de l'anthropologie. Cette discipline a été la première à intégrer le chercheur comme partie constitutive de l'univers de recherche, lorsque, à la fin du XIX^e siècle, elle a cessé d'utiliser les missionnaires comme les seuls responsables pour la collecte des données dans les colonies¹.

Ensuite, plusieurs anthropologues ont réalisé des études en ayant pour base des travaux sur le terrain. Cependant, ce sera Malinowski qui réalisera au début de ce siècle une innovation substantielle en ce qui concerne l'ethnologie. Son travail appliqué auprès des indigènes des îles Trobriand sera décrit plus tard dans l'ouvrage intitulé *Argonautes du Pacifique sud*, dont la publication a eu un grand impact pour le développement de l'anthropologie.

Tandis que les chercheurs traditionnels fondaient leurs analyses sur les travaux des informateurs bilingues ou appliquaient des questionnaires avec l'aide de traducteurs, Malinowski a passé des longues périodes parmi les indigènes, en partageant leur vie quotidienne. Il a appris leur langage et a fait des observations sans dépendre d'intermédiaires. Cette façon de faire permettait, selon l'auteur, de "*comprendre la vraie mentalité et le vrai comportement des indigènes*" (Malinowski, 1978). Cette pratique a donc été la pierre fondamentale de la méthode que l'on connaît aujourd'hui comme *observation participante*.

L'observation participante est une méthode essentiellement qualitative et vise non seulement à décrire les faits observés, mais surtout à comprendre les motifs qui constituent les sens des processus sociaux. L'observation directe exige que

¹ Comme le remarquent Serva et Jaime Jr. (1995), pendant cette période, l'anthropologie était utilisée comme instrument dans le processus de colonisation entrepris par les pays européens en Amérique, Afrique et en Inde. À ce moment, les anthropologues agissent plutôt comme des "agents de bureau". Malgré l'accent qu'ils mettaient sur l'importance des données empiriques, ils ne faisaient pas la collecte des données, en laissant cette tâche aux missionnaires, aux voyageurs et aux fonctionnaires des gouvernements coloniaux.

l'observateur partage la vie, les activités et les sentiments avec les personnes observées dans des rapports face-à-face (Bruyn, 1966, d'après Aktouf, 1987).

Cela signifie que l'observateur est en même temps sujet et objet de la recherche. Ce double rôle "*d'insider et d'outsider*" (Spradley, 1980, d'après Aktouf, 1987) fait que la position du chercheur soit loin d'être neutre. Au contraire, les inférences du chercheur basées sur ses intuitions et ses sentiments doivent aussi être considérées comme des résultats de la recherche. Comme l'affirme Aktouf:

"Il n'est pas question de voir dans l'étude de l'homme autre chose qu'un processus laborieux et complexe où chacun des protagonistes – observateur et observé – est inclus dans un mouvement d'interactions sujet à sujet où la relation est faussée (et donc la connaissance) dès l'instant où l'on sait que l'action observatrice de celui que cherche à connaître va, par le fait même de cette action, transformer ce qui est observé" (Aktouf, 1987).

Ainsi, dans la démarche de l'observation participante, la relation de proximité avec les personnes observées présuppose une capacité d'ouverture du chercheur par rapport aux composantes subjectives des rapports sociaux. Cela implique des compétences comportementales particulières de la part du chercheur, en plus d'une formation théorique solide dans son champ de recherche². Serva et Jaime Jr. (1995) soulignent quelques compétences essentielles au chercheur participant telles que: la transparence et l'authenticité; la patience et le respect du rythme du groupe; la capacité d'écouter et le développement d'un regard anthropologique qui vise à percevoir "ce qui, bien qu'il est réel, n'est pas évident" (Serva et Jaime Jr, 1995, trad. libre).

Tous ces aspects permettent de caractériser l'observation participante comme une méthode complexe qui exige une préparation préalable du chercheur. Malgré cela, son application devient courante dans le domaine des sciences sociales. Tout particulièrement en ce qui concerne l'étude des organisations, cette méthode se fait utile

² Selon Becker (1993), une condition préalable de l'observation participante est l'établissement d'un modèle théorique qui puisse prendre en compte la spécificité du sujet analysé. Ce modèle doit être testé et modifié tout au long de la recherche, à partir des découvertes faites par le chercheur.

car elle permet de prendre en compte des aspects qualitatifs que les démarches traditionnelles de recherche ne peuvent saisir. L'application de l'observation participante dans les organisations ainsi que les conditions de validité de cette pratique seront abordées dans la section suivante.

L'observation participante dans des organisations

Selon Schwartzman (1993), un travail pionnier d'observation directe dans les organisations a été l'expérience de Hawthorne rapportée originellement par Roethlisberger et Dickson en 1939 et qui, plus tard, a donné naissance à l'école des ressources humaines. Dans cette expérience, le rôle des ethnologues et des anthropologues a été crucial pour l'établissement des méthodes et des théories de recherche de terrain adaptées à l'étude des organisations.

Le modèle méthodologique de l'expérience de Hawthorne a été appliqué et développé postérieurement par plusieurs auteurs dans les domaines de l'administration et de l'anthropologie. Aujourd'hui, un nombre croissant d'anthropologues et d'administrateurs utilisent les apprentissages provenant de l'ethnologie dans l'étude des organisations. En particulier, la méthode de l'observation participante est en train d'être appliquée par des chercheurs³ qui envisagent les phénomènes organisationnels comme des processus "relationnels, qualitatifs et dialectiques" (Aktouf, 1987).

L'analyse des expériences vécues par ces auteurs, permet d'identifier quelques conditions de validité qui doivent être considérées lors de la réalisation d'un travail d'observation participante dans les organisations. En premier lieu, le chercheur doit avoir

³ Comme exemples de travaux développés en ce sens, on remarque: Becker, Geer, Hughes et Strauss (1961) *Boys in White: Student Culture in Medical School*. Chicago; University of Chicago Presses. Bouchard, Serge (1985) "Être truckeur (routier)" dans Chanlat et Dufour, *La rupture entre les entreprises et les hommes*. Montréal; Québec/Amérique. Aktouf, O. (1987) *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Québec; Presses de l'Université du Québec. Villemure J. (1994) *Les particularités du management Chinois*. Montréal; HEC (Thèse de doctorat). Schwartzman, Helen (1989) *The meeting - gathering in organizations and communities*. New York; Plenum Press. Serva, Maurício (1996) *Racionalidade e organizações: o fenômeno das organizações substantivas*. São Paulo; FGV (Thèse de doctorat).

un rôle défini, en participant effectivement aux activités de l'organisation. "Ce rôle doit être congruent avec les attitudes et attentes des observés et avec les qualités et attributs de l'observateur" (Friedrichs et Lüdtke, 1975, d'après Aktouf, 1987).

Les faits observés, ainsi que les sentiments et perceptions de l'observateur doivent être enregistrés systématiquement et le chercheur doit analyser ces données tout au long de la recherche. Ce passage en revue, comme le nomme Aktouf (1987), est très important car il permet de mettre en relation les éléments observés et d'en tirer des conclusions. Autrement dit, cette procédure contribue à l'identification des "*éléments de validation*" ou des "*comportements typiques*" qui se répètent et, ainsi, confirment ou annulent les hypothèses du chercheur. Selon Becker (1993), le chercheur doit élaborer ses conclusions à partir d'un plus grand nombre de preuves possibles (déclarations directes, comportements observés, situations observées, etc.). Pour ce faire, le chercheur doit compléter l'observation avec l'utilisation d'autres méthodes telles que les entrevues et l'analyse de documents.

Un autre aspect qui influence le processus de collecte de données dans le travail sur le terrain est l'acceptation du chercheur dans le groupe observé. Selon Aktouf (1987), traiter les observés comme des agents actifs du processus de recherche facilite l'intégration, la confiance et encourage les personnes à agir naturellement, comme elles l'ont toujours fait. Cependant, il remarque que cette acceptation se passe souvent dans la sphère des rapports personnels:

"C'est en tant que personne, dans ses actes, ses dires, ses réactions et dans les impressions subjectives que le chercheur se fera ou non accepter" (Aktouf, 1987).

Toutes ces précautions ne peuvent cependant garantir une élimination totale de la subjectivité. Celle-ci est toujours présente dans la recherche participante et il est très important que le chercheur en prenne conscience, en essayant toujours d'accepter, d'enregistrer et d'analyser les sentiments vécus. Par ailleurs, on remarque que la subjectivité est un élément qui peut faire partie d'autres méthodes de recherche. L'observation participante a comme avantage le fait que le chercheur peut rester présent

longtemps dans le contexte de la recherche, ce qui contribue à une plus grande fiabilité des données. Comme l'affirme Becker:

"La présence dans la situation observée fait en sorte que soit difficile pour les personnes observées de fabriquer un comportement en fonction de ce qu'ils trouvent que l'observateur pourrait attendre. Malgré leur volonté, les conséquences réelles de détourner les comportements sont tellement significatives - perte d'une promotion ou acquisition d'une mauvaise réputation par rapport aux autres membres - qu'ils ne peuvent pas le faire" (Becker, 1993, trad. libre).

Enfin, l'observation participante est un processus qui contient plusieurs stades. Ce processus commence avec l'élaboration du premier modèle d'analyse, à partir de l'identification de problèmes, de concepts et d'indicateurs qui seront observés dans le milieu étudié. Il se développe avec le travail sur le terrain et à travers la vérification de la fréquence des phénomènes observés et il se termine avec l'analyse finale et la présentation des conclusions par le chercheur. Comme l'affirme Becker: "*Chacun des stades successifs dépend des stades précédents et des conclusions différentes sont élaborées à chaque stage*" (Becker, 1993, trad. libre).

Dans la section suivante, nous traiterons particulièrement de notre expérience sur le terrain, en essayant de décrire ses différentes étapes.

L'expérience sur le terrain

Dans le cadre de ce travail, nous avons fait une démarche d'observation participante auprès de deux organisations communautaires⁴ localisées au quartier Plateau Mont-Royal, à Montréal: le **Carrefour Famille** et la **Maison d'entraide**⁵. Dans la première organisation — un centre d'activités de loisirs pour enfants de 0 à 5 ans et leurs parents — nous avons fait la recherche pendant 6 mois, deux fois par semaine, pour un total de

⁴ La description détaillée des organisations, de leurs historiques et de leurs contextes d'action sera réalisée dans le chapitre 4 de ce travail.

⁵ Les noms des organisations et des personnes mentionnées dans ce travail sont fictifs afin de respecter l'intimité des observés.

156 heures de travail sur le terrain. Dans la deuxième organisation — un regroupement communautaire qui vise la promotion de l'entraide — le travail sur le terrain a duré 6 mois, deux fois par semaine, pour un total d'environ 159 heures de travail.

Au Carrefour Famille, nous nous sommes engagée dans un travail bénévole d'appui direct à la coordonnatrice de l'organisme dans l'élaboration d'un bilan synthèse des activités de l'année ainsi qu'un document de présentation de l'organisme. Nous avons aussi participé comme observatrice une fois par mois à des réunions d'équipe et à des réunions du conseil d'administration. De plus, nous avons travaillé avec d'autres membres de l'équipe, à partir de leurs demandes, dans les différentes activités de l'organisme tels que les ateliers pour les enfants, les ateliers pour les parents, le projet d'échange de gardiennage, le comité bénévole, les sorties, les fêtes, entre autres.

Dans le regroupement d'entraide, nous avons travaillé comme bénévole dans les différents volets d'activité de l'organisme: l'accueil aux personnes, les ateliers de devoirs et de leçons pour les enfants, le projet de la débrouille pour les personnes âgées et les cuisines collectives.

À l'accueil, nous avons appuyé la responsable dans l'élaboration d'un bottin de référence sur les ressources communautaires du quartier. Aux ateliers de devoirs et de leçons, nous avons accompagné un enfant pendant 6 mois, comme bénévole, en le soutenant dans ses devoirs. Nous avons aussi participé, une fois par mois, à l'un des groupes des cuisines collectives, en préparant ensemble avec les autres participants les repas qui seraient partagés. En plus, nous avons travaillé directement à la gestion de l'organisme, en donnant un soutien à la coordonnatrice et en participant comme observatrice une fois par semaine à des réunions d'équipe et une fois par mois à des réunions du conseil d'administration. Enfin, nous avons en outre participé aux activités supplémentaires comme les fêtes, les formations et les actions de concertation locales, réalisées par l'organisme.

Le travail sur le terrain s'est développé à partir de différentes phases (Aktouf, 1987). La première phase est caractérisée par l'accès aux groupes, ainsi que les premières rencontres. La deuxième phase concerne la définition graduelle de notre rôle comme

chercheuse participante ainsi que notre intégration aux groupes. La troisième et dernière phase comprend la validation des observations par le biais d'entrevues en plus du recul analytique de la part du chercheur.

a) L'identification, l'accès aux groupes et la définition des rôles

En général, l'accès aux groupes a été rapide. Tout d'abord, nous avons contacté quelques membres du centre pédagogique, grâce à la référence d'un ancien parent-membre de l'organisme. Quant au regroupement communautaire, le premier contact a été réalisé à partir de la référence de la coordonnatrice du Carrefour famille. Elle nous a référé à l'autre groupe, quelques mois après le début de notre travail avec eux. La coordonnatrice de la Maison d'entraide a répondu avec une grande réceptivité. Dans les deux cas, la référence préalable ainsi que notre disponibilité pour faire du bénévolat ont beaucoup aidé dans le processus d'intégration initial.

La Maison d'entraide a été un partenaire clé dans le démarrage du Carrefour Famille; ce lien qui existait entre les deux organisations a été pour nous un élément significatif dans la détermination de notre choix. Par ailleurs, d'autres facteurs ont été utilisés comme critères pour notre décision de travailler avec ces deux organismes. En particulier, nous avons vérifié qu'à première vue, ils répondaient à quelques caractéristiques fondamentales des organisations de l'économie solidaire soit: (i) la *contribution sociale* à travers la prestation de services à une population démunie⁶; (ii) l'*action locale* dans les mêmes quartiers Plateau Mont-Royal et St-Louis/Mile End; (iii) l'*action politique* par l'entremise d'initiatives de concertation locale; (iv) la *cohabitation de plusieurs formes de travail* avec la participation des usagers et des bénévoles dans la gestion des organismes; (v) la *conception conjointe de l'offre et de la demande* au moyen d'un rapport de proximité entre usagers et travailleurs; (vi) l'*hybridation de différents types de ressources* provenant de sources marchandes

⁶ Le Carrefour Famille dans le cadre du Programme d'action communautaire pour enfants (P.A.C.E) du gouvernement fédéral, profite surtout aux familles à faible revenu, aux familles monoparentales, aux familles avec des enfants ayant un handicap physique ou intellectuel et aux nouveaux arrivants. La Maison d'entraide travaille aussi avec des personnes à faible revenu, spécialement les personnes âgées, les immigrants et les personnes seules.

(activités d'autofinancement) non marchandes (subventions) et non monétaires (don, bénévolat).

Outre l'identification, le choix et l'accès aux organismes, cette phase inclut aussi une prise de contact initiale avec les personnes et leurs activités. En ce sens, nous avons commencé la recherche dans les deux organismes par une exploration des documents par le biais de la lecture de rapports d'activités, de procès verbaux des réunions, des rapports financiers, entre autres. Les renseignements retenus dans cette lecture préalable nous ont beaucoup aidée tout au long de la recherche.

Ensuite, nous avons négocié dans chaque organisation, notre rôle en tant que participante. Ce processus a été, dans notre cas, une construction graduelle et nous avons passé quelque temps sans rôle défini ni horaire établi. Cette "indéfinition" initiale pourrait être définie comme une période qu'Aktouf nomme "*plongeon dans le vide*":

"On passe les tout premiers jours dans une espèce de vie flottante dans le milieu...on ne situe rien, on manque de point de repères, le langage local nous échappe, les progrès sont très lents." (Aktouf, 1987)

Ce sentiment "d'être étranger" par rapport au milieu peut se sentir dans les rapports, dans les mots, dans les regards. C'est une phase où il y a un test réciproque entre nous même et les personnes observées; test sur les attentes, sur les fonctions, sur les responsabilités réciproques. Dans notre cas, pour faciliter l'intégration, nous nous sommes renseignée auprès de quelques informateurs, en essayant de les associer à notre travail. Dans les deux organismes, les coordonatrices ont été des informatrices privilégiées au début, à cause de leur rôle d'intermédiaires entre les travailleurs et le conseil d'administration.

Par après, nous avons cherché à élargir notre champ d'action. Ainsi, dans l'exercice de notre propre rôle, nous avons essayé d'obtenir un espace d'action flexible qui pourrait donner lieu à une vision plus ample des organismes. Cette transition a demandé un dialogue constant avec les coordonatrices. À ces occasions nous

avons toujours essayé de clarifier les buts de la recherche, ainsi que le rôle de l'observateur participant. Par ailleurs, nous avons aussi essayé d'identifier avec les coordonnatrices les tâches qui représentaient des possibilités de contribution effectives. La participation dans des activités vraiment utiles a été un facteur important pour la légitimation de notre rôle comme participante. Ainsi, à la fin de cette phase, nous avons réussi à passer à un autre niveau de rapport avec les observés qui sera décrit ci-après.

b) La légitimation du rôle du chercheur et l'acceptation par le groupe

Dans cette phase, nos contributions ont commencé à apparaître au sein du groupe et notre rôle est donc devenu plus légitime et davantage reconnu. Dans les deux organismes, nous sommes de plus en plus invitée à participer aux activités, soit à des activités régulières, soit à des fêtes ou sorties. Au Carrefour Famille, au début, nous travaillions directement avec la coordonnatrice. Dans un deuxième moment, nous nous sommes impliquée graduellement dans d'autres activités à partir de la demande des personnes, comme par exemple: le projet d'échange gardiennage, le remplacement d'une aide-animatrice et l'aide au responsable dans les ateliers pour les parents. La même chose nous est arrivée à la Maison d'entraide; tandis qu'au début, nous assistions surtout la responsable de l'accueil, au fil du temps notre action s'est beaucoup élargie et nous avons contribué aux divers volets d'activités développés par la Maison.

L'élargissement de la participation a été accompagné de rapports directs avec les personnes observées, indépendamment des informateurs initiaux (les coordonnatrices). En conséquence, les données étaient plus nombreuses en fonction de l'approfondissement des rapports personnels et de l'établissement de la confiance du groupe envers le chercheur. Cette phase est nommée par Aktouf *euphorie* car c'est une période où:

"on recueille fébrilement les données, on est submergé de choses à noter, à commenter, à expliciter, à approfondir [...] On se fait beaucoup de relations, de camarades, d'informateurs" (Aktouf, 1987).

La qualité de la participation, a aussi changé. Le développement de la recherche nous a permis de participer plus profondément aux discussions. Les rapports étaient de moins en moins formels et nous commençons à être perçue comme un membre naturel des groupes. Dans les deux organisations étudiées, ce processus peut être illustré par la reconnaissance de notre statut dans les groupes et la sollicitation plus fréquente de notre implication dans les tâches quotidiennes.

Cette phase était la plus longue et la plus gratifiante de notre travail sur le terrain, car elle a été aussi une occasion pour nous d'établir des relations, de faire des liens et de créer des amitiés. Ces aspects font partie, d'une certaine façon, de "l'extraordinaire" du travail de recherche, car ils ne sont pas attendus par le chercheur, mais en même temps, ce sont des éléments implicites à tous les rapports humains. En ce sens, nous voulons rappeler l'intéressante analogie que DaMatta fait entre le travail sur le terrain et le rythme du blues:

"Il serait donc possible d'initier la délimitation du champ du 'anthropological blues' comme celui de l'élément qui est présent dans la pratique ethnologique, mais auquel on ne s'attendait pas. Comme le 'rythm blues', dont la mélodie gagne de la force par la répétition de ses phrases de façon à devenir de plus en plus perceptible. De la même façon, la tristesse et la nostalgie (aussi blues) s'insinuent dans le travail sur le terrain et causent de la surprise à l'ethnologue" (DaMatta, 1978, trad. libre).

En effet, le recul analytique nous a fait sentir cette "nostalgie" par rapport aux personnes et à notre participation dans les groupes. Cette étape du travail sera commentée dans la section suivante.

c) La validation des observations et le recul analytique

Dans cette phase, notre participation a diminué et nous avons concentré nos efforts sur la validation des aspects observés, en ayant pour but de diminuer le risque d'une interprétation biaisée. Nous avons choisi de faire cette validation à travers la

réalisation d'entrevues⁷ auprès de différents acteurs. Plus particulièrement, nous avons choisi au moins un représentant de chaque groupe constitutif de l'organisme soit le conseil d'administration, la coordination, les travailleurs, les bénévoles et les membres. La variété des questions et des informateurs visait à diminuer la possibilité de répétition dans les réponses et à dégager la perception particulière de chaque groupe d'acteurs.

Pendant les entrevues, nous avons traité des observations dégagées durant le travail sur le terrain, ainsi que d'autres aspects qui nécessitaient un plus grand éclaircissement. De cette manière, nous cherchions à confirmer les observations et, en même temps, à saisir d'autres éléments significatifs qui auraient pu compléter la recherche. Les entrevues ont été réalisées de la façon la moins directive possible, en essayant de laisser les informateurs à l'aise pour exprimer leurs sentiments et leurs valeurs par rapport aux éléments en question. Au début, nous formulions toujours des questions plus larges, en essayant d'être plus précise par après avec l'utilisation des éléments soulevés par les informateurs eux-mêmes.

En général, nous avons réussi à obtenir plusieurs nouveaux éléments d'information pendant les entrevues. Quelques fois, même après la fin des entrevues, les personnes continuaient à partager des éléments qu'elles jugeaient importants de mentionner ou de discuter.

Après la réalisation des entrevues, le moment est arrivé de quitter les organisations et de prendre du recul pour réaliser l'analyse. Ce moment est toujours difficile, car on se pose des questions et le quotidien du travail sur le terrain nous manque. Comme le mentionne Aktouf (1987), pendant cette période, le chercheur vit des épreuves affectives, il se questionne sur son rôle et sur les limites de la recherche. Dans notre cas, cela n'a pas été différent. Cependant, la rupture graduelle, à travers la diminution de la fréquence de la recherche pendant le dernier mois, nous a aidée à faire la transition d'une façon plus douce.

⁷ Nous avons réalisé un total de 14 entrevues. Au Carrefour Famille nous avons interrogé quatre travailleurs (dont 3 anciennes mères) , deux coordonnatrices, un représentant du Conseil d'administration et un

De cette façon, nous avions tous les éléments nécessaires pour réaliser l'analyse finale des données et pour en dégager des conclusions. Cette dernière partie de notre travail sera donc traitée dans les chapitres suivants.

Enfin, nous voulons mentionner que les résultats de ce travail seront diffusés auprès des deux organismes analysés, afin de donner un *feed-back* aux membres de ces groupes et de rétribuer l'accueil qu'ils nous ont donné tout au long de notre recherche.

Chapitre 4

Contexte de la recherche et présentation des organisations

Introduction

Pour bien comprendre les particularités de la gestion des organisations étudiées, il faut connaître le contexte dont elles font partie. Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre 1, l'économie solidaire est loin d'être homogène et sa configuration change en fonction de la dynamique en place dans chaque société. En particulier, le mouvement "solidaire" et les organisations qui le composent sont les fruits d'un processus historique, dont l'analyse permet de connaître le passé et de comprendre le présent. Par ailleurs, chaque organisme agit dans un espace d'intervention particulier. Les besoins de cet espace ou de cette communauté influencent beaucoup la configuration des services, ainsi que la mission de l'organisation.

En prenant en compte ces éléments, ce chapitre a pour but de décrire le contexte historique et spatial des organisations étudiées, ainsi que de présenter celles-ci. À cet effet, la première section contient quelques notes sur l'histoire de l'économie solidaire au Québec et sur ses différentes phases. La deuxième section présente une brève caractérisation socio-économique du milieu où les deux organisations agissent, soit les quartiers Plateau-Mont Royal et St-Louis/Mile End. La troisième section, aborde les trajectoires du Carrefour Famille et de la Maison d'entraide, en mettant en lumière les différentes phases de l'histoire de ces organismes, ainsi que les problématiques actuelles qu'ils sont en train de vivre. Enfin, la dernière partie contient quelques remarques théoriques sur l'aspect diachronique des organisations solidaires. Ces concepts seront appliqués dans l'analyse de la gestion des organismes, ce qui sera réalisé dans les chapitres suivants.

Notes sur l'histoire de l'économie solidaire au Québec

Bien que l'utilisation du terme ne soit pas populaire au Québec, l'économie solidaire s'exprime, dans la pratique, à partir d'un vaste réseau de groupes d'entraide qui agissent dans plusieurs secteurs d'activité. Ces initiatives sont regroupées dans ce qu'il est convenu d'appeler au Québec de mouvement populaire et communautaire¹.

Selon Favreau et Lévesque (1996), ce mouvement commence à se développer plus fortement au Québec à partir de 1960, dans le cadre de l'État-Providence. À cette époque, les comités de citoyens sont créés par la population, avec l'aide des animateurs sociaux et des membres du clergé des paroisses ouvrières. Ces groupes visaient à permettre une participation plus active des citoyens dans l'espace public. Ainsi, ce qui caractérise alors l'action de ces groupes est une position de revendication et de défense des questions collectives auprès des pouvoirs constitués:

"Il s'agissait de regroupements de citoyens qui demandaient aux divers niveaux du gouvernement des équipements et des services collectifs pour répondre aux besoins des quartiers défavorisés dans des grandes villes ou encore à ceux des régions dites périphériques" (Lévesque, 1994/1995).

À partir de la fin des années 60, ces groupes commencent à explorer d'autres directions d'intervention. Tout d'abord, il y a des groupes de citoyens qui décident d'avoir une participation dans la politique officielle. On a donc établi, à cette époque, en partenariat avec les syndicats, un parti pour la représentation des organismes communautaires. Ce parti (le FRAP) donnerait plus tard naissance au RCM (Rassemblement de Citoyens et Citoyennes de Montréal).

Une deuxième voie d'intervention est liée à l'action de groupes qui visaient à offrir des services sociaux, tout en menant des actions de revendications plus spécifiques (protection du consommateur, des assistés sociaux, des sans emploi etc.). Nous

¹ Selon Bélanger, Boucher et Lévesque (1994), ce mouvement correspond plus ou moins au mouvement associatif en France.

sommes donc à une époque d'expansion au Québec, dans la décennie 70, où se produit une interaction entre l'État et les organismes communautaires. Cette époque est caractérisée par le renforcement des groupes et par la formation des regroupements communautaires régionaux et provinciaux, comme, par exemple les Regroupements régionaux des organisations volontaires d'éducation populaire (OVEP) et le Mouvement d'éducation populaire et d'action communautaire (MEPACQ).

Au début des années 80 — époque où les deux organismes étudiés dans ce travail ont été constitués formellement — on remarque une rupture avec la période précédente. Avec la crise de l'État-Providence et la décentralisation croissante des services publics, on assiste à une redéfinition des besoins sociaux ainsi que des demandes institutionnelles. En ce qui concerne ces dernières, on observe l'installation de politiques sociales transversales et de formes de financement par projet ainsi que de subventions davantage attachées à l'obtention de résultats précis. En ce qui a trait aux demandes sociales, l'augmentation de la pauvreté et du chômage structurel engendre des pressions nouvelles qui vont influencer les activités des organismes.

C'est dans ce contexte, des décennies 1980 et 1990, que voient le jour de nouveaux types d'organismes communautaires. Ces organismes réalisent des partenariats avec l'État et la sphère privée et agissent, soit dans les affaires sociales et de la santé, soit dans l'insertion sociale et économique (employabilité et développement économique local). Le premier groupe obtient un financement public qui provient dans sa majorité du ministère de la Santé et des Services sociaux². Le deuxième groupe obtient la subvention des ministères associés à la formation de la main d'œuvre (ministère de la Sécurité et du Revenu) et à la promotion de l'emploi (Développement des ressources humaines Canada et Bureau fédéral de développement régional du Québec) (Favreau et Lévesque, 1996).

² Selon Bélanger, (d'après Lévesque et Favreau, 1996), en 1995 le MSSS finançait les groupes pour une somme globale de près de 74 millions de dollars. En 1996, le nombre d'organismes communautaires financés par ce ministère était de 2 747. Ces organismes disposaient d'une capacité globale de plus de 10 000 employés réguliers et de plus de 11 871 emplois occasionnels, ce qui représente un total de 9 000 emplois à temps plein. Ces organismes mobilisent près de 340 000 bénévoles.

Ainsi, l'histoire du mouvement communautaire peut être résumée par trois phases distinctes. La première, dans les années 60, se caractérise par la création de comités de citoyens centrés sur la revendication et le contrôle populaire des services collectifs. Dans la deuxième phase, autour des années 70, on assiste, en même temps, à la participation des groupes dans la politique formelle ainsi qu'à la création de groupes populaires de services qui visaient à résoudre eux-mêmes les problèmes du quartier. Enfin, dans la troisième phase, pendant les années 80 et 90, on remarque que les organismes communautaires développent des activités dans le domaine des services sociaux, de la santé, du développement local et de l'employabilité. Ce qui caractérise cette étape est l'établissement d'un partenariat entre les organismes communautaires, l'État et le secteur privé pour la mise en marche de quelques politiques publiques: "*dans cette conjoncture les groupes de services commençaient à être reconnus comme partie prenante d'un nouveau modèle de développement*" (Bélanger, Boucher et Lévesque, 1994).

Ces phases ne sont pas linéaires et le mouvement communautaire au Québec n'est pas uniforme. Au contraire, les initiatives de plusieurs types cohabitent et constituent l'ensemble du mouvement. Cependant, d'une façon générale, on remarque qu'au fil du temps, le mouvement communautaire a réussi à bâtir un espace dans la société québécoise. Cet espace se traduit par une reconnaissance qui est attribuée aux groupes. Ils sont de plus en plus considérés comme de réels partenaires dans les tables de concertation et dans l'élaboration des politiques publiques, comme c'est arrivé, par exemple, au Sommet socio-économique de 1996. Cette reconnaissance coïncide aussi avec la multiplication et la diversification des groupes³ qui exercent des activités dans plusieurs secteurs de la société — éducation, santé, transport, habitation, loisirs, développement local et employabilité, protection de l'environnement, alimentation, culture, entre autres.

³ Selon Malo et Lévesque (1992), il existait au Québec environ 90 600 associations à but non lucratif en 1991. Parmi celles-ci, 15 000 étaient des organismes de charité (enregistrés et non-enregistrés).

Notes sur le territoire d'action des groupes

Les deux groupes communautaires étudiés dans ce travail agissent sur le même territoire géographique. En général, ces deux organisations ont comme priorité l'accueil à la population des quartiers Saint-Louis/Mile End et Plateau Mont-Royal, malgré une ouverture pour recevoir des personnes qui proviennent d'autres quartiers. En prenant en compte l'importance de la territorialité sur le fonctionnement de ces organismes, nous jugeons important d'aborder brièvement les caractéristiques de l'espace où ils agissent⁴.

Le quartier Saint-Louis/Mile End possédait en 1991 une population totale de 38 870 personnes tandis qu'au Plateau Mont-Royal, la population, dans la même année, était de 50 120 habitants. Les deux quartiers sont caractérisés par un grand pourcentage de personnes vivant seules. Ces personnes constituent près de 20% de la population du quartier St-Louis Mile/End et occupent 40% des logements de ce quartier. Au Plateau, les personnes seules de tout âge constituent 28,5% du total des habitants et occupent 50,2% des ménages. Cela reflète la croissance de l'isolement social chez la population de ces quartiers. Il faut remarquer que non seulement les personnes âgées vivent seules. Au Plateau Mont-Royal 80% des personnes qui vivent seules ont moins de 65 ans. Au quartier St Louis/Mile End, le pourcentage est encore plus grand et représente 98,55% des personnes vivant seules.

Une autre problématique importante, liée à la question précédente, est le nombre de familles monoparentales. Tandis que pour la région de Montréal, le pourcentage est de 24%, dans le quartier Saint-Louis/Mile End, on observe que 34,5% des familles avec enfants sont monoparentales. Au Plateau, le pourcentage est encore plus grand et correspond à 47,1% des familles avec enfants.

⁴ Nous avons utilisé comme source de données les rapports de recensement réalisés en 1991 par le CLSC Saint Louis du Parc et par le CLSC Plateau Mont-Royal.

Les populations des deux quartiers possèdent un niveau élevé de scolarisation. À St-Louis/Mile End, 51,7% de la population a étudié à l'Université, tandis que pour la région de Montréal, le pourcentage est de 26,5%. Au Plateau, le niveau de scolarité est élevé aussi avec 35% de la population qui a réussi à terminer les études universitaires. Malgré ces constats, les difficultés économiques de la population demeurent significatives.

Comme illustration, on remarque qu'à St-Louis/Mile End, 30,5% des ménages ont un revenu inférieur à 15 000\$, tandis que le taux de chômage est de 16,4%. Au Plateau Mont-Royal, le revenu annuel médian des ménages du quartier est inférieur (24 537\$) à celui qu'on retrouve sur l'ensemble de l'Île de Montréal (31 016\$). Par ailleurs, 8000 personnes, soit presque 16% de la population totale, vivent de prestations de la sécurité du revenu et 36% vivent sous le seuil de la pauvreté.

L'appauvrissement de la population est dû surtout à la précarité des emplois. Dans les deux quartiers, la majorité de la population possède des emplois dans les secteurs des services. Par exemple, au Plateau Mont-Royal 52,9% de la main-d'œuvre travaille dans les secteurs de l'hébergement, de la santé, des loisirs, de la restauration et des services aux entreprises. En plus, la grande majorité de ces emplois est à temps partiel. Au quartier St-Louis/Mile End 9 515 personnes (soit 24,47% de la population) travaillent à temps plein toute l'année et possèdent un revenu moyen d'emplois de 26 156\$. Par contre, 12 710 personnes (soit 32,69% de la population) travaillent à temps partiel pour un revenu moyen de seulement 12 193\$.

La solitude, la précarité des emplois et la pauvreté croissante constituent les principales problématiques des quartiers où agissent les organisations traitées dans cette étude. Ces problématiques auront une influence sur la configuration de l'activité de ces organisations, ainsi que sur leurs missions comme on pourra l'observer dans la section suivante où seront décrites les trajectoires de chacun des organismes.

Historique et présentation des organisations

Le Carrefour Famille

Le Carrefour Famille est défini par ses membres comme "*un centre d'activités qui, à travers le plaisir des enfants de 0-5 ans et de leurs parents, valorise le respect de chacun, la coopération et le partage dans la société, supporte les familles et stimule l'éveil des enfants et la réflexion chez leurs parents*"⁵. Pour ce faire, le centre développe des ateliers pour les enfants de 0 à 1 an et de 0 à 3 ans accompagnés de leurs parents; des ateliers pour les enfants de 3 à 5 ans; un programme d'intégration pour les enfants avec handicap ou déficience dans les groupes réguliers; des groupes de discussion et des ateliers avec les parents; des fêtes et des sorties.

Le Carrefour Famille a été créé en 1979 par un groupe d'environ 12 mères avec de jeunes enfants de 0 à 5 ans, qui étaient voisines dans le quartier Plateau Mont-Royal. Ces femmes ne travaillaient pas et, par choix ou par besoin, ont décidé de prendre en charge l'éducation de leurs petits enfants. Cela cependant les privait de socialisation car elles étaient la majorité du temps à la maison avec leurs enfants. C'est donc à partir de ce besoin que le groupe a commencé à se réunir régulièrement, d'une façon informelle dans des maisons individuelles au tout début:

"Ils [les parents] se retrouvaient pour échanger et permettre à leurs enfants d'être en contact avec d'autres enfants de leur âge. Ils visaient à briser leur isolement en créant des liens, en partageant sur leurs préoccupations et en offrant à leurs enfants de nouvelles ressources." (Rapport pour le prix Persillier-Lachapelle, 1994).

Ainsi, la finalité et le projet initial du groupe étaient de développer des activités au profit des membres, c'est-à-dire la création d'espaces d'interaction et de loisir pour les enfants et pour les parents. Les mères qui ont mis sur pied le projet voulaient un espace de loisir où elles pouvaient être avec leurs enfants et connaître d'autres adultes. Le groupe se

⁵ Cette définition a été élaborée par les membres du conseil d'administration de l'organisme et a été publiée dans son Journal interne en 1997.

forme donc autour d'un besoin identifié dans le quartier et son action représentait, d'une certaine façon, une alternative aux garderies traditionnelles où les parents n'avaient pas l'occasion d'être avec leurs enfants.

Grâce à une initiative de la Maison d'entraide (l'autre organisme étudié dans ce travail), le groupe a réussi, en 1980, à avoir un local dans un centre communautaire offert par la Ville de Montréal. Ces deux partenaires, la Maison et la Ville de Montréal, ont constitué le premier réseau social d'appui à la création du Carrefour Famille, comme l'atteste la coordonnatrice actuelle qui était membre à cette période:

"La femme qui coordonnait cet organisme (la Maison d'entraide) nous a aidés. Elle est venue au centre communautaire négocier la mise à disposition des locaux [...] Elle nous a aussi présenté à l'animateur du centre qui a accepté de nous appuyer [...] Alors, c'est devenu comme un premier contact de partenariat pour les activités des tout petits."

Au début, les mères inscrivaient leurs enfants de 3 à 5 ans dans des ateliers déjà offerts par la Ville de Montréal quatre demi-journées par semaine; en contrepartie elles faisaient du bénévolat comme aide-animatrices. Ensuite, un local du centre doté d'une armoire avec des jouets a été mis à la disposition des parents des enfants âgés de 0 à 3 ans. C'est ainsi qu'ils ont formé les premiers groupes d'enfants de 0 à 3 ans accompagnés de leurs parents; il n'y avait pas à cette époque une animation formelle dans ces ateliers. Les parents eux-mêmes préparaient l'animation et arrangeaient les locaux.

En 1983, les parents entreprenaient des démarches en vue de constituer le groupe, jusqu'alors informel, en corporation sans but lucratif en visant à pouvoir recevoir des subventions du gouvernement. En même temps, ce processus a été accompagné de l'élaboration des règlements généraux de l'organisme et de la constitution du premier conseil d'administration, composé de 13 parents-membres.

En 1984, en fonction de l'augmentation de la demande, les parents décident d'élargir le nombre de périodes des ateliers pour les enfants de 3 à 5 ans de quatre à huit demi-

journées par semaine. L'animatrice du centre communautaire a été invitée à donner du temps supplémentaire et c'est le Carrefour qui défraie les coûts de ces heures additionnelles avec les ressources provenant des inscriptions. Ainsi, l'organisme engage sa première travailleuse à temps partiel. En 1985, dans le cadre du projet Canada au Travail l'organisme bénéficie d'une subvention de 6 mois. Cette subvention permet de créer trois postes temporaires: un d'animatrice pour les groupes des enfants de 0 à 3 ans, un de coordonnatrice et un d'aide-animatrice. Après la fin de cette subvention, le conseil d'administration considère fondamental de conserver le poste d'animatrice des groupes pour les enfants de 0 à 3 ans et, c'est le Carrefour famille qui assumera les frais. De cette manière, l'organisme consolide les ateliers pour les petits enfants (0 à 3 ans) accompagnés de leurs parents.

En 1986, le Carrefour Famille a été enregistré comme organisme de charité ce que lui a fourni l'occasion de recevoir des dons des communautés religieuses et des caisses populaires. Cela a engendré un changement significatif par rapport au financement de l'organisme dont les principales sources de revenu étaient, jusqu'alors, des inscriptions, des dons et des campagnes de levée de fonds. En plus, ils ont élaboré la mission de l'organisation qui, dans les lettres de la corporation, est décrite comme suit:

"(i) Établir, gérer et maintenir dans un but non lucratif, un centre pédagogique pour enfants d'âge préscolaire en vue de mettre à leur disposition des jeux et des activités d'apprentissage et de développement sur tous les plans et de faciliter leur intégration à la garderie et à l'école. (ii) [...] Fournir à ses membres [les parents] et à leurs invités les services de toute nature en relation avec les buts de la corporation (iii) Diffuser des informations sur les services offerts et méthodes pédagogiques utilisés pour les fins mentionnées ci-dessus". (Règlement spécial, modification des objets de la corporation, 1986).

Bref, on pourrait dire que, jusqu'à 1989, l'organisme a vécu une phase de structuration initiale marquée par l'intensité du bénévolat et par l'instabilité. Cette phase n'a pas été linéaire, au contraire, il y a eu des moments où l'organisme n'avait même pas de ressources pour maintenir les activités et l'équipe de travail pendant toutes les sessions. Selon une travailleuse qui était membre à cette époque:

"Quelque part le côté était plus communautaire, moins structuré. Ce n'est pas uniquement dans un sens positif, il [l'organisme] était moins organisé. Il n'y avait pas d'argent. L'organisme était quasiment dans le chiffre rouge à la banque. Les gens travaillent sans salaire"

Ainsi, à plusieurs occasions, c'était le bénévolat qui a permis la continuité des activités et on remarque que, d'une façon générale, même sans une subvention permanente le groupe a réussi à s'organiser et à se maintenir au fil du temps, en donnant forme aux activités principales de l'organisme, soit les ateliers pour les enfants de 3 à 5 ans et les ateliers pour les enfants de 0 à 3 ans avec leurs parents.

Dans la décennie 90, le Carrefour Famille inaugure une nouvelle phase caractérisée par l'expansion et la professionnalisation graduelle. En 1990, l'organisation a bénéficié du programme EXTRA - Expérience de travail du ministère de la Santé et des Services Sociaux. Cela a permis l'élargissement de l'équipe de travail avec l'engagement de 5 aide-animatrices et d'une réceptionniste. En 1992-1993, l'organisme a adhéré au programme YAPP (Il y a personne de parfait) offert par le gouvernement du Québec. Cela a rendu possible la création de groupes de discussion avec les parents sur des thèmes de leur choix, avec l'animation d'une professionnelle. Ainsi l'organisme a commencé à offrir d'autres services aux parents en dehors des ateliers réguliers.

Cependant, le grand changement pour l'organisme est arrivé en 1994. À cette époque, une des mères membres faisait un cours universitaire dans le domaine de l'administration et elle a décidé de faire son travail de fin de session sur la gestion des organismes communautaires. En prenant en compte les possibilités en termes d'espace qu'offrait le centre communautaire ainsi que les besoins de la clientèle, elle a donc décidé de faire un projet d'expansion de l'organisme avec le soutien d'un groupe de trois autres mères membres.

Ce projet — qui était le résultat des rêves et de la contribution bénévole de ce groupe de mères — a été envoyé à Santé Canada dans le cadre du programme PACE (Programme d'action communautaire pour les enfants). Nous reprenons les mots de la

responsable du programme qui faisait partie du groupe d'élaboration du projet à l'époque:

"Au début on n'avait pas en tête qu'une subvention comme ça arriverait. Pour 'nous-autres' c'était plus comme une fantaisie qu'on faisait ensemble sans trop s'attarder à l'idée qu'il fallait absolument monter un projet"

Il faut dire qu'à ce moment-là, le projet PACE venait de commencer et l'une des principales priorités de Santé Canada était la petite enfance. Par contre, il n'y avait pas à Montréal beaucoup d'organismes communautaires qui travaillaient comme le Carrefour avec une approche de soutien à la famille, en offrant des activités à la fois pour les parents et pour les enfants.

Tout cela a contribué à ce que la demande de l'organisme soit retenue. Le rêve est donc devenu réalité et l'organisme a eu en 1994, une subvention de 225 000\$ pour trois ans, soit une moyenne de 75 000\$ pour chaque année. Pour donner une idée du changement que cela représentait, ce montant était presque 7 fois supérieur aux revenus de l'organisme en 1989 qui a été de 10 739\$. Cette subvention a eu des retombées importantes en ce qui concerne le fonctionnement de l'organisme. Les activités existantes ont été élargies et d'autres activités ont été créées comme les ateliers pour les enfants de 0 à 1 an accompagnés de leurs parents, le programme d'intégration pour les enfants ayant un handicap ou une déficience, les ateliers pour les parents (badminton, conditionnement physique, massage d'enfants, cours de secourisme, etc) et les cafés rencontres (bazar, fête gourmande, pièce de théâtre et fête bénévole).

Le programme a aussi permis à l'organisme de renforcer davantage le soutien aux familles, surtout celles qui étaient plus démunies comme les familles monoparentales, les familles avec un faible revenu, celles des communautés culturelles et les familles ayant un enfant handicapé ou déficient. La clientèle a augmenté beaucoup et, en 1994, première année du projet, le Carrefour Famille comptait sur la participation de 121 familles et 150 enfants. Par ailleurs, l'équipe de travail s'est aussi élargie. D'une façon

générale, le même groupe qui a participé à l'élaboration du projet est devenu responsable de la mise en pratique du programme:

"Bon, l'équipe qui a travaillé beaucoup dans la conception de tout ça [...] on voulait avoir un poste à l'intérieur de ça parce que ça nous 'appartenait'. On connaissait le projet comme il faut, on voulait qu'il soit bien réalisé."

Ainsi, l'équipe de travail a augmenté avec la création de 5 nouveaux postes: une coordonnatrice responsable du projet PACE, une animatrice pour les cafés rencontres avec les parents, une responsable du programme d'intégration des enfants handicapés et deux comptables. Le nombre d'animatrices et d'aide-animatrices a aussi augmenté pour faire face à la demande. Au niveau de la gestion, le conseil d'administration a reçu une formation donnée par une organisatrice communautaire du CLSC Plateau Mont-Royal. Cette formation avait pour but de fournir aux participantes des outils pour rendre l'action du conseil d'administration plus efficace, comme l'explique de la présidente du conseil à cette époque:

"Avant, le conseil d'administration fonctionnait presque d'une façon informelle. Il y a trois ans, nous avons commencé un nouveau programme [...] nous avons créé des comités pour rendre plus agile l'action du conseil. Nous avons aussi cherché l'aide d'une conseillère administrative du CLSC qui nous a appuyés avec la structuration du conseil d'administration et nous a donné de la formation."

Cette formation se centrait sur trois thèmes principaux: la gestion financière, le fonctionnement administratif d'un organisme sans but lucratif, la structure et les responsabilités d'un OSBL. Le contenu de la formation a fortement influencé l'action du conseil et l'organisatrice communautaire a été souvent consultée par les membres du conseil. Ils ont mené ensemble une restructuration du conseil qui désormais ne participait plus directement à la gestion quotidienne de l'organisme. Le nombre de membres du conseil a aussi diminué passant d'une totalité de 17 à 7 parents-membres. Ils ont aussi créé des comités qui permettaient aux membres du c.a. intéressés de participer à quelques activités opérationnelles de l'organisme. Cependant, ces comités

ne pouvaient pas être formés seulement pour les membres du c.a., mais devraient faire de la place pour d'autres membres.

En ce qui concerne l'action externe, l'organisme a élargi son rayonnement dans la communauté à travers l'établissement de partenariats avec plusieurs organisations locales comme la Ville de Montréal, le CLSC Plateau Mont-Royal et Saint-Louis du Parc; le YMCA du Parc; l'Hôpital Sainte-Justine; le Centre de réadaptation Lisette Dupras; le Service de réadaptation l'Intégrale. Ces partenariats se sont renforcés au fil du temps avec la mise en marche du projet PACE.

En 1996, étant donné l'augmentation de la clientèle, l'organisme a demandé à la Ville de Montréal de rendre disponible un nouvel espace dans un autre centre communautaire localisé dans le même arrondissement. Maintenant ils fonctionnent dans les deux centres et cette expansion a permis de répondre à la demande croissante des services avec l'élargissement de la programmation de l'organisme.

Enfin, en 1997, le programme PACE a été renouvelé pour trois ans, jusqu'à l'année 2000. L'animatrice des cafés-rencontres et ancienne membre fondatrice est devenue coordonnatrice de l'organisme à temps plein. L'organisme compte alors sur une équipe de 18 travailleurs. Le nombre de membres a aussi augmenté davantage et en 1996-1997 le Carrefour Famille avait 169 familles-membres et 215 enfants qui participaient aux ateliers.

Toutes ces transformations, dans les quatre dernières années ont engendré plusieurs impacts sur le fonctionnement de l'organisme, soit dans la dimension sociale, économique, écologique ou technique. En particulier, on remarque le processus de professionnalisation et de croissance accélérée que l'organisme est en train de vivre. Ce processus a produit des effets dont l'analyse est nécessaire pour comprendre les particularités de la gestion du Carrefour famille. Cela sera réalisé dans le chapitre suivant.

La Maison d'entraide

La Maison d'entraide est un centre de regroupement et d'actions communautaires qui développe présentement plusieurs projets d'intervention en forme de services et de réseaux.

Les services sont composés des activités suivantes: (i) **l'accueil individuel** téléphonique ou personnel: c'est une aide aux usagers dans le remplissage de formulaires (HLM, aide sociale, supplément du revenu garanti, sécurité de la vieillesse, entre autres) ou l'information sur les ressources communautaires du quartier et sur les activités de la maison; (ii) **l'accueil collectif** comprend la réalisation une fois par mois d'un repas communautaire et de rencontres d'informations sur des thèmes de l'actualité. L'accueil collectif inclut aussi l'organisation d'activités spéciales comme les fêtes et les sorties; (iii) **l'aide aux devoirs et aux leçons** est un service personnalisé d'accompagnement offert par des bénévoles à 35 enfants du primaire de 8 écoles du quartier. Les ateliers fonctionnent en partenariat avec les écoles et les CLSC (Saint-Louis du Parc et Plateau Mont-Royal) et assurent un lien entre l'enfant, l'école, le parent et le milieu.

Il y a aussi deux réseaux d'entraide. Le premier, **la Débrouille**, est un réseau de personnes âgées de 50 ans et plus qui se rencontrent une fois par mois en visant l'acquisition d'attitudes sereines face au vieillissement. Ils agissent aussi sur les dossiers de concertation locale en essayant d'améliorer les conditions de vie des aînés du quartier. Le deuxième réseau, **les cuisines collectives**, comprend 5 groupes de 10 personnes environ qui cuisinent ensemble à faible coût et qui apportent, par après, les repas à la maison. Les cuisines ont pour but la promotion d'une alimentation plus saine et plus économique à travers une expérience de socialisation et d'apprentissage collectif.

La Maison d'entraide a 22 ans d'existence. Elle a été fondée en 1976 par un groupe formé par des religieux et par des militants catholiques de la paroisse du quartier qui voulaient créer un espace où les personnes qui n'allaitaient plus à l'église le dimanche

puissent se rassembler. Un des membres du groupe, un étudiant en théologie de l'Université de Montréal a fait une étude qui a montré que, en dehors de l'église, il n'y avait pas de place à l'époque où les gens pouvaient être accueillis et exprimer leurs besoins. Selon la coordonnatrice, l'idée initiale du groupe c'était:

"De regarder un projet de maison [...] une maison qui serait là pour accueillir les gens d'une façon inconditionnelle. Où les gens pourraient prendre un café à quelque heure du jour, puis dire ce qu'ils vivaient et jaser avec les autres. Ça a été le début du projet de la Maison d'entraide".

Pendant cette période, lorsque le groupe fondateur cogitait le projet, ils allaient chez une commerçante du quartier qui ensuite a prêté un local (sa maison/son commerce) pour le fonctionnement de l'organisme. Dans ces premières années d'existence, de 1976 à 1979, le but principal était donc de rassembler les personnes et de leur fournir un local où leurs besoins pourraient être exprimés. Ils offraient ainsi un soutien aux membres qui travaillaient eux-mêmes en comités pour essayer de répondre aux besoins qui étaient identifiés. C'est de cette manière que la Maison d'entraide a donné du support à la création du Carrefour Famille ainsi qu'à la mise sur pied d'un camp de vacances et d'une coopérative d'habitation.

Jusqu'à 1980, le groupe n'était pas constitué juridiquement et la Maison fonctionnait avec des dons des communautés religieuses. En 1981, ils se sont inscrits comme corporation sans but lucratif et comme organisme de charité. Ils ont aussi structuré le conseil d'administration de l'organisme et élaboré leurs règlements généraux. Outre les changements au niveau de la structure administrative, l'organisation a aussi vécu, dans cette période, un changement dans sa mission.

En 1980, le groupe a été confronté à des changements en ce qui concerne ses membres. Tout d'abord, c'était l'époque de la désinstitutionnalisation des personnes avec des problèmes en santé mentale. Comme la Maison avait toujours les portes ouvertes, elle s'est retrouvée avec la majorité des usagers avec des problèmes graves en santé mentale. Par ailleurs, à cause de l'augmentation des coûts de l'habitation, plusieurs

familles qui étaient membres de l'organisme ont quitté le quartier. Cela a engendré un changement en ce qui concerne l'implication et la participation des membres, comme nous l'a déclaré la coordonnatrice:

"Donc ceux qui sont restés étaient des gens tout seuls. Il y avait de moins en moins de participation et ceux qui participaient avaient des problèmes de santé mentale. Donc l'organisme a vraiment posé des questions par rapport à l'orientation beaucoup liées à la participation ou comment les gens pouvaient participer plus".

Le groupe a donc commencé à repenser la mission de la Maison d'entraide. C'est dans cette phase qu'est née, au sein du groupe, l'idée de constituer plutôt un centre de regroupement communautaire. Cela voulait dire la promotion d'une intervention plus concrète sur le terrain, en ayant pour but le changement de la réalité locale. Ainsi, la mission, qui est la même jusqu'à présent, a été définie à partir des objectifs suivants:

"(i) Briser l'isolement des gens socialement et économiquement démunis afin de favoriser une prise en charge collective de leur milieu de vie. (ii) Travailler avec les gens socialement et économiquement démunis afin qu'ils puissent changer leurs conditions de vie (vivre, travailler et demeurer dans le quartier). (iii) Favoriser l'autonomie et la dignité des personnes (iv) Créer une véritable vie communautaire dans le quartier par l'entraide et la solidarité" (Rapport d'activités, 1994-1995).

De cette façon, la Maison d'entraide a élargi son action et est devenue un projet de quartier, en dépassant les limites de la paroisse. Sa forme d'intervention s'est transformée. Elle a modifié l'accueil, en prenant la position d'accepter comme membres seulement les personnes autonomes et capables de se prendre en main. Les personnes avec de graves problèmes en santé mentale ont été référées à des groupes qui travaillaient directement avec cette problématique et qui avaient l'expertise et les ressources nécessaires pour les accueillir. Les formes de financement ont aussi changé et la maison a reçu une subvention de la Régie régionale de la Santé et des Services sociaux et de Centraide outre les contributions des communautés religieuses, leurs uniques bailleurs de fonds jusqu'à cette époque.

En tant que centre de regroupement communautaire, la Maison d'entraide a commencé à donner du support à des groupes d'entraide qui travaillaient à l'intérieur de l'organisme afin de résoudre des besoins communs. Pour ce faire, leurs membres ont réalisé une enquête en 1983, en visant à identifier les besoins du quartier et ils ont déterminé la question du logement et la défense des droits comme des problématiques émergentes. C'est ainsi qu'ils ont créé en 1984 une Banque d'huile, soit un regroupement d'achat collectif d'huile à chauffage pour les locataires et les propriétaires du quartier. En 1985, ils ont donné naissance à un projet qui s'appelait Boufetance et qui avait pour but de constituer un réseau de cuisines communautaire formé par des personnes qui cuisinaient chez elles. En 1986, ils ont organisé la Débrouille, le réseau d'entraide pour les personnes âgées. Enfin, en 1987, ils ont appuyé un groupe de membres de la Débrouille qui voulaient mettre sur pied l'Aide aux foyers, soit des services de grands ou de petits ménages, de réparations et d'entretien en général offerts dans le quartier aux personnes de 60 ans et plus.

Toutes ces actions sont, d'une certaine façon, des réponses aux besoins exprimés par les habitants du quartier. Cela a aussi été possible, grâce à la participation active des membres de la Maison, dès sa création, dans des processus de concertation locale. Cette participation a transformé l'organisme en une référence en ce qui concerne le leadership dans le quartier. En effet, l'action politique est une spécificité de l'organisme qui, depuis sa création, a participé à plusieurs dossiers de concertation, y compris la fondation de regroupements locaux, comme par exemple: l'Action solidarité du Grand Plateau, le Regroupement des cuisines collectives du Plateau et la Table de concertation Alliance troisième âge.

Dans la décennie 1980, on observe donc une transformation dans le projet social de la Maison d'entraide. Cette transformation s'est traduite par un éloignement graduel de l'organisme par rapport à l'Église. La Maison a eu son origine dans un projet de paroisse mais, peu à peu, elle a donné naissance à un projet plus large avec moins de connotation religieuse. Cela est clair aussi au niveau de la structure de l'organisme. Le conseil d'administration — qui était composé seulement de représentants de communautés religieuses et de quelques organismes communautaires – commence à

accepter des usagers dans sa composition. En plus, l'organisme a engagé des travailleurs sans avoir comme critère de sélection l'option religieuse. La coordonnatrice actuelle était travailleuse de l'organisme à ce moment, et elle nous a expliqué cette transition:

"Moi je suis la dernière travailleuse qui était engagée à cause de mon option de foi. Parce que c'était encore très important à ce moment-là, même une fois par mois de prier ensemble [...] À partir de ce moment-là, on a plus 'laïcisé' le projet de la Maison, en disant que ce sont les valeurs qui sont importantes; ce sont les valeurs qu'on porte qui vont donner la couleur à la Maison et non l'aspect religieux. Parce qu'on ne voulait pas non plus que cela empêche les gens de venir."

Au début des années 90, l'organisme a inauguré une nouvelle phase qui s'est caractérisée par une consolidation des activités déjà existantes et par la création d'autres activités. L'accueil a été structuré à travers des services individuels (accueil téléphonique et visites) et collectifs (journées d'information sur des thèmes divers, repas communautaires, fêtes et sorties). Les réseaux d'entraide se sont renforcés et, en 1990-1991, la Banque d'huile comptait sur la participation de 91 membres tandis que l'Aide aux foyers a offert des services à 134 personnes âgées. Chaque année, la Débrouille a aussi élargi son nombre de participants.

De plus, deux nouvelles activités ont été créées. Le projet Boufetance, qui consistait à regrouper les personnes pour cuisiner chez elles, a été repensé et réorienté en 1991 vers le modèle des cuisines collectives. Le projet a été démarré en concertation avec trois autres organismes. Le Réseau contact donnait l'animation, les Ateliers d'éducation populaire mettaient ses installations à la disposition du groupe et le Carrefour Justice et foi faisait la publicité du projet. Un an après, le projet était géré dans sa totalité par la Maison d'entraide, grâce à une subvention reçue de Centraide. L'autre activité qui est née en 1992, suite aux besoins exprimés par les parents qui fréquentaient la Maison d'entraide, consistait en Ateliers de devoirs et de leçons. Ce projet a débuté après un travail de divulgation réalisé auprès de deux écoles du quartier par le biais de réunions

avec le comité de parents et l'organisation de rencontres d'information. Au début, le service était assuré par cinq bénévoles et neuf enfants en bénéficiaient.

La diversification des activités et l'augmentation de la clientèle ont aussi exigé des changements de locaux. Ainsi, en 1991, le groupe a déménagé dans un local plus grand, en restant toutefois dans le quartier. Le nouveau siège, qui est le même qu'aujourd'hui, est encore une maison de deux étages avec une grande salle, une cuisine et plusieurs chambres qui servent de bureaux aux travailleurs. Cette configuration de l'espace est une des singularités de l'organisme et a une signification pour les travailleurs et pour les membres qui souvent s'expriment en disant se sentir "chez eux".

En ce qui concerne la gestion, d'autres changements significatifs ont connu le jour au début des années 90. Le conseil d'administration a donné place à des représentants locaux des pouvoirs publics et des entreprises, en plus des membres. Ces nouveaux arrivés sont choisis en fonction de leur représentativité et de leur action dans la communauté.

Par ailleurs, en 1992, le groupe de travailleurs a décidé d'intégrer, une fois par mois, quelques bénévoles intéressés aux réunions hebdomadaires de l'équipe de travailleurs. De cette façon, ils ont mis en œuvre une pratique qu'ils ont appelée gestion participative. Cette pratique a laissé la place à l'échange entre les travailleurs sur leurs dossiers respectifs et aussi à la participation des bénévoles à la planification, à l'organisation et à l'évaluation des activités. Cette façon d'envisager la gestion a évolué et est appliquée jusqu'à présent à l'organisme en permettant une participation effective des différents niveaux dans la vie de la Maison d'entraide:

"Chaque personne dans cette gestion, qu'elle fasse partie de l'équipe de travail, du conseil d'administration, qu'elle soit membre de l'assemblée générale ou collaborateur(trice) [bénévole], a une fonction particulière et participe à l'ensemble de la réalisation de la mission par les biais des rencontres de coordination, lors d'organisation des activités spéciales et d'autofinancement et lors

de collaborations dans les activités et projets de la maison"
(Rapport d'activités, 1995/1996).

En ce qui concerne le financement, on observe, dans la décennie 90, une diversification des subventions reçues, engendrées par un élargissement des activités de l'organisme. Les revenus ont augmenté de plus de 100% dans les années 90, en passant de 101 322\$ en 1992-1993 à 206 152\$ en 1997-1998. Cette croissance est la conséquence d'une augmentation significative de la subvention accordée à l'organisme par Centraide et par la Régie régionale, ainsi qu'un élargissement des sources de financement au niveau gouvernemental (provincial et fédéral) au niveau privé (compagnies et fondations) et au niveau de l'autofinancement (activités bénéfiques, campagne de levée de fonds et cotisation des membres). Les dons des communautés religieuses ont progressivement diminué au fil du temps, ce qui correspond aussi à un affaiblissement des liens entre l'organisme et l'Église, comme nous l'avons mentionné avant.

L'augmentation des ressources a permis, à son tour, une extension de l'équipe de travail. Au long des années 90, l'équipe a la taille qu'elle possède aujourd'hui soit 6 travailleurs à temps plein: une coordonnatrice générale, une responsable de l'accueil, une responsable des cuisines collectives, deux responsables du programme d'atelier de devoirs et de leçons et une secrétaire. Dans cette phase, il y a eu aussi une expansion en ce qui concerne le local. En 1995, étant donné le nombre des participantes au programme de devoirs et de leçons, il est devenu nécessaire d'obtenir un espace plus grand pouvant accueillir le nombre total d'enfants. Ainsi, l'atelier de devoirs et de leçons a commencé à fonctionner en dehors du siège de la Maison, dans le sous-sol d'une église du quartier.

Enfin, la deuxième moitié des années 90 est caractérisée par une nouvelle redéfinition des services et des réseaux d'entraide déjà existants. Deux activités, l'Aide aux foyers et la Banque d'huile, vont disparaître progressivement grâce aux changements dans la demande de la population du quartier. L'Aide aux foyers a fini en 1997 avec le démarrage du projet *Plumeau, Chiffons et Compagnie*, une entreprise d'économie sociale qui vise à offrir des services d'aide aux foyers à la population du quartier. La

Maison d'entraide a donné de la consultation pour cet organisme et a décidé d'appuyer sa création pour plusieurs raisons comme l'affirme la coordonnatrice:

"Ils ont reçu une subvention pour faire ça à de moindres coûts. Ça coûtait moins cher pour les gens que ce que l'Aide aux foyers offrait et, en même temps, ça assurait du travail à des gens d'une façon continue. [...] On a décidé donc d'appuyer le projet, mais on a dit qu'on ne va pas juste l'appuyer, on va aussi faire un suivi pour s'assurer que les aînés continuent d'avoir des services à un prix abordable".

La Banque d'huile, à son tour, a été mise à terme pour d'autres raisons. Avec la transformation du quartier, les gens n'utilisaient plus l'huile pour chauffer leurs maisons. En plus, il y avait de moins en moins de participation de membres, ce qui a fait conclure que le projet n'avait plus sa raison d'être. En effet, dans les deux cas, la Maison a abandonné les projets, en essayant de suivre les besoins exprimés par la communauté, comme le montrent les mots de la coordonnatrice:

"Il y a une évolution en fonction des besoins. Si les besoins n'existent plus il n'y a plus de raison d'être pour l'activité. En plus la plupart des activités ne sont pas purement et simplement un service, elles demandent une implication des membres"

Avec ces derniers changements, on arrive à la configuration actuelle de l'organisme caractérisé par une grande diversité de clientèles et de services. Cette configuration permet de définir la Maison d'entraide comme un organisme multi-âge, multi-activités et multi-ethnique. Cela fait que son intervention n'est pas spécialisée. Au contraire, ces activités se sont inscrites dans les interstices laissées par des instances publiques et privées. Cette option a été présentée dès la création de la Maison et continue au fil de son histoire, concrétisée par un fort ancrage de l'organisme dans la communauté et une préoccupation constante pour répondre aux besoins concrets de la population du quartier.

Cependant, cette position cause aussi quelques problèmes à l'organisme. L'élargissement des activités et de l'équipe de travail exige le maintien du financement

de base (frais de salaire, loyer, frais d'administration, etc.). Malgré l'expansion des sources et du montant de financement, chaque année, l'organisme affronte plusieurs difficultés pour maintenir la totalité des activités ainsi que l'équipe de travail. Comme cela a été soulevé dans la première partie de ce chapitre, l'intervention sociale large basée sur la prévention, l'éducation et la mobilisation politique n'est plus une priorité des politiques institutionnelles qui privilégient une action plus spécialisée avec des résultats à court terme. La non-solvabilité de la demande contribue aussi à la fragilité financière de l'organisme, car les activités sont, dans la majorité des cas, gratuites ou possèdent un tarif qui a une valeur symbolique.

Lorsque nous avons commencé notre recherche, le groupe se questionnait sur ces problématiques. En particulier, l'organisme a réalisé une journée d'orientation avec des représentants de tous les réseaux (conseil d'administration, travailleurs, bénévoles et membres) en visant à réfléchir sur sa mission et ses activités et à trouver des nouvelles voies d'action possibles. Plusieurs besoins ont été nommés et ceux-ci ont orienté l'action de l'organisme pendant l'année 1997-1998 ainsi que sa planification pour les activités dans les prochaines années.

Tous ces aspects concernant la trajectoire des deux organismes et les problématiques actuelles qu'ils sont en train de vivre constituent donc le contexte où s'inscrit notre travail sur le terrain. Nous croyons que ces éléments seront fort utiles pour la compréhension des prochains chapitres où nous réalisons une analyse détaillée de la gestion du Carrefour Famille et de la Maison d'entraide, en conformité avec notre modèle d'analyse.

L'aspect diachronique des organisations du domaine solidaire

Dans la démarche de l'observation participante tous les éléments d'analyse ne sont pas prévus au début. En effet, l'ouverture à des aspects imprévus qui surgissent au fil du travail donne à cette méthode une flexibilité et une souplesse qui permettent au chercheur d'être plus proche et plus fidèle à la réalité analysée.

En examinant l'historique des organisations étudiées, nous nous sommes aperçus que l'analyse diachronique est un élément qui fait ressortir et qui explique plusieurs particularités du fonctionnement des organismes. Nous avons donc décidé d'aborder quelques fondements théoriques concernant l'aspect temporel des organisations, lesquels seront utilisés lors de l'analyse effectuée dans les prochains chapitres.

Pour mieux comprendre les transformations subies par les organisations au fil du temps et les enjeux que cela représente, nous allons fonder notre analyse sur l'approche institutionnelle. En particulier, nous avons choisi trois auteurs avec des visions différentes par rapport au phénomène de l'institutionnalisation des associations ou des organismes communautaires.

Robert Michels (1971) analyse le fonctionnement des partis politiques socialistes et indique le risque de tout organisme démocratique qui est celui de devenir, au fil du temps, une organisation oligarchique. Selon cet auteur, l'instauration de l'ordre social n'est pas possible sans l'existence d'une organisation technique. Cette organisation formelle et fonctionnelle va inévitablement créer un système hiérarchique incompatible avec les postulats essentiels de la démocratie. Comme l'affirme l'auteur:

"L'organisation est la source d'où naît la domination des élus sur les électeurs, des mandataires sur des mandants, des délégués sur ceux qui délèguent. Qui dit organisation, dit oligarchie" (Michels, 1971).

Selon les arguments de Michels, ce processus de "suprématie de chefs" est inéluctable car l'organisation (technique et fonctionnelle) est le seul moyen de créer une volonté collective étant donné l'impossibilité de la "masse" de se gouverner directement. Nous ne sommes pas d'accord avec cette vision déterministe de l'auteur, car, malgré que la division fonctionnelle en "organes et fonctions" soit la plus commune, elle n'est pas la seule façon de concevoir l'action collective, comme nous l'avons vu d'ailleurs dans le chapitre 3, avec les travaux de Jürgen Habermas et de Guerreiro Ramos.

Cependant, ce que nous trouvons important de soulever du travail de Michels (1971), et qui sera fort utile pour la compréhension des organismes analysés dans ce travail, c'est le danger de concevoir la gestion seulement dans un sens formel et hiérarchique, sans donner de l'espace pour l'expression à d'autres formes d'action, comme par exemple l'action communicative. Selon l'auteur, plus la logique fonctionnelle est présente, plus il y a le danger de se constituer une "classe de minorité" qui sera stable et qui prendra toutes les décisions dans l'organisme, sans donner de la place pour l'expression des autres membres.

En analysant les services de proximité au Québec, Benoît Lévesque (1994-1995) aborde un autre aspect du processus d'institutionnalisation, soit le rapport entre l'organisme et l'État. Selon cet auteur, les formes institutionnelles ne peuvent subsister au fil du temps sans une certaine reconnaissance de l'État. Cette reconnaissance se concrétise à travers un compromis entre "*les citoyens ou les usagers impliqués, d'une part, et l'appareil d'État de l'autre*" (Lévesque, 1994-1995).

L'auteur présente donc trois formes possibles d'institutionnalisation, en prenant en compte la réalité du Québec. La première forme consiste en l'intégration totale de l'organisme aux services étatiques. Comme illustration, il cite l'exemple des cliniques populaires de santé et services sociaux qui ont été intégrées aux réseaux publics à travers les Centres locaux de services communautaires (CLSC). Dans ces cas, l'institutionnalisation a permis l'expansion de l'expérience mais, en même temps, a représenté une perte d'autonomie de gestion pour les organismes.

La deuxième forme est celle de l'autonomie de la gestion et la diversité des formes de financement. Dans ce cas, l'auteur cite comme exemple l'expérience des garderies pour les enfants de moins de cinq ans qui ont été objet des programmes officiels du gouvernement. Elles ont reçu des subventions et de l'encadrement, sans perdre pourtant leur autonomie de gestion:

"Elles demeurent juridiquement autonomes: la cogestion, l'organisation du travail, les conditions du travail, la répartition

"budgétaire, la pédagogie et la régie interne peuvent prendre des configurations passablement différentes d'une garderie à l'autre"
(Lévesque, 1994-1995).

Enfin, la troisième forme d'institutionnalisation présentée par Lévesque consiste en un partenariat entre les sphères communautaire, publique et privée. Selon l'auteur, cette forme est la plus commune dans le domaine du développement local, particulièrement en ce qui concerne les Corporations de développement économique communautaire (CDÉC) où on "retrouve à la fois le secteur communautaire, les syndicats, le patronat et le secteur public associés pour la réalisation d'un mandat bien précis" (Fontan, d'après Lévesque 1994/1995).

Bien que nous soyons d'accord avec l'importance de la reconnaissance de l'État comme moyen de garantie de la survie et de la perpétuité des organismes, nous croyons, cependant, que l'institutionnalisation ne s'inscrit pas uniquement dans les rapports entre l'organisme et l'État. C'est pour cette raison, que nous trouvons important d'aborder le concept de "logiques institutionnelles" élaboré par Laville (1997).

Selon cet auteur, ce qui fait qu'une association soit considérée comme une institution et soit ainsi distinguée de la sphère informelle est son inscription dans la sphère publique. Cette inscription est définie non seulement par la reconnaissance de l'État mais, surtout, par la confrontation quotidienne de plusieurs logiques d'action à l'intérieur de l'organisme, en visant à concevoir une action commune:

"Le passage du bien commun à l'action commune durable suppose que telles logiques se dégagent. Conditions de pérennité des appartenances initiales ces logiques peuvent être amendées par l'apparition de nouveaux acteurs, par les effets des multiples activités mise en œuvre ou par des modifications sensibles dans l'environnement." (Laville, 1997).

Cette négociation permanente qui s'approche de l'action communicative décrite par Habermas (1987,1989) permet aux membres de déployer, dans le temps, une action découlant du bien commun. Cela implique aussi la création d'une légitimité qui provient de la volonté négociée des membres. Ils élaborent ainsi les règles qui gouvernent leurs

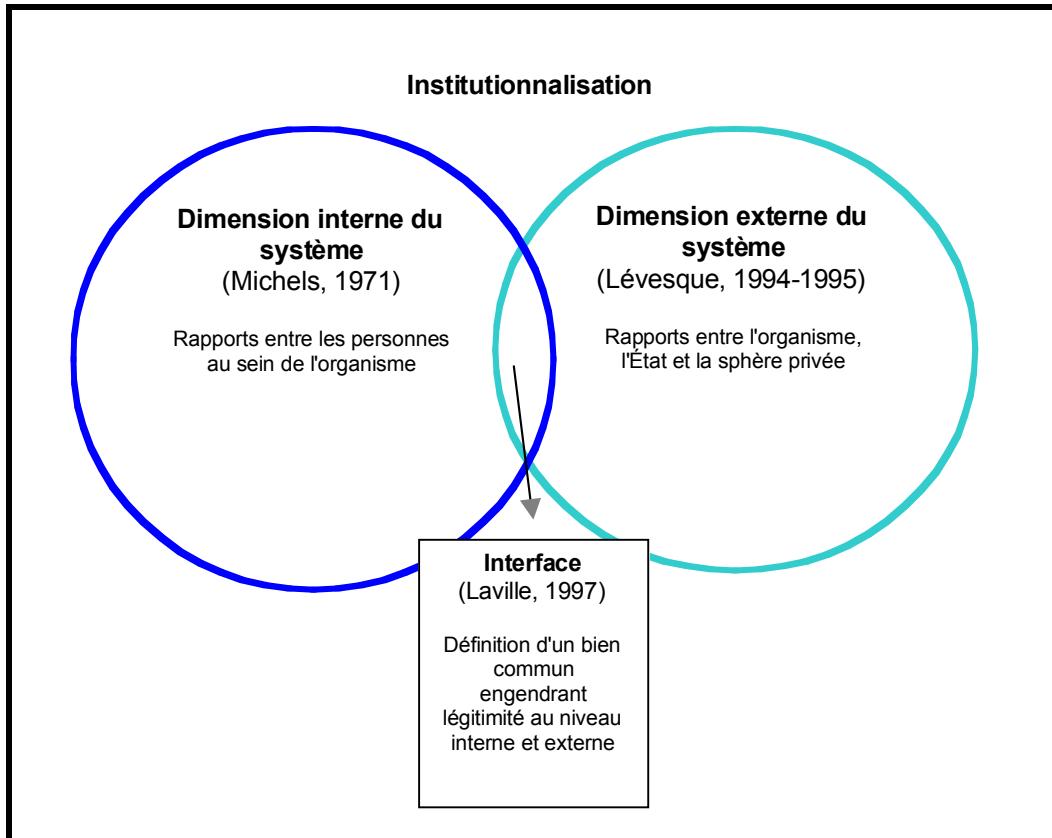
rapports. Pour Laville (1997), l'institution est donc comprise dans son double sens, d'instituant et d'institué, et elle est définie en termes de légitimation, c'est-à-dire en tant que construction collective:

"Le groupement associatif se concrétise quand ses membres sont en mesure de s'accorder sur une ou plusieurs logiques qui fournissent une base commune à leur action, appropriée au bien commun qu'ils se sont choisi [...] Une logique institutionnelle émerge quand se constituent des formes de coordination collective mettant en forme des relations à travers des objets qui cristallisent une approche du bien commun " (Laville, 1997).

Sans trop s'attarder sur leurs opinions respectives, il importe de retenir pour notre propos le croisement de ces trois approches lequel est représenté dans le tableau 4, ci-dessous. Ce croisement nous suggère une vision plus complexe du phénomène d'institutionnalisation des organisations en question. Michels (1971) aborde ce phénomène en mettant en lumière les rapports au sein du groupe et ses changements au fil du temps. Lévesque (1994-1995) traite de l'interface entre les organismes et l'extérieur, soit l'État et aussi la sphère privée. Cet auteur met en évidence l'importance de la reconnaissance de ces instances "instituées" pour la pérennité des initiatives du domaine solidaire. Enfin Laville (1997) se situe entre ces deux positions, en mettant en perspective le besoin d'une négociation constante entre les acteurs et l'adhésion à un "bien commun" qui légitime l'activité.

Ces trois conceptions sont, à notre avis, complémentaires et peuvent aider à mieux comprendre les processus d'institutionnalisation en place dans les groupes traités dans ce travail. Ceci dit, nous allons aborder ces fondements théoriques dans la dimension écologique, lorsque nous examinerons l'interface des organisations avec le monde vécu et le système institué. Ils seront aussi utilisés pour expliquer d'autres enjeux de la gestion de ces organisations ainsi que les impacts que ces enjeux peuvent représenter à long terme.

TABLEAU 4 - ÉLÉMENTS DE L'INSTITUTIONNALISATION DES ORGANISATIONS SOLIDAIRES



Chapitre 5

Analyse du Carrefour Famille

Introduction

Dans ce chapitre, nous allons effectuer l'analyse de la gestion du Carrefour famille en utilisant le modèle présenté dans le chapitre 3. Chaque dimension comportera l'analyse de ses rubriques respectives, en prenant pour fondements les concepts du modèle. Pour que l'analyse ne soit pas trop vaste, nous allons traiter quelques rubriques similaires conjointement. À la fin du chapitre, nous proposerons une vision d'ensemble des quatre dimensions, en essayant de montrer les particularités de la gestion du Carrefour famille.

Comme cette étude est fondée sur un travail ethnographique, pendant l'analyse nous allons montrer les évidences observées qui soutiennent nos affirmations. Pour ce faire, nous allons décrire quelques situations observées et nous allons aussi reproduire, dans la mesure du possible, les paroles des acteurs dans leurs termes originaux.

Dimension sociale

Les acteurs

Au Carrefour famille, on remarque l'existence de cinq groupes principaux d'acteurs : les membres, les bénévoles, le conseil d'administration, les coordonnatrices et les travailleurs.

Les **membres** du Carrefour sont les parents (usagers), c'est-à-dire les familles qui payent une cotisation annuelle de 10\$ outre les frais réguliers des activités du centre. Tous les membres ont le droit de vote aux assemblées générales et sont éligibles au conseil d'administration. Les travailleurs sont aussi considérés membres et ont le droit

de voter dans les assemblées, mais ils ne sont pas éligibles au conseil d'administration comme les autres membres. En 1996-1997, l'organisme comptait 169 familles-membres et 215 enfants. Ci-dessous, on présente un bref tableau de caractérisation des membres de l'organisme:

TABLEAU 5 - CARREFOUR FAMILLE: CARACTÉRISATION DES MEMBRES / 1996-1997

Revenu familial/année (en 1000\$)					Constitution (biparentale, monoparentale ou reconstituée)			Origine		Enfants Handicapés	
- 18 à 25	18 à 25	25 à 35	35 à 45	+ 45	Bipar.	Monop. .	Rec.	Canada	Autres pays	avec enf. Handicapés	autres
29%	8%	14%	17%	31%	86%	12%	2%	75%	25%	7%	93%

On observe que les familles défavorisées constituent une minorité des usagers; cependant, l'augmentation de ces familles grâce au projet PACE commence à changer un peu la caractérisation des membres de l'organisme. Pour en donner une idée, en 1990-1991, avant le projet, il y avait seulement 11 familles, soit 15% de la clientèle, qui avait des revenus inférieurs à 15 000\$. Présentement cette clientèle correspond à 29% du total de familles, soit 49 familles. Comme l'affirme une des travailleuses de l'organisme:

"Auparavant il y avait une clientèle démunie dans le sens qu'ils n'avaient pas nécessairement des 'jobs', mais que c'était une clientèle assez intellectuelle. Notre contribution a changé avec le PACE car nous pouvons offrir à des familles démunies une qualité d'activité et un milieu de vie."

Il faut aussi remarquer que, malgré que les familles soient considérées comme membres, les mères constituent la grande majorité des membres qui fréquentent les activités de l'organisme.

Les **bénévoles** sont des membres (parents ou travailleurs) ou non-membres qui s'impliquent volontairement dans des comités pour aider à l'exécution de quelques

activités de l'organisme. Dans le comité d'autofinancement et le comité socio-culturel, ils participent à l'organisation d'événements spéciaux comme le bazar, la pièce de théâtre ou la fête gourmande. Ces événements sont organisés à chaque année en vue de la campagne de levée de fonds de l'organisme. Dans le comité du journal, ils font la production et l'édition de cette publication qui paraît cinq fois par année.

Les membres du conseil d'administration sont aussi considérés comme bénévoles. Ils se réunissent une fois par mois et participent à d'autres comités liés à la gestion du Carrefour famille. Ces comités relèvent directement du conseil d'administration. Le comité bénévole est responsable de la mise en pratique de la politique de bénévolat établie par les membres du conseil en 1997. Le comité d'évaluation des coordonnatrices a élaboré et appliqué une grille d'évaluation pour les deux coordonnatrices de l'organisme. Le comité d'évaluation des nouvelles politiques familiales a effectué un sondage auprès des parents pour connaître les impacts des nouvelles politiques gouvernementales de la famille sur la demande du Carrefour. C'était pour savoir si la mise en pratique des garderies à 5\$ pour les enfants 3-5 ans aurait influencé l'option des parents de cet organisme.

Bien que la participation aux comités soit la principale contribution des bénévoles au Carrefour, ils participent aussi aux activités régulières, c'est-à-dire aux ateliers pour les enfants, aux ateliers pour les parents, ainsi qu'aux fêtes et sorties. Ci-dessous, dans le tableau 6, nous présentons une distribution du nombre d'heures consacrées à chacune des activités mentionnées pendant l'année, ainsi que le nombre annuel total d'heures de bénévolat effectuées dans l'organisme.

Au total, 87 personnes se sont impliquées dans des activités bénévoles. Parmi ces personnes, 21 sont les travailleurs de l'organisme, qui font du travail bénévole en plus de leur horaire normal de travail; 13 personnes sont de l'extérieur (non-membres), 2 sont des stagiaires et 51 sont des parents. Ces parents représentent 47 familles, soit environ 30% du total des familles membres de l'organisme. Nous ne connaissons pas le nombre de bénévoles des années précédentes, étant donné que l'organisation a commencé à les comptabiliser à partir de cette année. Cependant, plusieurs

témoignages comme celui-ci nous indiquent que la participation bénévole est en train de diminuer avec la croissance de l'organisme:

"C'est vrai que le Carrefour d'aujourd'hui n'est plus le Carrefour d'il y a 15 ans. C'est reconnu que plus une famille, une communauté est petite, plus il y a d'implication. Plus elle grandit, plus elle devient impersonnelle. Je crois que oui, on est touché par rapport à ça."

TABLEAU 6 - CARREFOUR FAMILLE: PARTICIPATION BÉNÉVOLE EN HEURES / 1997-1998

Comité socio-culturel	Comité d'auto-financement ¹	Comité Journal	Comité nouvelles politiques familiales	Comité d'évaluation des coordonnatrices	Comité des bénévoles	Conseil d'admin	Activités diverses	Travailleurs	Total/année
92h	1059.5h	162h	16.5h	15h	124h	294h	188h	913h	2864h

Ces changements s'expliquent par plusieurs raisons et nous allons traiter de ces questions plus particulièrement dans la dimension écologique, lorsque nous analyserons l'implication des membres.

Le **conseil d'administration** est formé de sept personnes, tous parents à l'organisme. Il n'y a pas de participation des travailleurs ni des membres externes au conseil d'administration. Les coordonnatrices participent aux réunions, mais elles n'ont pas le droit d'y voter. Tous les parents-membres sont éligibles au conseil d'administration, cependant, ils ont des critères internes pour les choix des membres.

Parmi ces critères l'implication, le leadership et la formation sont considérés comme les plus importants. En ce qui concerne cette dernière, ils privilégient des membres ayant des compétences en comptabilité, en rédaction et en communication. La participation de personnes plus "spécialisées" au conseil a instauré un processus de

¹ Nous remarquons que les activités où il y a le plus d'implication bénévole sont les activités d'autofinancement.

professionnalisation à ce niveau-là, comme le démontre les mots d'une des travailleuses de l'organisme:

"Le c.a. avant faisait tout [...] aujourd'hui il devient beaucoup plus administratif [...]. Il y a des gens beaucoup plus compétents en place aussi et le rôle du c.a. est plus défini. Les gens [membres du c.a.] sont plus intéressés à l'administration, tandis qu'avant c'était Mme et M. tout le monde."

Ces changements dans le conseil sont le résultat d'un processus de restructuration qui a été mené dans les quatre dernières années à la suite de la consultation d'une organisatrice communautaire du CLSC, comme nous l'avons expliqué dans le chapitre 4. Cela a amené le conseil à s'écartier des questions concernant la gestion courante de l'organisme. Cependant, les membres du c.a. qui le désirent peuvent participer à la gestion des activités quotidiennes, à travers leur implication dans des comités.

Ainsi, le conseil d'administration du Carrefour a une fonction plus délibérative, c'est-à-dire qu'il évalue le travail des coordonnatrices et des autres travailleurs et élabore les politiques et les directrices générales de l'organisme.

Les deux **coordonnatrices** sont des anciennes mères-membres qui ont fait une démarche de professionnalisation au sein de l'organisme. La coordonnatrice générale a été membre du groupe fondateur du Carrefour famille. Elle a déjà été membre du conseil d'administration, animatrice des ateliers pour les enfants et animatrice des cafés rencontre pour les parents. La coordonnatrice du projet PACE est là depuis quatre ans comme travailleuse, elle a commencé en faisant l'animation de groupes de discussion pour les parents. Avant cela, elle était parent et elle a aussi participé au conseil d'administration de l'organisme.

Les postes de coordonnatrices sont des postes clés dans le Carrefour famille, car celles-ci établissent un lien entre les travailleurs et le conseil d'administration, ainsi qu'entre l'organisme et l'extérieur. Leur participation à la fois aux réunions du conseil et au quotidien de la gestion leur permet d'avoir une vision transversale de l'organisme, que les autres instances n'ont pas.

Il y a une division des responsabilités entre les coordonnatrices. La coordonnatrice du PACE est responsable de tout ce qui concerne la gestion du programme (élaboration de rapports pour le gouvernement, suivi de la clientèle, évaluation, etc.). La coordonnatrice générale, quant à elle, s'occupe de diverses tâches. En effet, pendant notre recherche nous avons eu l'impression de la voir partout. En plus de participer à toutes les activités régulières de la gestion de l'organisme — ce qui inclut la gestion du personnel, la planification des activités et leur évaluation, la représentation de l'organisme, entre autres — elle faisait aussi partie de presque tous les comités, ainsi que de l'organisation des événements spéciaux.

On observe qu'il y a un cumul de responsabilités dans les postes de coordonnatrices qui répondent pour la grande majorité des tâches liées à la gestion. Ces personnes, et surtout la coordonnatrice générale, ont un grand pouvoir d'influence sur la vie de l'organisme et leur implication est très marquante. À cause de son expérience et de sa connaissance de l'organisation, la coordonnatrice générale se voit déléguer plusieurs décisions par le conseil d'administration:

"Je crois que c'est le fait que les membres du c.a connaissent mon parcours au Carrefour. Cela est très personnel car je suis la première coordonnatrice de l'organisme. C'est plus facile de fonctionner sur cette base-là que si c'était une personne nouvelle qui venait de l'extérieur."

À propos des **travailleurs**, il y a 18 salariés dans le Carrefour famille: 1 coordonnatrice générale, 1 coordonnatrice du PACE, 1 secrétaire/réceptionniste, 7 animatrices qui animent les groupes des enfants de 0 à 1 an, de 0 à 3 ans, de 3 à 5 ans et le service de garde, 1 responsable du programme d'intégration des enfants handicapés, 6 aides-animatrices, qui donnent du soutien aux animatrices pendant l'atelier et 2 comptables. Excluant les coordonnatrices, qui travaillent à temps plein, toutes ces personnes ont des contrats à temps partiel susceptibles d'être renouvelés à chaque session.

Parmi ces travailleurs, 8 sont des anciennes mères-membres qui, dans leur majorité, ont commencé à s'impliquer comme bénévoles, puis ont passé par le conseil

d'administration et ensuite sont devenues travailleuses au Carrefour. Comme l'affirme la coordonnatrice de l'organisme qui est là depuis sa création:

"Ça, c'est quelque chose qu'il faut souligner. Je crois que c'est un élément important qu'actuellement beaucoup de travailleuses soient des gens qui ont commencé comme parents [...]. Les meilleurs employés du Carrefour sont ceux qui ont été parents avant."

Cela nous permet d'affirmer que même si l'organisme ne vise pas directement la promotion de l'insertion à l'emploi, plusieurs personnes ont trouvé dans le Carrefour un milieu favorisant le développement professionnel. Ce fait se renforce avec l'introduction du programme EXTRA (Expérience de travail) offert par le ministère de la Santé et des Services sociaux, dont bénéficient cinq aides-animateurices depuis 1990. Ce programme a pour but de promouvoir l'insertion professionnelle des personnes qui reçoivent les prestations du bien-être social. Le programme a une période maximale d'un an à 15 mois et les coûts de la rémunération des professionnels sont partagés entre l'organisme et le gouvernement.

Avant, le travail d'aide en animation était fait d'une façon bénévole, par les parents. Ils préparaient un calendrier et à chaque jour, c'était un parent du groupe qui venait aider les animatrices. Selon la coordonnatrice actuelle:

"Cette participation était très bien pour l'organisme et pour les parents dans le sens où c'était plus communautaire. Mais au fur et à mesure, on a trouvé qui les parents n'étaient pas fiables. Souvent les parents qui avaient donné leur nom ne se présentaient pas. C'était très difficile de combler ces absences à la dernière minute."

Le programme EXTRA a donc permis une professionnalisation du poste d'aide-animateurice avec l'engagement des salariées. Cette professionnalisation a aussi été renforcée par l'engagement d'autres professionnels non-membres. Aujourd'hui, 5 animatrices sont des personnes qui sont venues de l'extérieur au moyen de recrutements par le biais du journal. On constate donc un changement pour ce qui est de la composition des travailleurs de l'organisme, comme le confirme la déclaration d'une travailleuse:

"Avant, c'était souvent des gens comme moi, qui étaient des parents, qui allaient au c.a. et qui, après, commençaient à travailler [...]. Mais l'arrivée des autres qui viennent de l'extérieur, c'est très positif. [...] La seule différence que je vois c'est que les gens qui viennent de l'extérieur comme ça, ils ne s'identifient pas de la même façon à l'organisme, ils ne se sentent pas aussi apparentés au Carrefour."

En analysant la structure du Carrefour, on observe donc la cohabitation de plusieurs types d'acteurs et de plusieurs logiques différentes qui influencent la gestion de l'organisme. En particulier, on observe un changement progressif avec l'installation d'une logique plus professionnelle d'un côté et, de l'autre côté, la permanence d'une logique de proximité. Parmi les membres, il y a ceux qui agissent plutôt comme clients et ceux qui s'impliquent dans la vie de l'organisme, en faisant du bénévolat. Dans le conseil d'administration, il y a des membres plus professionnels et il y a aussi ceux qui sont choisis à cause de leur habileté dans les rapports humains. Parmi les travailleurs, il y a ceux qui ont été membres avant et qui ont accompagné au moins une période de l'évolution de l'organisme, et ceux qui viennent de l'extérieur à partir des processus formels de recrutement.

Cette diversité va influencer fortement la gestion de l'organisme et sera présente dans les différentes situations quotidiennes que nous avons observées.

La communication

Au niveau formel, les principaux **moyens** de communication entre l'équipe de travail (les administrateurs, les coordonnatrices et les travailleurs) sont les réunions, soit les réunions du conseil d'administration qui sont réalisées une fois par mois, auxquelles participent les coordonnatrices et les membres du conseil, soit les réunions des animatrices avec la participation des coordonnatrices, des animatrices et des aides-animatrices une fois par mois. Donc, formellement, il n'y a pas de communication directe entre les travailleurs et les administrateurs: les coordonnatrices sont les seuls agents de liaison entre les deux sphères, car elles participent aux deux modalités de réunions. En plus, les bénévoles ne participent pas à ces réunions et leur communication avec

l'équipe de travail se réalise pendant l'exécution des tâches, surtout au niveau des comités.

En ce qui concerne les **finalités** de la communication, dans ces deux types de réunions, nous avons observé la prédominance d'une communication instrumentale où l'accord et l'argumentation n'ont guère de place. Les réunions du c.a. ont un caractère formel et sont toujours animées par la présidente. Elles commencent avec la lecture et l'adoption de l'ordre du jour et du procès-verbal de la réunion précédente. Ensuite, la présidente présente la correspondance et la trésorière parle, le cas échéant, des questions liées aux finances de l'organisme. Dans un troisième moment, les coordonnatrices présentent leur rapport mensuel, avec une finalité plutôt d'information, et la fin de la réunion est consacrée à différentes nouvelles ou informations non prévues au début. Les discussions plus substantielles concernant la gestion ont plutôt lieu dans les comités de travail ou encore au niveau informel.

Dans les réunions entre les coordonnatrices, les animatrices et les aides-animatrices l'information est le contenu principal. Les coordonnatrices donnent de renseignements sur les activités prévues pour le mois, ainsi que sur des thèmes discutés dans la réunion du conseil d'administration. La coordonnatrice générale anime toujours cette réunion où il y a peu d'espace pour le partage d'expériences, ainsi que pour la réflexion sur les actions.

Dans les réunions auxquelles nous avons participé, par exemple, nous avons constaté que les travailleurs proposaient des questions ou des problèmes à discuter en réunion, et que la coordonnatrice générale assumait souvent une position de défense, en cherchant des justifications aux questions proposées. Cela est arrivé, par exemple, quand une des animatrices a parlé de la question du refus des parents de donner du temps bénévolement dans les ateliers. Elle a expliqué que le recrutement des parents pour un travail bénévole était très difficile. Au lieu de discuter ce problème qui a été déjà soulevé par d'autres personnes, la coordonnatrice s'est justifiée en disant:

"C'est toujours comme ça, il y a des années où les groupes sont plus participatifs et il y en a d'autres où les personnes ont des

difficultés à s'impliquer [...]. Il est normal qu'on ait de la difficulté à motiver la participation. Il faut avoir de la patience et définir quelques tâches plus simples qui permettront aux parents de contribuer. "

Ensuite, la discussion se termine sans une réflexion ni une interprétation plus profonde des personnes impliquées sur la situation. Ce type de problème de communication s'est répété quelques fois dans les réunions auxquelles nous avons participé. Nous avons remarqué, donc, qu'il y avait un blocage de la communication et de l'expression des conflits. Cela a été confirmé par quelques membres de l'organisme:

"Il n'y a pas de place pour l'ouverture sur des sujets liés au climat. De la part des animatrices, elles ont le besoin d'exprimer quelque chose et elles n'ont pas la place. "

La majorité des questions et des problèmes avaient comme lieu d'expression le niveau informel, engendrant des rumeurs et des barrières de communication. Cela devient plus présent encore à cause de l'inexistence d'une voie de communication directe entre les travailleurs et le conseil d'administration. Quand nous avons demandé à la présidente du conseil de donner son opinion en ce qui concerne la communication dans l'équipe, elle nous a dit:

"Pour le moment, ça ne fonctionne pas encore. Au niveau des employés, la façon que ça se fait jusqu'à date, les commentaires qu'on a eus c'est d'une façon informelle, dans le corridor [...]. Il y a eu quelques employés qui se sont rapprochés de moi pour me dire qu'ils aimeraient que les employés aient le droit d'aller parler au conseil d'administration."

Ces témoignages soulèvent le fait qu'une difficulté de communication existe entre les différents niveaux de participation au Carrefour. Il en résulte que les canaux de communication les plus importants sont inscrits dans la sphère informelle. En effet, on a observé que la communication informelle a été la principale façon d'échange et de partage dans l'équipe ainsi que de résolution des problèmes jusqu'à maintenant. D'après la coordonnatrice du PACE:

"Il y a beaucoup d'échanges informels. La majorité du travail se fait là parce que c'est souvent là qu'on a les meilleures idées. Parce qu'ici on fait les choses pratiques: répondre au téléphone; faire des arrangements avec les parents. Quand on sort d'ici on parle la majorité des fois du travail."

Nous avons participé à quelques-unes de ces rencontres informelles. Nous avons remarqué par exemple qu'après les réunions du conseil tous les membres et les coordonnatrices allaient à un café où ils échangeaient sur leur vécu et sur les questions du Carrefour. À ce moment-là, les attitudes étaient beaucoup plus communicatives et la communication beaucoup plus authentique. Il faut dire que cela n'arrivait pas seulement au niveau du c.a. Une des coordonnatrices nous a avoué que l'équipe de mères, qui a élaboré le projet PACE et dont les membres sont des travailleuses de l'organisme, se réunissait souvent pour échanger, pour discuter sur l'évolution du projet, sur des choses à améliorer et sur des difficultés qui se font jour.

Pour ce qui est de la communication entre les membres du Carrefour, nous avons noté qu'il y avait plusieurs mécanismes de communication.

Les principaux mécanismes de communication entre les membres sont le journal et l'assemblée générale. Le journal est publié cinq fois par année et il a une finalité plutôt informative. Son contenu est composé du mot de la présidente, du résumé des activités, du bilan des comités, de communications entre les parents, ainsi que de petites annonces. L'assemblée générale, elle, est organisée une fois par année. La communication y est très formelle et comprend la présentation par les administrateurs et par les coordonnatrices des réalisations de l'année, ainsi que l'élection du conseil. Malgré que l'assemblée soit en théorie un lieu d'expression et de participation des membres, le taux de participation dans l'assemblée est très bas compte tenu du nombre de familles-membres. Dans l'assemblée à laquelle nous avons participé, il avait 22 personnes dont 12 étaient de l'équipe de travail (conseil d'administration et travailleurs) et seulement 10 étaient des parents-membres, ce qui représente environ 6% du total des membres.

D'autres moyens de communication existent entre les membres. En général, les activités sont en soi un moyen d'expression des parents, qui sont toujours en contact entre eux et avec les animatrices. Les fêtes et sorties sont aussi des espaces de communication et d'interaction entre les membres et entre ceux-ci et le personnel. Enfin, il y a aussi les moments consacrés à l'évaluation des activités. Ces évaluations sont réalisées dans chaque atelier avec les parents, ainsi qu'à la fin de l'année par un sondage sur la satisfaction de la clientèle. En ce qui a trait à la clientèle cible du projet PACE, il y a un suivi personnalisé par la coordonnatrice responsable.

Ainsi, la communication des besoins de la part des membres se réalise naturellement dans le quotidien de l'organisme. Cela peut être illustré par différents projets qui sont mis en place par les membres eux-mêmes, avec le soutien des coordonnatrices, par suite de l'expression des demandes. Comme exemples nous pouvons citer la formation d'un réseau d'échange de gardiennage, de deux groupes de cuisines collectives et d'un groupe de mères allemandes pour la pratique de leur langue.

Malgré l'existence de plusieurs mécanismes d'expression des besoins des membres, nous nous sommes aperçue que la communication sur la gestion de l'organisme est encore peu accessible à la grande majorité des parents, comme le montrent les mots d'une des mères membres:

"C'est dur de savoir comment ça se passe [...], normalement tu es ici soit un matin, soit deux matins. Même si tu es là 2 matins tu es dans un atelier. À part des informations qu'ils donnent, le reste ça flotte un peu [...]. Au moins si tu as des choses très concrètes à dire, là tu fixes rendez-vous avec les coordonnatrices et tu parles, mais ce n'est pas une chose dont on parle régulièrement, l'administration du Carrefour."

Ainsi, tantôt pour l'équipe de travail tantôt pour les membres, il y a peu d'espace consacré à la pratique d'une véritable action communicative sur la gestion de l'organisme. Les questions plus larges liées à la mission de l'organisme à ses priorités et à son fonctionnement sont traitées surtout au niveau du conseil d'administration et par les coordonnatrices. Par ailleurs, la croissance rapide de l'organisme, l'élargissement de l'équipe de travail et de l'espace font que les moyens informels qui étaient l'axe de la

communication dans le passé ne répondent plus à la demande actuelle des acteurs. Comme nous avons vu lors de l'analyse de la structure, aujourd'hui le Carrefour est composé de plusieurs acteurs ayant des expériences et des attentes différentes. Cette diversité engendre le besoin d'une négociation constante et d'une intégration de ces diverses logiques afin de construire un cadre d'interprétation commun (monde vécu).

Dans les moyens formels de communication, il y a de moins en moins d'espace pour que cette négociation se concrétise. Ce processus d'objectivation de la communication va aussi avoir des retentissements sur l'interaction entre les différents niveaux de la structure du Carrefour comme nous allons le voir ensuite.

L'interaction et la prise de décision

En ce qui concerne l'interaction, on observe que la professionnalisation de l'organisme a engendré des changements dans les rapports entre les groupes, comme l'atteste une des coordonnatrices:

"Avant, on travaillait en étroite collaboration, en équipe, et maintenant de plus en plus on sent que les tâches se définissent et que chacun prend sa portion de tâche. Avant, on se consultait pour chaque décision, on était ensemble, on faisait des réunions. Maintenant chacun a sa tâche, on a de moins en moins besoin de se consulter."

On perçoit que l'organisme passe d'une réalité où la majorité des rapports étaient de proximité à une situation où commence à prédominer la division de tâches; les rapports deviennent plus formels. Nous avons observé qu'il y avait une distance entre les divers niveaux de la structure: le conseil d'administration, les coordonnatrices, le personnel de bureau (les comptables et la secrétaire) ainsi que les animatrices et les aides-animatrices. Chaque personne est responsable de son travail et il y a peu de communication entre elles, comme nous l'avons déjà mentionné. Il y a donc une distance qui s'installe entre les groupes.

Cela n'est pas tellement marqué en ce qui concerne les anciens travailleurs, qui se connaissent et qui ont déjà une histoire en commun. Nous avons vu que ces personnes en général maintiennent un lien, bien que ce soit de façon informelle. Par exemple, on remarque le rapport entre les groupes de mères qui ont participé à l'élaboration du projet PACE. Au début du projet, elles se rencontraient souvent en dehors du travail, comme nous l'avons signalé. Aujourd'hui cela continue, bien que d'une manière moins systématique :

"Avec le temps ces rencontres-là ont diminué, mais périodiquement on sent le besoin de se rencontrer quand même, on fait un souper et on parle de notre vision, de notre orientation et souvent ce sont ces rencontres-là informelles qui soutiennent le projet et qui nous permettent de réajuster les choses. Après ça, c'est beaucoup plus facile de se présenter au c.a."

Cependant, le manque d'intégration devient plus clair dans le cas des nouveaux travailleurs qui n'ont pas pris part à la trajectoire de l'organisme. En parlant d'une nouvelle animatrice qui n'était pas membre avant, une des travailleuses nous a dit:

"Toute l'histoire du projet, les valeurs et les buts de l'organisme, elle ne les ignore pas complètement, mais elle n'est pas dans cette démarche. Moi je trouve que si les gens qui travaillent avec les enfants ne sont pas dans la démarche, on peut poser des questions. C'est là qui se trouve le grand problème, quand il y a quelqu'un au bureau et que les autres travaillent en bas. Parce que c'est ça qui se passe vraiment, au lieu qu'on soit mêlé et qu'on porte ça en équipe."

Avec cette distance, le partage intersubjectif qui existait chez les membres plus anciens n'est plus présent dans le cas des nouveaux travailleurs. Le monde vécu des anciens participants, qui constituait un "réservoir des convictions" de l'organisme, n'a pas la même signification pour les nouveaux arrivants. C'est ainsi qu'on assiste au questionnement de quelques procédures considérées jusque-là naturelles dans l'organisme. Par exemple, des animatrices qui demandent à être payées pour accompagner les parents et enfants à la cabane à sucre. La coordonnatrice a reçu cette demande avec une extrême surprise, en disant que cela était demandé pour la première fois dans les 19 ans d'existence de l'organisme.

Ce phénomène peut être plus marqué, à long terme, spécialement avec le départ des membres les plus anciens de l'organisme. Il faut dire que cela est déjà une réalité car, pendant notre recherche, une animatrice qui travaillait depuis 3 ans a quitté l'organisme. En plus, deux autres anciennes travailleuses nous ont dit, pendant les entrevues, qu'elles avaient la prétention de quitter l'organisme bientôt pour travailler ailleurs. On remarque cependant que quelques membres sont conscients de ce phénomène:

"À court terme ce n'est pas trop menaçant parce que la même équipe continue à travailler. Mais s'il y a rien que des nouvelles personnes, ça sera faisable au niveau de la réalisation, mais au niveau d'esprit d'équipe ça sera difficile [...]. Ça exige une étroite collaboration; si on ne retrouve plus d'équipe, ça peut modifier des choses. Ça pourrait risquer aussi les activités car ça exige toujours les gens qui les tiennent à cœur, qui veulent que ça marche, c'est ça qui donne la force."

Ce qui est affirmé ci-dessus a été observé pour nous dans le quotidien de la recherche. Nous avons discerné l'existence d'un groupe de mères qui a participé à plusieurs étapes du développement de l'organisme. Ces personnes sont devenues graduellement les "gestionnaires" du Carrefour famille et leur attitude, jusqu'à présent, a été celle de promouvoir une spécialisation de leurs tâches, sans réaliser une délégation effective. Cela contribue d'un côté à l'absence d'une participation plus élargie, ce qui pourrait engendrer une rénovation de "l'entrepreneuriat collectif" à long terme; de l'autre côté ce processus exerce des effets directs sur les rapports entre les personnes, lesquels deviennent davantage hiérarchisés.

Ces différences dans les rapports entre les groupes sont accompagnées aussi de plusieurs degrés **de participation et de prise de décision**. En général, la gestion devient de plus en plus une affaire du conseil d'administration, des coordonnatrices et des comptables. Par exemple, les objectifs de l'organisme sont définis à chaque fin d'année dans des réunions entre les coordonnatrices et les membres du conseil. Ni les parents-membres, ni les travailleurs ne participent directement à ces définitions.

D'autres décisions de cette nature sont prises dans les comités liés directement au conseil d'administration, comme par exemple le comité d'évaluation des

coordonnatrices, le comité bénévole et le comité d'impact des nouvelles politiques familiales. Les autres comités où il y a une plus grande participation des membres agissent plutôt dans l'exécution des tâches comme par exemple l'organisation d'événements, la préparation de décors, la diffusion des activités, etc. La planification et les décisions sont prises surtout par les coordonnatrices ou par le conseil d'administration.

Un exemple qui illustre cette centralisation dans la prise de décisions, c'est la définition des personnes qui seront élues au conseil d'administration. Dans le passé, ça se faisait naturellement et les personnes intéressées se présentaient à l'assemblée à la fin de l'année. Cependant, avec l'arrivée de la subvention de Santé Canada, l'organisme commence à avoir des problèmes au sujet de la formation du c.a. Plusieurs personnes se présentent à l'élection et le Carrefour se retrouve avec 17 membres au conseil. Cela est accompagné aussi de disputes de pouvoir entre le conseil et l'équipe de gestion du projet PACE. Une des mères-membres du conseil d'administration a même téléphoné à Santé Canada pour dénoncer la présidente du c.a., qui occupait aussi un poste dans l'exécution du programme PACE. Après ces incidents on a décidé de préparer à l'avance les candidatures pour le conseil d'administration:

"Avant, on prenait moins de temps pour se préparer à faire face à ça et pour préparer les parents intéressés à entrer au c.a [...] Après cette expérience on a dit que ça ne se passerait pas comme ça. Il faut se préparer à détecter ça ou il faut avoir un profil du candidat et évaluer s'il a de l'intérêt pour l'organisme ou si c'est un intérêt personnel."

Pour détecter les candidats, il y a donc une consultation pendant l'année avec les personnes intéressées et en général on sait à l'avance qui va se présenter aux élections, malgré que le processus ne soit pas fermé à la présentation d'autres candidats à la dernière minute. Cette consultation se réalise d'habitude entre le conseil d'administration et les coordonnatrices. Il n'y a pas une consultation auprès les membres ou les travailleurs avant les élections. Comme nous a dit la coordonnatrice générale:

"Les animatrices sont beaucoup moins intégrées dans ce processus aujourd'hui [...] Les animatrices ne sont vraiment pas

impliquées là-dedans comme ça a été dans le passé. Je me souviens quand j'étais animatrice, je faisais du 'lobbying'. Maintenant c'est plutôt la coordination et le c.a. "

Un autre fait qui montre la centralisation des décisions est que malgré que les comités soient une façon de décentraliser la gestion et de promouvoir la délégation, la coordonnatrice générale participe à tous les comités qui s'occupent de sujets liés à la gestion de l'organisme. En plus, son influence se fait aussi sentir dans les réunions du conseil d'administration à cause de son expérience et de sa vision de l'organisme. Comme elle-même nous l'a déclaré:

"On n'a pas le droit de vote, mais on a le droit de parole et la liberté de s'exprimer et de conseiller le conseil d'administration sur les décisions à prendre. Ça a toujours été d'une grande importance pour les parents du c.a."

En ce qui concerne les autres travailleurs et plus particulièrement les animatrices et les aides-animatrices, il y a peu de participation à la gestion, ainsi qu'à la prise de décision concernant les orientations plus globales de l'organisation. Nous avons demandé à une des animatrices auxquelles activités de la gestion elle participait habituellement. À cet égard, elle nous a répondu :

"Qu'est-ce que tu veux dire par rapport à la gestion? [Après notre explication en accord à notre modèle d'analyse elle a continué] Je pense que je ne participe tant que ça là, à part la planification des ateliers."

Nous avons constaté que quelques travailleurs, principalement les plus récents, n'ont pas de motivation à s'impliquer davantage dans la vie de l'organisme. Ils ont plutôt un comportement de salariés et moins de militants. Par exemple, nous avons demandé à une des nouvelles animatrices si elle aimeraient s'impliquer davantage dans la gestion de l'organisme:

"Non, parce que je n'ai pas le temps. Moi ici c'est comme mon travail [...]. Déjà là je participe au c.a. d'une garderie où je donne du temps comme bénévole, je n'ai pas vraiment de temps"

Cette position diffère de celle des travailleuses qui étaient autrefois membres et qui avaient une implication plus significative dans les différents niveaux du fonctionnement de l'organisme. La majorité avait déjà été bénévole ou membre du conseil, avant d'être travailleuse. En tant que travailleuses elles sont aussi très engagées dans la vie de l'organisme, et aujourd'hui elles assument des postes clés comme la coordination générale, la coordination du PACE, la coordination du programme d'intégration des enfants handicapés ou la comptabilité.

Ainsi, pour ce qui est de la gestion, il y a une séparation graduelle de la planification et de l'exécution. Avant, cette séparation n'était pas tranchée dans l'organisme. La coordonnatrice générale, par exemple, était animatrice et travaillait aussi sur le terrain. Depuis l'année passée, elle laisse l'animation pour se dédier exclusivement à la gestion. Par ailleurs, comme nous l'avons aussi mentionné, la séparation entre le conseil d'administration et le reste de l'organisme n'était pas aussi marquée avant qu'elle est présentement. Tous ces facteurs contribuent davantage à une démarcation entre les différents niveaux de l'organisme et à l'installation d'une gestion où la démocratie et le dialogue perdent progressivement leur place.

Enfin, en analysant la dimension sociale du Carrefour famille, on observe que la croissance et la professionnalisation font que des rapports formels et hiérarchiques commencent à s'installer dans plusieurs niveaux du quotidien de l'organisation, ce qui engendre des obstacles à un partage intersubjectif plus large entre les acteurs. Ce partage existe encore, mais dans des groupes séparés et il se réalise plutôt informellement. Le collectif du début donne graduellement la place à des sous-groupes dont les coordonnatrices semblent être les principaux repères de liaison. Nous nous sommes aperçue que beaucoup d'attentes convergent sur le rôle des coordonatrices, comme si celles-ci étaient les seules responsables de la cohésion de l'organisme:

"À cause de l'expansion au Carrefour, une coordination s'impose actuellement. Il faut quelqu'un qui va unir tout le monde."

"Tout ce qui a trait aux activités quotidiennes est laissé aux coordonnatrices. Honnêtement je pense qu'il y a une lacune à ce niveau-là."

Pour les coordonnatrices, il semble être difficile de donner cette cohésion à l'organisme et de résoudre les problèmes seules, comme l'affirme une de celles-ci en parlant de son rôle:

"Je trouve que le rôle de coordonnatrice est très fragile. Même s'il y a du plaisir, je trouve que c'est très solitaire et que le soutien du c.a. est très important [...] Il y a toujours quelqu'un à blâmer et c'est toujours la coordonnatrice. On est comme le bouc émissaire de beaucoup des choses et presque de tout ce qui se passe au Carrefour [...] Moi je trouve ça très, très difficile. Autant c'est un poste de pouvoir car tu dois gérer du personnel et beaucoup de choses, autant c'est un poste très solitaire et très fragile".

À l'organisme, plusieurs difficultés sont perçues comme des problèmes de coordination. Les problèmes sont donc considérés d'un point de vue individuel ce qui empêche que les questions plus structurelles soient matière à réflexion pour les acteurs. Comme nous l'avons montré, les questions de fond dans les rapports entre les groupes transcendent la coordination et s'inscrivent dans la façon dont la gestion est conçue. Cela, pourtant, n'est pas discuté en profondeur par les acteurs.

Par exemple, dans les espaces formels d'interaction et de communication, ce qui prédomine est une communication instrumentale et objective qui vise surtout l'information. Il y a peu de place pour l'action communicative dans les sphères formelles de l'organisme. Depuis ces dernières années, le Carrefour a entrepris un processus de structuration et de formalisation qui se réalise d'une façon fonctionnelle, engendrant une séparation entre les travailleurs, la coordination et le conseil d'administration et entre ceux-ci et les autres membres. Cette logique "technocratique" commence à envahir plusieurs espaces de la dimension sociale de la gestion de ce groupe, lesquels étaient avant coordonnés plutôt par une logique de proximité entre les personnes.

Dimension économique

Les moyens de régulation utilisés et les applications

En ce qui concerne cette rubrique, nous avons constaté une hybridation de ressources et de formes de régulation économiques dans le Carrefour famille. Pour illustrer cela, nous avons élaboré un tableau (tableau 7) qui contient la répartition de ressources utilisées par cet organisme en 1996-1997.

La **redistribution** est le principal moyen de régulation économique de l'organisme et représente 80,39% de son budget total. L'organisme reçoit des subventions du gouvernement fédéral à travers Santé Canada, dans le cadre du projet PACE _ Programme d'action communautaire pour les enfants. Au niveau provincial, il bénéficie du Projet EXTRA _ Expérience de Travail et du SOC _ Support aux organismes communautaires, deux programmes gérés par la Régie régionale de la santé et des services sociaux. De plus, le Carrefour reçoit une petite subvention du programme de support à l'action bénévole offert par le député de Mercier. Finalement, dans la sphère municipale, il a obtenu la disposition de locaux et une subvention pour l'animation, accordées par la Ville de Montréal.

Le montant le plus élevé de la redistribution vient de la Ville de Montréal à cause de la prestation de locaux des centres communautaires. Cependant, en ce qui concerne les subventions en espèce, la Régie régionale devient le plus important bailleur de fonds de l'organisme, grâce à une subvention de 25 000\$ reçue pendant l'année 1996-1997. Le Carrefour était déjà financé par cette agence gouvernementale et il a reçu cette somme supplémentaire sans pourtant n'avoir rien demandé, dû au fait qu'il s'inscrivait dans les critères prioritaires de financement de la Régie régionale. Outre cette dernière, l'organisme est aussi en grande partie financé par Santé Canada, dans le cadre du projet PACE, comme nous l'avons déjà expliqué.

TABLEAU 7 - CARREFOUR FAMILLE: ORIGINES DES RESSOURCES / 1996-1997

Répartition des ressources	Privées	Publiques	Interpersonnelles
Redistribution totale: 235 358\$ (80,39%)		235 358\$ (100%)	
Subvention fédérale		60 960\$ (25,9%)	
• Santé Canada		60 960\$	
Subvention provinciale		64 575\$ (27,4%)	
• Régie régionale (SOC ²)		57 825\$	
• Régie régionale (projet EXTRA)		5 000\$	
• Support à l'action bénévole		1 750\$	
Subvention municipale		109 823\$ (46,7%)	
• Subvention d'animation		4 508\$	
• Prêt des locaux ³		105 315\$	
Marché total: 37 894 (12,94%)	32 620\$ (86,1%)		5 274\$ (13,9%)
Inscriptions	30 135\$ (79,5%)		
Levée de fonds			5 274\$ (21,26%)
Cotisation des membres	1 690\$ (4,5%)		
Publicité	80\$ (0,2%)		
Intérêt	715\$ (1,8%)		
Réciprocité totale: 19 535\$ (6,67%)			19 535\$(100%)
Bénévolat ⁴			19 475\$ (99,7%)
Dons des membres			60\$ (3%)
Total Général:			292 787\$

² Services aux organismes communautaires.

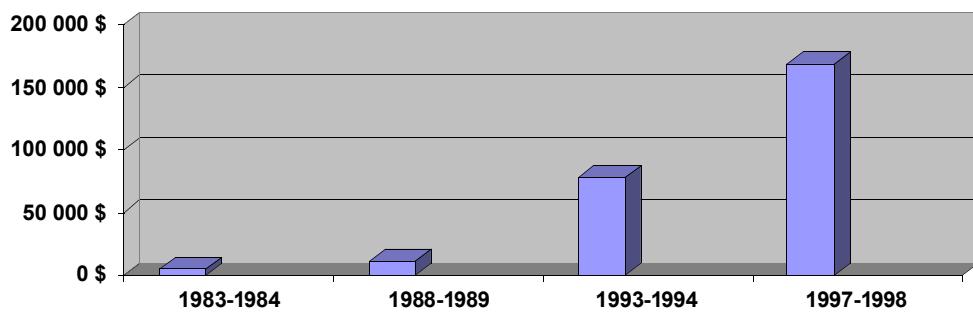
³ Ce montant n'est pas comptabilisé dans les états financiers, car l'organisme ne reçoit pas l'argent mais des locaux mis à sa disposition.

⁴ Nous avons calculé le montant du bénévolat en multipliant le nombre d'heures de bénévolat par année, soit 2 864 h par le salaire minimum, soit 6,80.

Ainsi, le fait de travailler pour la petite enfance _ une des principales priorités des gouvernements fédéral et provincial en ce qui à trait à la santé et au bien être _ a permis au Carrefour famille d'avoir accès à plusieurs sources de financement. Aujourd'hui la plus grande part du revenu de l'organisme provient du secteur public et cela a aussi engendré un développement substantiel de son budget dans les dernières années comme démontre le tableau 8, ci-dessous.

Les ressources provenant du **marché** correspondent à 12,94% du total des ressources de l'organisme. Les sources principales de financement dans ce cas sont les inscriptions et les campagnes de levée de fonds. Le prix des inscriptions varie par rapport à chaque activité et aussi en fonction du revenu des familles⁵. Les campagnes de levée de fonds, elles, sont classées comme des ressources interpersonnelles car toutes les activités d'autofinancement de l'organisme sont réalisées grâce à la collaboration bénévole des membres.

TABLEAU 8- CARREFOUR FAMILLE: ÉVOLUTION DES REVENUS⁶



Les parents participent à toutes les phases de l'organisation des événements. Dans la pièce de théâtre, les parents sont les comédiens et aussi les responsables de la conception du scénario, du décor et des costumes. Pour ce qui est du bazar, chaque membre intéressé apporte des objets usagés à vendre par l'organisme. La valeur de chaque objet est attribuée par les parents qui peuvent négocier les prix entre eux. À chaque objet vendu l'organisme reçoit 40% et le parent 60%. Dans la fête gourmande

⁵ Voir détails sur la fixation de prix dans la section suivante, quand nous allons analyser la construction conjointe de l'offre et de la demande.

⁶ Nous avons utilisé les sommes inscrites aux états financiers.

aussi, chaque parent amène un repas typique qui sera vendu pendant l'événement. Ainsi, tout en étant consommateurs, les parents sont les principaux promoteurs et aussi fournisseurs des activités d'autofinancement.

Les ressources marchandes sont aussi composées de la cotisation des membres qui est de 10\$ par année pour chaque famille et de la moitié de cette somme à partir du deuxième enfant. La publicité, quant à elle, est réalisée dans le journal de l'organisme et, en général, ce sont les parents qui annoncent. Le but principal de la publicité est la promotion de l'autofinancement du journal.

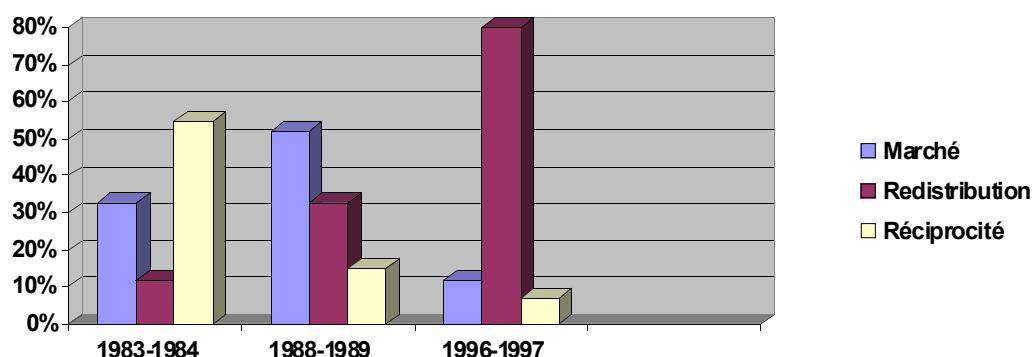
Les ressources provenant de la **réciprocité** représentent environ 6,67% du total de ressources de l'organisme. La principale ressource comptabilisée dans la sphère réciprocitaire est le bénévolat. Pour donner une idée de ce que ce travail signifie en argent, nous avons pris le nombre total d'heures de bénévolat et multiplié par le salaire minimum, ce qui donne au total 19 475\$ par année. Cependant, cette somme ne peut pas exprimer toute la valeur du travail bénévole, laquelle dépasse la sphère monétaire et s'inscrit dans le domaine des rapports sociaux.

En plus, la réciprocité qui est pratiquée dans l'organisme va beaucoup plus loin que ce qui est perceptible à travers le travail bénévole et les dons comptabilisés dans le cadre ci-dessus. Par exemple, une grande partie des dons en nature, comme les dons faits par les usagers ou les commerçants locaux ne sont pas comptabilisés par l'organisme car leur valeur monétaire n'est pas toujours facile à mesurer. Un autre type de ressource réciprocitaire qui n'est pas considérée, ce sont les réseaux d'échanges qui sont créés par l'organisme, comme par exemple le réseau d'échange de gardiennage où les parents donnent du temps bénévolement, en gardant les enfants d'une famille laquelle fera la même chose avec leurs enfants dans une autre occasion. Un autre réseau est constitué par deux groupes de cuisines collectives qui fonctionnent en partenariat avec la Maison d'entraide et le Regroupement des cuisines collectives du Plateau, où les participantes achètent les ingrédients et cuisinent ensemble une fois par semaine. Ces échanges qui ont été créés cette année, à partir de l'initiative de membres, fonctionnent comme une autre forme de ressource non monétaire provenant de la réciprocité entre les usagers.

Bien que la réciprocité soit encore pratiquée dans l'organisme, nous avons observé que quelques changements se produisent et que les rapports deviennent davantage médiatisés par l'argent. Avec la disponibilité accrue de financement originaire de la sphère publique, plusieurs activités qui étaient réalisées au moyen du bénévolat ou de l'autofinancement deviennent financées par l'argent de la redistribution. Par exemple, l'animation des ateliers pour les parents était faite souvent par d'autres parents d'une façon bénévole, mais présentement la majorité de gens qui animent les ateliers sont rémunérés. La même chose arrive avec les aides-animateuses, comme nous l'avons déjà dit antérieurement.

Pour illustrer ces changements nous avons élaboré un graphique (tableau 9) qui montre l'évolution des types de ressources aux différentes phases du développement de l'organisme.

TABLEAU 9- CARREFOUR FAMILLE: ÉVOLUTION DE TYPES DE RESSOURCES⁷



On observe qu'en 1983-1984, quand l'organisme a été constitué en tant que corporation sans but lucratif, la réciprocité était le principal moyen de régulation, surtout à cause des dons reçus de la communauté locale et des usagers eux-mêmes. En 1988-1989 les

⁷ Dans la colonne de la réciprocité des années 1983-1984 et 1988-1989 nous n'avons pas comptabilisé le bénévolat étant donné que l'organisme ne disposait pas des données concernant le nombre d'heures de bénévolat à cette période.

ressources marchandes deviennent plus nombreuses à cause de l'organisation des activités d'autofinancement et constituent à ce moment la principale source de revenus. Enfin, en 1996-1997 le financement public est devenu la source principale de régulation de l'organisme et la réciprocité ainsi que les ressources marchandes, ont diminué proportionnellement.

En analysant ces changements, nous pouvons distinguer d'un côté, une augmentation vertigineuse des ressources accompagnée d'une disponibilité de fonds et de l'autre côté une croissance rapide de l'organisme. Les **dépenses** réalisées prouvent aussi cette disponibilité de ressources. Le financement reçu assure la couverture des coûts fixes de l'organisme, lequel n'a pas de difficulté, comme d'autres à assurer le paiement de ses charges de fonctionnement (salaires, frais d'administration et coûts des activités). Au contraire, il a même eu un excédent des revenus sur les déboursés de 32 858\$ en 1996-1997. Cet excédent a été appliqué à l'achat d'équipements comme un ordinateur, un téléviseur, un magnétoscope et une photocopieuse par exemple.

Concomitamment, on observe une diminution des ressources réciprocataires qui deviennent moins essentielles, soit à cause de la présence d'autres types de ressources, soit à cause des changements en cours dans la gestion de l'organisation. Cela engendre entre autres une certaine dépendance du Carrefour famille par rapport aux bailleurs de fonds, ce qui apporte quelques incertitudes exprimées par le c.a. concernant l'avenir:

"La subvention qu'on a, c'est pour un certain nombre d'années. On se dit toujours: Est-ce que cet argent-là va être renouvelé après? Si un jour on n'a plus de subvention, comment le Carrefour va survivre? [...] On parlait qu'un jour on n'aurait pas de choix au Carrefour et qu'on va faire financer certaines activités par les entreprises. C'est peut-être l'avenir des organismes comme le nôtre."

L'idée du conseil est de créer des commandites des entreprises pour la réalisation des activités. Présentement cette façon de faire est déjà utilisée pour quelques activités, comme par exemple la sortie à la cabane à sucre dont le transport a été financé par la Banque Nationale, grâce à l'intervention d'une mère-membre de l'organisme qui y

travaille. Le fait de compter sur l'implication des usagers dans la recherche de commandites et dans la publicité permet de dire que ces pratiques sont aujourd'hui inscrites dans une sphère réciproque. Cependant, la multiplication de ces pratiques dans un sens plus marchand pourrait, à long terme, diminuer davantage l'espace disponible pour les moyens de régulation originaires de la sphère de la solidarité, vu que ce type de commandite exige comme réponse que l'organisme rattache son image à des campagnes publicitaires des organisations privées.

La construction conjointe de l'offre et de la demande

Au Carrefour famille, on considère les besoins des membres lors de la conception des services. En général, l'expression des besoins des usagers est réalisée dans les processus d'évaluation des activités. En ce qui concerne les ateliers réguliers avec les enfants et les parents, les animatrices effectuent une évaluation informelle avec le groupe à la fin de chaque atelier. Dans les ateliers pour les parents, on utilise un formulaire d'évaluation qui est rempli par chaque participant. Ce questionnaire vise à détecter le degré de satisfaction des participants au sujet de l'activité, de son local, de son prix ainsi qu'à solliciter des suggestions pour les futurs ateliers.

En plus de l'évaluation des activités, le Carrefour effectue une évaluation de la satisfaction de la clientèle par des questionnaires distribués à la fin de l'année à quelques parents, dont 50% font partie de la clientèle PACE. Ces questionnaires abordent l'appréciation générale de la clientèle en ce qui regarde l'horaire des ateliers, les coûts des activités et la possibilité de réinscription des familles. Ils traitent aussi des questions liées à l'implication, à la diffusion d'informations et à la socialisation des membres. Ce sondage a commencé à être appliqué dans l'organisme à partir du projet PACE, après une demande de la Régie régionale. Depuis l'année passée un autre type d'évaluation a été appliqué auprès de la clientèle du PACE, celle-là comprend un suivi personnel des familles au début et à la fin de l'année afin de percevoir les changements produits chez les parents et les enfants qui fréquentent le Carrefour.

Les suggestions reçues dans ces évaluations permettent d'ajuster les activités déjà existantes. Par ailleurs, le contact personnel et quotidien des coordonnatrices avec les parents est aussi très important pour la création de nouvelles activités, à partir de l'expression des besoins. Cela a été le cas dans la création du groupe d'échange de gardiennage composé maintenant de 23 parents, des groupes de cuisines collectives et du groupe de mamans allemandes qui se réunissent régulièrement pour pratiquer leur langue avec leurs enfants. Ce contact personnel est visible aussi dans le suivi des familles les plus vulnérables. Par exemple, dans le cas d'une mère qui avait des problèmes de stress ou d'une autre dont la fille refusait de s'intégrer à un groupe des enfants de 3 à 5 ans pour n'avoir pas à se séparer de sa mère.

En général, la clientèle est très satisfaite des services offerts par le Carrefour. Dans les derniers sondages, environ 80% des familles étaient très satisfaites des activités auxquelles elles avaient participé. En effet, elles ont exprimé que le Carrefour représente une alternative aux garderies traditionnelles, un espace de loisir et de socialisation où elles peuvent aller avec leurs enfants et connaître d'autres personnes. Cela peut être illustré par les résultats du sondage réalisé auprès des parents afin de détecter les impacts des nouvelles politiques gouvernementales concernant la famille:

"Ce qu'on a vu par rapport au sondage, ce qui est très clair pour tout le monde, c'est que le Carrefour n'est pas une garderie. Il y a beaucoup des gens que cherchent autre chose que la garderie [...] Les services offerts ici sont très particuliers et il y a de moins en moins d'organismes qui offrent ce type de service".

Les activités du Carrefour ont un caractère particulier car elles sont ancrées dans des rapports personnels. Ces rapports sont créés entre les enfants mais aussi entre les parents. En fait, les parents qui prennent contact avec l'organisme visent à trouver beaucoup plus qu'une activité, comme nous pouvons le dégager des témoignages de ces mères:

"Moi j'ai eu mon enfant en Espagne et je venais d'arriver, je connaissais peu de monde dans le quartier [...] J'allais souvent au parc et à un moment donné j'ai rencontré une fille des États-Unis qui m'a parlé du Carrefour. [...] Je cherchais à connaître d'autre monde du quartier et d'autres mamans, d'autres adultes pour

communiquer et d'autres enfants pour jouer avec le mien [...] J'ai trouvé beaucoup, je me suis fait beaucoup d'amis. La première année c'est toujours une année de connaissances plus légères. Mais petit à petit, surtout à travers les enfants qui s'attachent aux amis, tu peux avoir des contacts plus étroits avec d'autres mamans, on devient des amies aussi [...] Ça m'a fait beaucoup de bien.

"C'est l'année où on est venu à Montréal, on était fraîchement des immigrants. À ce moment-là je cherchais quelque chose pour mon fils qui avait 2 ans. Il était quand même un peu seul et moi je pleurais tout le temps. J'étais enceinte de mon deuxième enfant et je voulais qu'il ait des enfants pour jouer. J'ai un peu cherché et j'ai rien trouvé. Quand j'ai eu mon deuxième enfant, l'infirmière du CLSC m'a donné les coordonnées du Carrefour [...] Moi ce que j'avais surtout envie, c'est de rencontrer des gens. C'était la première fois que je ne travaillais pas. [...] Là je pouvais être en contact avec des adultes. Ça m'a fait quand même connaître du monde. Les gens que je rencontrais ici, je les voyais régulièrement à l'extérieur du Carrefour."

Les besoins des usagers sont satisfaits non seulement par l'activité économique en soi, c'est-à-dire la prestation du service, mais surtout par la relation sociale qui existe grâce à la proximité des personnes. Ainsi, les réseaux naturels d'entraide et les rapports personnels établis entre les parents et les enfants constituent, jusqu'à présent, le grand atout de l'organisme.

À cela s'ajoute le fait d'avoir des anciens parents comme travailleurs, ce qui contribue à une plus grande proximité entre les promoteurs du service et les usagers et permet une plus grande facilité de réponse aux besoins exprimés. Dans ce sens, l'arrivée de nouveaux travailleurs "professionnels" change un peu la situation:

"Moi je vois par exemple la différence entre l'animatrice de l'année dernière et l'animatrice de cette année. L'animatrice de l'année dernière, c'était une ancienne maman du Carrefour. L'animatrice de cette année, c'est une ancienne travailleuse de garderie. Sa dynamique est tout à fait différente. Avec les enfants il faut que tu sois 'tac-tac-tac', tu ne donnes pas deux minutes de repos pour qu'ils se concentrent, pour qu'ils ne s'éparpillent pas. Par contre, une maman du Carrefour c'est plus tranquille: 'aujourd'hui vous avez besoin de jaser, jasez, on va attendre 5 minutes de plus'. C'est un peu plus à l'écoute des personnes, des enfants. Une

personne d'une garderie c'est un peu: 'on va organiser ça, on fait ça, on commence par ça. "

On observe que la croissance et la professionnalisation de l'organisme cause une certaine dépersonnalisation du service. Ces changements dans les rapports sont aussi perçus par les membres, qui commencent à noter quelques changements pour ce qui est de la qualité du service.

Quant à la **fixation des prix**, nous avons observé que la relation de proximité a des effets sur l'établissement des tarifs. En fait, les frais des activités sont définis en accord avec le revenu de la famille et le nombre d'enfants. Il y a un souci de garantir l'accessibilité du service, en acceptant un prix symbolique pour les familles les plus démunies. Ainsi, les familles aisées paient le prix normal calculé en fonction des coûts, tandis que les familles qui bénéficient du PACE et les familles nombreuses payent une valeur qui varie de la moitié du prix, jusqu'à un dollar pour un atelier d'une demi-journée. Cette différence pourtant ne cause pas de problèmes et les membres l'acceptent volontiers.

En somme, l'analyse de la dimension économique nous permet de conclure qu'au Carrefour les rapports sociaux contribuent à définir le rapport économique. Le service a encore une dimension personnelle évidente, qui distingue l'organisme des autres organisations concurrentes telles que les garderies:

"La qualité change par rapport à l'enfant [...] il est plus attendu [...] Dans une garderie il faut que ça soit structuré. Au Carrefour, comme il y a moins de monde et plus d'animatrices et d'aides-animatrices, ils peuvent donner un service plus personnalisé [...] Il y a beaucoup moins d'enfants pour la quantité d'animatrices. C'est une approche plus personnelle."

La qualité du service est donc fondée sur des rapports personnels. Cela est clair, par exemple, dans le programme d'intégration des enfants handicapés. Lorsque les enfants inscrits à ce programme quittent l'organisme pour aller dans les garderies ou les écoles spécialisées, ils sont évalués par des spécialistes. Selon la communication de la responsable du programme, lors d'une réunion formelle, en général, ces professionnels

considèrent que les enfants du Carrefour ont une intégration plus satisfaisante que ceux des centres spécialisés, car ils font partie d'un milieu naturel où ils sont constamment stimulés en compagnie d'autres enfants et de leurs parents. Cette opinion est aussi partagée par les mères qui elles-mêmes font partie de ce processus d'intégration :

"Le programme nous permet de briser l'isolement et de rencontrer d'autres parents. L'enfant se sent important et il y a beaucoup plus de place pour le stimuler. Il parle beaucoup plus, il bouge plus, il se sent plus intégré. Nous aussi on se sent plus intégré. Cela apprend aussi aux autres mères à être avec des enfants handicapés."

"Le programme est fantastique, il m'a permis de démystifier et de dédramatiser le handicap. Amener mon enfant à des activités normales m'a aidée beaucoup. Avant je n'admettais pas qu'elle était différente. Aujourd'hui je vois comme normal que les gens me demandent."

"En tant que mère, le Carrefour m'a aidée à me 'déstresser'. Si je suis plus détendue, cela aide ma fille à s'exprimer davantage."

La qualité et les particularités du service contribuent à une fidélisation des usagers. Il faut dire qu'à chaque année l'organisme affronte des problèmes de liste d'attente pour les inscriptions aux activités. Il y a toujours plus de demande que d'offre. Cela peut être illustré par la croissance du nombre de familles-membres, qui était de 69 en 1990-1991, avant le projet PACE, est passé à 125 en 1994-1995, première année du projet, et arrive à 169 en 1996-1997.

Toutefois, la croissance engendre aussi quelques changements dans les rapports sociaux. Ces derniers, à leur tour, ont des conséquences sur les rapports économiques et sur la conception du service. La coordonnatrice générale nous a indiqué des transformations en cours dans le comportement des membres:

"Par exemple, il y a beaucoup de parents qui envoient des enfants au Carrefour, mais qui ce ne sont pas eux qui fréquentent le Carrefour, ce sont les gardiennes. Ça c'est un facteur très nouveau et qui est très fort depuis, disons, 5 ans. Ça change beaucoup".

Dans ces cas, il est clair que les besoins de socialisation et d'entraide sont beaucoup moins importants et que le désir consiste plutôt à consommer le service, sans une implication personnelle plus profonde. En effet, le nombre de membres qui ont ce type de position commence à augmenter avec la croissance de l'organisme.

Ainsi, dans les moyens de régulation économique et dans la conception de l'offre et de la demande, la réciprocité et la personnalisation du service sont affectées par la croissance de l'organisme et sa professionnalisation. Cependant, jusqu'à présent prédominent des rapports de qualité qui se différencient des rapports immédiats caractérisant la sphère marchande.

Dimension écologique

L'interface avec le monde vécu

En ce qui a trait à **l'interface entre l'organisme et la communauté**, nous pouvons voir dans l'historique présenté au chapitre 4 que le **projet social** du Carrefour famille a subi quelques transformations au fil du temps. Le groupe fondateur a démarré l'organisme avec un projet qui bénéficiait surtout aux membres à travers la promotion de l'interaction sociale et du loisir pour les enfants et leurs parents.

Avec l'introduction du programme PACE, plusieurs changements ont vu le jour dans l'organisme, soit au niveau de la clientèle et de la structure, soit au niveau de l'action elle-même. En effet, l'organisme est devenu dans les dernières années un centre de soutien à la famille avec des services plus spécialisés. Il commence à répondre aux besoins d'une clientèle plus démunie à partir des activités qui visent à promouvoir l'acquisition d'attitudes d'affirmation positive chez les enfants et aussi la création de nouvelles compétences parentales.

Les changements survenus ces dernières années donnent peu à peu une nouvelle configuration à l'action de l'organisme et à son projet initial. En effet, on perçoit qu'au fil

du temps de nouveaux acteurs commencent à faire partie de l'organisme en tant que membres et/ou travailleurs. Par ailleurs, les activités changent, elles ont été beaucoup élargies et le Carrefour travaille de plus en plus dans une logique d'intervention où les actions sont nécessairement plus structurées.

Les rapports avec des bailleurs de fonds se transforment aussi. Avec les subventions reçues, les exigences deviennent plus précises et engendrent des transformations dans le fonctionnement de l'organisme, comme l'allège la coordonnatrice du programme PACE :

"Les exigences sont de plus en plus grandes d'une année à l'autre. Au début c'était 30% de notre clientèle qui était la clientèle cible [personnes démunies]. Maintenant ils nous demandent d'avoir une clientèle à 50%. Les conditions pour continuer d'avoir la subvention deviennent de plus en plus exigeantes [...] Il faut s'ajuster à leurs priorités aussi. 'Nous-autres' ça nous a obligé de ... ça nous a fait changer un petit peu l'orientation du Carrefour, parce que l'orientation du Carrefour au début, c'était seulement eh ... ça avait une vision seulement de loisir. Puis, le ressourcement pour les parents, l'effort pour briser l'isolement n'étaient pas tout à fait bien formulés. Ce qui était bien formulé, c'était l'occasion de promouvoir le loisir".

Toutefois, nous avons observé que ces transformations n'ont pas été l'objet d'une réflexion plus large de la part des acteurs. Cela était fait précédemment d'une façon informelle par le groupe de quatre mères-membres qui ont participé de l'élaboration du projet PACE, comme nous l'avons cité ci-dessus. Après l'implantation du projet, la priorité devient plutôt sa gestion quotidienne et nous avons remarqué l'absence de réflexion collective par rapport à son orientation.

Cette absence de discussion nous amène à un questionnement sur le nouveau projet social du Carrefour et sa légitimité par rapport aux différents acteurs qui en font partie. Nous avons perçu que le degré d'appartenance n'est pas le même et que la vision des acteurs sur le projet n'est pas commune. En effet, le quotidien du travail fait que les personnes suivent les exigences externes des bailleurs de fonds en faisant de celles-ci leurs propres priorités, sans nécessairement faire une réflexion par rapport à ce que cela peut signifier pour l'organisme. Cela est évident même dans les instances les plus

informées, comme le conseil d'administration. Comme nous l'a dit la coordonnatrice du PACE:

"Comme c'est toujours un nouveau c.a. à chaque année [...] pour 'eux-autres' ça apparaît bien gros, le projet PACE. Ils ne comprennent pas trop qu'est-ce que ça veut dire parce que c'est pas 'eux-autres' que l'ont bâti aussi. Ils connaissent un peu les orientations, ce que le gouvernement veut, qui on doit rejoindre, qu'est-ce qu'on fait comme activité, mais toute la philosophie qu'il y a derrière ça, ce sont les quatre qui apportent ça [les quatre sont les mères-membres qui ont participé à l'élaboration du projet et qui sont maintenant des travailleuses de l'organisme]."

Ce témoignage indique l'inexistence d'un débat plus large en ce qui concerne les nouvelles orientations du Carrefour et son projet social. Le projet PACE ne semble pas être encore effectivement intégré entre les différents acteurs de l'organisme. Sa gestion est réalisée à part avec une planification, une exécution et une évaluation particulières. En réalité, il semble y avoir une option des gestionnaires du projet de le traiter d'une façon séparée:

"Je ne crois pas que ça va s'intégrer avec le temps [...] moi je pense que ce n'est pas pertinent pour le reste des enfants du Carrefour parce qu'on est toujours dans une optique de loisir. PACE finalement vient supporter les parents dans le but d'être des meilleurs parents. On suppose donc que les enfants qui ne sont pas ciblés sont dans un milieu relativement satisfaisant".

Bref, on perçoit donc l'existence de deux projets sociaux: un projet de soutien aux familles défavorisées, en visant à promouvoir l'acquisition de l'affirmation positive chez les enfants et aussi la création de nouvelles compétences parentales pour la clientèle du programme PACE; un autre projet de développement d'espaces alternatifs, créateurs de socialisation et de loisir pour les familles qui ne bénéficient pas du programme PACE. Pour l'instant ces deux projets sont encore relativement distincts, malgré que dans les ateliers ces deux groupes de familles soient ensemble. En particulier, pour ce qui est du projet PACE, son développement n'est pas objet d'une concertation plus large entre les acteurs; au contraire, son évolution semble plutôt être une conséquence des demandes des bailleurs de fonds que le fruit de la volonté négociée des membres. Cette question

sera aussi traitée lorsque nous analyserons l'interface entre l'organisme et le système institué.

En ce qui concerne, ***l'action politique*** externe, nous avons vu que l'organisme ne prend pas beaucoup de place dans le processus de concertation locale. En général, ce sont les coordonnatrices qui participent aux actions de concertation, spécialement lors de réunions comme celles du Regroupement des organismes communautaires liés à l'aide à la famille ou du Regroupement des organismes liés à la petite enfance ainsi que dans les forums organisés par le CLSC. L'engagement se résume à la présence aux réunions et nous n'avons pas perçu d'autres actions qui découlaient de cette participation. Pour expliquer les raisons de ce positionnement à propos de l'implication au niveau politique, l'ancienne présidente nous a parlé :

"Non, jamais le Carrefour s'était impliqué parce que là, à un moment donné, on s'est fait solliciter par le RIOC - Regroupement intersectoriel des organismes communautaires de l'île de Montréal. Moi j'allais à la réunion et je sortais de là en disant que ce qu'ils nous présentaient, ça ne collait pas à 'nous-autres'. On était en lien avec les organismes qui font surtout de l'intervention. 'Nous-autres' on est très loin de ça dans le sens qu'on est dans le loisir. Ces organismes-là vivent de subventions et vivent très maigres. Nous autres, depuis quatre ans, on avait de l'argent. On offre donc un appui moral au RIOC, mais on ne manifestera pas dans la rue. On rejoint la clientèle qu'on veut, on réalise les activités qu'on souhaite, on s'était un peu refermés sur 'nous-autres' mais on ne sentait pas d'attachement avec d'autres organismes".

Effectivement, depuis sa création, le Carrefour a été plutôt un organisme concentré sur les besoins de ses membres, sans effectuer une action plus large par rapport à la communauté. Avec le projet PACE cette situation change un peu et des ***partenariats*** commencent à être établis avec plusieurs organismes gouvernementaux et groupes communautaires tels que la Ville de Montréal, le CLSC du Plateau Mont-Royal et Saint-Louis du Parc; le YMCA du Parc; l'Hôpital Sainte-Justine; le Centre de réadaptation Lisette Dupras; le Service de réadaptation l'Intégrale.

En excluant la Ville de Montréal, avec laquelle il y a une entente formelle au sujet des locaux, les autres partenariats sont inscrits dans les activités et principalement dans la

référence et l'échange d'information sur le suivi pour les enfants du programme d'intégration de handicapés. La création de ce programme implique une intervention plus spécialisée et contribue à l'établissement des partenariats. Par exemple, avec le centre Lisette Dupras, l'organisme a développé une entente formelle qui permet que les enfants de ce centre viennent au Carrefour famille une fois par semaine. En contrepartie, le centre fournit l'accompagnateur qui reste avec les enfants pendant l'atelier. En ce qui a trait aux autres organismes, les actions sont plus ponctuelles en fonction des besoins des enfants. Cependant, les impacts par rapport à la qualité du service sont significatifs, comme l'atteste la responsable du programme d'intégration:

"On analyse chaque cas, on discute. Des fois il y a une transition qui permet de changer le diagnostic [...]. Tu vois, le partenariat n'est pas un luxe, c'est une nécessité."

La majorité des partenariats développés par l'organisme se situent donc dans l'ordre des échanges techniques, soit la référence, la circulation de professionnels, l'échange d'informations et la publicité. Comme nous a déclaré l'ancienne présidente, l'établissement de ces partenariats a été possible grâce à un travail de long terme où l'organisme a réussi à obtenir la confiance de ses partenaires:

"Le partenariat se construit, c'est très lent. On vivait constamment des frustrations et aujourd'hui le projet est connu. Il faut bâtir et ratifier les ouvertures déjà existantes."

Ainsi, on peut constater que l'action externe de l'organisme et son rapport avec la communauté se concrétisent à travers le développement de ses activités. Autrement dit, c'est en développant son projet social que le Carrefour contribue au mieux-être de la communauté par le biais de réponses aux besoins exprimés par ses membres. Cette contribution devient plus large dans les dernières années lorsque le groupe s'ouvre à une population plus défavorisée, ayant des besoins plus aigus comme les familles monoparentales, les familles à faible revenu, les familles ayant des enfants handicapés ou déficients, les nouveaux arrivants et les familles venant de diverses communautés culturelles. Cette ouverture se fait sentir aussi lors des partenariats avec d'autres organismes qui ont comme axe des échanges techniques.

Par ailleurs, le projet social de l'organisme est en cours de transformation sans qu'il y ait une réflexion ou une négociation entre les membres. En somme, nous avons vu qu'il n'y a pas d'élargissement de l'espace public au niveau interne, ni une action politique organisée au niveau externe (local ou institutionnel). La concertation est encore une pratique peu diffusée et peu appliquée dans l'organisme.

Les rapports entre les membres sont un autre facteur qui compose l'interface entre l'organisme et le monde vécu. Dans ces rapports nous avons noté une grande complicité, ce qui a été d'ailleurs confirmé dans les entrevues. Le fait que la majorité des membres soit composée de mères produit naturellement une reconnaissance entre elles et un partage intersubjectif intense. En fait, c'est dans le domaine des rapports entre les membres que le monde vécu s'exprime davantage. Comme l'affirme la présidente du conseil d'administration:

"Il y a toutes sortes de liens, ça peut être le partage d'information, ça peut être des liens d'amitié très profonds dans notre vie. Quand on devient parents, souvent nos amis qui n'ont pas d'enfant, on a plus de difficulté à les rencontrer. Nos amis changent aussi [...]. Moi, personnellement, j'ai des très bons amis que j'ai rencontrés au Carrefour."

Les liens se forment spontanément dans le quotidien de l'organisation à travers des échanges réciproques qui se font entre les membres. Les mères sont souvent en contact dans l'exécution des activités, soit dans les ateliers avec leurs enfants, soit dans les ateliers pour les parents ou dans les fêtes et sorties. Comme l'affirme une mère-membre:

"Ça se fait tout seul. Je vais à un atelier, je vois deux ou trois personnes qui ont la même démarche à faire. On habite dans le même coin, on sort ensemble, on parle en chemin. À un moment donné je l'invite à dîner ou elle m'invite à dîner. C'est comme des liens qui se créent petit à petit."

Ces liens passent aussi par des réseaux d'entraide. Les personnes s'entraident à travers des gestes de solidarité qui se concrétisent dans plusieurs situations de la vie de l'organisme:

"Il y a aussi une relation d'aide, par exemple l'année dernière il y a eu une mère qui avait le cancer et il y a eu plusieurs familles au Carrefour qui ont gardé ses enfants pendant qu'elle était en traitement. Il y a eu aussi une autre mère que son mari l'a laissée quand elle allait accoucher de son troisième enfant. Des parents ont pris ses enfants les après-midi. C'est une entraide que peut-être on avait à la campagne ou dans l'ancien temps. Mais maintenant à Montréal c'est très anonyme [...]. S'il y a des gens qui ont besoin d'aide et qui le demandent, il y aura toujours quelqu'un qui va les aider."

Les rapports des membres du Carrefour vont au-delà de la sphère des activités. Souvent, les mères continuent à se rencontrer même pendant la période de vacances de l'organisme. Nous avons remarqué que des liens personnels se forment entre les membres et ces liens sont considérés aussi importants que le service offert. On constate donc que les rapports de proximité entre les membres sont encore très présents malgré la croissance de l'organisme. Comme le mentionne la présidente actuelle qui est là depuis trois ans:

"Moi je ne vois pas de changements parce que pour moi, ce qui fait que les parents se retrouvent au Carrefour, c'est leur amour pour leurs enfants. L'importance que l'enfant a pour eux ça n'a pas changé du tout. Peu importe le milieu d'où les gens viennent, c'est ce qu'on a en commun, c'est nos enfants, puis l'importance qu'on donne à leur développement."

Par contre, il faut rappeler aussi que les changements dans la composition des membres commence à influencer les rapports entre eux. En particulier, on souligne le cas des mères qui envoient leurs enfants aux ateliers accompagnés des gardiennes. Ce comportement rend peu probable l'établissement de rapports personnels ou des liens avec les autres mères.

Ces changements sont également perçus en ce qui concerne ***l'implication des membres dans l'organisme***. Pour la première fois cette année, la coordonnatrice a organisé une banque de bénévoles afin de réaliser leur recrutement pour les activités. Elle a inscrit sur le bulletin d'inscription quelques questions auxquelles les parents devaient répondre, démontrant ainsi leur éventuel intérêt pour le travail bénévole. Le

conseil d'administration a aussi élaboré une politique du bénévolat et créé un comité bénévole pour mettre en pratique cette politique, en réalisant la comptabilisation des heures de travail bénévole ainsi qu'une fête de reconnaissance à la fin de l'année.

Toutes ces actions indiquent une systématisation de la gestion du travail bénévole qui visait surtout à favoriser une plus grande implication des membres dans les activités de l'organisme. Dans le passé, cela était fait naturellement, dans le quotidien du travail. Cependant, avec la croissance de l'organisme on observe un changement dans la composition des membres et dans leur implication:

"Les familles ont plus de difficulté, alors leur participation n'est pas la même. Quand il y a des activités d'autofinancement et quand on demande la participation aux comités, l'implication n'est plus la même. Il faut s'ajuster à ça et avoir moins d'attentes envers les parents. Il faut penser que nous sommes là pour les aider et ça, pour certaines personnes, c'est très difficile parce que c'était pas comme ça avant. Comme on avait moins des familles en difficulté, il y avait beaucoup plus de participation avant."

D'autres facteurs influent aussi sur la participation bénévole. L'organisme devient plus structuré et professionnel, ce qui tend à diminuer les espaces de contribution volontaire. Par exemple, antérieurement, dans les groupes d'enfants de 3 à 5 ans⁸ les parents participaient comme bénévoles en assistant l'animatrice. À chaque jour, un parent du groupe faisait du bénévolat pour l'aide-animation. Aujourd'hui cette tâche est réalisée par des professionnels qui font partie du projet EXTRA (Expérience de travail). Il en résulte que les parents des enfants de 3 à 5 ans n'ont plus l'obligation de participer aux activités régulières de l'organisme, ce qui implique aussi, naturellement, une distance par rapport aux autres activités.

Cette distance rend difficile l'intégration par le bénévolat. En effet, à partir de la banque de bénévoles la coordonnatrice et la responsable du comité socio-culturel ont essayé d'inciter les personnes à participer aux activités bénévoles. Cela n'a pas fonctionné comme prévu, ainsi que l'affirme la responsable du comité:

⁸ Dans ces groupes la participation du parent à l'atelier n'est plus nécessaire au contraire des ateliers pour les enfants de 0 à 3 ans, dont il est exigé que l'enfant soit toujours accompagné d'un adulte (le parent ou le gardien).

"Je me suis rendu compte que ça marche plus ou moins par téléphone. Parce que la façon que ça marche, c'est le bouche à oreille, on est toujours les mêmes qui venons pendant l'année et c'est parce qu'on se connaît. Il faut dire qu'au Carrefour les mères sont toujours très occupées avec leurs enfants [...] quand elles participent c'est comme: 'je viens parce que l'autre personne vient et ça va me donner un après-midi pour laisser mes enfants et voir cette personne que j'aime bien, on aura le temps de prendre un café tranquilles.'

L'intégration des membres et leurs rapports interpersonnels sont des facteurs qui exercent une influence sur l'implication bénévole au Carrefour famille. La proximité a un impact sur la participation. Pour cette raison, le processus de structuration et de formalisation de l'organisme influence l'implication bénévole des membres. En effet, plus les rapports deviennent impersonnels, plus il semble difficile de motiver les membres à s'impliquer en dehors des activités régulières.

Pour conclure, en analysant l'interface du Carrefour avec le monde vécu, on observe que le projet social de l'organisme est en train de changer ces dernières années. Ces changements ne sont pas encore totalement assimilés et discutés par les membres pour donner naissance à un nouveau projet social commun et à un véritable espace public interne. Par ailleurs, l'action politique externe n'est pas une préoccupation pour l'instant. La contribution de l'organisme à la communauté se limite au niveau des activités développées. Cette contribution permet que l'organisme soit reconnu par la communauté locale et par d'autres institutions partenaires essentiellement par la qualité du service qu'il offre.

Par ailleurs, l'inexistence de concertation locale ou externe ne signifie pas que le sentiment collectif soit absent dans l'organisme. Ce sentiment est encore présent et s'exprime surtout à travers des rapports de proximité et de complicité entre les membres comme nous l'avons montré. Ce partage intersubjectif naturel entre les mères suscite un sentiment d'appartenance et un cadre de référence commun (monde vécu) qui sont encore vivants dans le Carrefour.

L'interface avec le système institué

Avec la subvention reçue de Santé Canada, le Carrefour inaugure une nouvelle phase de son *interface avec l'État*. Les exigences d'efficacité et de performance dans l'intervention sociale augmentent à chaque année. Par exemple, l'évaluation du projet au début était réalisée par un sondage effectué à la fin de l'année chez les parents, et visait à percevoir leur degré de satisfaction. En plus, les responsables du projet rédigeaient un rapport à chaque session pour informer le ministère des changements dans la clientèle cible et un autre rapport en fin d'année comportant la description des résultats obtenus pour chaque objectif du projet. Outre ces évaluations "sommatives", Santé Canada commence, à partir de 1997, à exiger la réalisation d'une évaluation "formative" qui vise à mesurer l'impact de l'action de l'organisme au long du processus d'intervention. Selon la coordonnatrice du PACE:

"Une évaluation d'impact, c'est voir si ça apporte quelque chose dans le vécu des parents, si ça a changé quelque chose dans leur façon d'être parents."

À partir de cette nouvelle exigence, le Carrefour a engagé une consultante (travailleuse autonome) pour élaborer un projet d'évaluation. Cette personne a élaboré un projet où les parents seraient interrogés au début et à la fin de l'année, dans le but de percevoir des possibles changements d'attitudes envers leurs enfants. Cela a commencé à être pratiqué dans l'organisme et les gestionnaires du projet ont envoyé un devis d'évaluation au gouvernement. Depuis six mois, ils ont reçu la réponse que le devis n'était pas précis et qu'ils devraient changer des choses. Ils ont donc engagé une nouvelle consultante et ont recommencé à travailler la proposition.

Tout cela donne une idée de l'accroissement des exigences gouvernementales. Ces exigences doivent être satisfaites par l'organisme, lequel ne dispose pas d'outils et de la formation nécessaire pour le faire. On voit donc nettement une différence entre ce que le gouvernement exige et ce que l'organisme est capable d'offrir, comme le confirme d'ailleurs une des gestionnaires du projet:

"Moi je trouve ça tout à fait plausible. Il faut quantifier pour voir si on intervient de la bonne façon. Sauf que l'écart qu'il y a entre ça et la réalité, le quotidien des organismes communautaires, c'est là qu'il y a une espèce de trou. On doit faire face à ces exigences avec des gens qui n'ont pas la formation, les compétences nécessaires. C'est demander énormément de ces gens-là [...] La réalité du communautaire et du gouvernement ... moi je pense qu'il y a une espèce de précipice entre l'un et l'autre et ceux qui doivent sauter sont toujours les gens du communautaire."

Cet écart entre les exigences du gouvernement et la réalité de l'organisme fait que de plus en plus se développent deux rythmes dans le fonctionnement du Carrefour. Par exemple, les rapports du PACE sont rédigés à chaque session, tandis que celui des activités de l'organisme est produit à chaque année. Les enfants et les parents qui participent au PACE reçoivent un suivi particulier avec des évaluations systématisées, tandis que les autres parents n'ont pas ce type de suivi, malgré qu'ils participent au sondage à la fin de l'année. Enfin, le PACE est coordonné séparément par une coordonnatrice qui est appuyée par l'ancienne présidente du conseil d'administration, aujourd'hui comptable de l'organisme.

Ces deux personnes, qui ont participé au projet dès sa conception, sont responsables de sa gestion. En général, elles prennent les décisions principales concernant le développement du PACE; elles aussi représentent l'organisme auprès de Santé Canada. Leurs décisions sont dans leur grande majorité approuvées par les membres du conseil d'administration qui ne comprennent pas exactement tous les détails du projet, comme nous l'avons mentionné ci-dessus. Ainsi, nous avons compris que la position de l'organisme par rapport aux bailleurs de fonds est plutôt passive. Les représentants de l'organisme font des efforts pour répondre aux demandes liées aux subventions, même si celles-ci ne sont pas adaptées à leur réalité. En effet, les membres de l'organisme se sentent très vulnérables, car ils dépendent du financement qu'ils reçoivent pour survivre:

"Il faut que les personnes qu'on rejoint soient dans des conditions de plus en plus difficiles. Il faut qu'on réalise des évaluations. C'est un peu essoufflant, les exigences du gouvernement [...] Le côté menaçant: si ça [l'évaluation] démontre que ça apporte pas autant

'qu'eux-autres' attendent, est-ce que nos subventions seront coupées? C'est un peu la peur de tous les organismes."

Enfin, on observe qu'au Carrefour le rapport à l'État n'est pas équilibré; c'est-à-dire il ne résulte pas d'une influence mutuelle. D'un côté, il y a une forte prépondérance du gouvernement sur le groupe à cause des exigences techniques de plus en plus précises, qui ne prennent pas en compte l'expertise, l'expérience et les besoins de l'organisme. Cela produit progressivement un contrôle du gouvernement sur la gestion du Carrefour famille.

D'un autre côté l'organisme a peu d'influence sur la définition des priorités du programme, ce qui fait que ses membres se sentent impuissants devant les exigences du gouvernement. Cela est clair dans les mots de l'ancienne présidente qui venait d'arriver d'un colloque sur le projet offert par Santé Canada, où elle a pu rencontrer des coordonnatrices d'autres organismes qui bénéficient de la même subvention:

"Je pense surtout aux coordonnatrices, le poids qu'elles mettent sur leurs épaules. J'ai parlé avec des filles qui me disaient: 'pourtant j'ai de l'expérience mais je me sens dépassée', il avait des coordonnatrices qui se remettaient en question."

Dans ce cas, on constate que l'expérience et le vécu de l'organisme ne sont pas pris en compte dans l'élaboration et le développement des programmes gouvernementaux. Le gouvernement veut des réponses "mesurables" à court terme, tandis que l'organisme travaille dans une logique de socialisation et d'éducation par le loisir visant des résultats à long terme. Cet affrontement de rythmes et de logiques (monde vécu vs monde du système) est une constante dans la vie du Carrefour famille et il engendre petit à petit un changement dans le visage de l'organisme. Pour répondre aux exigences, l'organisme se transforme et ses modifications ne sont pas nécessairement l'expression de la volonté de ses membres.

Dans l'interface avec le **marché**, on remarque que le Carrefour famille fait partie d'un secteur dynamique où il y a une concurrence considérable. Malgré qu'il ne soit pas une garderie, l'organisme est en compétition avec les garderies, spécialement en ce qui concerne les services pour enfants de 3 à 5 ans, où il n'y a pas de participation des

parents. Après 1996, avec l'établissement de la maternelle pour les enfants à partir de cinq ans et les garderies à cinq dollars pour les enfants de quatre ans, le Carrefour n'a plus d'enfants de cinq ans inscrits à ses activités et le nombre d'enfants de quatre ans a considérablement diminué.

Notamment, nous avons perçu une préoccupation constante des gestionnaires avec le maintien de la demande. Dans la pratique cela peut être noté par le souci, à chaque session, de remplir toutes les places des ateliers. Cela a des reflets sur la composition des membres et conséquemment sur le fonctionnement de l'organisme. Tel que mentionné, la croissance de l'organisation correspond à une hausse du nombre de membres non impliqués. Souvent ceux-ci établissent un rapport de "clients" ou de simples "bénéficiaires" au détriment d'un engagement requis par un organisme communautaire. Comme nous l'a attesté une des travailleuses:

"Ce n'est pas tout le monde qui cherche la même chose au Carrefour. Il y a des gens qui cherchent de l'implication, mais il y a des gens qui viennent comme ça: 'je veux que mes enfants aillent à l'atelier et j'aurai la paix pendant cette journée'."

Pour conclure la dimension écologique, nous voudrions faire remarquer que le Carrefour famille a réussi, principalement dans les dernières années, à établir de multiples relations avec l'extérieur à travers lesquelles son fonctionnement est aussi constitué. Bâti comme un projet au bénéfice de ses membres, l'organisme s'ouvre de plus en plus au milieu par le biais de la constitution de liens soit avec la communauté, soit avec le système institué.

Les rapports du Carrefour avec la communauté sont définis à travers le développement des activités de l'organisme, qui contribuent à résoudre des problèmes sociaux locaux et engendrent ainsi une reconnaissance du milieu. Les partenariats avec d'autres organismes contribuent aussi à l'installation d'une interdépendance avec l'extérieur surtout dans l'ordre des échanges techniques. Cependant, l'organisme n'a pas une action politique organisée ni au niveau local, ni au niveau institutionnel.

L'interface avec le système institué se concrétise par des rapports avec l'État et le marché. Ces rapports sont marqués par la rencontre de deux logiques différentes et parfois incompatibles. Dans le cas du Carrefour, ce qui arrive est plutôt la prédominance de la logique du système (État et marché) sur l'expérience et le vécu commun de ses acteurs. Cela veut dire, entre autres, le renforcement progressif d'une logique de programme où l'efficacité et la performance sont les principaux critères de jugement. Les exigences des bailleurs de fonds et l'interface avec le marché sont des facteurs qui commencent à influer sur la définition de la gestion et des activités de l'organisation, au détriment des besoins des membres. En ce sens, on peut faire l'hypothèse que la dépendance de l'organisme par rapport à ces institutions pourra être, à long terme, plutôt un facteur d'affaiblissement que de renforcement de son autonomie.

Dimension organisationnelle et technique

Les processus productifs et le savoir-faire

Durant les dix premières années de son existence, le Carrefour avait des ***processus productifs*** qui comprenaient la réalisation de peu d'activités, soit les groupes pour les enfants de 3 à 5 ans, les groupes pour les enfants de 0 à 3 ans accompagnés de leurs parents et une seule activité pour les adultes: les groupes de discussion pour les parents sur des thèmes de leur choix. L'objectif principal de ces activités était la promotion du loisir et de la socialisation pour les parents et les enfants. Les processus de travail étaient donc plus simples. Les ateliers pour les enfants étaient composés d'activités de bricolage, de motricité globale, de jeux libres et d'échange informel entre les parents. Les ateliers pour les adultes étaient des moments d'échange entre les parents sur des thèmes concernant l'éducation de leurs enfants. Dans la majorité des cas, les mères elles-mêmes étaient les animatrices et leur expérience en tant que parents était considérée comme leur grande expertise.

Pendant la décennie 1990, avec l'augmentation des financements, l'organisme complexifie ses activités. Malgré que les ateliers pour les enfants maintiennent la même

configuration, d'autres activités sont créées. Les cours prénataux donnent aux participants des connaissances sur la grossesse et l'accouchement. Les ateliers pour les enfants de 0 à 1 an proposent des discussions entre les parents sur des problèmes d'ajustement et d'adaptation familiale, ainsi que de suggestions d'activités pour les tout-petits. Les ateliers ponctuels offrent des conférences sur des thèmes divers aux parents. Enfin, le programme pour les enfants handicapés ou déficients vise à les intégrer dans les groupes réguliers. Pour ce faire, une orthopédagogue est présente aux ateliers pour assurer leur intégration aux activités.

À partir de l'introduction de ces nouvelles activités on observe que l'organisme commence à agir dans le sens du soutien à la famille par des actions qui impliquent un élargissement des compétences et du **savoir-faire**. De nouveaux professionnels commencent à arriver, comme nous l'avons déjà cité, ce qui va engendrer en bout de ligne une division des tâches. De nouveaux postes sont créés et une séparation graduelle se développe entre la conception et l'exécution des processus.

L'expertise technique devient à ce moment plus importante. Tantôt dans la sélection des membres du conseil d'administration, tantôt dans le recrutement des travailleurs, les critères techniques deviennent des facteurs considérés comme nécessaires. En parlant de cette question la coordonnatrice générale nous a dit:

"C'est très important et on tient compte de la formation. Il faut des personnes qui puissent faire face aux tâches. Par exemple maintenant pour remplir le poste de trésorière pour trois ans [au conseil d'administration], c'est une personne qui a des connaissances en comptabilité."

Avec le processus de redéfinition des tâches, les coordonnatrices deviennent les principales responsables de l'élaboration **des processus productifs** par la détermination des activités et de leur programmation. Bien que les coordonnatrices prennent les décisions, les membres y participent indirectement par le biais de questionnaires d'évaluation d'activités ainsi que par des suggestions informelles comme la coordonnatrice nous l'a mentionné:

"À chaque année on évalue les besoins des parents par des questionnaires d'évaluation de leur satisfaction [...]. Une autre façon d'évaluer est une petite feuille qu'on remet aux parents pour qu'ils puissent évaluer les ateliers [...]. On tient compte de tout ça dans l'élaboration des activités. On va toujours s'ajuster aux nouveautés [...]. On est ouvert aux suggestions des parents."

Par ailleurs, on remarque que toutes les activités de l'organisme ont un caractère relationnel très marqué. Les activités sont réalisées en groupe et exigent une interaction entre les personnes et une implication naturelle des usagers dans le développement du service. Par exemple, dans les ateliers pour les enfants de 0 à 3 ans les mères participent du début à la fin aux dynamiques de l'atelier. Les animatrices sont simplement des agents qui facilitent le travail dans les groupes.

Les travailleurs, à leur tour, participent aussi à la conception des activités. Bien que la planification plus générale soit réalisée par les coordonnatrices, les animatrices ont une certaine autonomie pour innover dans la sphère des ateliers:

"Des grands thèmes sont décidés en réunion d'équipe. Mais en dehors de ça, si on veut en prendre le temps on peut se réunir et faire une planification ensemble."

De cette façon, nous pouvons constater que le Carrefour a enrichi ses processus productifs au fil du temps, ce qui a engendré le besoin de nouveaux types de savoir-faire dans l'organisme. La division des tâches et la spécialisation de l'intervention influencées par les exigences des bailleurs de fonds font que le savoir technique soit de plus en plus valorisé, tant dans l'administration (conseil, coordination, comptabilité et secrétariat) que dans les activités (animation).

Cependant, on voit que d'autres savoirs sont aussi considérés dans la définition des activités. La proximité naturelle entre les usagers et les travailleurs dans la conception des processus permet une influence mutuelle. En fait, les parents du Carrefour constituent un bassin de ressources et de savoirs qui sont toujours actionnés par l'organisme. Par exemple, durant la semaine de la musique, plusieurs parents musiciens viennent aux ateliers faire une présentation aux enfants. Des parents qui sont graphistes s'occupent du journal de l'organisme. D'autres parents contribuent aussi à l'animation

des ateliers ponctuels pour les parents. Nous avons participé à un atelier où une mère qui a fait un voyage en Asie pendant un an a raconté son expérience à d'autres mères. Tout cela, permet d'affirmer que l'expérience et le vécu des membres sont encore considérés dans la définition des processus, malgré le mouvement de professionnalisation qui voit le jour à l'organisme.

Critères d'efficacité

Les **critères d'efficacité** vont aussi changer au Carrefour famille au fil du temps. Cela peut être perçu dans les évaluations systématiques réalisées par l'organisme; procédure nouvelle dans son fonctionnement:

"Il y avait des commentaires informels, mais rien d'enregistré. Il n'y avait pas d'évaluation des enfants".

Le premier effort d'évaluation se concrétise par la réalisation du sondage de fin d'année avec les parents pour savoir leur degré de satisfaction à l'égard des activités. Comme nous l'a déclaré la coordonnatrice, cette initiative a été reçue avec méfiance par les travailleurs:

"On a engagé une personne ressource pour bâtir un questionnaire d'évaluation des besoins des parents. Ça a été très aidant, mais ça a été vu au départ comme très menaçant parce que, comme animatrice, c'est toujours très dérangeant de faire face à des parents qui sont plus ou moins satisfaits. Ça n'était pas l'habitude du Carrefour de faire des évaluations [...] Mais finalement on a eu un très bon résultat. Ça a donné de la force à nouveau au Carrefour, ça a rassuré toutes les animatrices. Alors finalement, cela a permis de voir à quel point c'était positif aussi pour ajuster des choses puisque les recommandations nous ont permis d'ajuster les activités."

Nous pouvons dégager de ce témoignage que les processus et les critères d'évaluation ont été décidés par les gestionnaires du projet et par une consultante externe. Il n'y a pas eu de discussion collective avec les travailleurs sur la procédure à adopter. Cela peut être la raison de la méfiance du début, même si l'évaluation, en soi, a produit des effets positifs.

Ensuite, étant donné les nouvelles exigences du gouvernement, le groupe de gestionnaires doit réaliser des évaluations d'impact en interrogeant la clientèle du projet PACE et ayant comme référence des critères de performance plus précis:

"Puis là on attendait toujours de Santé Canada qu'ils nous disent qu'on devait passer à une évaluation d'impact et bon, là c'est beaucoup plus exigeant. C'est encore très menaçant tout ça parce qu'ils nous mettent de la pression dans le sens d'une évaluation d'impact [...]. C'est plus seulement [leur demander] s'ils aiment ou s'ils n'aiment pas."

L'évaluation de l'action de l'organisme doit désormais être basée sur des critères de performance mesurables. Cependant, ces critères ne sont pas encore clairs pour les membres de l'organisme:

"Comment on va supporter ces familles-là, puis quel sorte de résultat on va avoir? C'est évident que ça change quelque chose pour eux comme parents. Concrètement comment mesurer ça, quel type de questions on va faire pour répondre à ça?"

Par ailleurs, nous avons observé qu'il n'y a pas de discussion de ces questions avec les autres travailleurs. Ce sont les gestionnaires du projet qui essayent d'établir les critères avec l'aide des professionnels externes. Mais, en même temps, ils ne se sentent pas appuyés pour réaliser cette tâche:

"Nous, l'ensemble des organismes communautaires, on demande du gouvernement s'il a beaucoup d'exigences, d'avoir la souplesse de nous donner le temps de nous ajuster à ce type d'évaluation. C'est un gros travail qu'il nous demande, un travail très perfectionné quand eux-mêmes, les gestionnaires de projets du gouvernement, connaissent plus ou moins ça, l'évaluation. 'Eux-autres' sont en train d'apprendre ce que c'est que l'évaluation, mais ils nous demandent de faire un travail au-dessus de notre capacité. On n'a jamais fait ça, on apprend aussi."

Le gouvernement établit ses exigences sans considérer le savoir-faire de l'organisme. Ce dernier, à son tour, repasse ses exigences aux travailleurs sans effectuer une discussion plus ample, visant à concevoir des critères communs d'évaluation. Cela se

reproduit tant pour l'évaluation de l'action de l'organisation que dans la sphère de l'évaluation des tâches. L'évaluation des travailleurs est aussi une procédure récente dans l'organisme. Par exemple, l'évaluation des coordonnatrices a été réalisée pour la première fois en 1997. Les critères et les processus d'évaluation avaient été définis par les membres du conseil d'administration dans un comité et discutés ensuite avec les coordonnatrices. Le comité a effectué une évaluation des coordonnatrices et a demandé à celles-la de faire leur propre évaluation. Le résultat a montré un écart entre la perception du conseil et l'auto-évaluation.

Le conflit s'est installé car les coordonnatrices étaient insatisfaites de la procédure. Le conseil d'administration a donc cherché l'aide d'un agent externe, soit l'organisatrice communautaire du CLSC. Cette personne a conseillé aux administrateurs du Carrefour d'effectuer une évaluation objective à partir des priorités de l'organisme. Selon cette personne, il faudrait établir une vision pragmatique de l'évaluation basée sur les objectifs de l'organisme. Le comité prépare donc un nouveau document d'évaluation des coordonnatrices où les administrateurs et les coordonnatrices vont établir ensemble les critères d'évaluation à partir des objectifs de l'organisme. Cependant, cette évaluation n'a pas été satisfaisante, comme le montre le témoignage d'une des coordonnatrices:

"Pour moi c'est tout nouveau ce comité au Carrefour et l'évaluation des coordonnatrices. Je l'ai expérimenté juste une fois l'année passée. Pour moi l'évaluation n'a pas été faite tellement dans le quotidien. Comme ils vont évaluer en ayant pour base les objectifs [de l'organisme], ils vont pas tellement considérer le temps qu'on a mis dans le suivi quotidien des choses au Carrefour [...]. Souvent je travaille à la maison pour faire avancer les 'objectifs du conseil d'administration' [guillemets de l'auteur] parce que dans le quotidien, juste faire face aux services aux parents et aux différents volets de l'administration c'est débordant."

C'est clair qu'il n'y a pas encore une vision commune sur les critères d'efficacité. La coordonnatrice n'est pas d'accord avec la façon d'évaluer du conseil, mais pourtant il n'y a pas de discussion collective sur ces divergences laquelle permettrait d'établir des critères valables d'évaluation pour ce groupe d'acteurs. La même chose se passe au niveau global de l'organisme, où les nouveaux critères de mesure des impacts sont en

train d'être définis par les gestionnaires du projet PACE avec l'appui d'un technicien, sans une participation effective des autres travailleurs impliqués, ni des membres.

Satisfaction des individus

D'une façon générale, les personnes que nous avons abordées dans les entrevues nous ont affirmé être satisfaites de travailler dans l'organisme. En particulier, plusieurs personnes démontrent une implication au travail qui va au-delà de la tâche. La majorité des travailleurs nous a montré que l'identification avec le projet social de l'organisme est un **facteur générateur de satisfaction**:

"Travailler dans le communautaire c'est ma plus grande satisfaction et de ce côté, je pense que le Carrefour me comble. Je crois au communautaire et dans le communautaire, c'est dans le loisir que se trouve le Carrefour. C'est le plaisir. Moi je suis quelqu'un de joyeux, je suis communicative et j'aime beaucoup le monde. Alors ça aussi, c'est important pour ma satisfaction. Constater que tu fais des parents et des enfants heureux, ça me rend très heureuse. "

"Je trouve très satisfaisant d'être là-dedans. J'avais le goût de m'impliquer davantage dans le milieu social, d'aider les parents. Comme j'étais parent je me sentais concernée par eux."

"Je me sens satisfaite ici, parce que tu sens que tu apportes quelque chose à la communauté. Travailler ici c'est pas juste à cause du salaire, mais il y a une autre chose que tu laisses ici, parce que tu apportes des choses aux parents."

Outre l'identification au projet social de l'organisme, les travailleurs ont remarqué comme facteur de satisfaction, l'autonomie individuelle et la créativité. Selon ces personnes, le quotidien du travail leur donne la possibilité de créer des nouvelles choses et d'acquérir de nouveaux apprentissages continuellement:

"Souvent je me demande pourquoi je suis heureuse au Carrefour et je crois que c'est surtout à cause de la création. Je crois que le communautaire, c'est un art. Animer et être en contact avec les gens c'est un art et au Carrefour, il y a beaucoup de place pour la création."

D'une certaine façon, cette autonomie permet de compenser l'inexistence d'avantages sociaux ainsi que les salaires inférieurs aux salaires offerts par les entreprises publiques ou privées. Comme l'affirme la coordonnatrice du PACE qui travaillait dans des écoles publiques avant:

"Il y a une grosse différence et c'est pour ça que je suis bien ici. Évidemment dans une école, tu as un meilleur salaire. Je gagnais trois fois ce que je gagne ici. J'en arrache plus financièrement, mais au niveau personnel il y a beaucoup plus de place. [...] Dans la façon de travailler avec le groupe aussi, on peut aller beaucoup plus loin [...]. À chaque année on s'ajuste, on travaille très proche des besoins des parents; on trouve toujours des nouvelles idées. Le travail est vivant et on n'est pas obligé de faire toujours la même chose."

L'autonomie dans l'accomplissement de la tâche et l'identification avec les valeurs et les actions de l'organisme produisent une forte implication personnelle par rapport au travail. Cependant cette implication peut être pour quelques-uns **un facteur d'insatisfaction**. Ainsi, nous avons perçu que, pour quelques travailleurs, principalement les nouveaux embauchés, l'implication personnelle peut être un facteur négatif. En effet, l'implication dans l'organisme presuppose un grand investissement de temps en dehors du travail ce qui, pour quelques-uns, devient plutôt une obligation qu'un plaisir :

"Je trouve que ça demande beaucoup de temps en dehors du travail rémunéré [...] À part ça je trouve des satisfactions dans des contacts humains et dans l'autonomie."

En ce qui concerne la **perspective future** des travailleurs par rapport à l'organisme, nous avons observé qu'il y a deux positions différentes parmi les salariés. Il y a ceux qui sont comme la coordonnatrice très impliqués dès l'origine du Carrefour, et qui nous a dit vouloir rester tant qu'il y aura des manières d'y contribuer:

"Au moment où tu travailles pour un organisme qui fait la promotion de valeurs auxquelles tu crois et que tu travailles à des choses qui te donnent des satisfactions, c'est une croissance continue. [...] Si je trouve que je n'ai rien à apporter au Carrefour, si ce moment arrive, ça me ferait du bien de partir."

Il y a aussi un autre groupe, plus nombreux, de personnes pour qui le travail au communautaire est une phase, où ils ont appris plusieurs choses, mais où ils vont rester quelque temps seulement:

"Le Carrefour pour moi, c'est comme une école pour apprendre des choses. J'ai l'impression que je suis de passage. Je ne sais pas si d'ici à quelques années je vais avoir encore le goût de poursuivre à ce niveau-là. Je n'ai pas l'impression que c'est demain que je vais terminer, mais je n'ai pas l'impression que ça va être à vie."

"Moi, je pense que je m'en vais dans d'autres secteurs. Le communautaire, c'est super le 'fun', mais ça demande beaucoup de temps et tu es peu rémunéré. Alors, c'est ça, j'ai une famille et j'ai le goût de payer l'université à mon enfant, mais je ne sais pas si je pourrais le faire avec le communautaire."

Ces témoignages montrent que malgré que le travail au Carrefour soit une source de satisfaction et de développement pour les personnes, selon quelques travailleurs, il n'y a pas de perspective de carrière dans l'organisation. Le besoin de développement professionnel fait que les personnes pensent à d'autres options de travail pour ce qui est de l'avenir.

Bref, on voit que pour plusieurs travailleurs du Carrefour, principalement les plus anciens, le travail a une signification plutôt d'occupation qu'opérationnelle. Autrement dit, l'identification au projet social de l'organisme, la possibilité d'initiative et de développement personnel produisent une implication des individus. Cette implication dépasse les exigences formelles imposées par l'organisation et s'inscrit dans la volonté des acteurs eux-mêmes. Cependant, pour d'autres travailleurs, cette implication est moins naturelle et devient même un facteur d'insatisfaction, car elle est perçue comme une obligation qui s'ajoute à la tâche. Cette position est évidente chez des nouveaux travailleurs qui ne se sentent pas tellement rattachés au projet social de l'organisme. Comme nous l'avons déjà dit, ils ont plutôt une position de salariés.

En résumé, en analysant la dimension technique, on remarque que le Carrefour a des façons particulières de concevoir et d'évaluer les processus organisationnels et

techniques. Ces particularités sont énormément influencées par la dynamique interne des acteurs (rapport entre les individus) ainsi que par les exigences externes (rapport avec l'État et le marché). L'organisme traverse actuellement une période de transition où le savoir technique prend de plus en plus d'importance et où la performance commence à être le critère de validité utilisé pour "mesurer" l'impact de l'action de l'organisme et la valeur des travailleurs qui en font partie.

Une vision d'ensemble: l'enjeu de la croissance

"Carrefour n. m. (bas lat. quadrifurcus): 1. Lieux où se croisent plusieurs routes ou rues. 2. Choix entre diverses perspectives. 3. Rencontre organisée en vue d'une confrontation d'idées." (Petit Larousse, 1991)

L'analyse du Carrefour famille fait découvrir un organisme communautaire qui traverse une phase de transition caractérisée par la croissance et par la professionnalisation. Cette phase est marquée par un processus de formalisation qui se fait sentir dans chaque dimension de l'organisme, à travers la déstabilisation et l'affaiblissement du monde vécu.

Dans la dimension sociale, de nouveaux acteurs commencent à faire partie de l'organisme, ce qui engendre une plus grande complexité dans la structure. La croissance de l'organisme, la division des tâches et la dispersion des espaces engendre un éloignement nouveau entre les divers groupes composant l'équipe de travail. En ce qui concerne les membres, on observe une fracture entre ceux qui consomment les services et ceux qui cherchent une affiliation sociale. En plus, il n'y a pas d'espaces communs de réflexion, d'argumentation et d'accord entre ces différents acteurs sur la gestion: celle-ci devient de plus en plus l'apanage de la coordination et des membres du conseil d'administration, sans implication de la part des usagers ou des travailleurs.

Notamment, on a constaté la formation d'un groupe de mères qui ont participé activement à différentes phases d'évolution de l'organisme et qui jouent aujourd'hui le rôle de gestionnaires. Toutefois, ces personnes n'ont pas réalisé jusqu'à présent un processus de délégation qui pourrait encourager une participation plus élargie et une rénovation du leadership au sein de l'organisme. Cela peut représenter un risque à long terme, spécialement si on considère les possibilités "d'oligarchisation" des rapports internes.

Dans la dimension économique, les processus deviennent davantage régulés par le principe de la redistribution. Les ressources proviennent dans leur grande majorité des financements de l'État, car les activités du Carrefour famille correspondent à une des priorités gouvernementales (petite-enfance). Ainsi, plusieurs activités qui faisaient auparavant partie de la sphère de la réciprocité deviennent des activités payées grâce à la disponibilité de ressources. Ces changements vont aussi avoir des conséquences sur la personnalisation du service et donc sur la construction conjointe de l'offre et de la demande. Malgré que l'activité ait un caractère relationnel par nature, l'embauche des nouveaux travailleurs plus "professionnels" commence à modifier aussi la composition du service.

Dans la dimension écologique, le projet social de l'organisme se transforme, sans qu'il y ait nécessairement une discussion pour redéfinir "le bien commun" autour duquel s'organise la coopération entre les membres. En effet, l'organisme semble poussé par les bailleurs des fonds vers une logique d'intervention (aide aux familles plus démunies) alors qu'il était avant dans une logique d'auto-service en visant surtout la promotion du loisir pour une clientèle plus ou moins aisée. Cette nouvelle configuration "d'entraide" n'a pas encore été absorbée par les membres et, dans les entrevues, nous avons constaté que les personnes interrogées ne se reconnaissaient pas dans un projet d'intervention. Tout cela nous permet d'affirmer que l'organisme n'a pas présentement une vision suffisamment claire de son projet social.

Dans la dimension technique, les processus deviennent plus formels et on observe une séparation graduelle de la planification et de l'exécution. Le savoir technique est plus présent dans les décisions prises et dans les activités. L'efficacité, elle, devient

davantage fondée sur des critères externes de performance utilisés pour l'évaluation de l'action collective et de l'action individuelle. Ce renforcement d'une logique "technocratique" entraîne un risque de désaffection des travailleurs car l'encadrement des activités pourra réduire leur autonomie, ce qui semble être une source de satisfaction assez importante pour les inciter à s'engager dans l'organisation.

Cependant, il faut souligner que le processus de formalisation et de renforcement de la logique systémique n'est pas généralisé. Le monde vécu est encore en vigueur dans plusieurs espaces de la vie de l'organisme où la proximité et la solidarité sont les axes des rapports entre les individus. Cela est clair par exemple dans les liens entre les membres à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisme. En fait, les rapports personnels constituent la grande particularité des relations dans ce groupe. La question qui se pose est la suivante: est-ce que l'organisme va réussir à introduire cette logique "communicationnelle" aussi dans les espaces formels de la gestion?

En somme, le Carrefour famille est un exemple d'une organisation solidaire en cours de transition. Sa configuration et sa gestion se présentent, pour l'avenir, sous le signe de l'inconnu. Sa trajectoire nous permet de percevoir, cependant, l'importance pour un organisme communautaire de maintenir au fil du temps un équilibre entre le monde vécu et le monde du système. Cela est, à notre avis, le grand défi du Carrefour famille. Autrement dit, une réflexion collective sur la transformation subie par l'organisme ces dernières années se fait nécessaire pour maintenir sa "légitimité" et la promotion d'une "action commune durable". Cette réflexion pourra être une occasion pour les membres de se "réapproprier" cet espace social, ainsi que signifier un premier pas vers l'instauration d'un accord entre les acteurs sur une base commune d'action (gestion) adéquate au projet social qu'ils se sont choisi.

Chapitre 6

Analyse de la Maison d'entraide

Introduction

De manière analogue à l'analyse qui a été faite pour le Carrefour famille, nous allons effectuer dans ce chapitre l'examen de la gestion de la Maison d'entraide, en ayant pour fondement le modèle d'analyse proposé dans le chapitre 3. Nous allons utiliser la même disposition des rubriques employée dans l'étude du Carrefour famille, et pour rapporter les évidences trouvées sur le terrain, nous effectuerons une description de quelques situations observées et aussi nous reproduirons les témoignages des acteurs dans leurs paroles originales.

Dimension sociale

Les acteurs

Plusieurs acteurs agissent dans la Maison d'entraide. En particulier, on remarque cinq types d'acteurs: les membres, les bénévoles, le conseil d'administration, la coordonnatrice et les travailleurs.

Il y a quatre catégories de **membres** à la Maison d'entraide. Les membres actifs sont ceux qui participent de façon régulière aux services (accueil et ateliers de devoirs) et aux réseaux d'entraide (cuisines collectives et la débrouille). Les membres sympathisants sont ceux auxquels sont offerts les services de l'organisme, mais qui ne participent pas régulièrement à la vie de la Maison. Comme exemple, on remarque les personnes qui participent aux repas communautaires une fois par mois ou encore ceux qui bénéficient des services de l'accueil. Les membres du personnel sont les travailleurs de l'organisme et les membres associés sont des personnes de la communauté qui

souhaitent soutenir les projets de la Maison d'entraide. Ces dernières sont, en général, recommandées par le conseil d'administration.

Tous les membres, en incluant les travailleurs, payent une cotisation annuelle¹ de un dollar et plus. Cependant, seulement les membres actifs et les membres associés peuvent être élus et ont le droit de vote lors des assemblées générales. Ainsi, les travailleurs et les membres non impliqués n'ont pas d'influence formelle sur le choix du conseil d'administration ni sur d'autres décisions prises en assemblée.

La Maison d'entraide comporte environ 205 membres actifs qui participent dans ses services et réseaux. La majorité de ces personnes ont de faibles revenus et/ou vivent d'autres problématiques reliées à l'exclusion comme par exemple les femmes monoparentales, les personnes ayant des troubles psychologiques, les chômeurs, les personnes seules, les personnes âgées et les nouveaux arrivants. L'organisme est donc formé par une population diversifiée, composée d'individus de différents âges et cultures. D'après la coordonnatrice:

"Notre différence c'est d'avoir de l'intergénérationnel, d'avoir, dans une même Maison, des enfants, des aînés, des familles et des personnes seules. Notre force c'est d'avoir une micro-société dans la même Maison."

Une autre caractéristique de l'organisme est que plusieurs membres actifs — surtout ceux qui participent au réseau des aînés — sont à la Maison d'entraide depuis longtemps. Ces membres restent pendant beaucoup d'années et plusieurs parmi eux font même une trajectoire dans l'organisme, comme le montre ce témoignage d'une ancienne membre:

"Au départ je faisais juste partie de la Débrouille. Après je me suis inscrite à faire de l'accueil individuel et j'ai donné un après-midi par semaine. Après, j'ai participé à l'accueil collectif: aux repas communautaires et aux rencontres d'éducation populaire. [...] Je suis allée aussi au conseil d'administration; j'étais une des premières qui sont venues des membres ordinaires. [...] Cette

¹ Cette cotisation n'est pas obligatoire. Les membres la payent s'ils peuvent ou s'ils veulent le faire.

année je travaille plus avec des jeunes à l'atelier de devoirs et leçons."

En plus de fournir des services aux membres actifs, la Maison d'entraide en fait aussi bénéficier les membres sympathisants, qui ne s'impliquent pas directement dans les activités. Par exemple, en 1997-1998, la Maison d'entraide a bénéficié à plus de 1 300 personnes à travers les services d'accueil individuel, les rencontres d'information et les repas communautaires. Ainsi, la contribution de l'organisme ne se limite pas aux membres internes et ses services sont offerts à d'autres personnes du quartier.

Les **bénévoles** sont nommés collaborateurs à la Maison d'entraide. Cela à la demande des bénévoles eux-mêmes, qui ne se reconnaissaient plus dans le mot bénévole car ils étaient très impliqués dans les activités de l'organisme. Effectivement, les collaborateurs à la Maison d'entraide participent à la composition des services dispensés par l'organisme. Ils s'impliquent dans les ateliers de devoirs et leçons en donnant du soutien aux enfants; ils participent à l'accueil individuel en aidant les personnes à remplir les formulaires ou en répondant à des appels téléphoniques; ils travaillent aussi à la préparation des activités d'accueil collectif (les rencontres d'information et les repas) ainsi qu'à celles des fêtes et sorties. De cette façon, les bénévoles n'ont pas seulement un rôle d'appui et ils font partie de la propre conception des services. Ci-dessous nous décrivons le nombre de bénévoles impliqués dans chacun des services offerts par l'organisme:

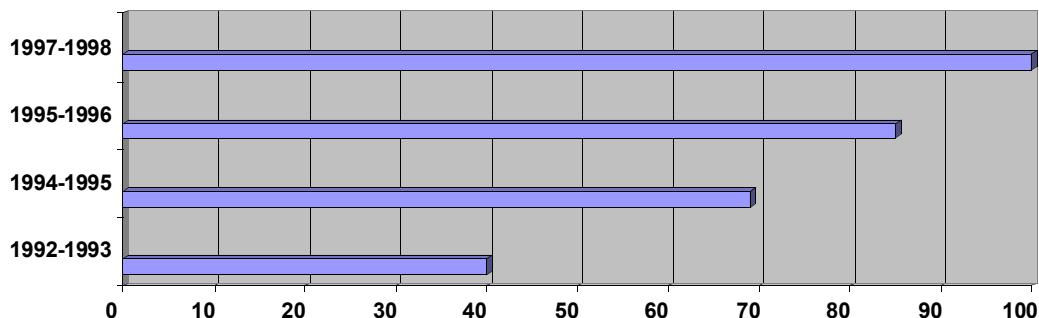
TABLEAU 10 - MAISON D'ENTRAIDE: PARTICIPATION BÉNÉVOLE EN NOMBRE DE PERSONNES/1997-1998

Atelier de devoirs et leçons	Accueil individuel et collectif	Repas communautaires	Conseil d'administration	Total/ année
70 personnes	6 personnes	8 personnes	6 personnes	100 personnes

Le service où se retrouve la plus grande participation bénévole est l'atelier de devoirs et leçons. Dans ce service, chaque enfant est accompagné par un collaborateur, trois fois par semaine, pendant une heure et demie. Cela signifie une grande demande de bénévolat, surtout si on considère l'augmentation du nombre d'enfants à chaque année. Donc, avec l'implantation de ce service, la Maison d'entraide a beaucoup intensifié la participation bénévole, comme le démontre le tableau 11. Aujourd'hui l'organisme compte sur la participation de 100 bénévoles² dans ses activités, ce qui représente un total d'environ 10 000 heures³ de bénévolat par année. Conformément à la coordonnatrice:

"C'est énorme et c'est très important. On a eu une croissance énorme du bénévolat à la Maison et c'est beaucoup le projet de l'atelier qui nous amène ça. Dans les autres réseaux la participation a été plus active dans d'autres périodes, comme la Débrouille [réseau de personnes âgées] par exemple. Quand les gens étaient plus en santé ils étaient très actifs dans l'ensemble de la Maison mais il y en a quelques-uns encore."

TABLEAU 11 - MAISON D'ENTRAIDE: ÉVOLUTION DE LA PARTICIPATION BÉNÉVOLE EN
NOMBRE DE PERSONNES



On constate que la Maison d'entraide a réussi à garder la participation bénévole ainsi qu'à l'élargir au fil du temps. Présentement, le besoin d'une ample implication fait que la

² Le temps supplémentaire des travailleurs n'est pas comptabilisé dans le travail bénévole, mais nous avons remarqué que tous les travailleurs donnent plusieurs heures en plus du travail rémunéré.

³ Ce montant d'heures a été calculé par la coordonnatrice, qui a considéré approximativement toutes les activités bénévoles réalisées à l'organisme pendant l'année 1997-1998.

Maison d'entraide ne peut plus combler ses besoins de collaborateurs avec ses membres réguliers. L'organisme cherche donc des collaborateurs à l'extérieur au moyen d'annonces dans le journal. Il a aussi une entente formelle avec l'École de psycho-éducation de l'Université de Montréal, ce qui permet que les étudiants de cette école réalisent un stage dans les ateliers de devoirs et leçons de l'organisme.

L'augmentation du bénévolat est aussi accompagnée de la diversification des types de collaboration. Par exemple, dans l'atelier de devoirs et leçons, parmi les 70 personnes impliquées, 12 sont des personnes âgées qui étaient déjà membres de l'organisme à la Débrouille, 19 sont des étudiantes qui font du bénévolat pendant une session, en visant à acquérir une expérience et la majorité, soit 35 personnes, est formée par des adultes du quartier qui sont en démarche d'insertion à l'emploi.

Malgré que tous les collaborateurs soient considérés comme membres, on perçoit qu'il y a différentes sortes de bénévoles dans l'organisme. Il y a ceux qui s'impliquent dans plusieurs activités et participent à la gestion à travers les réunions d'équipe ou du conseil d'administration et il y a aussi ceux qui donnent du temps seulement dans un service particulier, comme par exemple une des collaboratrices de l'atelier de devoirs que nous avons interrogée:

"On vient faire une heure, deux heures, trois heures par semaine et c'est juste ça qu'ils nous demandent, ils vont pas au-delà de ça. C'est très bien [...]. Je me contente d'être juste un petit maillon de leur chaîne, c'est tout, et ça me convient très bien parce que je peux pas donner plus de temps."

Le conseil d'administration est formé de neuf membres. Parmi ces individus, cinq sont des membres associés, c'est-à-dire des personnes de la communauté qui soutiennent le projet de la maison: un propriétaire d'entreprise du secteur publicitaire qui est le président, un professeur universitaire, une représentante des communautés religieuses, une organisatrice communautaire du CLSC et un notaire du quartier. Ces personnes aident l'organisme grâce à leur accès à d'autres milieux en dehors du communautaire. Comme nous l'a dit la coordonnatrice de l'organisme:

"Ces personnes vont nous amener des nouvelles ressources, pas juste financières. Elles ont des expériences et des capacités qui peuvent soutenir nos projets. L'autre avantage c'est la possibilité de faire redécouvrir le communautaire à d'autres milieux [...]. C'est important de faire ces alliances-là. Ça rend aussi visible notre projet parce que souvent ces gens-là ont des ressources qu'on n'a pas. Leurs expertises sont mises au service de l'organisme et ça c'est précieux pour nous."

Bien que l'aide de ces personnes soit très effective, l'entrée des "gens de l'extérieur" rend plus complexes les rapports entre les membres du conseil. Les quatre autres personnes qui le composent sont des représentants des réseaux, c'est-à-dire des membres élus lors de l'assemblée. Donc, ces deux groupes d'acteurs cohabitent au sein du conseil et ils ont des expériences et des logiques très différentes et parfois opposées. Cela engendre quelques conflits à l'intérieur du conseil et aussi dans le rapport avec des travailleurs. Ces questions seront traitées dans les prochaines sections, où nous analyserons la communication et l'interaction entre les acteurs.

Quant à sa fonction, le conseil d'administration s'occupe de questions plus générales et il n'exerce pas une influence directe dans la gestion quotidienne de l'organisme. Par exemple, dans l'année 1997-1998, le conseil d'administration de la Maison a eu comme priorités la définition d'une politique salariale pour le poste de coordination, l'organisation d'une journée d'orientation avec la participation de tous les acteurs de l'organisme, la réalisation d'une rencontre entre l'équipe de travail et le conseil d'administration et l'implication dans la campagne annuelle d'autofinancement de l'organisme.

La **coordonnatrice** est une ancienne travailleuse de la Maison d'entraide qui est là depuis 13 ans. Elle a commencé à y travailler comme salariée, en faisant de l'animation dans le réseau des personnes âgées. Quelques années plus tard, elle a assumé des fonctions plus administratives, malgré que la gestion ait été collective. Après quelques années, elle a été nommée par le conseil coordonnatrice formelle de l'organisme. Comme elle-même nous l'a expliqué:

"La coordonnatrice de la Maison a quitté l'organisme et on a fait le choix d'une gestion collective, mais dans laquelle j'aurais des tâches plus administratives: le financement de la Maison et sa

représentation. Ça prenait quelqu'un qui porterait un peu le chapeau, mais sans une coordination formelle, car on a choisi une gestion collective. Quelques années plus tard on s'est rendu compte que c'était pas satisfaisant et on est revenu à un modèle de gestion avec une coordonnatrice. Donc, j'acceptais de prendre le poste de coordination de la Maison d'entraide."

La coordonnatrice actuelle a assumé le poste il y a environ cinq ans. Malgré que celle-ci occupe un poste central, car la coordonnatrice est la seule qui participe aux réunions mensuelles du conseil d'administration, la gestion est encore très collective à la Maison d'entraide. Il y a peu de concentration de pouvoir dans le poste de coordonnatrice et nous avons constaté l'existence d'une forte délégation. Un autre aspect remarqué, c'est que la coordonnatrice ne s'occupe pas seulement des questions de gestion. Elle a aussi une action sur le terrain, car elle anime encore le réseau de la Débrouille pour personnes âgées, une fois par mois, en outre d'être responsable de ce qui concerne le financement de l'organisme et la concertation.

Enfin, les **travailleurs** sont les salariés et comptent six personnes, incluant la coordonnatrice, engagées à temps plein et avec des contrats indéterminés. Chaque travailleur s'occupe d'un service ou d'un réseau de la Maison. Il y a donc deux responsables des ateliers de devoirs et leçons, une responsable de l'accueil, une responsable de la cuisine collective et une secrétaire administrative. Tous les travailleurs ont des responsabilités quant à la gestion et au fonctionnement de l'organisme. Comme illustration, la responsable des cuisines collectives réalise la planification du travail des groupes, l'achat des aliments, l'animation des groupes, la gestion de bénévoles, l'organisation de rencontres d'évaluation et la concertation auprès des regroupements de cuisines collectives. Elle participe aussi une fois par semaine à des réunions d'équipe. Il en est de même pour les autres travailleurs qui ont des tâches complexes, où les processus de planification et d'exécution ne sont pas séparés.

La grande majorité des travailleurs sont venus à la Maison au moyen de processus de recrutement mis sur pied en fonction des besoins de l'organisme. Ils n'avaient pas nécessairement des rapports auparavant avec la Maison. Dans ces cas, l'expérience et la formation sont des critères considérés dans la sélection; cependant, ce ne sont pas les principaux facteurs pris en compte. Les travailleurs ont des formations et

expériences diverses et l'organisme établit une politique de donner une chance de réinsertion aux personnes, lors du recrutement de nouveaux travailleurs. La coordonnatrice nous a confirmé cette pratique:

"C'est important pour la Maison de choisir les personnes aussi en fonction de ses besoins. Ces aspects-là sont considérés ... de regarder la personne, de donner une chance à quelqu'un de trouver un emploi, de se réinsérer."

Tout bien considéré, on observe que plusieurs acteurs cohabitent à la Maison d'entraide. Ces acteurs proviennent de différents milieux et ont des besoins divers. Les membres sont des personnes âgées, des familles, des adultes et des enfants. Il y a une diversité de personnes et de problématiques (pauvreté, chômage, solitude, exclusion sociale, etc.) qui font partie du quotidien de l'organisation. Les bénévoles (étudiants universitaires, personnes âgées et adultes en insertion) proviennent de différents milieux et, chacun d'eux possède des attentes particulières par rapport à l'organisme. Le conseil d'administration réunit des représentants de plusieurs instances de la communauté, lesquels sont porteurs de logiques et expériences singulières. Les travailleurs aussi ont des formations diverses.

Cette pluralité, qui résulte surtout de l'ouverture de l'organisme vers l'extérieur, est l'axe des rapports entre les personnes et constitue une des caractéristiques de la gestion de l'organisme comme nous allons l'analyser dans les sections suivantes.

La communication

À la Maison d'entraide la diversité représente plutôt une richesse, principalement à cause de l'existence de plusieurs espaces de communication entre les acteurs. Ces espaces permettent l'exercice de la discussion et le dégagement des différentes logiques existant dans l'organisme. Pour illustrer cela, nous avons élaboré le tableau 12 qui montre les différents **moyens** de communication utilisés dans l'organisme.

TABLEAU 12 - MAISON D'ENTRAIDE: MOYENS DE COMMUNICATION ENTRE LES ACTEURS

Acteurs	Conseil d'administration	Équipe de travail (coordonnatrice et travailleurs)	Bénévoles	Membres
Conseil d'administration	Réunions du Conseil d'administration (1fois/mois)	Avec la coordonnatrice: réunions du conseil (1 fois/mois) Avec l'équipe: réunions du conseil et travailleurs (1 fois/année)	Journée d'orientation (1 fois par année)	Journée d'orientation (1 fois par année) Assemblée générale (1 fois par année) Réunions des réseaux Activités régulières
Équipe de travail (coordonnatrice et travailleurs)	Avec la coordonnatrice: réunions du conseil (1 fois/mois) Avec l'équipe: réunions du conseil et travailleurs (1 fois/année)	Réunions d'équipe (1 fois/semaine)	Participation aux réunions d'équipe (1 fois/mois) Réunions des réseaux	Journée d'orientation (1 fois par année) Assemblée générale (1 fois par année) Réunions des réseaux Activités régulières
Bénévoles	Journée d'orientation (1 fois par année)	Participation aux réunions d'équipe (1 fois/mois) Réunions des réseaux	Participation aux réunions d'équipe (1 fois/mois) Réunions des réseaux	Journée d'orientation (1 fois par année) Assemblée générale (1 fois par année) Réunions des réseaux Activités régulières
Membres	Journée d'orientation (1 fois par année) Assemblée générale (1 fois par année) Réunions des réseaux Activités régulières	Journée d'orientation (1 fois par année) Assemblée générale (1 fois par année) Réunions des réseaux Activités régulières	Journée d'orientation (1 fois par année) Assemblée générale (1 fois par année) Réunions des réseaux Activités régulières	Journée d'orientation (1 fois par année) Assemblée générale (1 fois par année) Réunions des réseaux Activités régulières

On observe qu'il y a plusieurs moyens de communication entre les différents niveaux. Les administrateurs communiquent régulièrement avec l'équipe de travailleurs par le biais des réunions du conseil d'administration, auxquelles participe seulement la coordonnatrice. Nonobstant ce fait, il existe aussi des rencontres formelles entre les autres travailleurs et le conseil d'administration. Ces réunions, auxquelles la coordonnatrice est aussi présente, permettent aux travailleurs d'amener des questions directement au conseil.

Ces réunions n'ont lieu qu'une fois par année. Le reste du temps c'est la coordonnatrice qui agit comme médiatrice entre le conseil et les travailleurs. Comme la majorité des membres du conseil sont des membres associés et qu'ils ne participent pas directement aux activités, cela génère une certaine distance entre les administrateurs et les autres travailleurs. Selon la coordonnatrice, les différences de points de vue sont saillantes entre ces deux groupes:

"On n'est pas nécessairement d'accord sur la façon de gérer l'organisme et sur la vision de son développement. C'est une vision d'homme d'affaires par rapport à une vision communautaire. Des fois ils comprennent pas toujours...mais ça amène d'autres enrichissements. Je pense qu'on peut arriver à un équilibre."

Cet équilibre est construit à la Maison d'une façon dynamique. C'est à partir de l'expression des individus que les oppositions sont mises sur la table et discutées afin d'arriver à un accord. Par exemple, dans la dernière réunion entre les travailleurs et le conseil d'administration, quelques travailleurs ont exprimé leurs insatisfactions et besoins par rapport au travail en ce qui concerne les équipements, la formation et d'autres soutiens nécessaires à la réalisation de leurs tâches.

Cela a engendré un effort du conseil et aussi de l'équipe de travail, visant à satisfaire les attentes exprimées par des actions concrètes. Cette manifestation des différences et cette négociation d'arguments se passe aussi à l'intérieur du conseil. Souvent, les membres des réseaux et les membres associés ne sont pas d'accord sur des sujets

discutés. Cette différence d'opinions engendre fréquemment des débats dans les réunions du conseil, même si celles-ci ont plutôt un caractère formel.

Au niveau de l'équipe de travail, la communication sur la gestion se passe dans des réunions hebdomadaires entre les travailleurs, en incluant la coordonnatrice. Dans ces réunions, les participants échangent sur leurs dossiers respectifs, planifient les activités en commun, et discutent plusieurs thèmes reliés au fonctionnement de l'organisme. La **finalité** est de promouvoir un partage d'opinions et une discussion en permettant une intégration entre les différents réseaux de l'organisme. Dans ces réunions la communication est libre et les travailleurs s'expriment, en général d'une façon authentique, en faisant référence aux trois mondes: objectif (des choses existantes), social (normes du groupe) et subjectif (expression d'émotions, sentiments). Mais cette libre argumentation n'est pas toujours conciliante, car elle est aussi productrice de conflits.

Par exemple, dans les réunions auxquelles nous avons participé, la responsable des cuisines collectives a exprimé sa profonde insatisfaction face à l'équipe. Elle avait été absente pendant quelques jours et, durant son absence, quelques décisions au sujet des cuisines ont été prises sans la consulter. Cela a fait émerger d'autres frustrations de la responsable des cuisines, celles-ci plutôt liées à des sentiments qu'à des faits objectifs. Elle se sentait limitée dans ses décisions, elle sentait que les gens ne respectaient pas sa tâche, elle trouvait qu'il y avait une demande non explicite de la part des autres personnes de faire des heures supplémentaires de travail. Elle a exprimé ses sentiments dans plusieurs réunions et ceux-là n'étaient pas partagés par les autres travailleurs. Cela empêchait donc l'existence d'une acceptation réciproque de la situation par les participantes. Il en est résulté de l'intolérance, ce qui a produit un grand malaise au sein du groupe. Pour la coordonnatrice:

"Juste entre nous à un moment donné on ne se stimule plus, au contraire on se freine et c'est ce frein-là qu'il faut dépasser pour être proactif avec les gens. Une petite équipe peut être stimulante, mais peut-être aussi un petit peu étouffante."

Cet exemple nous montre que la pratique d'une communication authentique entre les acteurs n'est pas facile et qu'elle ne produit pas seulement des effets positifs. Ce type

de communication peut amener le conflit et même la dissolution du groupe à long terme. En effet, l'ouverture de la communication consiste en un apprentissage continu et exige une maturité tantôt du groupe, tantôt des individus concernés.

Pour ce qui est de la communication entre les membres et les bénévoles, il y a aussi plusieurs espaces de promotion du débat rationnel dans l'organisme. Tout d'abord, quelques collaborateurs participent aux réunions d'équipe une fois par mois. Dans ces occasions ils discutent des activités de la Maison et les évaluent avec les travailleurs. Ils font aussi des suggestions par rapport aux services et réseaux de la Maison.

Par exemple, dans une de ces réunions, ils ont évalué ensemble l'action de la Maison pendant la période de la tempête de verglas. La coordonnatrice a fait un résumé des actions déjà réalisées et ensuite les participants ont établi ensemble un plan d'action pour les jours suivants à partir des suggestions reçues. Ils ont décidé de diffuser des informations dans le journal du quartier pour aider les sinistrés, d'élaborer une banque de références, à l'accueil, pour les personnes qui demandent des informations à la Maison et aussi de contacter l'Action Solidarité du Grand Plateau. En entreprenant un travail de coordination et d'analyse des ressources communautaires existantes dans le quartier, on poursuivait le but de penser une action commune entre les organismes du quartier dans une situation de crise comme celle du verglas.

Dans ces réunions avec les collaborateurs, nous avons observé la présence d'une action réflexive. Chaque personne donne son opinion et, à la fin, le groupe essaie de concevoir une interprétation commune qui servira comme un guide de l'action. Mais ce ne sont pas tous les collaborateurs qui participent à ces réunions. Comme nous l'avons mentionné, il y a plusieurs niveaux d'implication dans la Maison d'entraide. Les bénévoles qui sont présents aux réunions d'équipe sont choisis en fonction de leur intérêt et de leur disponibilité, tel que nous l'a expliqué la coordonnatrice:

"Souvent, ce sont les interpellations personnelles qu'on fait aux gens qui possèdent un intérêt, ou on pense qu'il y a une disponibilité pour venir avec 'nous-autres'. On les invite personnellement en début d'année. On souhaite qu'il y ait des représentants de chaque réseau."

Pour les autres membres et/ou bénévoles il y a aussi des espaces de communication et d'expression. Une de ces opportunités se réalise une fois par année: c'est la journée d'orientation. À cette occasion, les différents acteurs de la Maison (membres, bénévoles, travailleurs, coordonnatrice et conseil d'administration) se réunissent pendant une journée pour discuter de la mission de l'organisme, de son fonctionnement et de son avenir. Lors de la journée d'orientation à laquelle nous avons participé, la coordonnatrice a ouvert la réunion en disant:

"Nous sommes ici pour discuter et pour donner du sens aux actions de l'organisme [...]. C'est pas le conseil d'administration qui va dire comment on doit fonctionner, on doit décider ensemble."

Il y avait plus de 40 personnes de tous les réseaux de l'organisme. Tout d'abord, les participants ont analysé ensemble la situation socio-économique du Québec et celles de leur quartier. Ensuite, ils se sont réunis en petits groupes pour discuter sur la Maison d'entraide. Ils ont réfléchi sur sa mission, ils ont exprimé leurs besoins et ils ont proposé des suggestions et des idées pour améliorer les différents services de la Maison. On pourrait dire, donc, que la journée d'orientation consiste en un espace de réflexion collective, d'apprentissage et d'implication pour les membres. Cette pratique se consolide à l'organisme et elle est réalisée déjà depuis cinq ans, en réponse aux demandes des membres, comme nous l'a dit la coordonnatrice:

"Ça a été un besoin des membres et de l'équipe de travail, c'est lié au fait de la vie démocratique de la Maison, au souhait de faire participer le plus de gens possible aux activités, aux décisions qui sont prises et aux orientations de la Maison. L'objectif c'est vraiment une prise en charge par les membres."

La communication avec les membres se concrétise aussi dans d'autres espaces. Dans l'assemblée générale, par exemple, le taux de présence des membres est un signe de vitalité de la participation à l'organisme. La dernière assemblée a été une des plus nombreuses, avec la présence de 49 membres. Malgré que la communication y soit plus formelle, cette année un échange été effectué avec les présents sur le rapport d'activités de l'organisme:

"Ce qui a été plaisant cette année c'était la partie d'échanges sur notre rapport d'activités. On a fait ça dynamique, on a fait parler les gens et il y a eu un échange très intéressant avec la salle au niveau de ce que les gens considèrent important dans la Maison."

D'autres espaces d'échange entre les membres sont les réunions des réseaux. Ces réunions sont réalisées en fonction des besoins, par les responsables de chaque activité, afin de discuter avec les membres des questions concernant les activités. Par exemple, dans les cuisines collectives la responsable a réalisé une rencontre avec tous les participants des groupes. Dans cette rencontre ils ont exprimé leurs opinions sur le service et ils ont suggéré des améliorations, comme par exemple l'arrangement de la cuisine. Cette suggestion a été ensuite mise en pratique par la responsable et par les membres qui se sont réunis pour réorganiser ensemble la cuisine et ses outils.

Finalement, il faut aussi dire que les activités régulières et les fêtes et sorties constituent des espaces pour l'exercice du débat entre les personnes et pour l'expression de leur monde vécu. Dans l'atelier de devoirs les collaborateurs donnent du soutien aux enfants dans l'élaboration de leurs devoirs, mais ils sont aussi disponibles pour parler et pour écouter les enfants. Aux cuisines collectives, pendant que les participants cuisinent, il y a un échange naturel entre eux. Les rencontres d'information sont des espaces pour le débat sur des thèmes de l'actualité qui touchent les membres, et les repas communautaires sont également un lieu de partage et de prise de parole. Les fêtes et les sorties, à leur tour, procurent des moments de loisir où se produisent une communication authentique et un échange entre les différents acteurs de la Maison.

En guise de conclusion, on peut affirmer que dans la Maison d'entraide existent plusieurs espaces de mise en commun, c'est-à-dire des occasions pour l'exercice de "*l'agir communicationnel*". On remarque un échange intense entre les membres et entre ceux-ci et l'équipe de travail, ce qui permet une révision et une réaffirmation des orientations et du mode de fonctionnement de l'organisme, en accord avec les besoins des acteurs. Ce partage intersubjectif entre les personnes contribue donc à la création d'un monde vécu commun au groupe. Toutefois, on a montré que cette pratique de partage n'est pas simple. L'ouverture à la communication c'est aussi l'ouverture aux

différences, ce qui engendre des conflits. Ces derniers peuvent perdurer et produire des conséquences sur les rapports entre les membres et sur les processus de gestion, ce qui sera analysé ensuite.

L'interaction et la prise de décision

Tel que nous l'avons mentionné dans l'historique, la Maison d'entraide est gérée sur le mode participatif. Cette gestion est caractérisée par une implication des différents acteurs dans la vie de Maison et dans les processus de **prise de décision**. Ce modèle favorise l'interaction entre les personnes et engendre un sentiment d'appartenance, malgré les différences entre les acteurs.

On comprend cette participation élargie lorsqu'on analyse le processus de planification à la Maison d'entraide. À chaque année, le groupe définit un plan d'action composé des priorités pour l'année et des objectifs qui seront poursuivis dans chaque réseau de l'organisme. Premièrement, l'équipe de travailleurs s'est réunie avec la coordonnatrice, pendant trois jours, pour élaborer une proposition du plan d'action. Cette proposition trouve son fondement dans l'analyse du rapport d'activités de l'année précédente et d'un document synthèse des besoins des membres exprimés lors de la journée d'orientation. Ensuite, le groupe rencontre les collaborateurs et ratifie le plan initial, en prenant en compte les contributions des membres. Selon la coordonnatrice, ce processus a permis un engagement plus direct des membres dans l'élaboration du plan d'action:

"Je regarde ce qui est arrivé la semaine dernière. À partir du rapport d'activités et de quelques pistes pour le plan d'action, on a eu une rencontre avec les collaborateurs où il y avait plusieurs personnes, des différents réseaux. Ça a permis à plus de monde de s'approprier notre plan d'action de l'année prochaine, de nos priorités, de la direction où on va aller. Ça a permis aussi de voir sur quoi les gens sont plus ou moins à l'aise [...] On a eu une idée, on est allé valider cette idée sur le terrain et les gens nous ont amené d'autres éléments. Ça, pour moi, c'est l'administration participative."

Cette participation se réalise dans plusieurs instances de la vie de l'organisme et non seulement dans le processus de planification. Un autre exemple consiste en l'élection

des membres pour le conseil. Dans le cas des membres associés, ils sont recommandés à chaque année par les anciens membres du conseil et sont élus à l'assemblée générale. Normalement, il y a un candidat pour un poste et ils sont élus par acclamation. Cependant, dans les cas des quatre représentants des membres, ce sont les membres qui définissent, eux-mêmes, qui va se présenter en assemblée. La coordonnatrice nous a même déclaré qu'il y a des années où il y a des compétitions entre différents candidats:

"Des fois ça arrive. Il y a des années où il y a plus de gens que de postes. Nous [les travailleurs], on ne participe pas à ça. On n'a pas le droit de vote à l'assemblée. Les membres décident."

Nous avons, donc, remarqué que la contribution des membres est permanente dans la vie de l'organisme. Cela est ressorti pendant les entrevues quand les membres nous ont déclaré qu'ils valorisent cette participation car ils perçoivent que leurs opinions sont considérées et ils se sentent comme des "acteurs" de l'organisme, contribuant aux processus de prise de décision.

"On a un œil différent. L'œil de ceux qui reçoivent n'est pas le même qui celui qui organise. On participe à l'organisation aussi, mais on n'a pas la responsabilité. Le fait qu'on est une partie prenante de l'évaluation et de l'organisation, c'est une façon d'utiliser la démocratie. C'est pas une affaire des gens qui sont rémunérés [...] On participe vraiment à la prise de décision.

Mais dans cette administration participative les rapports ne sont pas toujours harmonieux. Au contraire, les oppositions et les désaccords sont une réalité constante de l'**interaction** entre les acteurs de Maison. Par exemple, comme nous l'avons mentionné précédemment, la majorité des membres du conseil d'administration proviennent d'autres secteurs de la société (milieu privé, universités, communautés religieuses, etc.). Ces personnes ont parfois des positionnements différents de ceux dominants dans le milieu communautaire, comme l'affirme une des membres du conseil qui est organisatrice communautaire dans un CLSC:

"Ça amène un certain débat des fois. Parce que c'est sûr que la gestion d'un organisme communautaire et la gestion d'une

entreprise privée ne sont pas la même chose. Il y a des conditions d'existence qui ne sont pas les mêmes, il y a une culture qui n'est pas la même non plus. [...] Au niveau de la gestion, ils sont beaucoup plus stricts et plus systématiques qu'on pourrait l'être dans le milieu communautaire et puis ils sont peut-être des gens qui vont vouloir des résultats à plus court terme. Ça peut être aidant et supportant des fois, comme ça peut des fois engendrer des façons de penser différentes, des cultures différentes."

Ces différences ne sont pas cachées ou évitées. Au contraire, elles sont affirmées en générant des accords et aussi des confrontations. Par exemple, à la journée d'orientation, nous avons participé à un petit groupe de discussion où étaient aussi présents deux travailleuses de l'organisme, le président du c.a. et deux membres. Dans la discussion nous avons perçu clairement les différences de pensée du président par rapport au reste du groupe. Il essayait toujours de trouver des solutions aux questions posées à partir de son expérience en entreprise. Les travailleuses, pourtant, ont essayé de lui montrer que la réalité du communautaire est différente. À un moment donné elles ont dit:

"On fonctionne pas comme un CLSC ou comme une entreprise, la Maison est humanitaire et on doit accueillir les personnes. Ça prend du temps."

Les rapports entre les travailleurs ne sont pas non plus toujours harmonieux. Comme nous l'avons dit ci-dessus, l'expression des frustrations d'une des travailleuses dans plusieurs réunions et son attitude par rapport au groupe ont causé une extrême insatisfaction. Les rapports de bonne entente en ont été touchés et le groupe s'est divisé en deux sous-groupes. Il a été décidé de s'arrêter pendant une journée de travail pour discuter sur le climat du groupe. Cette discussion a reçu l'aide d'une consultante externe (travailleuse autonome) qui a fourni au groupe des outils pour améliorer leurs interactions.

Durant la première semaine, le groupe a fait des exercices et il a réussi à améliorer la communication et l'écoute lors des réunions, mais, à plusieurs occasions, les insatisfactions émergeaient à nouveau et le groupe n'arrivait pas à un accord. Cette situation a perduré pendant toute la période de notre recherche. Ainsi, nous avons

constaté que, bien que les rapports soient authentiques et qu'il y ait une participation et une expression des personnes, cela ne signifie pas nécessairement que les rapports sont homogènes dans l'organisme. Au contraire, l'ouverture au dialogue amenait quelquefois à des situations de désaccord entre les travailleurs, ce qui était dur pour les personnes:

"On est un peu confronté aux différentes approches. Il y a toujours des résistances. Moi je trouve ça difficile parce que ça freine l'action, ça t'épuise aussi dans l'action pour des choses qui ne sont pas nécessaires."

Des situations de conflit se manifestent aussi entre les salariés et les bénévoles. À la Maison d'entraide les bénévoles agissent directement dans la prestation des services. Cela fait qu'ils ont un contact direct et permanent avec salariés. Ce rapport n'est pas toujours simple, car plusieurs collaborateurs de la Maison sont des personnes en démarche de réinsertion, ce qui présuppose un soutien et un suivi intenses de la part de travailleurs. Comme le confirme une des collaboratrices:

"Aussi tu dépends de la capacité qu'on a et il y a des choses qu'on oublie. Il faut qu'ils se rendent compte de ça. C'est pas une personne qui vient travailler pour donner un rendement extraordinaire. Je pense que c'est compris. On n'abuse pas des gens."

En effet, c'est une des orientations de l'organisme que d'utiliser le bénévolat comme un élément de revalorisation des personnes et un outil de réinsertion sociale. Mais, dans la pratique, cela n'est pas toujours évident pour les travailleurs. Par exemple, il y a quelques travailleurs qui jugent difficile de donner constamment du support aux bénévoles et dans leurs discours on constate qu'ils trouveraient préférable de travailler avec des bénévoles plus "professionnels". Cela nous a été confirmé par la coordonnatrice, lors des entrevues:

"Il y a des personnes de l'équipe de travail qui sont à l'aise et qui donnent beaucoup de place à la participation des collaborateurs, et il y en a d'autres qui ont beaucoup de misère à laisser pénétrer des nouvelles personnes dans leur réseau. Ça c'est un apprentissage et c'est une chose qu'on va essayer de mettre en avant de plus en

plus [...]. Il y a des obstacles qui sont à mon avis plus d'ordre personnel, qui sont dans 'le comment je perçois qui ça vient s'engager dans mes affaires', 'qu'est-ce que je pourrais laisser à l'autre?'"

Toutes ces questions influent sur les rapports entre les bénévoles et les travailleurs et confèrent à ses rapports un caractère plus complexe qu'on pourrait imaginer au début. En effet, le bénévolat est bien différent d'un rapport formel de travail, par contre — comme à la Maison d'entraide les collaborateurs travaillent directement dans la prestation des services — les rapports sont aussi assujettis à quelques enjeux des relations de travail comme par exemple: la question de l'autorité, l'exigence de performance ou les rapports de pouvoir.

Ainsi, pour ce qui est de la dimension sociale, on note que la majorité des rapports à la Maison d'entraide sont de proximité et qu'y existent plusieurs moments de mise en commun et de réflexion collective. Les différents acteurs négocient dans plusieurs espaces de communication, ce qui permet un élargissement des processus décisionnels et le renforcement du sentiment d'appartenance des membres. De cette manière, l'organisme parvient à créer une sorte d'espace public interne, où les divers membres se rencontrent et s'expriment, en confrontant leurs logiques.

Ce processus est dynamique et les espaces établis ne sont pas définitifs. En effet, les pratiques de la négociation et de la réflexion demandent un apprentissage des acteurs et du groupe lui-même. Cet apprentissage exige du temps, de la disponibilité et il n'est pas du tout facile. Pour ces raisons, la pratique de la gestion participative est elle-même objet de questionnement, principalement si on considère les exigences de performance. Cela a été clair pendant notre entrevue avec un des travailleurs, qui était auparavant directeur administratif d'une Caisse populaire et qui s'est retrouvé sans emploi après un processus de restructuration administrative. Il n'était pas habitué à une gestion participative élargie:

"C'est difficile pour moi de m'intégrer à une gestion participative aussi large. Ces 15 dernières années j'étais dans une gestion directive où je travaillais [...]. Je trouve une perte de temps, on remet souvent des choses en question et si tu regardes après un

bout de temps tu reviens à la décision qui avait été prise initialement."

Effectivement, la gestion participative n'est pas aussi simple que la gestion directive. L'ouverture à l'expression des différences amène des conflits et le désordre; ceux-ci peuvent déstabiliser les rapports entre les personnes et peuvent même, en bout de ligne, provoquer l'éclatement du groupe. Cependant, nous avons perçu que cette forme de fonctionnement a été l'option de la Maison d'entraide jusqu'à présent et qu'elle constitue un de ses traits particuliers par rapport à d'autres organismes, tel que nous l'a dit une ancienne membre de l'organisme:

"Moi, la différence que je vois, c'est vraiment cet esprit démocratique qui est là. Ce n'est pas l'autorité qui dicte les ordres. On participe aux décisions et à l'évaluation"

À la Maison d'entraide nous avons remarqué une ouverture aux différences et en conséquence, au "désordre" que celles-ci peuvent causer. Toutefois, plutôt que de représenter une faiblesse, cette caractéristique semble renforcer l'organisme car ses membres ont réussi à conserver, au fil du temps, la diversité tout en faisant avancer le projet social de l'organisme.

Dimension économique

Les moyens de régulation et les applications

La Maison d'entraide possède plusieurs sources de financement, tant privées que publiques, comme nous pouvons le constater dans le tableau 13 ci-dessous.

Les moyens provenant de la **redistribution** sont les principales formes de financement de l'organisme, en représentant 70,8% de ses revenus. À la Maison d'entraide le total des subventions venant du secteur privé est supérieur au total des subventions publiques. Ce fait s'explique, principalement, à cause des différences existantes entre les bailleurs de fonds publics et privés en ce qui concerne les critères d'attribution de financement.

TABLEAU 13 - : MAISON D'ENTRAIDE: ORIGINES DES RESSOURCES / 1996-1997

Répartition des ressources	Privées	Publiques	Interpersonnelles
Redistribution totale : 194 136\$ (70,8%)	104 305 (53,7%)	89 831 (46,3%)	
Subvention provinciale • Ministère d'éducation • Régie régionale Montréal métropolitain • Régie régionale Montréal centre • Ministère des communautés culturelles et immigration • Députés de Mercier		69 831\$ (36%) 4 731\$ 43 150\$ 13 450\$ 6 000\$ 2 500\$	
Subvention municipale • Conseil région. dév. de l'île de Montréal - CRDIM		20 000\$ (10,3%) 20 000\$	
Autres • CENTRAIDE (subventions) • Communautés religieuses (dons) • Compagnies et fondations (subventions)	104 305\$ (53,7%) 66 305\$ 15 000\$ 23 000\$		
Marché total: 6 046\$ (2,2%)	3 496\$ (57,8%)		2 550\$ (42,2%)
Activités bénéfices (marchandes)	2 996\$		
Cotisations des membres			2 550\$
Intérêts	500\$		
Réciprocité totale: 74 000\$ (27%)			74 000 (100%)
Bénévolat ⁴			68 000\$
Dons (Campagne des amis)			6 000\$
Total Général:			274 182\$

⁴ Nous avons calculé le montant du bénévolat en multipliant le nombre d'heures de bénévolat par année, soit 10 000 h, par le salaire minimum, soit 6,80 \$.

Les programmes gouvernementaux financent surtout les organismes ayant des formes d'intervention plus spécialisées. Cela signifie des résultats à plus court terme et une récupération plus rapide de l'argent investi. En ce qui concerne le secteur privé, les financements sont moins limitatifs dans leurs exigences et visent à appuyer d'abord une population qui est laissée de côté par les instances publiques. En analysant les orientations pour le soutien des initiatives communautaires de Centraide (le principal bailleur de fonds de la Maison d'entraide), nous avons confirmé cette approche:

"Il faut reconnaître que, ces dernières années l'État, à partir de ses propres expériences et de l'expérience du mouvement communautaire a beaucoup amélioré son approche de l'intervention sociale. On déplore toutefois la tendance persistante à cibler des clientèles, à leur offrir des services morcelés, conçus par des professionnels pas assez sensibles aux préoccupations des citoyens concernés et qui ne favorisent pas leur autonomie. Pour survivre les organismes communautaires doivent maintenant dispenser des services précis à des groupes choisis au risque de mettre en veilleuse d'autres aspects importants de leur mission, principalement celui de l'éducation [...]. Les critères sociaux qu'il [Centraide] applique pour évaluer les demandes de financement sont peu restrictifs. [...] La souplesse des critères d'allocation de Centraide souscrit à la nécessité de ne pas se cantonner à une seule forme d'action pour améliorer la qualité de vie de la communauté et le bien-être de ses membres." (Orientations pour le soutien des initiatives communautaires, 1996)

C'est pour ces raisons, que les principaux bailleurs de fonds de la Maison d'entraide proviennent du secteur privé. Centraide, les compagnies et les fondations (spécialement la fondation Jean Coutu) et les communautés religieuses assurent, ensemble, 53,7% du total des ressources originaire de la redistribution. Ce montant garantit le paiement des dépenses de base de l'organisme, et en particulier les salaires.

En deuxième place, on remarque le financement public qui correspond à 46,3% du total de la redistribution. Dans ce cas la subvention est appliquée par projet et vise à subventionner des activités précises. La Régie régionale de la santé et des services sociaux du Montréal métropolitain est la source de la plus grosse somme de

financement public reçu par la Maison d'entraide, soit 43 150\$. Ce montant est destiné aux activités des aînés. La Régie régionale de la santé et des services sociaux du Montréal centre finance un autre projet de l'organisme: l'atelier de devoirs et leçons. En plus, le ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration subventionne les rencontres d'information réalisées à la Maison ainsi qu'une sortie à un camp de vacances, une fois par année, pour les familles de l'Atelier de devoirs. Enfin, le ministère de l'Éducation finance l'organisme dans le cadre du Programme de soutien à l'éducation populaire autonome.

La variété des activités pratiquées à la Maison d'entraide n'empêche pas que l'organisme reçoive des subventions publiques. Le fait d'avoir plusieurs services a plutôt aidé la diversification des sources de financement, comme nous l'a souligné une des membres du conseil d'administration:

"La Maison d'entraide a développé différents services collés aux besoins de la population. [...] Il y a la volonté de la Maison qu'on regarde ce que les gens nous disent et on va développer en fonction de ça. Il y a la volonté d'être une Maison, d'être 'intergénérationnel'. Il y a plusieurs choses qui se passent dans une maison. Il n'y a pas qu'une affaire. Est-ce que cela aide? Ça aide la population. Certain que ça aide aussi à ne pas être dépendant d'une seule source de financement."

La **réciprocité** est le deuxième moyen de régulation à la Maison d'entraide et correspond à 22% du total de ses ressources. Cela s'explique surtout par le bénévolat pratiqué dans l'organisme. En plus, à chaque année, l'organisme réalise la campagne des amis de la Maison, où les membres et les sympathisants lui offrent des dons en argent.

Toutefois, il faut noter que cela ne représente pas le total des ressources réciprocitaires qui composent l'organisme. L'apport des réseaux d'entraide et les dons en nature ne sont pas comptabilisés et, pourtant, leur présence est très marquée dans toutes les activités de la Maison. Par exemple, l'organisme fait beaucoup de tirages au sort des dons reçus des commerçants du quartier. Ceux-ci donnent aussi des collations aux enfants de l'atelier de devoirs. D'autres types de dons ont été perçus par l'organisme,

tels que des aliments offerts par la Croix-Rouge aux cuisines collectives, lors de la tempête de verglas.

Pendant notre recherche, nous avons découvert que la réciprocité, le don et le contre-don, est l'axe des activités de l'organisme. La coordonnatrice nous disait souvent qu'à la Maison d'entraide les personnes ne viennent pas seulement pour consommer un service, mais aussi pour s'impliquer.

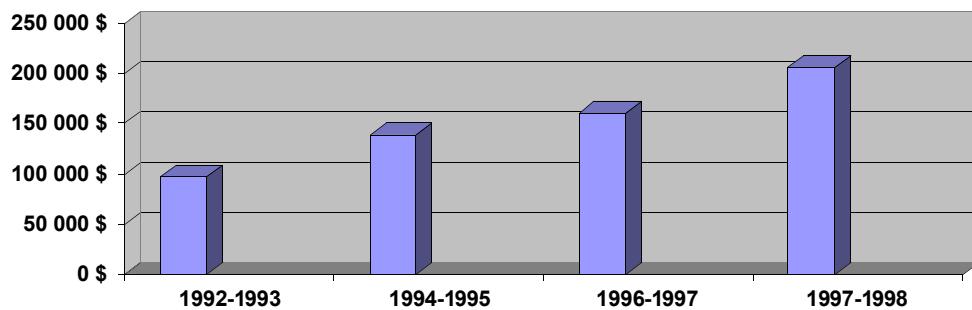
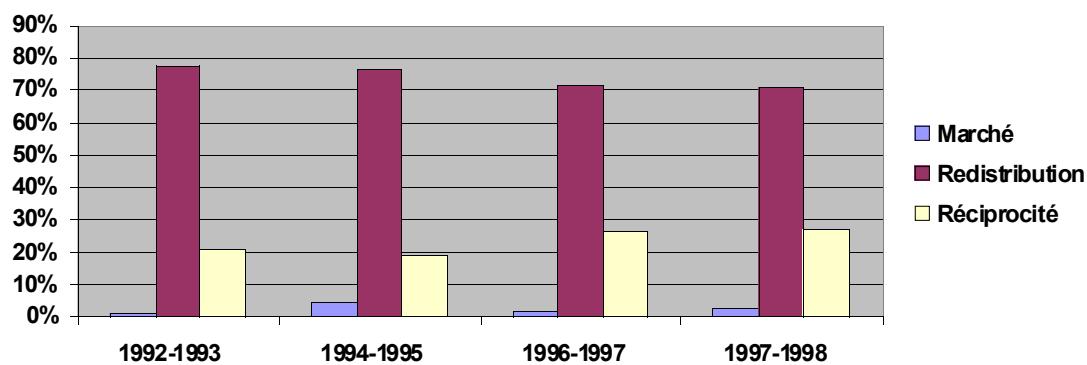
"C'est important d'amener la demande d'implication [...] que ça soit monétaire ou non. C'est le donner et le recevoir qu'on veut installer dans toutes les activités. On reçoit, puis on donne."

Cette vision fait que la réciprocité continue à se développer à l'intérieur de l'organisme, même s'il y a une plus grande disponibilité de ressources monétaires. En fait, le budget de l'organisme a augmenté beaucoup durant la décennie 90. Cependant la réciprocité, elle aussi a augmenté dans ces dernières années. On peut confirmer cela si on compare les deux graphiques présentés à la page suivante.

Dans le tableau 14, on observe que pendant les années 90, il y a eu une augmentation de la disponibilité des ressources monétaires qui est illustrée par la duplication du total des revenus de l'organisme. Cependant, si on observe le tableau 15 _ où on inclut les ressources non monétaires (bénévolat) dans la colonne de la réciprocité _ on constate que ce type de ressource a aussi augmenté durant la même période. Malgré l'impossibilité de considérer d'autres types de ressources réciprocitaires comme les dons en nature et les activités des réseaux d'échanges, par manque de données à cet égard, nous pouvons, quand même, percevoir un accroissement de l'importance de la réciprocité par rapport aux autres formes de régulation. Cela est la conséquence de l'élargissement de la pratique du bénévolat dans l'organisme, surtout après l'implantation du service des ateliers de devoirs et leçons.

La troisième forme de régulation présente dans l'organisme est le **marché**. Cette forme de régulation exprime seulement 2,2% du total de ressources de l'organisme, car les activités y sont presque gratuites. Les membres payent une valeur symbolique pour le service reçu et cette valeur n'est pas suffisante pour couvrir les coûts des activités. La cotisation, quant à elle, consiste dans le paiement d'un dollar ou plus par année. Cette

contribution n'est pas obligatoire et constitue davantage un don qu'un paiement. Pour cette raison, nous l'avons classée dans la colonne des ressources interpersonnelles.

TABLEAU 14- MAISON D'ENTRAIDE: ÉVOLUTION DES REVENUS⁵**TABLEAU 15- MAISON D'ENTRAIDE: ÉVOLUTION DE TYPES DE RESSOURCES⁶**

La coordonnatrice nous a expliqué que cela est le résultat d'une option de la Maison d'entraide qui vise, avec ces versements, plutôt à développer une habitude de valorisation du service qu'à obtenir des ressources pour financer la Maison:

⁵ Nous avons utilisé les sommes inscrites aux états financiers.

⁶ Nous avons utilisé comme référence la moyenne d'heures/personnes en 1997/1998 pour calculer les montants relatifs au bénévolat des autres années, étant donné que l'organisme n'a pas calculé le nombre d'heures de bénévolat des années précédentes.

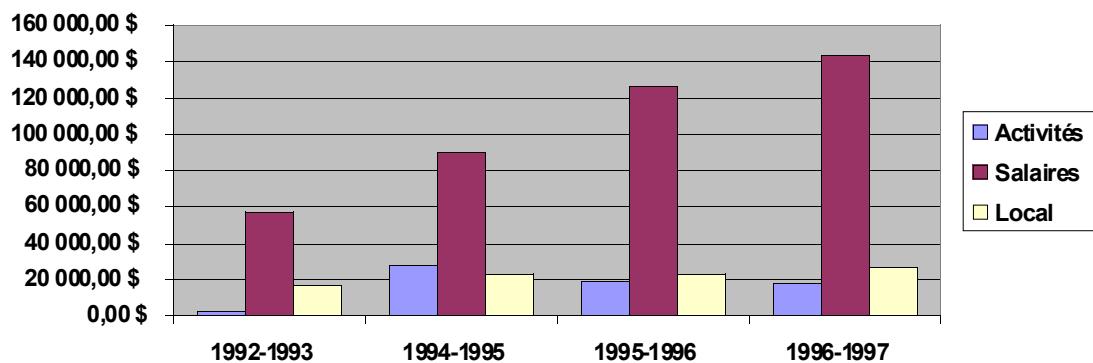
"Ils donnent un montant très minime [...]. C'est très symbolique. C'est juste pour les sensibiliser à la réalité que ça coûte quelque chose, que ça a un prix. Comme on a choisi d'accueillir les personnes avec peu de moyens, on veut pas que ça leur fasse un obstacle à la participation."

La non-solvabilité de la demande est un trait saillant de la Maison d'entraide. Comme les activités ne sont pas rentables, les ressources monétaires disponibles dans l'organisme proviennent presque dans leur totalité des subventions originaires du secteur public et privé. Cela contribue à une plus grande dépendance de l'organisme à l'égard des bailleurs de fonds. Par ailleurs, la recherche de financement devient aussi une activité vitale pour la garantie de la survie de l'organisme:

"Le dossier de financement a énormément d'impact sur la poursuite de l'ensemble des activités de la Maison et nécessite beaucoup de temps de représentation à l'extérieur de l'organisation auprès des bailleurs de fonds" (Rapport d'activités, 1994-1995).

À la Maison d'entraide, l'évolution des revenus est accompagnée d'une augmentation des **dépenses**. On observe, particulièrement que plus de 70% des revenus de l'organisme sont affectés au paiement des salaires. Ces dépenses ont beaucoup crû dans les dernières années, comme on peut le constater dans le tableau 16 ci-dessous.

TABLEAU 16- MAISON D'ENTRAIDE: ÉVOLUTION DES DÉPENSES SALARIALES



C'est pour garder les six employés à temps plein que la Maison engage la grande partie de ses ressources dans le paiement des salaires. Cela, additionné aux dépenses fixes (loyer, assurances, téléphone, électricité, etc.) et aux dépenses des activités, constitue le total des dépenses de la Maison qui sont normalement égales aux montants de revenus; il n'y a pas de surplus. Au contraire, la coordonnatrice nous a avoué qu'à chaque année elle a de la difficulté pour assurer le budget nécessaire au fonctionnement de la Maison. Par exemple, pour l'année prochaine quelques bailleurs de fonds ont diminué les montants alloués à l'organisme, ce qui signifie un déficit d'environ 20 000\$ dans son budget. Cette somme devra être trouvée, pendant l'année, lorsque l'organisme sera déjà en fonctionnement.

Cette incertitude par rapport au financement et à la continuité des activités et du maintien de l'équipe de travail est une constante dans la vie de la Maison d'entraide. En effet, plus l'organisme grossit, plus le fait d'assurer sa pérennité devient un défi. Cela est aussi la réalité de plusieurs organisations communautaires du milieu, comme nous l'a affirmé une des membres du conseil de la Maison d'entraide qui travaille au CLSC comme organisatrice communautaire:

"C'est des gros défis d'ajouter des postes dans les organismes parce que le financement n'est pas facile. C'est pas juste la Maison, c'est la réalité de tous les organismes. Les financements qui viennent ne sont pas gratuits. De plus en plus on exige des choses bien précises et des façons bien précises de les faire. Il y a de l'argent qui est investi dans telle ou telle problématique et il n'y en a plus dans une telle autre. Donc, qu'est-ce que tu vas faire? Tu es obligé de dire: 'si on veut maintenir cette personne en poste, voilà quelles avenues sont possibles'. Il faut toujours faire attention de pas se piéger, de rester en accord avec sa mission. [...] On se donne de contraintes aussi quand on développe des postes et des nouvelles activités; ça veut dire qu'il va falloir les maintenir, on peut pas revenir en arrière."

Pour surmonter ces défis, la Maison d'entraide essaie de diversifier au maximum ses sources de financement, cherchant à assurer une pérennité de ses activités et de son équipe de travail au fil du temps. L'organisme cherche constamment de nouvelles possibilités de financement qui soient compatibles avec ses activités et sa mission, tel que nous l'a déclaré un des travailleurs responsables du dossier financement:

"Si on va toujours avec des projets gouvernementaux, ils vont dire: 'bien, nous autres, on veut que ça soit comme ça que tu fasses ton atelier de devoirs et leçons'. Il faut que tu aies 60 enfants pour avoir une subvention, tandis qu'on sait que la façon qu'on a de travailler avec l'enfant c'est un cheminement personnalisé [...]. C'est pour cela qu'il faut avoir plusieurs avenues de financement. Jusqu'ici, on a plusieurs volets, c'est bien réparti. [...] Ça nous permet une 'latitude' de fonctionnement par rapport à notre mission."

On observe donc que la diversification des sources de revenus est une des principales caractéristiques de la dimension économique à la Maison d'entraide. Cette diversification permet une plus grande autonomie de l'organisme par rapport aux bailleurs de fonds et contribue à assurer les ressources monétaires et non monétaires nécessaires au fonctionnement de l'organisme.

Pourtant, la presque totalité de ses ressources monétaires provient de la sphère de la redistribution. Cela entraîne de l'incertitude par rapport à l'avenir, car l'organisme est toujours en train de "courir" après le financement pour assurer ses conditions de survie, c'est-à-dire le maintien des travailleurs et le développement des activités.

La construction conjointe de l'offre et de la demande:

Comme nous l'avons mentionné dans l'analyse de la communication, **les membres participent à la définition** des orientations de l'organisme et des services offerts. Cela se réalise de plusieurs manières comprenant la journée d'orientation, les réunions des réseaux, l'assemblée générale et les activités elles-mêmes. La coordonnatrice nous a dit que le facteur principal qui permet cette participation élargie au sein de l'organisme est l'accueil qu'ils accordent aux personnes:

"Croire que la personne a des capacités et des forces et les découvrir avec elle; faire en sorte qu'elle puisse les mettre au service d'un projet et qu'elle voie que c'est son projet aussi. Je pense que ça c'est un des éléments les plus importants: la personne au cœur des choses. Plus on va placer la personne au cœur des projets, plus on va être capable de faire ça, de lui donner de la place pour qu'elle aussi puisse être partie prenante."

À travers la participation à des différents moments de réflexion sur la gestion de l'organisme, toutes les catégories des membres peuvent proposer des suggestions et influer sur les orientations globales de l'organisme, de même que sur la conception des services. Par exemple, dans la dernière journée d'orientation, la problématique de l'emploi a été une question qui ressortait pendant toute la rencontre.

En particulier, un groupe de membres, âgés de 35 à 50 ans et en démarche d'insertion à l'emploi, ont exprimé qu'ils aimeraient avoir une place de socialisation pour eux. Ce même groupe a aussi demandé la création d'espaces alternatifs entre le bénévolat et le travail dans l'organisme. Ils disaient qu'ils n'étaient pas capables d'occuper un poste tout de suite dans le marché du travail, mais, en même temps, que le bénévolat ne satisfaisait pas entièrement leurs besoins de réalisation personnels et professionnels. Ces déclarations ont été prises en compte et les travailleurs et la coordonnatrice les ont considérées pendant le processus de planification. À la suite des discussions avec les membres et le conseil d'administration, les travailleurs et la coordonnatrice entendent mettre sur pied, à partir de l'année prochaine, un programme d'insertion sociale à la Maison d'entraide. La coordonnatrice nous en a parlé:

"On explore l'idée qu'on ait un lieu d'insertion sociale, pas d'insertion à l'emploi [...]. Un lieu où les gens vont 15 ou 20 heures par semaine pour explorer leurs talents. Est-ce qu'on sera capable d'accueillir cinq personnes pour l'année prochaine? Peut-être que sera ça pour une première année. Peut-être que chaque réseau pourrait avoir une personne à encadrer comme ça."

Considérer les besoins des usagers dans la conception des services est une pratique courante à la Maison d'entraide depuis déjà quelque temps. Par exemple, l'atelier de devoirs et leçons a été organisé sur la demande de quelques mères qui participaient aux cuisines collectives et qui voulaient renforcer l'éducation de leurs enfants. Au début, quelques bénévoles s'occupaient du service et ensuite le financement a permis de poursuivre le projet.

Ces rapports de proximité entre les usagers et les promoteurs des projets engendrent une forte **personnalisation des services**. À la Maison d'entraide, les activités vont au-delà de la relation formelle fournisseur/client. Dans l'atelier de devoirs et leçons,

l'organisme offre un service d'accompagnement à des enfants de six à douze ans qui ont des problèmes d'apprentissage. Le but de ce service est aussi d'aider les enfants au niveau pédagogique, mais il transcende cette sphère et s'inscrit dans le domaine des relations personnelles; chaque enfant est accompagné par un collaborateur et cette rencontre fait surgir naturellement des liens de proximité entre l'adulte et l'enfant. Cela a des conséquences sur la conception du service, comme nous le démontrent les témoignages des travailleurs et collaborateurs engagés dans l'atelier:

"Les devoirs et les leçons sont des outils de travail pour faire prendre confiance aux jeunes et aussi essayer de tisser un lien avec le parent."

"Yves manque énormément de confiance en lui, je sais que le gros du travail va être de lui donner confiance et de lui dire qu'il faut qu'il s'accroche et qu'il continue. Autant passer du temps pour le devoir que pour essayer de lui remonter son moral, de lui donner le courage de s'accrocher et de ne pas décrocher."

"Pascal il travaille bien, mais il a un énorme problème de concentration. C'est quelqu'un qui va tourner sa tête à droite et à gauche 50 fois à la minute. Il a besoin qu'on l'encadre pour qu'il se concentre sur ce qu'il fait et, en même temps, il a besoin de parler aussi. Il a besoin qu'on l'écoute. Tous les enfants ont un besoin qu'on les écoute, qu'on soit pas là seulement pour les pousser à travailler".

Nous pouvons constater, donc, que le service a une dimension relationnelle et que celle-ci se retrouve dans les différentes activités de l'organisme. Pour ce qui est des cuisines collectives, les personnes se rencontrent une fois par mois pour cuisiner, pour échanger des recettes et pour jaser ensemble. À l'accueil les gens vont chercher de l'aide pour remplir des formulaires et, en même temps, une écoute à leurs problèmes. À la Débrouille, les personnes âgées se réunissent pour discuter des questions liées à leur vécu. Aux repas communautaires, les participants dînent ensemble, se parlent et échangent des expériences. Finalement, lors des activités communes, tous les membres se rencontrent et interagissent à travers des activités éducatives et de loisir.

La proximité entre les différents acteurs permet l'instauration d'un service dont la qualité provient de l'approche personnelle. Cela constitue la particularité de l'organisme qui est identifiée par les membres et par les travailleurs:

"C'est différent ici des autres organismes qui offrent des repas communautaires. Les autres sont comme des cafétérias. Il n'y a pas cette ambiance. Ici c'est comme si les gens appartenaient à la Maison."

"On a toujours maintenu ce ratio-là d'un collaborateur bénévole par un ou deux élèves. Moi j'avais à cœur ce type d'encadrement-là pour avoir vu d'autres ateliers de devoirs où le ratio est d'un bénévole par huit enfants. Je trouvais que les enfants qui avaient plus de difficultés n'avaient pas suffisamment de chances de surmonter leurs difficultés."

On peut conclure que la dimension économique à la Maison d'entraide est encastrée dans les rapports sociaux. Ces rapports orientent les services qui transcendent de beaucoup les rapports formels caractéristiques de la sphère marchande et de la régulation de type bureaucratique. Cela peut être illustré aussi par le processus de **fixation des prix**. Comme nous avons dit précédemment, les activités de la Maison sont presque gratuites, car l'organisme veut continuer à offrir un accès sans restriction à ses services, tel que nous l'a déclaré une ancienne membre:

"C'est une contribution minime, plutôt symbolique. On va tenir compte beaucoup des personnes qui sont plus dépourvues d'argent, mais comme on ne veut pas faire de classes de personnes on ne demande pas plus. Les gens peuvent donner plus, mais il faut que ça reste volontaire."

Même si quelques membres peuvent payer pour les services, l'organisme a fait le choix des frais symboliques. Cela a des répercussions sur leurs formes de régulation économiques qui sont plutôt celles provenant de la redistribution (privée et publique) et de la réciprocité. Cette dernière a encore un grand poids sur le fonctionnement de l'organisme, même si récemment il y a eu une augmentation importante des ressources monétaires provenant des subventions.

En somme, les activités économiques de l'organisme sont liées à des rapports personnels et la mentalité marchande a encore peu de place à l'intérieur de la Maison. Cette particularité a aussi des résonances négatives surtout sur les prévisions de financement à long terme et conséquemment la dépendance de l'organisme par rapport aux bailleurs de fonds. Toutefois, il a aussi produit des effets positifs, qui sont traduits par le maintien et même l'expansion des possibilités d'application des moyens provenant de la sphère de la solidarité au sein de l'organisme.

Dimension écologique

Les interfaces avec le monde vécu

Pour ce qui est de **l'interface avec la communauté**, tel que nous l'avons mis en évidence dans la présentation de l'historique au chapitre 4, la Maison d'entraide a changé son **projet social** au fil du temps. L'organisme est né et s'est développé au début comme un projet de paroisse ayant pour finalité principale de fournir aux personnes un espace d'expression et d'écoute.

En 1980, ce projet social a subi des changements importants. L'organisme cesse d'être un projet de paroisse et devient un Centre de regroupement et d'actions communautaires, en visant à promouvoir des actions concrètes pour combler les besoins exprimés par la population du quartier. Cette modification du projet social a été une réponse à la fois aux nouveaux besoins socio-économiques apparus dans la communauté locale, et aux demandes internes de revitalisation de l'organisme. Pour faire cela, la Maison d'entraide a réalisé une enquête dans le quartier qui a ouvert la voie à la création de services et des réseaux d'entraide comme la Débrouille, la banque d'huile et l'aide aux foyers.

Ces changements ont été accompagnés d'un éloignement graduel de l'organisme par rapport à l'Église. Ce processus a été lui aussi une réaction aux attentes des membres, comme nous l'a déclaré la coordonnatrice de l'organisme:

"La raison [de l'éloignement à l'égard de l'Église] était la reconnaissance par le milieu dans le sens que c'était clair que c'était un projet qui s'est étendu à l'ensemble du quartier, il n'était plus rattaché à la paroisse".

Dans les années 90, l'organisme a élargi davantage ses activités et son ouverture vers le milieu. On a créé des nouvelles activités à partir des besoins exprimés par les membres, comme les cuisines collectives et l'atelier de devoirs et leçons. On a aussi mis un terme à d'autres services en fonction de changements des demandes des membres. Présentement, de nouvelles transformations sont en cours dans les activités et dans le projet social de la Maison. Comme nous l'avons signalé précédemment, l'organisme vise à mettre sur pied un programme d'insertion sociale afin de répondre à un besoin exprimé par les membres pendant la journée d'orientation.

Tout cela nous amène à reconnaître que le projet social de la Maison d'entraide s'est transformé au fil du temps et que cette transformation a suivi l'évolution des besoins des membres et de la communauté environnante. Cela a été possible grâce à l'existence d'espaces internes de discussion, où les différents acteurs expriment leur vision des choses et leurs besoins, en participant à la définition de la mission de l'organisme. Tel que nous l'a affirmé la coordonnatrice, cela est aussi dû à la pratique d'une administration participative qui permet que *"plus de personnes soient porteuses du projet de la Maison"*:

"Les rencontres de coordination avec les collaborateurs, ainsi que la journée d'orientation renforcent le lien d'appartenance à l'organisme, ils sont des lieux de prise de parole, d'apprentissage et de participation à la vie démocratique de l'organisme" (Rapport d'activités, 1997-1998).

Par contre, ces changements dans le projet social de la Maison n'ont pas provoqué un affaiblissement de l'identité de l'organisme. En fait, sa mission demeure la même, mais c'est la façon par laquelle cette mission se concrétise qui se modifie dans la durée, à partir des influences externes et internes. L'organisme est formé par une diversité de membres, dont les besoins ne sont pas les mêmes et qui évoluent constamment; cela exige des formes d'intervention particulières. Toutefois, la variété cohabite avec une

vision commune exprimée par la mission et les valeurs de l'organisme qui sont souvent discutées et réaffirmées par les membres, tant aux réunions formelles, qu'aux fêtes et aux commémorations. Cette communication est essentielle pour l'instauration d'une vision partagée, selon un des travailleurs:

"Ici on peut pas avoir une vision uniforme parce que c'est pas toujours le même type de membre qui vient chercher des services: des enfants, des familles, des aînés, c'est pas du tout le même phénomène; aux cuisines et aux repas c'est pas non plus les mêmes personnes qui viennent. Tu vas avoir des visions des dossiers, mais la vision de la mission reste la même et la vision qui doit tirer les gens en avant doit être assez uniforme. De là la communication, qui est importante ."

C'est pourquoi, on constate un projet social précis à la Maison d'entraide. Par contre, ce projet n'est pas statique; il est dynamique car il change au fil du temps. De cette manière, l'organisation redéfinit son identité, en étant ouverte aux manifestations des membres et aussi de la communauté. D'après la coordonnatrice, plus l'organisme renforce son identité, plus facilement il s'ouvrira à l'extérieur :

"Je pense qu'il faut comprendre aussi qui on est comme organisme. Plus tu sais ce que tu as à offrir, quelle est ta mission, quels sont tes services et tout ça, plus tu peux t'ouvrir, parce que c'est plus clair, ce qui tu es."

Cette ouverture vers le milieu est une réalité qui se matérialise par l'**action politique** de l'organisme au quotidien et dans les actions de concertation locales. L'action politique quotidienne est pratiquée à travers les activités de l'organisme qui visent à promouvoir une conscientisation des membres et une mobilisation politique. Cela est effectué de plusieurs façons, par le biais de formations, de rencontres d'information ou encore de la journée d'orientation. Ces moyens cherchent à favoriser l'information, la réflexion collective et la prise de position politique par les membres au regard de quelques thèmes qui concernent leur vie et touchent aussi la société comme les réformes de l'aide sociale, du système de la sécurité et du revenu ou du système de santé, entre autres.

Il y a aussi des formations plus larges, dont l'objectif est de promouvoir une "conscience citoyenne" chez les participants. Nous avons participé à une formation donnée par le Centre pastoral en milieu ouvrier — CPMO. Cette formation visait à faire réfléchir les

membres sur le sens du politique, ainsi qu'à leur faire saisir la vision de transformation politique de l'organisme et les gestes qui permettent la concrétisation de cette vision. Cette formation illustre bien les actions politiques quotidiennes qui sont menées par la Maison d'entraide, afin d'encourager une implication citoyenne au sein du groupe. D'après la coordonnatrice:

"On veut transformer les conditions de vie, on veut changer les choses. Il faut donc s'outiller pour mieux comprendre comment redonner du pouvoir aux gens: du pouvoir sur leur vie; leur redonner du pouvoir pour qu'ils puissent participer activement à la vie sociale."

Cette approche, qui pénètre chaque activité de l'organisme, a des répercussions sur le comportement des membres. Nous avons observé que plusieurs d'entre eux, spécialement les plus anciens, ont une forte implication politique dans la vie du quartier. En particulier, donnons l'exemple d'une ancienne participante de l'organisme qui est membre à la Caisse populaire du quartier. Cette personne a conduit avec d'autres un processus de démocratisation de l'assemblée de la Caisse dont elle était membre. Elle et son groupe ont réussi à obtenir un montant de 19 000\$ pour l'investir dans le développement communautaire local. Ils se sont aussi présentés à l'élection lors de l'assemblée générale de la Caisse, mais ils n'ont pas été élus.

Des exemples d'engagement politique comme celui-ci sont fréquents à la Maison et ils sont la conséquence d'un processus d'apprentissage, comme nous le démontrent les mots d'une personne âgée membre de l'organisme:

"La demande politique est nouvelle pour moi. Mon mari n'aimait pas ça, revendiquer. Maintenant, c'est différent. Je ne peux pas me contenter si j'ai un droit."

L'action politique n'est pas restreinte à l'activité interne de l'organisme. Elle est aussi réalité en ce qui concerne la communauté locale. Depuis sa création, la Maison d'entraide a été légitimée par le milieu comme porteuse d'un leadership pour ce qui est de la **concertation** dans le quartier:

"On a été toujours porté vers la concertation dans le quartier. On a initié la concertation des intervenants communautaires, il y a une douzaine d'années, ça n'existe pas. Après ça on a initié la table de concertation des pasteurs du quartier.[...] La Maison d'entraide a aussi initié l'Action Solidarité Grand Plateau, avec deux ou trois autres groupes."

Aujourd'hui la Maison d'entraide participe à plusieurs organismes locaux de concertation. La coordonnatrice est membre du conseil d'administration du Centre de développement économique et communautaire (CDEC) du Plateau Mont-Royal. Elle est aussi présidente de l'Action Solidarité du Grand Plateau et représente la Maison d'entraide comme membre de la table de concertation Alliance troisième âge et du mouvement Approche locale sur la faim. En plus, la responsable des cuisines collectives participe aux Regroupements des cuisines collectives du Plateau et du Québec. Les travailleurs contribuent aussi aux forums de quartier réalisés par les CLSC et participent aux manifestations politiques locales comme la marche contre la pauvreté et la semaine de la citoyenneté, par exemple.

Cet engagement dans la concertation est très important, selon la coordonnatrice, car il permet la conception d'une vision commune et d'une action plus effective des organismes sur les problématiques du quartier:

"Ça a permis de développer des projets qui autrement ne pourraient pas voir le jour. Par exemple, si je pense à l'Alliance troisième âge, actuellement on développe un projet de transport pour les aînés dans le quartier. C'est un problème majeur, ça prend plus de monde pour se concerter pour réussir à régler la situation. La même chose pour le projet local sur la faim. C'est une concertation de plusieurs organismes parce que, dans le fond, le problème [de la faim] dépasse mon organisme, ça prend plusieurs personnes pour essayer de trouver une solution à ce problème-là."

Tel que nous l'a déclaré la coordonnatrice, la concertation permet à l'organisation d'avoir une vision et une action plus larges sur les questions qui touchent la population locale, en restant moins repliée sur les besoins de ses propres membres. En fait, nous avons observé que ce souci de la communauté locale fait partie du projet social de la Maison d'entraide:

"Le regroupement local c'est une des forces de la Maison, d'être en lien avec les autres et d'avoir le leadership des projets locaux. Ça fait partie du projet de la Maison de créer cette solidarité-là et de le faire avec d'autres."

Outre la concertation, les rapports de l'organisme avec la communauté locale se concrétisent à travers les **partenariats locaux**. La Maison d'entraide a développé plusieurs partenariats dans le cadre de ses activités. Aux ateliers de devoirs, l'organisme effectue des partenariats avec six écoles du quartier qui réfèrent des élèves à la Maison d'entraide. Dans deux écoles, il a réussi à approfondir davantage les alliances et, présentement, les responsables des ateliers participent au plan d'intervention d'une école et au conseil d'orientation d'une autre. L'organisme a aussi des ententes formelles avec deux CLSC locaux — Saint-Louis du Parc et Plateau Mont-Royal.

Tous ces partenariats sont essentiels pour la réalisation des ateliers car ils permettent un suivi de l'enfant par les diverses institutions partenaires et la mise à disposition de ressources matérielles et humaines qui améliorent beaucoup la qualité du service. Ces partenariats sont, en fait, des rapports de collaboration dont les deux organisations participantes bénéficient. Comme nous l'a dit un des travailleurs:

"Le partenariat va beaucoup par collaboration. Comme dans une des écoles où on travaille, c'est fantastique la collaboration qu'on a. [...] Ils dégagent du temps, ils dégagent une collégialité que c'est plaisant pour nous parce qu'ils considèrent qu'on peut apporter beaucoup."

Dans ce sens, les partenariats les plus développés par l'organisme sont ceux qui sont fondés sur des relations personnelles. Les rapports de proximité sont vus par les travailleurs comme indispensables pour intensifier les partenariats:

"Les personnes avec qui nous sommes en contact et qui connaissent nos ressources, sont les travailleurs sociaux ou les orthopédagogues. Ce sont eux qui nous réfèrent des enfants, c'est avec eux qu'on communique le plus souvent. Ils nous ont fait connaître comme des agents de liaison ou des personnes contacts. Ils nous ont fait connaître auprès des professeurs [...]. Ça a été très important d'avoir une personne contact; ça a été capital pour le développement de la collaboration."

Bref, à la Maison d'entraide, l'ancrage dans la communauté est visible. Cela peut-être observé dans la mise en pratique de son projet social, dont les changements sont une conséquence des besoins de membres et aussi des transformations socio-économiques du milieu. L'enracinement au local est aussi clair quand on analyse l'action politique interne et externe de l'organisme, principalement sa présence en ce qui concerne la concertation dans le quartier. Enfin, les échanges avec la communauté passent aussi par les partenariats, qui transcendent la sphère des relations techniques et s'inscrivent dans des rapports personnels.

L'interface avec le monde vécu n'est pas seulement composée du lien avec la communauté. Elle inclut aussi les **rapports entre les membres**. En ce qui concerne ces derniers, ils sont marqués par un fort partage intersubjectif qui s'exprime à travers les liens entre les membres, ainsi que par l'implication bénévole dans l'organisme.

Les *liens* sont créés naturellement et plusieurs facteurs y contribuent. Tout d'abord, le fait que l'organisme soit installé dans une maison engendre un sentiment d'appartenance entre les personnes. Ensuite, les rapports se consolident dans le cadre des activités et aussi lors les événements collectifs ou commémoratifs. Enfin, les membres vivent, pour la plupart, des réalités d'exclusion et/ou de pauvreté. Ce vécu commun rapproche les personnes et permet la création de réseaux naturels d'entraide, comme nous l'a affirmé un des membres:

"On se rend des services. Il y a quelqu'un qui est venu pour poser mon climatiseur. Moi je préfère encourager quelqu'un que je connais. C'est donner et recevoir et ça fait une ambiance plus chaleureuse."

Nous avons aussi discerné d'autres situations où la solidarité entre les personnes s'est manifestée. Par exemple, pendant la période de la tempête du verglas, les travailleurs ont donné davantage de soutien aux membres. Ils ont appelé chaque membre pour connaître leurs besoins et ils ont aidé les personnes ou leur ont procuré des références. Par ailleurs, la solidarité n'était pas alors restreinte à l'intérieur de l'organisme. Le groupe a aussi contacté les centres d'hébergement du quartier et ils ont préparé une grande soupe qui a été distribuée par le CLSC aux sinistrés du quartier.

Des situations comme celles-ci démontrent qu'il existe à la Maison un souci des personnes qui va plus loin que le moment précis de l'activité. Cela apparaît aussi dans des situations de maladie ou d'autres problèmes personnels vécus par les membres, où les travailleurs ou la coordonnatrice offrent du soutien:

"On s'occupe des gens plus que dans l'activité. Il y a un suivi, il y a des liens qui sont créés à travers le temps, en dehors du travail."

L'implication des personnes est également flagrante dans l'organisme, où on observe la coexistence de plusieurs formes d'engagement bénévole. L'implication va varier en fonction des besoins et de la disponibilité de la personne. Il y a des étudiants qui viennent faire un stage et dont l'implication est restreinte à cette activité. Il y a des personnes en insertion à l'emploi qui viennent chercher une expérience de travail. Il y a aussi ceux qui cherchent seulement un espace de loisir et de socialisation et il y a encore ceux qui ont beaucoup de disponibilité et qui s'impliquent aussi dans d'autres sphères de l'organisme, comme les personnes âgées par exemple. Une des bénévoles nous a parlé de ces divers degrés d'engagement:

"Moi je pense qu'on vient tous chercher des choses différentes. On vient tous s'investir à différents niveaux. Il y a une dame d'une cinquantaine d'années qui vient là et qui a beaucoup de temps à donner. Elle vient pour faire plus de choses. Il y a aussi des étudiants qui viennent pour avoir une première expérience. Chacun vient un peu pour son truc."

Cette diversité de personnes et de besoins exige beaucoup de souplesse dans la gestion du bénévolat. En effet, il faut répondre à chaque personne d'une façon particulière, en respectant ses besoins et ses limites. Cette flexibilité est une des caractéristiques que nous avons constatées à la Maison d'entraide et cela nous a été confirmé lors des entrevues avec les collaborateurs:

"Moi ce que j'aime c'est qu'on peut avoir des relations et en même temps on te force pas à faire des choses. Alors, ça va aussi avec ce qu'on est et on peut avoir le support qu'on a besoin. C'est beaucoup le facteur humain parce que c'est une maison."

"La Maison c'est un lieu où on se sent libre. Ils ne demandent pas d'être comme ci ou comme ça. On a une grande liberté. Le contact

humain est aussi valorisé. On n'est pas tenu de faire des performances avec les enfants. Ils n'exigent pas de nous que dans l'espace d'une année les notes aient augmenté de tant de points. Heureusement parce que sinon, moi, il y aurait longtemps que je serais partie."

Les rapports de proximité et la souplesse dans le bénévolat transforment la collaboration en une pratique plaisante pour la majorité des personnes. Dans nos entrevues avec les bénévoles, nous avons perçu que l'implication n'est pas vue comme une obligation, mais plutôt comme une source de plaisir, d'apprentissages et de socialisation:

"Quand je ne vois pas mes enfants, je les appelle mes enfants, quand je les vois pas une semaine, ça me manque."

"La satisfaction du bénévolat c'est que tu t'insères dans un milieu. Ça brise l'individualisme. Tu acquiers des connaissances, on a des formations. Ça nous fait acquérir des connaissances pratiques".

En analysant les interfaces entre l'organisme et le monde vécu, on peut donc déduire que la Maison d'entraide constitue un "*espace public de proximité*", c'est-à-dire, un espace ouvert où les membres de l'organisme et la population locale peuvent exprimer leurs besoins et essayer de les satisfaire, en élaborant les règles du jeu qui gouvernent leurs rapports. Le projet social de la Maison a un caractère politique évident et son action transcende l'offre d'un service, car elle vise en bout de ligne une transformation sociale.

Par ailleurs, on remarque un partage intersubjectif dans les rapports entre les membres. Cela est possible grâce à l'établissement de liens d'entraide entre les personnes et aussi par l'implication des membres dans différents aspects de la vie de la Maison.

Les interfaces avec le monde du système

L'interface de l'organisme avec le monde du système est composée particulièrement du rapport avec les bailleurs de fonds, que ce soit l'**État** ou les **institutions** privées. Nous avons découvert pendant notre recherche que la position de l'organisme dans ces rapports est plutôt pro-active. En ce qui a trait au financement, le souci de trouver les bailleurs de fonds, dont les critères d'attribution soient adaptés aux caractéristiques des

activités est très marqué. L'attention portée à la fidélité envers la mission est également présente, comme nous l'a dit la coordonnatrice:

"Je dirais qu'on est très fidèle à notre mission puis à ce que nous sommes comme organisme. Au départ, la préoccupation première c'est de répondre à un besoin du milieu [...]. Depuis les années que je suis là, on n'a pas essayé de tordre notre mission ou les besoins des gens pour répondre aux bailleurs de fonds. On répond à des besoins puis après on va chercher du financement."

Cette position est aussi pratiquée dans d'autres situations concernant les rapports avec les bailleurs de fonds, comme par exemple, lorsqu'une demande de financement a été refusée par une agence gouvernementale. L'organisme avait fait deux demandes concernant le projet d'atelier de devoirs à cette agence, dans deux régions différentes du quartier. Les demandes comportaient les mêmes exigences et ont été envoyées, dans les deux cas, en partenariat avec le CLSC et des organismes communautaires du milieu. Dans un des cas, la demande a été refusée, car l'agence gouvernementale avait déjà un autre projet qu'elle voulait financer. On a appris plus tard que la décision était politique et non fondée sur des critères de sélection.

Même après avoir reçu la réponse négative, la coordonnatrice de la Maison a décidé de communiquer avec les organismes concernés pour mettre en question les procédures et expliquer les enjeux en cause:

"Le financement devient à chaque fois plus difficile à obtenir et de plus en plus il est donné de cette façon. Il est important de dénoncer ça. Je crois pas que la situation va changer pour l'instant, mais on va préparer le terrain pour la prochaine fois [...]. Il faut conscientiser les organismes des enjeux d'accepter ce type de financement. Ils [le gouvernement] nous obligent à être partenaires et après ils nous mettent en compétition. Demain, ils [les organismes communautaires] peuvent demander un financement et ils vont avoir besoin de notre appui. Donc, cette concurrence n'est bonne pour personne".

Dans cette situation, on perçoit la tentative des membres de la Maison d'entraide d'influer sur les décisions gouvernementales et leurs procédures liées au financement. Dans ce sens, les membres de l'organisme ne sont pas passifs dans leur rapport avec

les bailleurs de fonds. Cela est patent aussi dans des faits tels que la participation de la coordonnatrice de la Maison dans le comité national de Centraide comme représentante des organismes communautaires, ou encore la visite du président du conseil d'administration à un député local pour le sensibiliser au projet d'atelier de devoirs et leçons.

En fait, dans l'interface avec les bailleurs de fonds, nous avons observé que la Maison d'entraide essaie de présenter des propositions, comme nous l'a confirmé une des membres du conseil, en parlant d'un rencontre entre les travailleurs, la coordonnatrice de la Maison et les représentants de Centraide:

"Pour moi ça a été intéressant pour voir qu'on a une certaine influence sur les bailleurs de fonds comme conseil d'administration et comme organisme. Il y a des rôles de représentation qui sont importants, il faut revendiquer. Il faut s'organiser. [...] On pense qu'on peut proposer des choses."

Selon la coordonnatrice, cette position de l'organisme a aidé dans les échanges avec les bailleurs de fonds. Cela, additionné à la diversification des sources de financement et à la légitimité de l'organisme dans le milieu, a contribué jusqu'à présent à renforcer l'autonomie de l'organisme:

"Je trouve intéressant de fonctionner comme ça. Parce que tout d'abord, quand tu vas chercher ton financement, tu es persuadé que le financement dont tu as besoin, c'est celui-là. Tu réponds à un réel besoin, tu amènes déjà la preuve qu'il y a quelque chose qui fonctionne. Puis après, ça établit une confiance avec ton bailleur de fonds."

Cela n'élimine pas les divergences et les conflits entre l'organisme et ses bailleurs de fonds, car les priorités de ces derniers sont de plus en plus pointues, ce qui fragilise l'organisme et diminue ses possibilités de maintenir ses ressources financières. Cela engendre toujours une insécurité, comme nous l'a déclaré la coordonnatrice:

"C'est sûr que je suis inquiète de ce qui s'en vient. Quand je regarde la direction de nos bailleurs de fonds et les nouvelles politiques de

financement des organismes, je dis: 'bon ça fragilise certaines affaires'."

Toutefois, le choix de l'organisme est de maintenir le sens original de sa mission, en cherchant des subventions dont la contrepartie est compatible avec son projet social et l'orientation de ses activités. Cette option semble satisfaisante pour l'organisme jusqu'à maintenant, car la diversification des sources de revenus lui permet une plus grande autonomie et lui assure le montant d'argent nécessaire à son fonctionnement.

L'interface avec le **marché** est presque inexistant à la Maison d'entraide. Comme nous l'avons dit, les activités du centre sont pratiquement gratuites et pourtant l'organisme n'est pas en compétition avec le secteur marchand. En outre, il évite d'être en concurrence avec d'autres organismes communautaires du milieu, afin de ne pas dédoubler les services déjà existants dans le quartier:

"On veut développer aucun type de concurrence avec les organismes déjà existants. Au contraire, l'idée c'est de contribuer à ce qu'ils améliorent de plus en plus leurs services. [...] On va aussi les interroger quand on trouve que le travail n'est pas bien fait".

Donc, la Maison d'entraide assume des services qui sont intermédiaires entre le secteur privé et l'État, dont la demande n'est pas encore solvable. Mais, le manque de solvabilité n'empêche pas l'existence de la qualité ni de la demande des services. Selon les membres, la spécificité et la contribution de l'organisme résident dans l'approche personnalisée de ses activités, qui visent en bout de ligne à produire une transformation sociale :

"L'impact n'est pas auprès de 1000 personnes, mais c'est au niveau de la qualité qu'on apporte. [...] C'est précieux d'avoir des groupes comme ça parce qu'ils sont près des gens et qu'ils respectent le rythme des personnes. J'ai vu les gens se transformer ici, ils peuvent passer un an sans dire un mot et dans l'autre année, ils commencent à parler ou à se parler entre 'eux autres'. Ça a été long pour quelques-uns, mais ça a été important pour ces personnes."

En résumé, l'examen de la dimension écologique nous a permis de dégager plusieurs traits particuliers de la gestion de la Maison d'entraide. Tout d'abord l'organisme s'inscrit

dans la sphère publique, car son fonctionnement est aussi fondé sur une logique civique qui s'exprime tant au sein de l'organisme que dans la communauté environnante. Cela veut dire que sa légitimité et sa contribution à la communauté transcendent le domaine des activités et relèvent aussi de ses interrelations avec le milieu, lesquelles se matérialisent à travers les actions de concertation et de partenariat, mais aussi à travers l'interface avec le système, soit les bailleurs de fonds et le marché.

Ces rapports exercent un effet sur la définition de l'identité de l'organisation, dont le projet social est dynamique et considère, outre les demandes de ses membres, les influences externes. Cette dépendance à l'égard du "monde extérieur" est, pourtant, accompagnée d'une certaine autonomie obtenue par l'organisme grâce à son ancrage dans la communauté locale et à sa fidélité à son projet social.

Dimension organisationnelle et technique

Les processus productifs et le savoir-faire

Nous avons compris pendant notre recherche qu'à la Maison d'entraide il n'y a pas de séparation marquée entre la planification et l'exécution des **processus productifs**. Les six travailleurs, incluant la coordonnatrice de l'organisme, ont des tâches liées à la planification, l'organisation et diffusion des activités. Ils accomplissent aussi des tâches liées à l'exécution: la responsable des cuisines collectives anime les groupes, la responsable de l'accueil reçoit les personnes, les responsables de l'atelier de devoirs travaillent avec les enfants et la coordonnatrice anime le réseau de la Débrouille. En plus, tous les travailleurs prennent part autant à la gestion participative qu'aux activités collectives plus simples telles que l'entretien de la Maison.

On perçoit, donc, que malgré la division de tâches — car chaque travailleur est responsable d'un réseau ou service de la Maison — tous les employés et les collaborateurs les plus impliqués ont une vision d'ensemble de l'organisme, car ils

participent à la fois à la gestion et à l'opération des processus productifs. Cette participation est considérée positivement par les travailleurs:

"Pour moi c'est très plaisant d'aller à l'atelier de devoirs et leçons. D'aller à l'atelier, ça me donne des raisons pour aller chercher le financement".

"On ne doit jamais s'éloigner de la pratique sous peine de faire un travail sans signification."

Ce va-et-vient entre la planification et la réalisation des activités permet aux travailleurs, aux collaborateurs et aux membres de participer de la **définition des processus** par des commentaires et suggestions informelles ou encore à l'occasion des réunions. En outre, les processus productifs ont une dimension relationnelle très nette qui s'extériorise à travers la qualité humaine des rapports entre les usagers et les promoteurs. Conformément à ce que nous avons décrit, la conception du service est réalisée en concertation et est inscrite dans une approche de proximité.

Cette dimension relationnelle du service exige des **savoir-faire** liés à des habiletés de comportement plutôt qu'à un savoir technique, malgré l'importance de ce dernier. Le service presuppose l'établissement d'un lien entre celui qui offre et celui qui reçoit. Selon la coordonnatrice, cela exige du travailleur ou du bénévole des compétences particulières:

"Les compétences sont plus de l'ordre de l'attitude, du sens de l'écoute, du sens de l'accueil, du sens de l'autre et de sa valeur. Ça permet de comprendre mieux les résistances, de comprendre mieux ce que leur fait vivre telle ou telle situation."

Ces compétences sont transmises par des séances de **formation** offertes aux bénévoles et aux travailleurs. Cette année, par exemple, la Maison a fourni des formations aux collaborateurs sur l'aide au processus d'apprentissage et sur la médiation en cas de conflit. Mais les compétences sont aussi acquises dans le quotidien du travail par des apprentissages fondés sur le dialogue, la pratique et l'expérience des personnes. Comme nous l'a mentionné une des travailleuses de l'organisme:

"Il y a une différence entre les milieux privés et le communautaire. Ce dernier permet d'apprendre sur le temps. Dans le milieu institutionnel il faut savoir toutes les choses, c'est la qualité totale. Dans le communautaire je me sens capable de me remettre en question, on n'arrive pas avec l'esprit de compétition."

Effectivement, nous avons observé qu'à la Maison d'entraide les personnes sont évaluées non seulement sur leurs compétences techniques ou stratégiques, mais aussi sur leur savoir pratique (vécu) et subjectif (sensibilité et valeurs). Cela se constate lors du **recrutement** des travailleurs. Cinq des six travailleurs se sont présentés à la suite de l'annonce de la Maison dans le journal. Pourtant, la grande majorité ne possédaient pas au début la formation spécifique requise par le poste. L'organisme a décidé de les embaucher, visant surtout à leur offrir une possibilité d'insertion. Cela a été le cas de ces deux travailleurs:

"Je pourrais dire qu'on te donne ta chance, dans le sens qu'ils ne demandent pas nécessairement d'avoir une expérience. J'avais une certaine expérience à travers le bénévolat, mais je suis arrivé ici parce que je sortais de l'aide sociale, j'étais au chômage depuis deux années consécutives [...]. Ils ont permis que je prenne de l'expérience et ce que j'apportais, c'était considéré suffisant [...] Ça aussi c'est énorme, ça aussi rejoint la mission de favoriser l'autonomie et la dignité des personnes."

"Moi, ça a été un accident de parcours. J'ai perdu mon emploi et j'étais dans une firme de transition de carrière [...] J'ai vu une annonce dans le journal pour l'atelier de devoirs. Les enfants, ça m'a toujours tenu à cœur. Je me suis inscrit à l'atelier comme collaborateur [...] Je suis revenu par un programme gouvernemental, le PAIE, et j'ai commencé [comme travailleur] avec le volet de l'atelier et surtout le financement. [...] Par la suite on a eu les fonds suffisants pour me garder parce que l'atelier de devoirs a eu une expansion."

En somme, les processus productifs à la Maison d'entraide sont rattachés aux relations personnelles qui se développent entre la coordonnatrice, les travailleurs, les bénévoles et les autres membres. Cela exige des capacités renvoyant plutôt les attitudes qu'un savoir professionnel spécialisé. Ainsi, les habiletés interpersonnelles sont très valorisées et répandues dans l'organisme tandis que les expertises techniques sont encore peu utilisées. Cependant, il faut remarquer que la demande de professionnalisation est une

réalité de plus en plus présente dans l'organisme. Cela peut être perçu, par exemple, par la sollicitation d'insertion professionnelle exprimée par les bénévoles lors de la journée d'orientation. Cet aspect sera plus approfondi dans la section suivante, où on va traiter des critères d'efficacité.

Les critères d'efficacité

L'évaluation d'impact de l'action de l'organisme est réalisée une fois par année à travers l'élaboration du rapport d'activités qui est envoyé aux bailleurs de fonds. Ce rapport contient l'évaluation des objectifs de chaque activité établis dans le plan d'action de l'année. L'évaluation est réalisée collectivement par les travailleurs et par la coordonnatrice pendant les réunions d'équipe et elle est validée ensuite dans une réunion, en présence des collaborateurs. Le rapport final est présenté ensuite au conseil d'administration afin de recevoir son approbation.

Dans ce rapport, sont évalués le fonctionnement des services et réseaux, la gestion (en incluant le travail du secrétariat, le financement et la gestion participative), les actions de concertation et les formations réalisées. Les critères utilisés sont plutôt qualitatifs, bien qu'on y rapporte quelques statistiques comme le nombre de personnes bénéficiaires, d'activités réalisées, de collaborateurs qui se sont impliqués ou encore la visibilité de l'action. L'impact des actions est défini dans une autre section du document à travers la description des effets produits par les services sur les personnes, tels que: briser l'isolement; donner un sentiment d'utilité; promouvoir l'intégration, l'éducation et le loisir; faciliter le rapprochement intergénérationnel, entre autres.

Tous ces résultats ne sont pourtant pas mesurés et il n'y a aucun indicateur qui puisse permettre une évaluation plus précise de l'impact du service, en dehors des témoignages des membres. Les travailleurs et la coordonnatrice commencent à envisager la nécessité d'outils plus précis d'évaluation:

"Peut-être c'est là où on est plus fragile, où on est moins outillé actuellement. Cet aspect-là, il faut chercher un petit peu plus pour

mieux mesurer l'impact [des activités] [...]. Souvent on fait ça plus intuitivement qu'avec une bonne grille d'analyse."

Dans le cas de ***l'évaluation du travail*** des individus, nous avons observé l'absence jusqu'à présent, de processus formels d'évaluation dans l'organisme. Le conseil d'administration a reconnu le besoin d'établir un système d'évaluation des travailleurs, ce qui est en cours d'élaboration. Dans un premier moment, les membres du conseil ont demandé aux travailleurs une description détaillée de leurs tâches pour avoir une référence d'évaluation. Cette demande du conseil a été exaucée par les travailleurs qui ont ensuite demandé de participer au comité d'élaboration du système d'évaluation:

"Pour tenir la santé de l'équipe il faut avoir quelques représentants des travailleurs pour discuter et influencer le processus."

En effet, nous avons vérifié une forte résistance de la part des travailleurs à l'égard de l'idée d'évaluation et de la possibilité d'une "inspection" par le conseil de leur performance. Par ailleurs, le conseil est persuadé de la nécessité de créer des outils plus efficaces d'évaluation, comme nous l'a affirmé une de ses membres:

"On s'est pas donné beaucoup d'outils à date [...]. Que ça soit au niveau des résultats des travailleurs, que ça soit au niveau des résultats des actions, l'évaluation c'est utile pour l'organisme et pour les bailleurs de fonds. Des outils d'évaluation assez précis, ça donne une mesure d'analyse critique de ce qu'on fait, ça permet d'avoir un 'feed-back' de part et d'autre; ça te permet d'avoir un recul, ça peut être très aidant, ça peut permettre de se donner des objectifs personnels aussi. C'est toute la notion d'encadrement qui est liée à ça. Je pense que [l'évaluation] c'est une question qu'on a évacuée beaucoup, qu'on s'occupait pas avant."

À la fin de notre enquête sur le terrain, le système d'évaluation des travailleurs, n'était pas encore défini.

Enfin, en ce qui à trait la rubrique en question, nous avons donc constaté l'absence de critères formels qui viabilisent une vérification plus précise de l'impact de l'action de l'organisme, ainsi que de la performance des travailleurs. Des évaluations périodiques des activités sont réalisées pendant les réunions d'équipe et dans des rencontres avec

les collaborateurs. Toutefois, ces processus ne sont pas réalisés à la lumière de critères préétablis, fonctionnant comme des repères qui soient valables et légitimes pour chaque groupe d'acteurs de l'organisme.

La satisfaction des individus au travail

Tous les travailleurs, la coordonnatrice et collaborateurs que nous avons interrogés disaient être très satisfaits de travailler à la Maison d'entraide. Selon eux, à l'organisme, les rapports entre les personnes sont étroits et authentiques et cela c'est un important **facteur de satisfaction**. En particulier, voici le témoignage de ce travailleur qui avait été directeur administratif d'une Caisse populaire pendant 15 ans. Il nous a parlé de la différence qu'il a senti lorsqu'il est arrivé à la Maison d'entraide et du changement que cela a représenté pour lui:

"Pour moi ç'a été un choc culturel. J'étais dans une tour d'ivoire de 140 millions d'actifs dans la caisse où j'étais, pour arriver ici. Moi je pensais que le communautaire c'était du bingo, de la partie de cartes et du macramé. Je me suis rendu compte que c'est loin d'être ça. Moi j'adore ce qu'on fait. La relation employé/employeur est fantastique, le rapprochement... c'est vraiment une grande famille [...]. J'ai progressé beaucoup à la Maison d'entraide. Les gens proches disent que je ne suis plus la même personne [...]. Ils trouvent plus le gars cravaté qui n'attend qu'en fonction du profit, de la performance, de la carrière. Ils trouvent le gars humain, de tous les jours, qui a ses contraintes, sa joie, ses pertes."

D'autres éléments de satisfaction soulevés par les travailleurs sont le dynamisme du travail et l'espace pour l'initiative et pour la participation, ce qui permet un apprentissage continu. Pour les personnes interrogées, l'organisme est un lieu où ils peuvent se développer tant sur le plan personnel que professionnel et cela, pour eux, compense le fait de ne pas avoir une rémunération élevée:

"Quand je suis venue ici c'était tout nouveau ce type de fonctionnement où il y a de la place pour l'initiative, où on respecte beaucoup ton rythme de travail. J'ai rencontré un climat de travail que j'ai jamais vu ailleurs. Il y a du support pour les employés, je

trouve qui c'est un milieu très riche. [...] Et comme c'est dynamique! Chaque année il y a cette dynamique qui me surprend, qui m'étonne toujours. C'est très vivant, je suis très satisfaite."

"Le milieu communautaire c'est pas du gros salaire, mais ça devient plus satisfaisant à cause de ce que tu vas chercher dans ton accomplissement. Tu combles tes besoins personnels énormément. C'est tellement revalorisant personnellement et ça se répercute dans son entourage".

Par contre, la participation élargie a été aussi désignée par quelques travailleurs comme une source **d'insatisfaction**. Ce mécontentement provient surtout des difficultés vécues dans l'exercice de la gestion participative, soit les conflits et la confrontation de visions divergentes :

"Le travail sur le terrain auprès des gens, je suis bien là-dedans. Moi je trouve difficile le côté administratif, c'est l'aspect que je trouve le plus lourd. [...] Moi je parle de l'équipe de travail parce que tout le monde n'a pas la même compréhension des enjeux, la même vision des choses. Il y a des manières de faire l'action qui sont pratiquement opposées."

"C'est que je trouve plus difficile c'est la gestion participative, quand on passe deux ou trois jours pour discuter de quelque chose".

Les travailleurs considèrent pourtant que la satisfaction dépasse les frustrations. Ils se disent très engagés dans le projet social de la Maison et les activités qu'ils développent. Dans la majorité des entrevues nous avons remarqué que les personnes ont une forte identification avec leur travail, ce qui va au-delà de la tâche:

"C'est pas un job, c'est un engagement social et c'est clair qu'il y a des valeurs autour de ça. Pour moi ce sont les valeurs de foi qui sont mes valeurs personnelles de justice sociale. Ce sont mes valeurs que je mets au service du milieu."

"Des travailleurs sont engagés pour faire des tâches, mais il y a un engagement personnel tout de suite [...] Que tu sois collaborateur ou travailleur il faut que tu croies, il faut que tu investisses, il faut un engagement."

L'engagement a été réaffirmé quand nous avons interrogé les personnes sur leurs perspectives futures à l'organisme. La majorité d'entre elles souhaitent rester encore longtemps car elles voient plusieurs choses encore à réaliser dans l'organisme. Cela montre que, pour ces personnes, le travail au communautaire représente aussi une perspective de carrière:

"Moi je crois que j'ai bien des choses à faire ici. Pour moi c'est quelque chose de très important de ne pas envisager ce travail comme un passage, mais de montrer que cette option-là, si on est fidèle à ça, ça rapporte à long terme [...]. Je crois que c'est très important cet aspect-là de continuité, c'est le long terme qui fait la transformation."

"L'avenir, je me vois ici; je vois pas tellement ce que je pourrais faire d'autre. Il y a beaucoup des choses à consolider parce qu'on a un modèle intéressant."

En somme, à la Maison d'entraide, la dimension technique est ancrée dans des rapports personnels. Il n'y a pas de séparation entre la planification et l'exécution des processus productifs. Les travailleurs ont une vision d'ensemble des activités et, en même temps, ils interviennent auprès des usagers. Cela exige de détenir un savoir-faire subjectif, c'est-à-dire des compétences pour les relations interpersonnelles.

Ces caractéristiques du travail sont perçues par les travailleurs comme des facteurs de satisfaction. Selon eux, le mode de fonctionnement de l'organisme admet et valorise l'initiative des individus, ce qui contribue à leur développement personnel et professionnel. Cette satisfaction est exprimée, dans la pratique, par un fort engagement des personnes au projet social de l'organisme et à ses activités. L'implication est aussi réaffirmée par le désir des personnes de continuer leur travail dans l'avenir.

Cependant, nous avons constaté une difficulté chez les membres de l'organisme à établir des critères précis d'évaluation de l'impact de l'action globale de l'organisme et de la performance des individus. La résistance à la formalisation des critères d'évaluation empêche l'obtention de *feed-back* plus concret à l'égard de la contribution de l'organisme au milieu et de la performance des individus. Il semble que cet aspect n'a pas encore été objet d'intérêt général chez les membres de l'organisme.

En effet, l'organisation opte pour centrer sa dimension technique sur des aspects presque strictement relationnels au détriment de ceux qui sont issus de la sphère professionnelle, instrumentale, voire formelle. Dans la dimension en question, la polarisation excessive entre ce qui est relationnel et qualitatif par rapport à ce qui est formel et quantitatif (mesures), peut empêcher le perfectionnement accru de l'action de l'organisme et de ses travailleurs.

Une vision d'ensemble: l'enjeu de la gestion d'un "espace public productif"

"Maison n. f. (lat. mansio, de manere, demeurer): 1. bâtiment construit pour servir d'habitation aux personnes, bâtiment construit pour abriter une famille; 2. Logement où l'on habite; 3. Maison de : établissement destiné à favoriser la diffusion et la pratique d'activités culturelles les plus diverses dans un milieu populaire." (Petit Larousse, 1991)

L'analyse de la Maison d'entraide nous permet de conclure que cet organisme communautaire constitue un véritable "*espace public de proximité*". Cela est confirmé dans les différentes dimensions de sa gestion.

Dans la dimension sociale, l'organisme est composé de différents acteurs employant de multiples logiques d'action et qui négocient constamment dans des espaces de communication et de réflexion collectifs. Cette expression de différences et l'argumentation des acteurs produisent une vérification et une attestation de la mission, des valeurs et des actions de l'organisme, en accord avec les besoins de ses membres.

En ce qui concerne la dimension économique, on remarque que la majorité des ressources de l'organisme proviennent des subventions publiques et privées, qui sont, à travers ses activités, redistribuées à la population desservie. Il y a aussi une forte

réciprocité qui traverse toutes les activités de l'organisme et les services offerts sont fondés sur des rapports de proximité entre les usagers et les promoteurs. Enfin, les prix sont définis en visant à offrir l'accessibilité du service à un très grand nombre de personnes et à préserver leur dignité en échappant à la "mendicité" ou à la charité publique.

La dimension écologique est celle où le caractère public de l'organisme s'exprime avec le plus d'intensité. L'organisme a un projet social précis qui répond à un "bien commun" déterminé par ses membres et qui évolue au fil du temps en fonction de changements internes et externes. Le projet social de l'organisme est donc aussi un reflet de son rapport avec l'extérieur. Autrement dit, la contribution de la Maison d'entraide à la communauté transcende l'offre de services et s'inscrit aussi dans son action envers le milieu local et la société. Cela se concrétise principalement à travers son *action politique* qui vise à produire une "*transformation sociale*" à la fois pour les membres et pour la communauté locale.

Enfin, dans la dimension technique, on observe qu'il n'y a pas de séparation marquée entre la planification et l'exécution des processus productifs. Il y a une intense participation des usagers et des travailleurs à la conception des services et des orientations de la Maison, ce qui engendre une identification avec son projet social et une satisfaction par rapport au travail. Celui-ci n'est donc pas réduit à sa dimension opérationnelle mais constitue plutôt une occupation pour les personnes.

Cependant, il faut dire que la matérialisation de cet espace public autonome ne se produit pas sans des difficultés considérables. Nous avons perçu qu'il y a toujours une tension entre les composantes de cet espace public et les exigences instrumentales inhérentes à une organisation productive. Ces dernières présument des efforts précis concernant la qualité du service, l'organisation des activités, le maintien de la demande et la garantie de la survie de l'organisme (permanence des salariés et développement continu des activités).

Cette tension est une marque de la Maison d'entraide et implique un exercice continu pour conjuguer deux mondes distincts: le monde vécu, composé d'argumentation, de

réflexion collective, de l'expression des conflits et du 'désordre', et le monde du système, caractérisé par des impératifs d'objectivité, de performance et d'ordre. Pour ces raisons, nous prévoyons qu'un des principaux défis de l'organisme par rapport à l'avenir sera celui de bien affronter le permanent dilemme entre les exigences d'une organisation productive et les contingences d'un espace public.

Chapitre 7

Aperçu des particularités de la gestion des organisations analysées

Introduction

L'analyse des deux organismes effectuée dans les chapitres précédents nous permet de répondre à notre question de départ et de confirmer les prémisses proposées dans le chapitre 2 de ce mémoire. Dans les deux cas analysés, les organisations présentent des formes particulières d'interaction entre leurs membres et entre ceux-ci et l'environnement, ainsi que des logiques singulières de traitement des activités économiques et de la technique. Ces pratiques constituent, en fait, les traits d'une gestion propre aux organisations solidaires examinées, laquelle est distincte du fonctionnement des entreprises privées, publiques ou encore de quelques composantes de l'économie sociale.

Dans ce chapitre nous voulons faire remarquer les traits singuliers de la gestion des organisations considérées dans cette étude. Pour ce faire, nous allons examiner les aspects saillants de la gestion de la Maison d'entraide et du Carrefour famille, en visant à dégager les caractéristiques particulières de leur gestion. Ces caractéristiques sont, en réalité, des questions transversales aux dimensions analysées et, à notre avis, elles peuvent contribuer à une compréhension plus approfondie de la gestion d'autres organismes de la sphère solidaire.

Les singularités de la gestion des organisations solidaires

L'analyse d'ensemble des deux organismes étudiés dégage quelques éléments distinctifs de la gestion des organisations solidaires. Malgré ses limites obligées en temps et en ampleur, la recherche nous a permis de fréquenter les groupes pendant six mois et d'être présente lors de plusieurs situations typiques de leur "quotidien

administratif". La continuité de cette présence a rendu possible l'identification de plusieurs aspects marquants du fonctionnement de ces deux groupes sociaux, qui peuvent également faire partie de la réalité d'autres organismes solidaires.

Ci-dessous nous traiterons de chacun des aspects observés, en faisant référence aux fondements théoriques de notre modèle d'analyse présentés dans le chapitre 2. Pour rendre l'analyse plus claire nous examinerons chaque question séparément; toutefois, nous voudrions souligner que tous les éléments traités ici sont interdépendants et que leur enchevêtrement caractérise la gestion des organismes que nous avons étudiés.

La communication et l'espace de réflexion interne

Dans les deux groupes de la recherche, nous avons discerné la cohabitation de différents acteurs dont les logiques influent sur la gestion: les membres, les bénévoles, le conseil d'administration, la coordonnatrice et les travailleurs. Ces acteurs ont des statuts, des fonctions et des intérêts divers par rapport à l'organisme. La coexistence de plusieurs acteurs, qui nourrissent des rapports de proximité et qui négocient entre eux quotidiennement, transforme parfois l'interaction en des occasions de confrontation.

Or, pour avoir une vision commune et un projet social établi collectivement, il est essentiel de disposer d'espaces formels de communication permettant la manifestation et la négociation entre les logiques particulières. Comme nous l'avons vu, cela est bien le cas de la Maison d'entraide où il y a plusieurs moments structurés de discussion et de réflexion collective dans lesquels les acteurs cherchent à s'entendre sur une situation spécifique ou même sur les orientations générales de l'organisme. Cette pratique est un élément important de socialisation, car elle engendre un "monde vécu" commun au groupe, soit un lien intersubjectif qui constitue, à la fois, le contexte et l'objet des actions quotidiennes des personnes.

Cette communication a aussi une fonction importante pour ce qui est de l'interaction des acteurs. À la Maison d'entraide, des rapports de proximité entre les différents acteurs prévalent et ces rapports ont comme toile de fond le langage et la discussion. L'interaction découle donc de mécanismes de coordination provenant d'une entente

négociée entre les personnes, plutôt que de ceux qui origineraient d'un contrôle externe ou de l'argent. Ces interactions sont définies par Ramos (1981) comme "symboliques", puisqu'elles presupposent des rapports intimes entre les individus, qui ne peuvent s'effectuer par le biais de règles imposées de caractère économique. Elles sont basées sur un type de communication qui diffère beaucoup de celle qui prédomine dans les entreprises traditionnelles:

"Dans les systèmes rationnels et fonctionnels, tels que l'organisation traditionnelle, la communication entre les individus ne se fonde pas sur le libre flux de l'expérience directe de la réalité, mais elle est classifiée à travers des règles techniques et des procédures." (Ramos, 1981, trad. libre).

En effet, dans les entreprises traditionnelles, la communication opérationnelle l'emporte sur la communication expressive. Cette dernière se manifeste seulement au niveau informel. Pourtant, l'instauration d'une communication opérationnelle est aussi possible dans le cas des organisations de type solidaire, comme nous l'avons vu d'ailleurs avec l'exemple du Carrefour famille. Ce phénomène a entraîné un affaiblissement des liens de proximité entre les différents acteurs de l'organisme et l'installation graduelle de rapports formels, fondés sur des logiques instrumentales. Ce processus de "formalisation" des rapports est mentionné par Habermas qui affirme:

"L'impossibilité pratique de négocier constamment les bases de l'accord dans une réalité sociale complexe explique la constitution de sous-systèmes par rapport à une fin." (Habermas, 1992).

Nous avons noté, dans le cas du Carrefour, que l'absence d'espaces structurés d'interprétation des acteurs sur leur vécu commun a amené le groupe à une situation où la séparation entre les niveaux formel et informel est évidente. Cela est accompagné d'une rupture progressive avec le monde vécu, lequel se manifeste fondamentalement dans la sphère des rapports informels.

Autrement dit, les comportements fonctionnels commencent à prévaloir sur les rapports face à face¹. L'affaiblissement du partage intersubjectif au niveau formel de la gestion cause des répercussions sur l'intégration de nouveaux travailleurs et de membres, ce qui peut être illustré par la diminution de l'implication bénévole ou par le désintérêt des nouveaux travailleurs en ce qui a trait aux questions générales de l'organisme. Cela aura aussi des échos sur la définition du "bien commun" pour lequel l'organisme travaille. À défaut d'une discussion plus large sur son projet social, plusieurs membres du Carrefour famille n'ont pas une vision claire du projet qui agit comme guide de ses actions, bien que quelques personnes soient conscientes de la problématique d'une double mission (d'auto-service et d'aide).

On constate, donc, que l'exercice de l'action communicative est un processus clé de la gestion des deux organisations solidaires analysées, car il est créateur d'intégration entre les individus et d'interaction entre eux. Cependant, cette pratique n'est pas simple. Comme nous l'avons vu dans le cas de la Maison d'entraide, l'existence de débat ne signifie pas que les personnes sont toujours d'accord. Au contraire, ce qui se produit est une communication diffuse, fragile, qui remet constamment en question les assises du groupe. Les discussions des points de vue différents amènent parfois à une entente entre les personnes, mais elles peuvent aussi faire émerger le conflit. Celui-ci peut être constructif, mais, sa permanence est capable de provoquer des problèmes dans les rapports entre les personnes ou, même, l'éclatement du groupe, en bout de ligne.

Mais cette difficulté semble être une constante dans la vie des organismes communautaires qui agissent comme des espaces publics de proximité. Comme le montre Habermas:

"Les espaces publics ancrés dans la société civile sont, eux aussi, traversés par des affrontements et des négociations entre classes et groupes sociaux. Leur caractère fragmenté et conflictuel s'explique par des luttes incessantes entre les groupes dominants manœuvrant pour élargir leur influence, voire assurer le monopole de l'expression publique légitime" (Habermas, 1992).

¹ Selon Schutz (1979), dans une situation face à face les participants de la communauté de communication partagent un espace et un temps communs. Pour l'auteur, seuls les rapports de ce genre peuvent créer une compréhension subjective fondée sur un monde de référence commun (monde vécu). Cela permet de devenir conscient de la validité ou de la non-validité de ma compréhension de l'autre.

La prise de parole, le dégagement de logiques, l'argumentation et la formation d'opinions collectives sont des pratiques qui attribuent aux organismes solidaires un caractère politique qui les distingue comme des "espaces autonomes du domaine public". Cela sera traité dans la prochaine section.

Le projet social et la finalité publique

Nous avons perçu que, malgré que les organismes étudiés aient un caractère formel privé, car ils sont des corporations à but non lucratif, ils présentent une finalité publique qui provient surtout de leur projet social. Le projet social signifie la défense d'un intérêt collectif qui déborde le simple contrat entre personnes privées et englobe la poursuite de fins communes à l'ensemble des acteurs (Laville, 1997).

Dans le cas de la Maison d'entraide, le projet social a été transformé à partir des besoins des membres et des changements subis par le milieu, mais l'organisme a conservé toujours comme fondement sa mission qui est celle de travailler avec les gens socialement et économiquement démunis afin qu'ils puissent changer leurs conditions de vie. Dans le cas du Carrefour famille, le projet social est en cours de transition, sans qu'il y ait de réflexion collective à cet égard. L'organisme est passé d'une configuration d'auto-service (pour et par ses membres) à un projet d'aide, avec l'accueil d'une population de plus en plus démunie depuis l'instauration du projet PACE. Ce changement n'a pas été encore totalement absorbé par le groupe, qui a plutôt deux projets sociaux distingués. Cela a certainement des impacts sur le fonctionnement de l'organisme et sur son rapport avec le milieu, comme nous l'avons analysé auparavant.

Ainsi, dans les deux groupes, on peut induire que le projet social consiste en un élément d'orientation interne et de légitimation des organismes. En effet, le projet social exprime l'identité même d'une organisation solidaire, comme nous le déclare Laville:

"Le ressort de la création associative est le sentiment que la défense d'un 'bien commun' exige une action collective pour se faire entendre, ce qui est stipulé dans l'objet même de l'association"
(Laville, 1997).

Ce projet, n'est pas statique, il change au fil du temps, à partir des demandes internes et externes. C'est dans la mesure où son projet social représente la volonté négociée des membres (bien commun), que l'organisme pourra établir une légitimité interne et externe. Cela est possible grâce, d'un côté, à l'instauration d'un "débat rationnel" (Habermas, 1987,1989) au sein du groupe et, d'un autre côté, à la participation de l'organisme dans la vie de la communauté locale. Cette capacité de transformation et de considération de différentes demandes locales, que nous avons contaté dans la pratique de la Maison d'entraide, est un des aspects typiques du fonctionnement des organisations du type solidaire. D'après Laville:

"La communauté politique est confrontée à sa perpétuelle recomposition. Elle n'existe que par sa capacité à assurer l'expression et la représentation de ses membres dans un monde en mouvement. Bénéficiant de la fondation première, des formes appropriées de la citoyenneté sont sans cesse à trouver, en fonction de l'évolution des activités humaines. L'espace public ne vaut que s'il est en mesure de ménager la pluralité des opinions, le conflit d'intérêts et la différence de perspectives" (Laville, 1997).

Cette quête constante de rédefinition des projets sociaux ou des "biens communs singuliers" à travers la pluralité d'opinions et d'intérêts renvoie les organismes de l'économie solidaire à une perspective civique. Le "bien commun" ne peut exister que si un dialogue entre les différents acteurs s'instaure, afin d'aboutir à un accord favorisant une définition commune qui est sujette à une révision continue. Ce débat permanent permet de reconnaître les organismes comme des "espaces publics autonomes" qui sont définis par Habermas comme des lieux de formation d'opinions et de volontés politiques:

"Ces espaces publics pluriels, lieux de la production discursive du sens et des identités, de la critique et de la réinterprétation des normes sociales, lieux d'expression et de réalisation de ce devenir-réflexif des traditions culturelles [...] renvoient néanmoins à un espace public global, à un centre, mais qui ne constitue plus qu'une projection. En ce sens, assurant la production et la diffusion de convictions pratiques, ils participent, chacun à leur mesure à l'institution publique d'un commun" (Habermas, 1992).

Ce caractère public est l'une des plus importantes sources de la particularité des organismes solidaires et il influe fortement sur leurs actions. Cela est clair dans le cas de la Maison d'entraide où la pratique d'une communication et d'une réflexion interne sur les objectifs et la mission de l'organisme est accompagnée de plusieurs actions politiques en ayant pour finalité la promotion d'une conscience et la mobilisation citoyennes de ses membres, ainsi que la concertation politique sur des problématiques touchant la population du quartier.

Par ailleurs, au Carrefour famille, le manque d'un projet social intégrateur commence à produire des conséquences sur son fonctionnement. L'organisme a changé son projet initial plutôt en fonction des demandes externes provenant des bailleurs de fonds et il n'y a pas encore une définition collective d'un nouveau projet. En plus, l'action politique du groupe jusqu'à présent est restreinte et presque inexistante. Pour ces raisons, nous avons constaté que le Carrefour famille commence à affaiblir graduellement sa condition d'espace public. Cependant, à travers le développement de ses services, l'organisme répond à des demandes sociales significatives et les deux projets "d'auto-service" et "d'aide" semblent être déjà bien intégrés dans la pratique des ateliers. C'est plutôt au niveau de la gestion qu'on observe l'inexistence d'un processus "d'appropriation" collective du projet social de l'organisme.

Bref, ce que les deux cas nous apportent est que, pour constituer un espace public, la production de biens et de services n'est pas suffisante. Il faut que l'organisme réussisse aussi à produire une transformation sociale par l'intermédiaire de son action, soit au niveau interne, soit au niveau externe. Cette condition renvoie donc à deux questions de fond. En premier lieu, la question de l'appropriation du projet par les acteurs, ce qui est crucial pour l'instauration d'une gestion interne plus démocratique. La deuxième question est celle du rapport entre l'organisation solidaire et la société globale. Cette fois, ce qui est en jeu est la capacité de l'organisation de répondre à des problématiques communes à travers des espaces générateurs d'une action politique:

"Elles [les associations] n'appartiennent donc pas au système administratif comme les partis politiques fortement étatisés, mais elles visent cependant des effets politiques grâce à une influence publique, soit parce qu'elles participent directement à la

communication publique, soit parce qu'elles apportent une contribution implicite au débat public" (Habermas, 1992).

On peut conclure donc que la faculté des organismes solidaires de constituer des espaces publics en prenant en compte des "sensibilités variées présentes dans la société" (Laville, 1997) n'est jamais assurée. Ces groupes affrontent toujours le dilemme inhérent à des organismes à caractère civique qui ont, en même temps, un but socio-économique. Ce dilemme est représenté par la cohabitation en leur sein du monde vécu et du monde du système. Nous analyserons maintenant la manifestation de ces deux mondes, leurs composantes et leur interrelation dans la gestion des organisations étudiées.

Les manifestations du monde vécu

Le monde vécu est défini par Habermas (1987,1989) comme un savoir implicite qui agit en tant que référence et code d'interprétation dans une communauté de communication. Ce savoir de fond est intersubjectif, c'est-à-dire partagé par les membres d'un groupe en créant un système commun d'interprétation qui va guider l'action des membres et procurer une prédisposition à la compréhension mutuelle.

Comme nous l'avons montré, ce monde vécu est un élément distinctif de l'action quotidienne des deux organismes étudiés. La fidélité des membres à ces organisations va au-delà de l'achat de services et de produits; ce dernier étant l'aspect déterminant de la fidélité des clients dans la majorité des entreprises privées. Pour plusieurs usagers, bénévoles et même travailleurs interrogés dans le cadre de ce travail, l'importance des groupes auxquels ils participent transcende les activités et réside plutôt dans les rapports de proximité opérés entre les personnes. Cette "intersubjectivité" fonctionne dans les organisations étudiées comme le "lien" qui produit à la fois cohésion et socialisation. Ce phénomène est en fait une manifestation du monde vécu, tel que nous le suggère Eme:

"Les sujets sociaux sont des promoteurs du monde vécu et aussi produits des traditions dans lesquelles ils se trouvent, des groupes auxquels ils appartiennent et des processus de socialisation dans

lesquels ils sont formés. Ces fonctions du monde vécu de socialisation, de reproduction culturelle et d'intégration sociale dépassent la perspective interne des participants." (Eme, 1993).

Autrement dit, le monde vécu et l'intersubjectivité créée par celui-ci engendrent une implication personnelle des individus dans le quotidien des groupes. À l'intérieur des organismes cela se manifeste entre autres par les liens d'entraide entre les membres, par le bénévolat ou encore par l'engagement personnel des salariés à leur travail.

Tel que nous l'avons présenté lors de l'analyse, les liens d'entraide sont constitués naturellement entre les membres, indépendamment de l'existence d'un passé commun entre eux. Ces liens ne sont pas fondés sur des rapports primaires, mais plutôt sur le partage d'une problématique commune qui encourage les rapports entre les personnes en dehors de la sphère formelle des activités.

Le bénévolat, à son tour, est également ancré dans des rapports de proximité qui s'établissent entre ceux qui offrent des services et ceux qui en bénéficient. Le bénévolat s'inscrit donc dans le monde vécu puisqu'il est originaire d'un lien social, d'une relation face à face. Les deux cas examinés nous ont aussi montré que ce lien est naturel et indépendant d'un contrôle externe. La motivation au travail bénévole provient surtout du rapport personnel développé entre le bénévole et l'usager, lorsque ce rapport répond aux différentes attentes initiales des personnes. De cette manière, le bénévolat demande une gestion spécifique du personnel car il diffère beaucoup du rapport salarial traditionnel. Comme le soulève Godbout :

"Les bénévoles sentent des obligations envers les personnes aidées, mais ils affirment tous en même temps leur liberté. Ce sont des obligations qu'ils se sont données. [...] Or, ces activités se situent hors du monde du travail et de la production, hors de la rupture créée par le rapport salarial. Elles sont toujours près du lien social, immanentes au lien et donc en dehors du rapport salarial" (Godbout, 1992).

Cette gestion passe par une souplesse et une acceptation des différents degrés d'implication existants. Tel que nous l'avons montré, dans les deux organismes les

bénévoles ont des disponibilités et des intérêts divers et ces aspects doivent être pris en considération. Par ailleurs, le maintien de l'implication bénévole presuppose la conservation de rapports de proximité qui puissent nourrir "l'intersubjectivité" du groupe – le principal moteur de l'implication volontaire. Pour toutes ces raisons, le bénévolat peut être désigné comme un trait original et fondamental de la gestion des organisations de type solidaire; il demande donc une approche distincte de celle qui régit les rapports formels de travail.

Nonobstant, il faut rappeler que, dans les organisations que nous avons observées, l'attitude des salariés par rapport au travail est aussi marquée par des traits particuliers. À partir des témoignages de la majorité des travailleurs interrogés nous avons noté qu'il y a un grand investissement personnel de ces individus en ce qui concerne leur travail. Cet investissement va au-delà de la tâche et fait référence aux valeurs et au projet social de l'organisme. En ce sens, on pourrait affirmer que, pour ces personnes, le travail assume un caractère d'occupation dans l'acception utilisée par Ramos (1981). Selon cette perspective, l'action productive menée par l'individu peut être aussi une source de satisfaction et d'engagement personnel, contrairement à la vision mécaniste et impersonnelle du travail présentée par les théories traditionnelles de l'administration. Pour Ramos, l'interprétation du travail en tant qu'occupation implique que:

"Les activités sont, de préférence, exercées d'une façon autonome par les individus, en accord avec leurs besoins de satisfaction personnelle. Lorsque les individus réalisent ces activités, ils font quelque chose qui est intrinsèquement gratifiant pour eux" (Ramos, 1981, trad. libre).

Cet engagement personnel des travailleurs est, à notre avis, un autre phénomène du fonctionnement interne des organismes sur lequel le partage intersubjectif créé par la sphère du monde vécu exerce une influence.

Par ailleurs, nous avons constaté pendant la recherche que le monde vécu se manifeste aussi à travers les rapports entre l'organisme et le milieu externe. Dans un tel cas, il peut être représenté par la territorialité de l'organisme, soit par son ancrage dans la communauté locale. Pendant l'analyse, nous avons discerné que la territorialité est

fortement présente à la Maison d'entraide qui est reconnue dans le quartier comme une référence en ce qui concerne le leadership local. Dans le cas du Carrefour, cette reconnaissance tient plutôt à la qualité des services offerts par l'organisme et à la contribution à la communauté qui en est advenue. Cependant, ces deux cas nous ont appris que le lien avec le local est une caractéristique qui marque le fonctionnement des organisations du domaine solidaire.

Cet ancrage dans la communauté fait référence à l'action des organismes sur le milieu par le biais d'alliances qu'elles établissent avec d'autres organisations du quartier (CLSC, CDEC, YMCA, tables de concertation, organismes communautaires, etc.) par le biais des partenariats et de la concertation. Le rayonnement dans le local permet une action conjointe de différents organismes sur des problématiques communes, ce qui engendre une action plus effective sur le plan de la prestation du service, ainsi que sur celui des transformations sociales. En outre, l'enracinement dans le territoire produit aussi une appartenance sociale, c'est-à-dire une identification de la communauté aux organismes et une reconnaissance de leurs projets sociaux. D'après Eme:

"L'appartenance sociale n'est pas à référer à un communautaire de voisinage, mais à un projet économique qui se développe à partir du vécu quotidien des personnes tout en s'inscrivant au niveau local" (Eme, 1993).

Ainsi, on pourrait dire que les rapports entre les personnes à l'intérieur de l'organisme et les interactions entre celui-ci et la communauté s'inscrivent en grande partie dans une perspective de proximité "relationnelle". Cette dernière a pour axe le monde vécu, soit l'histoire, les aspirations, les valeurs et les désirs des acteurs qui interagissent avec l'organisme. Cependant, la gestion de ces groupes ne prend sa source que dans la sphère du monde vécu alors que l'organisation solidaire est toujours en contact avec le monde du système, soit les institutions de la sphère publique ou privée. Cette interface avec le système institué est un autre aspect qui influence la gestion des groupes communautaires, ce qui sera traité ci-dessous.

L'interface avec le monde du système

Nous avons relaté dans les chapitres précédents les différentes interrelations entre les organismes analysés et l'extérieur. Malgré leur autonomie par rapport aux autres sphères sociales organisées, ces groupes sont toujours en relation avec d'autres domaines de la société comme, par exemple, le marché et l'État.

Cela dit, on peut affirmer que les organismes du domaine solidaire ne sont pas clos, au contraire, ils ont une interface avec les autres enclaves sociales. Ils sont des systèmes ouverts dans le sens établi par Edgar Morin (1983); des systèmes qui peuvent nourrir leur autonomie à travers la dépendance à l'égard du monde extérieur. Selon cet auteur:

"Cela veut dire que le concept d'autonomie est un concept non substantiel, mais relatif et relationnel. [...] Du même coup vous pouvez concevoir l'autonomie d'un être en même temps que sa dépendance existentielle à tout ce qui est nécessaire à son autonomie et à tout ce qui menace son autonomie dans un environnement aléatoire" (Morin, 1983).

Si nous faisons l'analogie entre ce que Morin affirme et les organismes étudiés, nous pouvons constater que ces derniers entretiennent de multiples rapports avec le monde du système, principalement l'État et le marché, et que ces rapports sont essentiels pour concevoir leur autonomie en tant qu'institutions. C'est en grande partie la subvention et le soutien de l'État et de la sphère privée qui permettent la survie, autant du Carrefour famille que de la Maison d'entraide. Par ailleurs, ces rapports peuvent aussi constituer des "menaces" à l'autonomie des groupes, dans la mesure où il y a un contrôle et une soumission des organismes communautaires aux seuls impératifs du monde du système, comme cela commence à arriver par exemple au Carrefour famille.

Bref, les rapports entre les organismes étudiés et le système sont complexes. Pourtant, nous ne voulons pas dire que les organismes doivent être fermés sur eux-mêmes, ce qui signifierait nier l'importance de la "dépendance" dans la construction de l'autonomie. Au contraire, nous avons vu que l'interface avec le système est un élément important et constitutif de la gestion des organismes communautaires. Cependant, en ayant pour base les cas analysés, nous ne pouvons pas nier que ces rapports suscitent

l'émergence de logiques dissemblables et parfois opposées. Pour ces raisons, nous jugeons important de mettre en lumière l'enjeu que ces rapports évoquent.

L'enjeu principal que nous avons discerné dans notre recherche provient de la rencontre entre ces différentes sphères. Tel que nous l'avons exposé dans la section précédente, les organismes étudiés sont en grande partie bâties sur des composantes du monde vécu, soit les rapports personnels, l'histoire commune construite par les membres, le dialogue, la réflexion collective, entre autres. La rencontre de ces éléments avec les impératifs du monde systémique (le pouvoir, le contrôle, l'argent, etc.), constitue un défi pour les organismes communautaires, ce qui est théorisé par Habermas et repris par Eme:

"L'intégration du système entre en concurrence avec le principe intégrateur de l'intercompréhension, de ce fait, les médiums de la monnaie et du pouvoir, à travers leurs effets de monétarisation et de bureaucratisation, empiètent sur les composantes structurelles du monde vécu qui risquent la désintégration. " (Eme, 1993).

Ce processus est clair dans le cas du Carrefour famille. Si l'arrivée du projet PACE a représenté une plus grande disponibilité des ressources et une croissance rapide de l'organisme, elle a aussi mené à une formalisation graduelle des rapports entre les personnes et une diminution des espaces destinés à l'expression du monde vécu au niveau formel de la gestion. On observe clairement que plusieurs rapports qui étaient réglés par des liens de proximité et de solidarité se trouvent maintenant ordonnés par les moyens du pouvoir ou de l'argent.

Ce risque est inhérent au fonctionnement de tout organisme communautaire ouvert vers l'extérieur. Nonobstant, le risque peut être minimisé ou maximisé en fonction du comportement que l'organisation assume devant les institutions du système auxquelles elle fait face, principalement les bailleurs de fonds. D'après Lambert:

"L'idée est que, puisque l'autonomie s'accompagne de dépendances inévitables, elle devient autant authentique qu'il y a assimilation, auto-appropriation des interdépendances qui cessent alors d'être seulement subies " (Lambert, 1985).

Cette attitude pro-active est possible dans la pratique, comme nous l'avons rapporté dans l'analyse de la Maison d'entraide. Cet organisme essaye d'influencer les décisions et politiques des bailleurs de fonds, ce qui favorise davantage son autonomie. Ses membres cherchent aussi à comprendre les enjeux qui sont reliés aux financements proposés et font des efforts pour obtenir des financements plus cohérents avec leur mission et les orientations de leurs activités. En analysant l'autonomie des groupes locaux, Poche théorise sur ce phénomène :

"Un groupe social est autonome dans la mesure où il réinterprète, dans le sens de sa propre régulation, les incidents des phénomènes qui lui sont extérieurs; dans la mesure où l'exogène n'est pas assimilé par lui tel quel, mais est exteriorisé et se voit substituer par un endogène plus ou moins dérivé répondant à son utilité propre" (Poche, 1985).

Ce positionnement "actif" nous semble essentiel pour que les organismes solidaires puissent conserver leur autonomie et conséquemment leur identité au fil du temps. Dans la pratique de la gestion, cela peut être concrétisé en intensifiant la réflexion collective dans l'organisation, ce qui pourra engendrer une "réinterprétation" des influences du système ainsi qu'un renforcement de l'identité propre et des valeurs de l'organisme.

Des activités économiques encastrées dans les rapports sociaux

Nous avons déjà décrit comment les activités économiques des organismes étudiés relèvent des rapports sociaux. De prime abord, les organisations effectuent une hybridation des différents types de ressources originaires de plusieurs sphères de régulation, soit la redistribution (ressources provenant de l'État ou des agences privées de financement), le marché (ressources provenant des échanges marchands) ou la réciprocité (bénévolat et dons provenant des rapports interpersonnels).

Ce mélange de formes de régulation distinctes donne un caractère particulier aux activités économiques réalisées par ces organismes. En fait, leur organisation s'approche beaucoup de la définition d'économie "substantive" élaborée par Karl Polanyi

(1975) et définie dans le chapitre 2 de ce travail. Selon cette vision, les activités économiques renvoient à l'interaction entre l'homme et son environnement naturel et social; ce sont elles qui fournissent à l'homme les moyens de satisfaire ses besoins matériels. En ce sens, la signification de l'économique n'est pas restreinte à la notion formelle fondée sur les logiques de la rareté et du choix rationnel. L'approche substantive permet ainsi de considérer comme économiques les activités sociales hors du marché, telles que les pratiques du bénévolat et les dons interpersonnels.

En ayant cette approche comme référence, on peut affirmer que les activités sociales sont des éléments constitutifs de la dimension économique des organismes en question. Cela est plus évident encore si on prend en compte l'importance qu'assume la réciprocité dans ces organismes. Comme nous en avons parlé précédemment, cette forme de régulation n'est pas comptabilisée dans sa totalité par les organismes. Toutefois, on peut percevoir qu'elle traverse les différentes activités réalisées en leur attribuant un caractère particulier.

Les échanges réciprocataires, qui ont comme axe la solidarité, constituent un important moyen de régulation tant au Carrefour famille qu'à la Maison d'entraide. Cependant, on a constaté que la réciprocité — pratiquée à travers le bénévolat, les dons interpersonnels ou les réseaux d'échanges — risque de perdre du terrain dans la mesure où il y a une grande disponibilité de ressources marchandes provenant de la redistribution ou du marché. Ce phénomène a été évident dans le cas du Carrefour, lorsque l'augmentation des subventions et les exigences d'autofinancement ont provoqué une diminution graduelle de la pratique du bénévolat et des dons, ainsi que d'autres moyens originaires de la solidarité entre les personnes.

De cette manière, il nous semble qu'un important défi qui se pose à la gestion des organismes de type solidaire est celui d'équilibrer, d'une façon dynamique, les différents types de régulation économique au fil du temps. À ce sujet Habermas affirme:

"Un changement démocratique radical du processus de légitimation vise un nouvel équilibre entre les différents pouvoirs ou principes d'intégration de la société, afin que la force d'intégration sociale de la solidarité — 'la force productrice de communication' — puisse

s'imposer contre les puissances des deux autres ressources régulatrices: 'l'argent et le pouvoir administratif' et ainsi faire valoir les prétentions du monde vécu." (Habermas, 1992).

En effet, il paraît déterminant pour les groupes solidaires de conserver la pratique de la réciprocité, car celle-ci, plus que les autres moyens, découle de l'utilisation de la solidarité comme forme de régulation. Tel que nous l'avons mentionné dans l'analyse du Carrefour famille et de la Maison d'entraide, la pratique de la réciprocité s'est révélée essentielle pour équilibrer l'utilisation de ressources monétaires et non monétaires, engendrant ainsi une particularité dans le traitement des activités économiques de ces organismes.

Outre les moyens de régulation, nous avons perçu que les rapports sociaux influent aussi sur la définition des services, ainsi que sur la fixation des prix. L'offre et la demande sont définies conjointement à travers des rapports de proximité entre les travailleurs, bénévoles et usagers. De ce contact découle une participation directe de l'usager dans la conception du service. Les prix, à leur tour, sont aussi définis en considérant les besoins des personnes. Nous avons montré que tant dans le Carrefour famille que dans la Maison d'entraide, les frais des activités sont déterminés en fonction du revenu des bénéficiaires. À la Maison, particulièrement, cette variation va jusqu'à la gratuité des services offerts. Cette façon d'établir la valeur des choses et des services est nommée par Godbout "valeur de lien" en contrepoint à la valeur d'échange ou la valeur d'usage:

"La valeur de lien est autre chose que la valeur d'échange et la valeur d'usage. [...] Au-delà et assez indépendamment de leur valeur d'échange et de leur valeur d'usage, les choses prennent des valeurs différentes selon leur capacité d'exprimer, de véhiculer, de nourrir des liens sociaux. Cette valeur n'est cependant pas établie par comparaison avec d'autres choses mais d'abord en rapport avec les personnes." (Godbout, 1992).

Dans les deux cas étudiés, nous avons remarqué que souvent le lien qui s'installe entre les personnes est perçu comme plus important que l'activité économique en soi, c'est-à-dire la prestation du service. Plusieurs usagers que nous avons interrogés nous ont déclaré qu'ils considèrent comme essentielle la personnalisation de l'activité et la

socialisation que celle-ci procure aux personnes. Dans leur majorité, ils n'ont pas une attitude de "clients" car, en fait, leur fidélisation à l'organisme provient plutôt des rapports personnels et du partage intersubjectif qui en découle. Par exemple, dans le Carrefour famille le fait d'être parent rapproche les membres et permet un échange intense entre eux. C'est la même chose pour la Maison d'entraide, où le fait de vivre des situations d'exclusion constitue un repère commun qui encourage l'entraide entre les personnes.

Autant que la disponibilité de moyens financiers, cette intersubjectivité semble donc constituer une condition de pérennité des organisations de type solidaire car elle est le moteur qui fait interagir les acteurs, engendrant implication et cohésion dans le groupe. Pour cette raison, les organismes solidaires ne peuvent pas être restreints à la seule production de biens et services car l'originalité de leur projet transcende la production objective; cette originalité paraît résider dans la mise en pratique d'un projet social qui suscite la proximité entre usagers et producteurs comme le déclare Godbout :

"Le 'public' défini par les institutions du même nom est en fait un ensemble de membres de réseaux reliés de multiples façons; réseaux qui fonctionnent selon des règles différentes de celles des appareils et dont la principale caractérisation par rapport à ces derniers est justement de ne pas établir de distinction entre 'eux' et 'nous', de ne pas opérer une coupure radicale qui existe toujours entre un public et un appareil, ou un producteur et un consommateur. C'est ce qu'on peut appeler le modèle communautaire" (Godbout, 1992).

Cependant, les aspects objectifs inhérents à la production de services font aussi partie du contexte de gestion des organismes solidaires. La quête de la qualité, le maintien de la demande, la garantie d'une relative solvabilité du service, l'évaluation de la performance, la professionnalisation; tous ces phénomènes constituants des organisations productives affectent également l'univers des organisations du domaine solidaire. Cela sera la matière du prochain point.

Les aspects techniques et la professionnalisation

Nous avons mis en évidence que les groupes solidaires étudiés étaient des organisations productives. Cela implique, entre autres, des contraintes fonctionnelles qui

sont présentes dans le quotidien de la gestion de ces organismes. Le Carrefour famille et la Maison d'entraide sont des organisations ouvertes qui fonctionnent en constante interface avec le marché et l'État. Les impératifs de concurrence et/ou les critères des bailleurs de fonds exigent de plus en plus que les organismes aient un caractère plus professionnel. D'après Laville:

"La nécessité et l'obligation d'une technicité (connaissances pour les circuits de financement, remise de rapports sur les activités, qualification de permanents, etc.) demandée par l'État [ou par le marché] aux associations renforcent l'importance du professionnalisme" (Laville, 1997).

Ainsi, la perspective de la professionnalisation devient dans plusieurs cas une condition de la pérennité des organismes. Cependant, l'enjeu le plus important à notre avis consiste dans le "comment" réaliser ce processus de professionnalisation. Nous avons vu, par exemple, que dans le Carrefour famille ce processus se déroule, jusqu'à présent, sans qu'il y ait une réflexion collective à l'égard des décisions prises, ni sur leurs conséquences. Le processus de professionnalisation dans cet organisme a un caractère éminemment fonctionnel, engendrant un éloignement graduel entre les différents niveaux et une formalisation des rapports. La dimension relationnelle des tâches commence à être remplacée par des rapports plus bureaucratiques où l'interaction est coordonnée plutôt à travers du contrôle que par l'accord entre les acteurs. On assiste, donc à l'avènement d'une interaction systémique ainsi définie par Eme:

"Celle des relations fonctionnelles qui ne prennent pas en compte les orientations des actions des sujets sociaux; s'y déploie une socialité qui dépasse la conscience des acteurs et régule leurs décisions, particulièrement, en dehors de leur subjectivité. La valeur des actions est mesurée à l'aune de leur fonctionnalité, c'est-à-dire de leur apport à la conservation du système et de sa régulation par rapport à d'autres systèmes" (Eme, 1993).

Dans le cas de la Maison d'entraide nous avons observé un autre phénomène par rapport à la professionnalisation: il y a une certaine résistance à la spécialisation ou à l'évaluation des activités et les aspects relationnels y sont toujours plus importants et valorisés au détriment des aspects techniques. Dans le cas de l'évaluation, par exemple, cela entraîne des difficultés pour l'organisme qui ne possède pas de critères valables et

communs pour vérifier la performance tant des individus que de l'impact des activités, ce qui entraîne des effets sur la qualité et la crédibilité du service.

Par delà leurs différences, les deux cas mettent en lumière l'importance de la question de la professionnalisation dans le quotidien de la gestion des organismes communautaires. D'une part, cette professionnalisation ne peut pas être négligée, car elle est un élément essentiel de garantie de la survie et de la pérennité des organismes. D'autre part, le processus de professionnalisation doit être "contrôlé" et discuté pour qu'il puisse cohabiter avec les espaces du monde vécu et non les effacer complètement.

En somme, ce qui semble important est le fait de s'engager dans un processus de professionnalisation, en évitant une "impersonnalisation" excessive des rapports qui pourrait miner l'identité des groupes. À ce propos, Laville déclare:

"Très concrètement une fraction importante de la validité associative semble bien se jouer sur une capacité de professionnalité maîtrisée ou tempérée. Trop de spécialisations professionnelles engoncent la dynamique sociale dans le carcan des fragmentations. Inversement trop de bénévolut rend la gestion sinon impossible du moins engluée dans la difficulté à retenir les bénévoles, à les stabiliser et à les rendre capables d'apprentissages nécessaires à la crédibilité extérieure des services rendus" (Laville, 1997).

En d'autres mots, l'enjeu qui se présente ici est celui de faire cohabiter les conditions d'une évolution technique nécessaire à toute organisation productive avec les conditions de maintien d'une communauté de communication et d'un espace public marqué par la logique du monde vécu. Cette cohabitation n'est pas évidente et dans la mesure où l'organisme se développera au fil du temps, il devra régler les "conflits" inhérents à ce dilemme permanent, en essayant de respecter ses valeurs et son projet social. En ce sens, l'aspect temporel est un autre élément crucial dans la gestion des organisations de ce type. Comme dernière question, nous allons aborder brièvement le sujet de l'institutionnalisation des organismes observés, en essayant de dégager les points saillants de la recherche à cet égard.

La pérennité et l'institutionnalisation des organisations

Pendant notre recherche, nous avons remarqué l'importance de l'aspect temporel pour comprendre la réalité des organisations étudiées car, au fil du temps, la configuration des organisations se transforme. On pourrait même dire que, aucune particularité définie ci-dessus est invariable. En d'autres mots, c'est au cours de sa trajectoire que l'organisme s'institutionnalise c'est-à-dire, qu'il développe des régularités fournissant des repères pour son action qui dépassent les limites des groupes primaires (Laville, 1997). Ce processus qui s'est déroulé de façon distincte dans les deux organismes analysés, semble être un des facteurs déterminants de leur durée jusqu'à présent et de leur viabilité future.

En prenant pour fondement les arguments des trois auteurs mentionnés dans le chapitre 4, nous pouvons souligner quelques facteurs particuliers de notre analyse qui ont caractérisé le processus d'institutionnalisation des organismes en question. Tout d'abord, on remarque leurs rapports avec l'État et avec les agences de financement privées (Lévesque, 1994-1995). En analysant les deux cas présentés, nous pouvons affirmer que la reconnaissance de l'État et des institutions privées à travers l'octroi de subventions et l'établissement de partenariats a été un facteur essentiel de la survie et de la continuité des organismes dans le temps. Lévesque aborde cette forme spécifique d'institutionnalisation, qui, selon lui, a été favorisée depuis la seconde moitié des années 1980 au Québec, au moment où le keynésianisme et l'État providence étaient remis en cause non seulement par les groupes populaires et communautaires, mais également par l'appareil administratif de l'État et une partie du patronat:

"Dans cette conjoncture, les groupes communautaires commençaient à être reconnus comme pouvant contribuer à un nouveau modèle de développement dans le cadre d'un partenariat avec les autres intervenants des secteurs privés, étatiques et syndicaux" (Lévesque, 1994-1995).

Cette alliance avec le "monde institué" a été, tant dans le cas du Carrefour que dans celui de la Maison d'entraide, un facteur capital dans leur institutionnalisation. Toutefois, il faut rappeler que ce rapport peut être accompagné d'un renforcement ou d'un

affaiblissement de l'identité de l'organisme. Tel que nous l'avons déjà abordé, le rapport entre les organismes solidaires et les sphères systémiques (marché et État) est marqué par l'affrontement de logiques distinctes inhérentes à ces deux instances. L'enjeu de gestion par une organisation de l'économie solidaire étant de maîtriser la cohabitation de ces différents logiques.

Le processus d'institutionnalisation des organismes est aussi défini par une certaine professionnalisation des groupes. Cependant, cela s'est produit de façon différenciée dans nos deux organismes. En particulier, nous avons vu que dans le Carrefour famille le processus de professionnalisation a produit une certaine "distinction" entre ceux qui dirigent l'organisme et ceux qui exécutent les tâches. Ce danger de concevoir la structuration et l'institutionnalisation des groupes sociaux d'une façon éminemment fonctionnelle est soulevé par Michels (1971). Selon cet auteur, l'organisation fonctionnelle est souvent accompagnée de la production de rapports instrumentaux et hiérarchiques, incompatibles avec une organisation démocratique:

"Les chefs qui surgissent spontanément en n'exerçant les fonctions de chef qu'à titre accessoire et gratuit deviennent des chefs professionnels. Ce premier pas est bientôt suivi d'un second, les chefs professionnels ne tardent pas à devenir des chefs stables et immuables" (Michels, 1971).

Le risque "d'oligarchisation" est toujours présent dans le processus d'institutionnalisation des organismes communautaires, principalement à cause de l'intensité de l'investissement personnel des travailleurs et coordonnateurs dans ces groupes. Naturellement, les travailleurs plus anciens créent des appartenances avec l'organisme, ce qui peut être aussi un facteur négatif s'il n'y a pas de distinction entre ces travailleurs et l'institution c'est-à-dire, si ce groupe "s'approprie" l'organisation, sans laisser d'espace pour une participation plus élargie. Nous avons reconnu ce risque dans le cas du Carrefour famille, cependant, cela n'est pas déterminé et seul le temps pourra montrer les issues de ce processus.

Le péril de "l'oligarchisation" des groupes solidaires renvoie à la question de leur légitimité devant leurs membres, la communauté et la société en général, laquelle est

approfondie par Laville (1997). Selon cet auteur, toute association devient une institution car elle se formalise au fil du temps en s'inscrivant dans une sphère publique. Cela veut dire que ces organismes affrontent tout au cours de leur existence la question de leur justification vis-à-vis leurs membres et le milieu, afin de poursuivre leur action collective. Comme l'affirme l'auteur:

"Plus que l'identification d'un bien commun, c'est la nécessité de stabiliser les relations en interne et avec l'extérieur qui amène les membres de l'association à opérer ce que les conventionnalistes appellent une montée en généralité, pour désigner le processus qui amène les personnes à puiser dans un répertoire limité de 'cités' ou des 'natures' afin d'établir des ordres légitimes " (Laville, 1997).

Selon Laville, c'est en définissant des logiques d'action collective à partir de l'accord entre leurs différents acteurs que les organismes peuvent réussir à déployer dans la durée une action qui découle du "bien commun". Dans ce propos, les logiques collectives sont donc définies comme des logiques institutionnelles qui légitiment l'organisme devant ses membres et le milieu externe.

Ce processus se déroule de façon distincte dans la pratique des deux organismes analysés. Par exemple, dans la Maison d'entraide le projet social a été toujours "redéfini" au fil de sa trajectoire en fonction des besoins exprimés par les membres et par la communauté locale. Cela était possible, comme nous l'avons dit au début, grâce à l'existence de plusieurs espaces de communication avec les membres et avec l'extérieur, ce qui permettait l'établissement d'un accord entre les acteurs sur des logiques qui fournissent une base commune à leurs actions. Ces processus ont contribué, au fil du temps, au maintien de la cohésion interne de l'organisme et au renforcement graduel de sa reconnaissance par le milieu.

Dans le cas du Carrefour famille, par contre, l'organisme traverse une phase de transition caractérisée par l'absence d'une logique d'action collective négociée ou d'un projet commun intégrateur du ancien et du nouveau lequel puisse redéfinir son identité et son caractère public. Cela est un des facteurs qui contribue à notre avis à engendrer

un relatif affaiblissement du sentiment d'appartenance à l'interne ainsi qu'à créer une certaine "résistance" par rapport à l'ouverture au milieu externe.

Bref, bien que l'institutionnalisation ne soit pas une catégorie explicite de notre modèle d'analyse, nous avons constaté que la façon par laquelle l'organisme développe ce processus au fil du temps semble être décisive pour la configuration de son fonctionnement. Pendant sa trajectoire, l'organisme fait face à plusieurs logiques d'action et le défi majeur n'est pas seulement le passage d'une logique à une autre, mais aussi la préservation d'une compatibilité et d'une cohérence entre les différentes logiques en place (Laville, 1997), afin d'établir un mode de gestion plus conciliable avec son projet social, lequel change aussi au fil du temps.

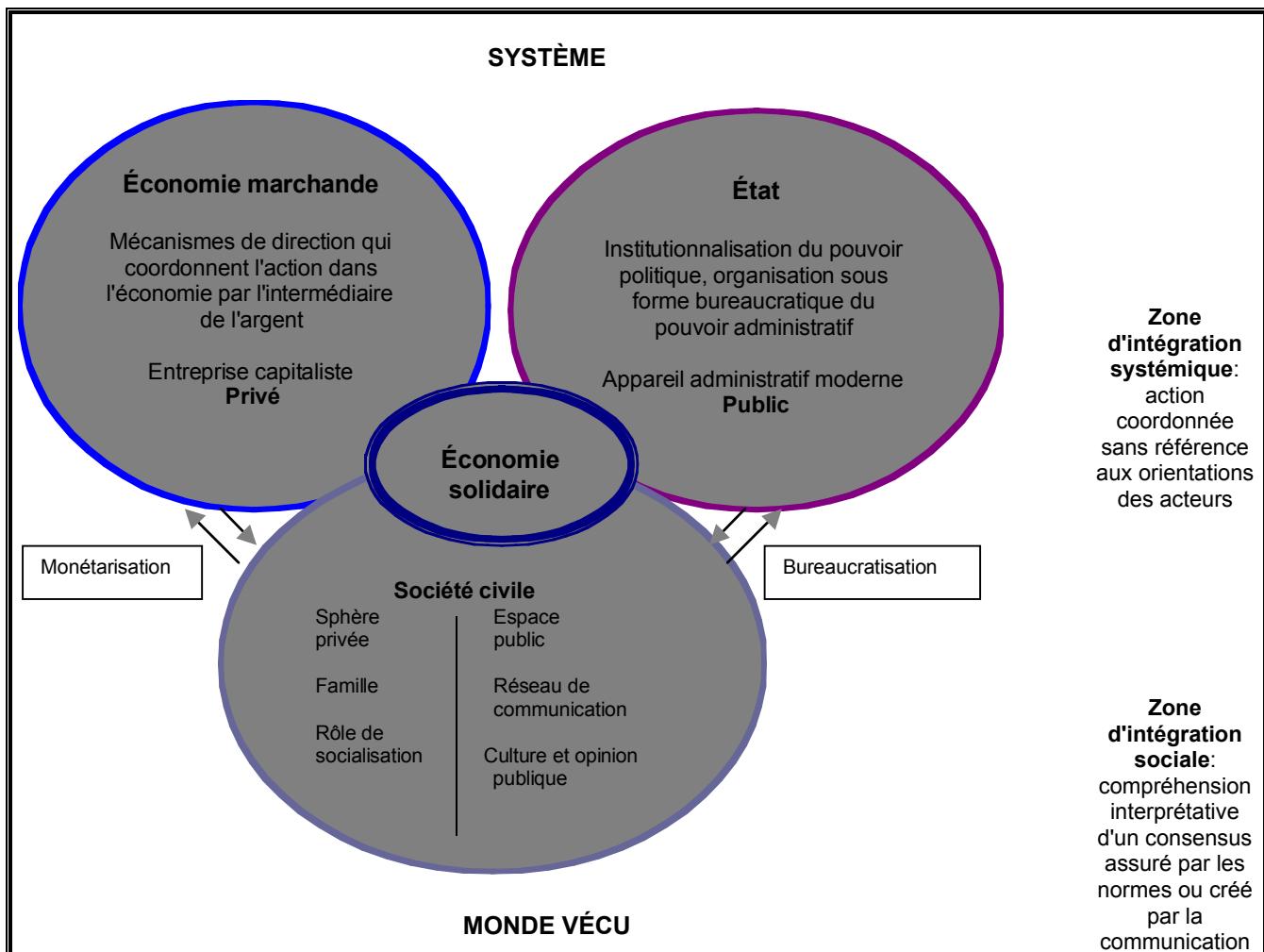
Considérations finales

Toutes les particularités définies précédemment nous permettent de développer un portrait général de la gestion des organismes de l'économie solidaire. Ces organismes ont un caractère complexe qui les distingue des autres systèmes sociaux. Toutefois, il faut mentionner qu'ils ne sont pas des regroupements informels détachés des autres sphères de la société. Ils constituent des groupes privés, ayant une finalité publique, qui se rapportent à la fois à l'économie marchande, à l'État et à la communauté environnante. Le tableau 17, ci-dessous, présente un résumé des diverses interrelations entre ces organismes et les autres sous-systèmes de la société.

Dans cette figure composée par Sales (1991) et inspirée dans la théorie de l'agir communicationnel élaborée par Habermas (1987,1989) nous ajoutons l'économie solidaire, en la représentant comme une sphère formée, à la fois, par des éléments des trois sous-systèmes sociaux: (i) l'économie marchande où le moyen de régulation principal est l'argent; (ii) l'État où prévalent les rapports coordonnés par le biais du pouvoir administratif; (iii) la société civile, où on peut trouver des rapports de proximité régulés surtout par la solidarité. Ce triple "encastrement" est un trait particulier des organismes étudiés dans ce travail, qui influe énormément sur les différentes dimensions de leur gestion comme nous l'avons constaté ci-dessus.

Ce que nous pouvons conclure est que les organismes de l'économie solidaire sont des espaces où plusieurs logiques se confrontent en permanence dans une dynamique qui est aussi génératrice d'identité. C'est principalement dans le domaine de la gestion que cette confrontation de logiques est "administrée" en visant à donner place à une "action commune". Cette gestion quotidienne est donc aussi complexe et dynamique que le caractère même des organisations solidaires puisqu'elle est tributaire d'une série d'enjeux et de questions singulières qui ne peuvent plus être négligés ni par les acteurs de ces organismes, ni par les théories qui traitent de cette thématique.

TABLEAU 17 - INTERFACE DE L'ÉCONOMIE SOLIDAIRE AVEC LES AUTRES SOUS-SYSTÈMES SOCIAUX



Adapté d'Arnaud Sales (1991) "Privé, public et société civile: champs sociaux et structures de pouvoir", tiré de Maheu, L. et Sales, A. (dir.) *La Recomposition du politique*, Montréal, l'Harmattan.

Conclusion

Étant donné les nouvelles problématiques sociales, ainsi que les rôles joués par les organisations du domaine solidaire dans le monde contemporain, la compréhension de la gestion de celles-ci devient un sujet de plus en plus important tant pour les professionnels de ce champ que pour les chercheurs qui s'intéressent à l'analyse de leur fonctionnement. Dans les deux cas, "l'administration" des organismes solidaires est encore un champ relativement inconnu, comme nous pouvons le remarquer dans les mots de Haeringer, Laville et Sansaulieu qui ont élaboré l'introduction d'un récent ouvrage consacré à la sociologie des associations:

"Les associations se sont ainsi brutalement confrontées à un véritable déficit de compréhension de leur fonctionnement. Longtemps perçues comme la résultante de projets collectifs et de militantisme face à des populations à servir, les associations ont fait l'objet d'études sous l'angle des parcours militants, des pratiques et des réponses à la demande sociale. Mais leur dynamique propre de fonctionnement restait un point aveugle de leur compréhension sociologique" (Haeringer, Laville et Sansaulieu, 1997).

Le même constat s'applique dans le cas de la théorie des organisations. Dans ce cas, nous avons constaté que les rares études existantes sont, dans leur majorité, fondées sur des prémisses du management traditionnel fonctionnaliste. Or, les organisations de l'économie solidaire ont une histoire, des caractéristiques et des fonctions singulières qui les distinguent des autres systèmes sociaux. Notamment, elles sont inscrites à la fois dans les sphères économique, sociale et politique, ce qui influe fortement sur leurs modes de fonctionnement. Pour ces raisons, le traitement de leur gestion requiert une démarche de recherche qui puisse prendre en compte ces particularités.

Partant de cette conviction, ce travail a été fondé sur une approche "multidisciplinaire" de la gestion. La théorie de l'agir communicationnel (Habermas, 1980, 1986, 1987, 1989, 1990), la notion de l'économie substantive (Polanyi, 1975, 1983), de l'autonomie sociale (Morin, 1983, 1986) et la théorie substantive des organisations (Ramos, 1981) sont des piliers conceptuels du modèle d'analyse élaboré dans cette

étude. La conception d'un tel modèle avait pour finalité l'établissement d'un cadre théorique de référence qui pourrait admettre une vision nouvelle de la gestion, évitant les présupposés fonctionnalistes souvent appliqués par la théorie des organisations dans l'étude de tout type de système social, sans distinctions. Ce réductionnisme épistémologique est souligné par Ramos qui affirme: "*l'organisation économique formelle ne peut pas être considérée comme le paradigme selon lequel toutes les formes d'organisation passées, présentes et émergentes doivent être étudiées*" (Ramos, 1981, trad. libre).

Par ailleurs, nous avons aussi trouvé essentielle la réalisation d'un travail sur le terrain pour vérifier ce que les acteurs de l'économie solidaire pensaient et pratiquaient en tant que gestion. Notre engagement comme bénévole dans deux organismes communautaires et la réalisation d'une démarche d'observation participante¹ nous ont permis de vérifier nos prémisses à travers des situations réelles et, en même temps, d'appliquer et de "perfectionner" notre modèle d'analyse, en fonction des expériences vécues auprès des acteurs. La recherche sur le terrain a donc rendu possible un apprentissage pratique, en engendrant ainsi de nouvelles découvertes.

L'analyse de la gestion du Carrefour famille et de la Maison d'entraide a considéré les différentes dimensions et leurs rubriques respectives définies dans le modèle d'analyse (tableau 2). L'examen des processus organisationnels dans quatre dimensions — sociale, économique, écologique et technique — nous a donné l'occasion de répondre aux questions de départ de cette étude, démontrant que ces groupes possèdent une forme de gestion spécifique composée de plusieurs aspects singuliers.

Tout d'abord, ces organisations ont besoin de créer dans leur gestion quotidienne des **espaces de réflexion internes** qui puissent servir à leurs différents acteurs comme canaux d'expression et d'entente. Bien que cette pratique ne soit pas simple et puisse engendrer des conflits à l'intérieur des groupes, elle semble essentielle pour conserver la cohésion dans l'organisme et une interaction symbolique entre les personnes.

¹ Outre l'observation participante, nous avons utilisé d'autres méthodes de recherche complémentaires, telles que les entrevues, l'analyse de documents et le rassemblement de données statistiques.

L'instauration d'un lieu pour le débat et l'argumentation est aussi une condition indispensable pour qu'un organisme puisse définir et redéfinir le **projet social** qui émane de l'intérêt collectif. L'établissement et la rénovation continue d'un "bien commun" déterminé à partir de la pluralité des logiques en place est un enjeu important de la gestion des organisations de type solidaire. Cela les caractérise comme des "espaces publics" et les particularise par rapport à d'autres institutions sociales.

Cette instauration d'un **espace public** à l'intérieur des organismes est complexe et a aussi des répercussions sur la gestion, car elle renvoie à la nécessité de faire cohabiter dans le fonctionnement des organismes deux mondes opposés, soit le monde vécu et le monde du **système**. **Le monde vécu** fait référence à l'intersubjectivité entre les personnes, qui se concrétise à travers plusieurs situations dans le quotidien des groupes, dans les réseaux d'entraide entre les membres, l'implication bénévole, l'identification personnelle des salariés par rapport à leur travail ou encore l'enracinement de l'organisme dans la communauté locale.

Ce monde vécu est toujours en contact direct avec la **sphère du système** représentée par des institutions provenant des instances du marché ou de l'État. Cette interface fait partie de la réalité de la gestion des organismes solidaires, qui sont des systèmes sociaux ouverts et qui nourrissent leur autonomie à travers des interrelations qu'ils soutiennent avec l'extérieur. Toutefois, la cohabitation et l'équilibre de ces deux mondes n'est pas facile et exige un positionnement "actif" de la part des organismes communautaires afin de préserver leur identité face à la bureaucratisation des rapports personnels et à la monétarisation des formes de régulation économique.

Au sujet des activités économiques, ce qui caractérise la gestion des organismes étudiés est **l'encastrement des activités économiques dans des rapports sociaux de proximité**. Cela est évident lorsqu'on analyse la définition conjointe de l'offre et de la demande de services dans les groupes. Ce processus est caractérisé par une non-rupture entre producteurs et usagers; en ce sens, les activités économiques renvoient toujours à des liens entre les personnes. L'encastrement de l'économique dans le social peut aussi être remarqué dans **l'hybridation de plusieurs moyens de régulation** (redistribution, marché et réciprocité). L'équilibre dynamique entre ces différentes formes

constitue un facteur intrinsèque à la gestion de ces organisations qui doivent chercher un certain balancement entre ressources monétaires et non-monétaires si elles veulent maintenir la pratique de la réciprocité fondée sur la solidarité.

L'équilibre est aussi le mot clé quand on considère **l'application de la technique et la professionnalisation** dans ces groupes. En fait, pour éviter la bureaucratisation de leurs rapports internes, ce qui signifierait une décaractérisation de leur fonctionnement et de leurs finalités, les organismes solidaires affrontent le défi d'effectuer une professionnalisation "maîtrisée". Cela signifie la quête d'une pondération entre les impératifs instrumentaux immanents à tout processus de professionnalisation et les éléments du monde vécu intrinsèques aux groupes de type solidaire.

Toutes ces particularités ne sont pas immuables et doivent être perçues dans une perspective temporelle. De là l'importance d'examiner la question de **l'institutionnalisation** de ces organisations. C'est au fil du temps que l'organisme fait des choix, lesquels vont avoir de l'influence sur ses formes de gestion ici et maintenant. Les rapports avec l'État et la sphère privée, la professionnalisation ou encore la redéfinition du projet social de l'organisme sont des questions qui peuvent être mieux comprises dans une perspective historique. En analysant ces processus au fil du temps, nous pourrons avoir accès à des logiques ou des facteurs qui, faisant partie du processus d'institutionnalisation des organismes, contribuent donc à leur pérennité ou à leur disparition.

Enfin, ces caractéristiques nous donnent des éléments pour affirmer que la gestion des organisations de type solidaire constitue une entreprise complexe qui doit être considérée dans sa singularité. De cette façon, nous trouvons que la plus grande contribution de ce travail consiste dans l'élaboration d'une vision plus claire sur quelques phénomènes de la gestion des organisations de l'économie solidaire. Ces éclaircissements sur le fonctionnement de ces systèmes sociaux pourront être utiles tant dans le domaine de la pratique — car les professionnels du champ solidaire trouveront dans ce travail quelques apprentissages et inspirations pour leur action quotidienne — que pour le champ de la théorie des organisations, car les concepts et le modèle

d'analyse utilisés ici fournissent une vision théorique particulière du phénomène en question, ce qui pourra être utilisé dans d'autres études sur le thème.

Cependant, nous sommes consciente que ce travail est seulement un premier pas vers une plus grande compréhension du fonctionnement des organisations de l'économie solidaire. Les limites obligées de temps et d'ampleur de notre recherche ne permettent pas de rendre compte de toutes les particularités de l'objet étudié. Par ailleurs, nous avons fait le choix d'un modèle d'analyse ample, qui a rendu possible une vision plus "générale" de la gestion de ces organisations. Pour ces raisons, il est possible que quelques aspects du comportement des groupes aient été ignorés par notre étude.

Nous envisageons, pourtant, les limitations de notre recherche d'une façon positive, car elles signifient aussi des occasions d'élaborer de nouvelles études qui pourront contribuer encore davantage à l'avancement des connaissances sur le sujet. En ce sens, nous voudrionsachever cette conclusion en posant quelques questions qui nous ont été inspirées par la réalisation de ce travail et qui pourront orienter d'autres recherches dans l'avenir:

- Est-ce que les particularités de la gestion des organisations observées dans cette étude se trouvent aussi dans d'autres organismes solidaires? Quelles en seraient les variations et pourquoi se manifesteraient-elles?
- Étant donné l'enracinement des organisations solidaires dans leur milieu particulier, pourrait-on dire que les particularités de leur gestion varient en fonction de la société où elles sont insérées? Dans un tel cas, quelles seraient les particularités des organisations solidaires dans différentes cultures?
- Est-ce que le modèle d'analyse proposé dans ce travail pourrait être appliqué à d'autres organismes solidaires et dans d'autres cultures? Si oui quels en seraient les résultats?

La considération d'autres dimensions ou rubriques de la gestion des organisations solidaires qui n'ont pas été directement abordées dans ce travail — en particulier les dimensions individuelle et symbolique — pourrait également indiquer des pistes importantes quant au fonctionnement de ces groupes. En ce qui concerne ces deux dimensions, deux questions se posent:

- Quel rôle les individus jouent-ils dans la définition de la gestion? Spécialement, quelle est l'interface entre l'histoire de vie des coordonnatrices et des travailleurs et les modes de gestion en place dans les organismes?
- Est-ce que les valeurs partagées par les membres du groupe à son origine — comme par exemple des valeurs religieuses dans le cas de la Maison d'entraide — vont influer sur la gestion des organismes solidaires? Quelle est l'influence de ces valeurs sur l'établissement de la cohésion sociale des organisations?

Finalement, nous voulons conclure en affirmant que ce travail a été pour nous le résultat d'un long processus d'apprentissage professionnel et de développement personnel. L'expérience de vivre dans une autre culture, l'apprentissage d'une nouvelle langue, l'insertion dans des groupes communautaires, l'interaction avec les personnes ont été des facteurs aussi importants pour notre développement que l'acquisition des nouvelles connaissances apprises à l'Université. L'essence de ce travail ne se limite donc pas à ce qui est transcrit dans ces pages, car le langage ne suffirait pas à exprimer toute la richesse de ce que nous avons vécu pendant ces deux dernières années. Cela serait, en fait, matière à un autre mémoire...

Bibliographie

AHTIK, V. (1989). "Développement économique des communautés locales: déplacements dans la réflexion théorique au cours des années quatre-vingts", dans *Revue Internationale d'action communautaire*, 22/62, Montréal, automne, pp. 141-149.

AKTOUF, Omar. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Québec, Presses de l'Université du Québec.

ANTHONY, R. N. et YOUNG, D. (1990). "Characteristics of Nonprofit Organizations", dans Gies, L. David; Ott, S. J. et Shafritz, M. J. *The Nonprofit Organization - Essential Readings*. California, Brooks/Cole Publishing Company, pp. 216-235.

ARCHIMBAUD, Aline. (1993). "Pour l'économie solidaire", dans *Revue Travail*, no 29, Paris, été-automne, pp. 65-71.

AUDET, Michel et MALOUIN, Jean-Louis (1986). *La production des connaissances scientifiques de l'administration*. Québec, Les Presses de l'Université de Laval.

BÁRDOS-FÉLTORONYI, N. (1993). "Économies publique, privée et sociale: logique et enjeux institutionnels", dans Laville, Jean-Louis et all. *Coopération défis pour une démocratie économique*. Bruxelles, Éditions vie ouvrière.

BAREL, Yves (1985). "Séance plénière: conclusions (discussions)", dans CRDS/CREA. *L'autonomie sociale aujourd'hui: actes du colloque de Biviers*. Grenoble, Presses universitaires de Grenoble.

BARTOLI, H. (1991). "Rationalité économique et rationalité méta-économique" , dans *L'économie multidimensionnelle*, Paris, Économica.

BECKER, Howard. (1993). *Métodos de pesquisa em ciências sociais*. São Paulo, Hucitec.

BECKER, GEER, HUGHES et STRAUSS (1961). *Boys in White: Student Cultural in Medical School*. Chicago, University of Chicago Press.

BÉDARD, Renée. (1995). "Au coeur du métier de dirigeant: l'être et les valeurs", dans *L'Agora*, hors série. Québec, oct, pp. 38-41.

BÉLANGER, P., BOUCHER, J. et LÉVESQUE, B. (1994). "L'économie solidaire au Québec: la question du modèle de développement, dans Laville, Jean-Louis (dir.). *L'Économie solidaire une perspective internationale*. Desclée de Brouwer, Paris.

BOUCHARD, Serge (1985). "Être truckeur (routier)", dans Chanlat et Dufour (dirs). *La rupture entre les entreprises et les hommes: le point de vue des sciences de la vie*. Montréal, Québec/ Amérique.

CASTORIADIS, Cornelius (1983). "La logique de magmas et la question de l'autonomie" dans Dumouchel, Paul et Dupuy, Jean-Pierre. *L'auto-organisation: de la physique au politique*. Paris, Seuil.

CHANLAT, Jean-François (1990). "Introduction: Vers une anthropologie de l'organisation", dans Chanlat, Jean-François (dir). *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*. Québec, Les Presses de L'Université de Laval.

CHRISTENSON, James, A. et ROBINSON, Jerry (1989). "Community Development", dans Christenson, J. et Robinson, J. *Community Development in Perspective*, Iowa, Ames, pp. 3-25.

CLSC du Plateau Mont-Royal (1994). *Le Plateau Mont-Royal à la loupe - 1991*. Montréal.

CLSC Saint-Louis du Parc (1994) *Rapport de recensement en 1991*. Montréal.

COHEN, J. et ARATO , A. (1993) "Un nouveau modèle de société civile", dans *Les Temps Modernes*. Paris, Juillet, pp. 40-69.

COMEAU, Yvan (1996). *Grille de collecte et de catégorisation de données pour l'étude d'activités de l'économie sociale*. Montréal, Cahiers du CRISES.

CONNORS, T.D. (1997) *The Nonprofit Handbook - Management*. New York, John Wiley and Sons inc., second edition.

CRDS/CREA (1985). *L'autonomie sociale aujourd'hui: actes du colloque de Biviers*. Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.

DaMATTA, Roberto (1978). "O ofício de etnólogo ou como ler antropological blues", dans Nunes, E. (org.) *A aventura sociológica*. Rio de Janeiro, Zahar, pp.30.

DEFOURNY, Jacques (1992) "The Origins, Forms and Roles of a Third Major Sector", dans Defourny, Jacques et Campos M. L. José. *Économie Sociale: entre économie capitaliste et économie publique - The Third Sector Cooperative, Mutual and Nonprofit Organizations*. Bruxelles, De Boeck Université.

DEFOURNY, J. et Develttere P. (à paraître). *Éléments pour une clarification du débat sur l'économie sociale*.

DESROCHE, H., (1991) *Histoire d'économies sociales: d'un tiers état aux tiers secteurs*. Paris, Syros/Alternatives.

DOUCET, Laval et FAVREAU, Louis. (1991) *Théorie et Pratiques en Organisation Communautaire*. Québec, Presses de l'Université du Québec.

DUMOUCHEL, P. et DUPUY, Jean-Pierre (1983) *L'auto-organisation de la physique au politique*. Paris, Seuil.

EME, Bernard. (1993) *Lecture d'Habermas et éléments provisoires d'une problématique du social solidariste d'intervention*. Paris, Service d'Impression de l'IRIESCO-CNRS.

_____. (1994) "Insertion et économie solidaire", dans Laville, Jean-Louis et all. *Cohésion Sociale et Emploi*. Paris, Desclée de Brouwer.

EME, Bernard et all. (1992) *Bilan d'expérimentation nationale pour le développement des services de proximité*. Paris, Agence pour le développement des services de proximité (ADSP).

EVERS, Adalbert. (1994) "Allemagne: des expériences sans politique", dans Laville, Jean-Louis et all. *Cohésion Sociale et Emploi*. Paris, Desclée de Brouwer.

FAVREAU, L. (1993) "Développement économique communautaire en Amérique du Nord", dans *Revue Travail*. Paris, no 29, été-automne.

FAVREAU, Louis et SAUCIER, C. (1996) "Économie Sociale et développement économique communautaire: de nouvelles réponses à la crise de l'emploi?", dans *Économie et Solidarités*, Montréal, vol 28, no 1.

FAVREAU, Louis et LÉVESQUE, B. (1996). *Développement économique et communautaire*. Québec, Presses de l'Université du Québec.

FERNANDES, Rubem César (1994). *Privado porém público: o terceiro setor na América Latina*. Rio de Janeiro, Civicus.

FORTIN, (1993) A. "Nouveaux réseaux: les espaces de la sociabilité", dans *Revue Internationale d'Action Communautaire*, 29/69, Montréal, printemps, pp. 131-139.

GALBRAITH, J.K. (1989) *L'économie en perspective: une histoire critique*, Paris, Seuil.

GIES, L. David; OTT, S. J. et SHAFRITZ, M. J. (1990) *The Nonprofit Organization - Essential Readings*. California, Brooks/Cole Publishing Company.

GODBOUT, Jacques T. (1986). "De l'autogestion à l'autonomie", dans *Revue Possibles* volume 10, n° 3-4, Montréal, printemps/été, pp. 117-127.

GODBOUT, Jacques, T.; LEDUC, Murielle et COLLIN, Jean-Pierre (1987). "La face cachée du système", dans *Programme de recherche : recueil de résumés - Commission d'enquête sur les services de santé et les services sociaux*. Québec, Publications du Québec.

GODBOUT, Jacques, T. (1992). *L'esprit du don*. Québec, Boréal.

GOYET (1985). "Murmures confus sur le dérèglement de sens", dans CEPS/CRA. *Autonomie sociale aujourd'hui: actes du colloque de Biviers*. Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.

HABERMAS, Jürgen. (1980) "Técnica e Ciência enquanto ideologia" dans *Os Pensadores, textos escolhidos*, São Paulo, Abril Cultural,.

_____. (1986) *Autonomy and Solidarity: interviews with Jürgen Habermas*. New York, Verso.

_____. (1987) *Teoría de la acción comunicativa*. Tomes I et II, Madrid, Taurus.

_____. (1989) *Teoría de la acción comunicativa: complementos y estudios previos*. Madrid, Catedra.

_____. (1990) *Écrits Politiques*. Paris, Les éditions du Cerf.

_____. (1992) "L'espace public, 30 ans après", dans *Quaderni* no 18. Paris, automne.

HAERINGER, LAVILLE et SAINSAULIEU (1997) "Introduction: penser l'association du projet au fonctionnement", dans Laville, J-L et Sainsaulieu, R. *Sociologie des associations*. Paris, Desclée Brouwer.

JEANTET, Thierry et VERDIER, Roger (1982). *L'économie sociale*. Paris, Coopérative d'information et d'édition mutualiste.

JOBERT (1985). "Trois types de relations de dépendance personnelle dans les états modernes", dans CEPS/CRA. *Autonomie sociale aujourd'hui: actes du colloque de Biviers*. Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.

KLEIN, J-L (1989). "Développement régional et espace local : vers une régulation territorialisée?", dans *Revue Internationale d'Action Communautaire*, 22/62. Montréal, automne, pp. 89-93.

LAMBERT, J-F (1985). "Séance plénière d'ouverture et discussions", dans CEPS/CRA. *Autonomie sociale aujourd'hui: actes du colloque de Biviers*. Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.

LAVILLE, Jean-Louis (1993a). "Travail et intégration sociale", dans *Revue Travail*. Paris, no 29, été-automne.

_____. (1993b) "Economique et social: à la recherche des synergies perdues", dans Laville, Jean-Louis et all. *Coopération défis pour une démocratie économique*. Bruxelles, Éditions vie ouvrière.

_____. (1994a) "Introduction: la nouvelle question sociale" et "Services, emploi et socialisation", dans Laville, Jean-Louis et all. *Cohésion Sociale et Emploi*, Paris, Desclée de Brouwer.

_____. (1994b). *L'économie solidaire: une perspective internationale*. Paris, Desclée de Brouwer.

_____. (1995). "Économie solidaire, économie sociale et État social", dans Klein, Jean-Louis et Lévesque, B. (dir.) *Contre l'exclusion: repenser l'économie*. Montréal, Presses de l'Université du Québec.

_____. (1997). "L'association: une liberté propre à la démocratie" et "L'association: une organisation productive originale", dans Laville, J-L et Sainsaulieu, R. (org.) *Sociologie des associations*. Paris, Desclée de Brouwer.

LAVILLE, J-L et SAINSAULIEU, R. (org.) *Sociologie des associations*. Paris, Desclée de Brouwer.

LÉVESQUE, Benoît (1994-1995) "L'institutionnalisation et le financement des services de proximité au Québec", dans *Coopératives et développement*. Montréal, vol 26, no 2.

LÉVESQUE, Benoît et MALO, Marie Claire (1992) "L'économie sociale au Québec: une notion méconnue, une réalité économique importante", dans Defourny, Jacques et Campos M. L. José. *Économie Sociale: entre économie capitaliste et économie publique - The Third Sector Cooperative, Mutual and Nonprofit Organizations*. Bruxelles, De Boeck Université.

MAHEU, Louis et TOULOUSE, Jean-Marie (1993). "Gestion du social et social en gestation", dans *Sociologie et Sociétés*, vol XXV, no 1, printemps. Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.

MAHEU, L. et SALES, A. (1991) *La recomposition du politique*. Paris, Harmattan.

MALINOWSKI (1978). "Argonautas do pacífico ocidental", dans *Os Pensadores - Malinowski*. São Paulo, Abril cultural.

MANOA, J.-Y, RAULT, D., VIENNEY, C. (1992) "Les institutions de l'économie sociale en France. Identifications et mesures statistiques", dans Defourny, Jacques et Campos M. L. José. *Économie Sociale: entre économie capitaliste et économie publique - The Third Sector Cooperative, Mutual and Nonprofit Organizations*. Bruxelles, De Boeck Université.

MATHIEU, A. (1997) "Le réseau socio-sanitaire québécois", dans *L'Agora*. Québec, vol 4 no 3.

MEISTER, Albert (1972) *Vers une sociologie des associations*. Paris, Les éditions ouvrières.

MELUCCI, A. (1983) "Mouvements sociaux, mouvements post-politiques", dans *Revue Internationale d'Action Communautaire*, 10/50, Montréal, automne, pp. 13-29.

_____. (1991). "Qu'y a-t-il de nouveau dans les 'nouveaux mouvements sociaux'", dans Maheu, L. et Sales A. *La recomposition du politique*. Paris, L'Harmattan.

MICHELS (1971). *Les Partis politiques: essai sur les tendances oligarchiques des démocraties*. Paris, Flammarion.

MORIN, Edgar (1983). "Peut-on concevoir une science de l'autonomie?", dans Dumouchel, Paul et Dupuy, Jean-Pierre. *L'auto-organisation: de la physique au politique*. Paris, Seuil.

_____. (1986). "Complexité et Organisation", dans Audet, M. et Malouin, J.L. (dir), *La production des connaissances scientifiques de l'administration*. Québec, Les Presses de L'université Laval.

_____. (1997). "Quelle université pour demain? Vers une évolution transdisciplinaire de l'Université". *Communication au Congrès International à Locarno, Suisse*.

Orientations pour le soutien des initiatives communautaires/1996-1997: Rapport du comité de priorités. (1996). Montréal. Centraide.

PILISUK, M.; McALLISTER, J. et ROTHMAN, J. (1996) "Coming together for Action: The Challenge of Contemporary Grassroots", dans *Journal of Social Issues*, vol. 52, n° 1, New York, Spring pp. 15-37.

POLANYI, K. (1975). "L'économie en tant que procès institutionnalisé", dans Polanyi, K. et Arensberg, C. *Les systèmes économiques dans l'histoire et dans la théorie*. Paris, Librairie Larousse.

_____. (1983). *La grande transformation: aux origines politiques et économiques de notre temps*. Paris, Éditions Gallimard.

POCHE (1985). "Autonomie locale et régulation sociale", dans CEPS/CRA. *Autonomie sociale aujourd'hui: actes du colloque de Biviers*. Grenoble, Presses universitaires de Grenoble.

PROVISOR, H. (1985). "Au delà du productivisme", dans CEPS/CRA. *Autonomie sociale aujourd'hui: actes du colloque de Biviers*. Grenoble, Presses universitaires de Grenoble.

RAMOS, Guerreiro (1981). *The New Science of Organisations. A Reconceptualization of the Wealth of Nations*. Toronto, University of Toronto Press.

Rapport pour le prix Persillier-Lachapelle (1994). Carrefour famille.

Règlement spécial, modification des objets de la corporation (1986). Carrefour famille.

Rapport d'activités (1994-1995). Maison d'entraide.

Rapport d'activités (1995-1996). Maison d'entraide.

Rapport d'activités (1997-1998). Maison d'entraide.

ROCK, P. et KLINEDINST, M. (1992) "In search of the social economy in the United States: a proposal", dans Defourny, Jacques et Campos M. L. José. *Économie Sociale: entre économie capitaliste et économie publique - The Third Sector Cooperative, Mutual and Nonprofit Organizations*. Bruxelles, De Boeck Université.

ROSANVALLON, Pierre (1983). "Formation et désintégration de la galaxie auto", dans Dumouchel, Paul et Dupuy, Jean-Pierre. *L'auto-organisation: de la physique au politique*. Paris, Seuil.

ROUSTANG, Guy (1994). "Pour une économie politique", dans Laville, J-L et all. *Cohésion sociale et emploi*. Paris, Desclée de Brouwer.

ROUSTANG, Guy et all. (1996). *Vers un nouveau contrat social*. Paris, Desclée de Brouwer.

SAINSAULIEU, R. (1997). "Associations et entreprises", dans Laville J-L et Sainsaulieu, R. (dir.). *Sociologie des associations*. Paris, Desclée Brouwer.

SALES, A. (1991)."Privé, public et société civile: champs sociaux et structures de pouvoir.", dans Maheu, L. et Sales, A. *La recomposition du politique*. Paris, l'Harmattan.

SCHUTZ, A. (1979). *Fenomenologia e relações sociais*. Rio de Janeiro, Zahar.

SCHWARTZMAN, H. (1993). *Ethnography in organisations*. California, Sage Publications.

_____. (1989). *The meeting - gatherings in organizations and communities*. New York, Plenum Press.

SÉGUIN,F. et CHANLAT, J-F (1988). *L'analyse des organisations, tome 1 : Les théories des organisations*. Montréal, Gaetan Morin éditeur.

SERVA, Mauricio (1992). "O Paradigma da Complexidade e a Análise Organizacional", dans *Revista de Administração de Empresas*, v. 32. São Paulo, Fundação Getúlio Vargas abr/jun.

_____. (1996). *Racionalidade et organizações: o fômeno das organizações substantivas*. São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, thèse de doctorat.

_____. (1997a). "A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa", dans *Revista de Administração de Empresas*, v. 2. São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, abr/jun.

_____. (1997b). "Abordagem substantiva e ação comunicativa: uma complementariedade proveitosa para a teoria das organizações" dans *Revista de Administração Publica*, v. 31, no 2. São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, mar-abr.

SERVA, M. et JAIME Jr, P. (1995). "Observação participante e pesquisa em administração - uma postura antropológica", dans *Revista de Administração de Empresas*, vol 35, no 3. São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, mai/jun.

SOULIÉ, F. (dir.) *Les théories de la complexité autour de l'œuvre d'Henri Atlan: colloque de Cerisy*. Paris, Seuil.

Sommet sur l'économie et l'emploi : Faits saillants (1996). Québec, Sécretariat du sommet, novembre.

VARELA, Francisco (1983). "L'auto-organisation: de l'apparence au mécanisme", dans Dumouchel, Paul et Dupuy, Jean-Pierre. *L'auto-organisation: de la physique au politique*, Seuil, Paris.

VEJA (1994). "O Brasil organizado funciona". São Paulo, 9 de fevereiro, pp.70-77.

VIENNEY, Claude (1994). *L'économie sociale*. Paris, La découverte.

VILLEMURE J. (1994). *Les particularités du management Chinois*. Montréal, HEC, thèse de doctorat.

WEBER (1991) Max, *Histoire économique: Esquisse d'une histoire universelle de l'économie et de la société*, Paris, Gallimard p. 295-356

WEILLER, Jean et CARRIER, Bruno (1994). *L'économie non-conformiste en France au XX^e siècle*. Paris, Presses Universitaires de France.