



Centre de recherche sur les innovations sociales

# **Les rôles et stratégies des directions et coordinations du secteur communautaire dans le maintien de l'intégrité de la mission de leur organisation**

**Marie-Ève Lapointe**

Maîtrise individualisée en Administration sociale  
Faculté des arts et sciences  
Université de Montréal

Travail dirigé présenté en vue de l'obtention du grade de M. Sc. en Administration sociale

Sous la direction de Christian Jetté, CRISES, Université de Montréal

Février 2022  
Publication : Décembre 2023

***Les Cahiers du CRISES***  
*Collection Thèses et Mémoires*  
**TM2304**

*Le contenu des Cahiers de recherche n'engage que ses auteurs-es.*

Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)

Collection Thèses et mémoires - no TM2304

**« Les rôles et stratégies des directions et coordinations du secteur communautaire dans le maintien de l'intégrité de la mission de leur organisation »**

Marie-Ève Lapointe

Sous la direction de Christian Jetté, CRISES, Université de Montréal

ISBN : 978-2-89605-436-7

Dépôt légal : 2023

Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
Bibliothèque et Archives Canada

Pour citer ce document : Lapointe, Marie-Ève (2023). *Les rôles et stratégies des directions et coordinations du secteur communautaire dans le maintien de l'intégrité de la mission de leur organisation*, Les Cahiers du CRISES, Thèses et mémoires, TM2304, 110 p., Montréal: Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), [https://crises.uqam.ca/wp-content/uploads/2023/05/CRISES\\_TM2304.pdf](https://crises.uqam.ca/wp-content/uploads/2023/05/CRISES_TM2304.pdf).

## PRÉSENTATION DU CRISES

Le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) est un centre institutionnel de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) rattaché à la Faculté des sciences humaines (FSH) et à l'École des sciences de la gestion (ESG).

Organisation interuniversitaire et pluridisciplinaire, elle regroupe près d'une cinquantaine de chercheurs-euses membres réguliers-ères et autant de membres associés-es.

Les membres réguliers-ères proviennent de 11 universités québécoises :

- Université du Québec à Montréal (UQAM) qui accueille le Bureau principal du Centre
- Université du Québec en Outaouais (UQO)
- Université Laval
- Université de Sherbrooke
- Université Concordia
- HEC Montréal
- Université de Montréal
- Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)
- Université du Québec à Rimouski (UQAR)
- Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT)
- Université TÉLUQ (l'université à distance de l'Université du Québec).

**Le CRISES étudie des innovations qui sont sociales par leurs processus** (nouveaux rapports sociaux, nouvelles combinaisons) et **par leur portée** (appropriation, institutionnalisation). Nous définissons une innovation sociale (IS) comme une intervention initiée par des acteurs-rices sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles. Le CRISES défend **une conception de l'innovation sociale n'étant ni bonne ni mauvaise a priori mais ancrée dans les rapports sociaux**, donc sujette à tensions et à conflits.

Le CRISES se distingue également en ce qu'**il étudie les IS en lien avec la transformation sociale qu'elles peuvent générer**. En se combinant, les innovations peuvent avoir à long terme une efficacité sociale qui dépasse le cadre du projet initial (entreprises, associations, etc.) et représenter un enjeu qui questionne les grands équilibres sociétaux. Elles deviennent alors une source de transformations sociales et peuvent contribuer à l'émergence de nouveaux modèles de développement.

La programmation scientifique 2020-2027 du CRISES cible un défi à la fois sociétal et analytique : analyser **la contribution des innovations sociales à la justice sociale et environnementale**. Cette programmation s'appuie sur le cheminement scientifique approfondi par les membres du CRISES depuis plusieurs décennies, notamment sur le lien entre IS et transformation sociale, mais aussi sur un profond renouvellement des appuis théoriques et des programmes de recherche des axes, rendu nécessaire par les nouveaux enjeux qui confrontent nos sociétés.

## Axe 1. La contribution des innovations sociales à la justice sociale et environnementale dans le champ des **politiques et des pratiques sociales**

L'axe étudie les IS dans leur rapport à la justice sociale selon une **dimension de lutte pour la reconnaissance et d'identité, ainsi que la redistribution des ressources socioéconomiques et de la participation** afin de questionner le renouvellement des pratiques d'intervention. Soulignons que celui-ci a aussi pour toile de fond le lien entre inégalités sociales et crise écologique. Pour étudier ce renouvellement, les productions de l'axe investissent quatre domaines d'études :

- Les politiques et pratiques sociales en contexte de vulnérabilité : santé mentale, vieillissement, handicap, pauvreté, déficiences, logement social, urgence (sinistres et crises).
- Les dynamiques d'intersectionnalité en intervention sociale et développement communautaire (genre, classe, diversité).
- La politisation de la justice sociale et environnementale.
- La recomposition du *Welfare Mix* : rôle des mouvements citoyens, des fondations philanthropiques et de l'économie sociale et solidaire, en lien avec l'État.

## Axe 2. La contribution des innovations sociales à la justice sociale et environnementale dans les **territoires et milieux de vie**

L'axe étudie le territoire comme un **milieu où se génèrent des réponses collectives à la déterritorialisation** provoquée par la globalisation, qui fait que les principaux pouvoirs sur les plans financiers, productifs et technologiques se détachent de toute assise territoriale et de toute préoccupation pour les milieux de vie. De nouvelles IS permettent d'observer « à la loupe » l'expérimentation de modèles de développement induits à la fois par les demandes globales du marché, mais aussi par le sentiment d'appartenance des acteurs-rices et des citoyens-nes à leur territoire. Des arènes conflictuelles se constituent où les luttes de classes se combinent avec des luttes territoriales motivées par la défense d'acquis menacés, ainsi que par des aspirations à une société plus juste et équitable sur les plans environnementaux et sociaux. Quatre thèmes mobilisent les membres de l'axe :

- Les dynamiques environnementales en lien avec la gouvernance des ressources (physiques, humaines, culturelles, etc.).
- Les milieux de vie comme base de reconfiguration socioterritoriale.
- Les nouveaux modèles d'action en développement territorial en milieu urbain et rural.
- Les fractures socioterritoriales et les inégalités.

## Axe 3. La contribution des innovations sociales à la justice sociale et environnementale dans les **organisations sociales et collectives**

Cet axe regroupe des projets qui cherchent à **comprendre comment les organisations sociales et collectives (OSC) opèrent la "mise en organisation" (en anglais "organizing") de la justice sociale et environnementale (JSE), notamment par la voie de la démocratisation économique**, au sein de projets d'économie sociale et solidaire (ESS), circulaire ou collaborative, entrepris par et agissant pour des populations marginalisées, tant dans les centres urbains que dans les régions ou les économies dites périphériques. Les travaux de l'axe se déploient autour de cinq dimensions :

- La mise en formes organisationnelles de la JSE : formes hybrides (alternatives, communs, plateformes), critique des entreprises classiques, ESS.
- La mise en pratique de la JSE au sein des OSC : entrepreneuriat alternatif (collectif, marginal, autochtone) ; outils de gestion et de gouvernance équitables et soutenables ; stratégies de décroissance.
- La mise en système des OSC pour la JSE : accompagnement des organisations ; écosystèmes ; méta-organisations.
- La mise en mouvement et en lutte des OSC pour la JSE : organisation de la transformation sociale ; relation organisation et société ; action collective organisée.
- La mise en perspective de la JSE par les OSC : indicateurs alternatifs de performance ; performativité de la mesure d'impacts ; perspective critique du management.

#### Axe 4. La contribution des innovations sociales à la justice sociale et environnementale dans le champ du **travail et de l'emploi**.

Les innovations sociales en matière de travail et d'emploi ont un impact sur les trois faces de la justice sociale : **la distribution, la reconnaissance et la représentation**. Ces enjeux sont d'autant plus saillants dans le contexte de la 4<sup>e</sup> révolution industrielle, avec le rôle croissant de l'intelligence artificielle et de l'économie de plateforme. Ces processus ont des impacts sur la qualité de l'emploi et de son encadrement, sur la division internationale du travail (sous-traitance, migrations), mais aussi sur la conciliation entre le travail réalisé dans la sphère de la production et celui affecté à la reproduction sociale. Face à ces mutations, des résistances, actions collectives et IS plus progressistes émergent, afin de défendre la justice sociale dans le travail et l'emploi, mais aussi les conditions d'une « transition juste » du point de vue écologique. Cinq thématiques structurent les travaux de cet axe :

- Les travailleurs-euses pauvres, les emplois faiblement qualifiés et faiblement rémunérés.
- Les innovations organisationnelles et managériales et les nouvelles modalités de dialogue social en milieu de travail et dans l'entreprise.
- Les temporalités sociales, la gestion des temps sociaux et la conciliation emploi/famille.
- L'action collective émanant du syndicalisme et des mouvements sociaux/identitaires.
- Le syndicalisme et les innovations institutionnelles face à la transition écologique.

Retrouvez le descriptif complet des axes de recherche du CRISES sur :

<https://crises.uqam.ca/recherche/axes-de-recherche/>

### LES ACTIVITÉS DU CRISES

Le CRISES est d'abord un regroupement de chercheurs-euses partageant l'objectif commun de stimuler l'étude de l'innovation sociale. En plus de la conduite de nombreux projets de recherche, l'accueil de stagiaires postdoctoraux et la formation des étudiants-es, le CRISES organise toute une série de séminaires et de colloques qui permettent le partage et la diffusion de connaissances nouvelles. Le Centre dirige également plusieurs collections de Cahiers de recherche qui permettent de rendre compte des plus récents travaux des membres (Site internet : <http://crises.uqam.ca>).

*Sylvain A. Lefèvre*, Directeur







Centre de recherche sur les innovations sociales

## **NOTES SUR L'AUTEURE**

**Marie-Ève LAPOINTE** cumule des expériences en intervention, en coordination de projets et en gestion au sein d'organismes œuvrant auprès des jeunes, en santé mentale et en hébergement, au Québec et à l'étranger. Au travail, comme dans sa vie personnelle, Marie-Ève est une idéaliste portée par des valeurs de justice sociale. Elle est titulaire d'une maîtrise en Administration sociale de l'Université de Montréal et directrice générale du Projet Harmonie, un organisme communautaire qui soutient les résidents-es d'une HLM familial et de trois HLM aînés du quartier de Mercier-Ouest à Montréal.





Université de Montréal

**Les rôles et stratégies des directions et coordinations du secteur communautaire dans le  
maintien de l'intégrité de la mission de leur organisation**

Par  
Marie-Ève Lapointe

Maîtrise individualisée en Administration sociale  
Faculté des arts et sciences

Travail dirigé présenté en vue de l'obtention du  
grade de M. Sc. en Administration sociale

Février 2022

© Marie-Ève Lapointe, 2022

Université de Montréal  
Maîtrise individualisée en Administration sociale, Faculté des arts et sciences

---

*Ce travail dirigé intitulé*

**Les rôles et stratégies des directions et coordinations du secteur communautaire dans le  
maintien de l'intégrité de la mission de leur organisation**

*Présenté par*  
**Marie-Ève Lapointe**

*A été évalué par un jury composé des personnes suivantes*

**Christian Jetté**  
Directeur de recherche

**Yanick Noiseux**  
Membre du jury

## Résumé

Le secteur communautaire québécois est né de la volonté de citoyens et citoyennes de reprendre du pouvoir sur leur vie et sur les réponses aux enjeux qu'ils et elles vivaient. Depuis ses balbutiements au tournant des années 60, il s'est structuré, concerté et professionnalisé pour mieux répondre aux besoins grandissants des populations et pour réclamer un financement à la hauteur de son apport à la société québécoise. On compte aujourd'hui près de 8 000 organismes communautaires au Québec dont 4 000 se revendiquent de l'action communautaire autonome (ACA).

Malgré un sous-financement chronique et des tentatives répétées de l'État d'instrumentaliser certaines pratiques des groupes communautaires, bon nombre d'entre eux sont toujours autonomes et jouent un rôle important dans leur communauté. Dans le présent travail dirigé, nous faisons l'hypothèse que le maintien de cette autonomie est redevable en bonne partie au travail des directions et coordinations du secteur communautaire québécois.

Puisque ce travail de l'ombre est peu documenté dans la littérature qui s'intéresse au secteur communautaire au Québec, nous avons entrepris une recherche exploratoire sur ce sujet. Nous avons mené huit entretiens avec trois catégories d'acteurs et d'actrices : des directions et coordinations d'organismes communautaires, des personnes représentantes d'organismes financeurs et d'un regroupement d'ACA.

Notre analyse a levé le voile sur des connaissances, compétences et capacités distinctes qui permettent aux directions et coordinations de mettre en place des stratégies individuelles et collectives qui assurent le bon fonctionnement des organisations communautaires et permettent le maintien de l'intégrité de leur mission et de leur autonomie. Il s'agit selon nous d'un travail complexe, mais essentiel à l'avancement social du Québec qui devrait intéresser toutes les personnes qui ont à cœur ce sujet.

**Mots clés :** Action communautaire autonome, organismes communautaires, financement, directions, coordinations, redevabilité, Québec.

## Abstract

The Quebec community sector was born from the desire of citizens to regain power over their lives and to participate in the responses to issues concerning their lived-experiences. Since its emergence at the turn of the 1960s, it has been structured, coordinated and professionalized to better meet the growing needs of the population and to ensure funding that appropriately mirrors the scale of its contribution to Quebec society. Today, there are nearly 8,000 community organizations in Quebec, with 4,000 identifying as autonomous in relation to the government and their funders.

Despite chronic underfunding and repeated instrumentalization attempts by the state to coerce certain community group practices, numerous organizations are still autonomous and play an important role in their communities. In this dissertation, we hypothesize that the maintenance of this autonomy is in large part due to the management and coordination within Quebec's community sector.

Since this behind-the-scenes work is poorly documented in the community sector literature in Quebec, we undertook exploratory research on this subject. We conducted eight semi-structured interviews with three groups: directors and coordinators of community organisations, representatives of funding agencies and from a provincial network for autonomous community action.

Our analyses revealed that the distinct knowledges, skills and abilities of the directors and coordinators help implement individual and collective strategies that ensure the proper functioning of community organizations and allow the maintenance of the integrity of their mission and their autonomy. In our view, this complex work is essential to the social advancement of Quebec, which should be of interest to all those who have this subject at heart.

**Key words :** Autonomous community action, community organization, management, coordination, funding, accountability, Québec.

# TABLE DES MATIÈRES

|   |    |
|---|----|
| Résumé.....   | 3  |
| Abstract .....  | 4  |
| LISTE DES TABLEAUX .....  | 8  |
| LISTE DES ABRÉVIATIONS .....  | 9  |
| REMERCIEMENTS .....   | 11 |
| INTRODUCTION .....  | 12 |
| <b>PREMIÈRE PARTIE : Concepts et cadre d'analyse</b>                            |    |
| CHAPITRE 1  |    |
| PROBLÉMATIQUE.....  | 15 |
| 1.1 La naissance du secteur communautaire au Québec.....                        | 15 |
| 1.2 La consolidation du secteur communautaire .....                             | 20 |
| 1.3 L'action communautaire autonome .....                                       | 26 |
| 1.4 Austérité et opportunités .....   | 29 |
| 1.5 L'évolution du financement du secteur communautaire.....                    | 32 |
| 1.5.1 Le financement public .....   | 35 |
| 1.5.2 Le financement philanthropique .....                                      | 38 |
| 1.5.3 Le financement corporatif .....   | 40 |
| 1.5.4 L'autofinancement.....  | 41 |
| 1.6 Les directions et coordinations du secteur communautaire.....               | 42 |
| 1.6.1 La formalisation et la professionnalisation du secteur communautaire..... | 42 |
| 1.6.2 Le fonctionnement des organismes à but non lucratif.....                  | 43 |
| 1.6.3 L'expertise du financement .....  | 45 |
| 1.6.4 L'équilibre de la redevabilité .....                                      | 46 |
| CHAPITRE 2  |    |
| MÉTHODE DE RECHERCHE.....   | 49 |
| 2.1 Question de recherche .....   | 49 |
| 2.2 Méthodologie .....  | 49 |

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| 2.2.1 Échantillonnage .....         | 50 |
| 2.2.2 Analyse des données .....     | 51 |
| 2.2.3 Considérations éthiques ..... | 53 |

## **DEUXIÈME PARTIE : Résultats**

### CHAPITRE 3

|   |    |
|---|----|
| ANALYSE .....   | 54 |
| 3.1 Présentation des organisations rencontrées.....   | 54 |
| 3.1.1 Entrevue A .....  | 54 |
| 3.1.2 Entrevue B.....   | 55 |
| 3.1.3 Entrevue C.....   | 55 |
| 3.1.4 Entrevue D .....  | 56 |
| 3.1.5 Entrevue E.....   | 56 |
| 3.1.6 Entrevue F.....   | 56 |
| 3.1.7 Entrevue G .....  | 57 |
| 3.1.8 Entrevue H .....  | 57 |
| 3.2 Les directions et coordinations .....   | 58 |
| 3.2.1 Tâches, rôles et responsabilités.....   | 58 |
| 3.2.2 Capacités et caractéristiques des directions et coordinations.....  | 66 |
| 3.3 Le financement : un enjeu déterminant.....  | 69 |
| 3.3.1 Le poids de l'historique.....   | 69 |
| 3.3.2 L'insuffisance du financement.....  | 69 |
| 3.3.3 Les caractéristiques et l'évolution des financements .....  | 70 |
| 3.4 Les stratégies déployées par les directions et coordinations.....   | 74 |
| 3.4.1 Assurer la viabilité financière de l'organisation .....   | 74 |
| 3.4.2 Concilier les exigences des bailleurs de fonds et la réalité du terrain .....                             | 77 |
| 3.4.3 Travailler la crédibilité et la reconnaissance de l'organisation .....                                    | 79 |
| 3.4.4 Influencer les bailleurs de fonds.....  | 81 |
| 3.5 La vision personnelle des directions et coordinations sur la mission et l'autonomie des organisations ..... | 85 |
| 3.5.1 Les différentes visions de l'autonomie .....  | 85 |

3.5.2 Les différentes visions de la redevabilité envers la mission et les communautés ...87

CONCLUSION .....90

BIBLIOGRAPHIE.....93

ANNEXE 1

GRILLES D'ENTRETIEN.....98

## LISTE DES TABLEAUX

|             |                                    |    |
|-------------|------------------------------------|----|
| Tableau 1.1 | Grille d'analyse des données ..... | 52 |
|-------------|------------------------------------|----|



## LISTE DES ABRÉVIATIONS

- ACA** Action communautaire autonome
- ARC** Agence du revenu du Canada
- CASF** Conseil des affaires sociales et de la famille
- CER-SC** Comité d'éthique de la recherche – société et culture
- CLSC** Centres locaux de services communautaires
- COCQ** Coalition des organismes communautaires du Québec
- CSS** Centres de services sociaux
- CTROC** Coalition des Tables Régionales d'Organismes Communautaires
- FLAC** Fondation Lucie et André Chagnon
- MTESS** Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale
- OBNL** Organisme à but non lucratif
- PAGAC** Plan d'action gouvernemental en matière d'action communautaire
- PPP** Partenariat public-privé
- PRSAC** Politique de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire autonome
- PSOB** Programme de soutien aux organismes bénévoles
- PSOC** Programme de soutien aux organismes communautaires
- RQ-ACA** Réseau québécois de l'action communautaire autonome
- SAC** Secrétariat à l'action communautaire
- SACA** Secrétariat à l'action communautaire autonome
- SACAIS** Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales
- TROC** Tables régionales d'organismes communautaires
- TRPOCB** Table des regroupements provinciaux d'organismes communautaires et bénévoles

*L'utopie est à l'horizon.  
Je fais deux pas en avant, elle s'éloigne de deux pas.  
Je fais dix pas de plus, elle s'éloigne de dix pas.  
Aussi loin que je puisse marcher, je ne l'atteindrai jamais.  
Alors à quoi sert l'utopie?  
À cela : à faire avancer.*

**Eduardo Galeano**

## REMERCIEMENTS

Ce projet n'aurait pu voir le jour sans la confiance, le temps et la grande expertise de Monsieur Christian Jetté, le directeur de recherche du présent travail. Œuvrer dans le secteur communautaire est ma grande fierté et cette opportunité de l'étudier avec le soutien de Monsieur Jetté fût un réel privilège.

Je remercie également toutes les personnes qui ont accepté de discuter avec moi au sujet de leur réalité, en toute transparence et honnêteté. Un merci tout spécial à ma mère pour la relecture minutieuse des pages qui suivent, et de toutes celles qui les ont précédées. À une époque où le temps est rare et précieux, je vous suis tous et toutes extrêmement reconnaissante de m'en avoir fait cadeau.

Je dois également remercier mon amoureux, qui m'a soutenu avec patience, amour et humour à travers toutes les étapes de ce projet.

Enfin, je tiens à exprimer ma gratitude aux personnes inspirantes que je considère aujourd'hui mes mentores, à mes amies et amis, et plus que tout à ma mère, mon père et ma sœur. Votre soutien, vos encouragements et votre foi indéfectible en mes habiletés à réaliser mes projets et mes rêves sont précisément ce qui me permet d'y arriver. Grâce à vous, je suis riche de ce qui ne s'achète pas. Merci pour tout.

## INTRODUCTION

La campagne « Engagez-vous pour le communautaire » lancée en 2016 réunit plus de 4 000 organismes et groupes d'action communautaire autonome (ACA) québécois qui réclament au gouvernement un meilleur financement des activités qu'ils déploient pour soutenir la population. Le respect de leur autonomie et le réinvestissement dans les services sociaux publics sont aussi au cœur de cette campagne (Engagez-vous pour le communautaire, s. d.). Ces revendications ne sont toutefois pas étrangères à celles que les groupes issus de la communauté ont commencé à manifester au début des années 70. À cette époque, il est devenu indéniable qu'ils arrivaient à mieux répondre que l'État à certains besoins des populations et que ce travail ne pouvait plus que reposer sur les épaules de bénévoles et de financements ad hoc (Bélanger et Lévesque, 1992). Depuis, le secteur communautaire s'est étendu, concerté et regroupé, non seulement pour mieux répondre aux besoins des populations, mais aussi pour revendiquer son juste financement auprès de l'État dans le respect de son autonomie d'action.

Force est de constater qu'il reste du chemin à parcourir pour que ces deux objectifs soient pleinement atteints. D'abord parce que les besoins des populations ont continué de grandir en nombre et en complexité. Également parce que le providentialisme, les politiques et réformes, et même les innovations sociales qui ont distingué l'État québécois durant sa Révolution tranquille ont été assombries par les politiques d'austérité et la rupture du dialogue social au cours des 20 dernières années (Vaillancourt, 2017). Parce que les financements offerts sont insuffisants ou qu'ils priorisent les préoccupations gouvernementales avant celles des communautés, l'État continue d'être critiqué pour certains de ses programmes considérés par les groupes d'ACA comme dommageables à leur autonomie. C'est tour à tour l'ingérence et le désengagement de l'État qui a poussé les groupes communautaires à se tourner vers de nouvelles sources de financement pour assurer la pérennité de leurs actions. Ils ont toutefois fait face à

des enjeux similaires du côté des fondations philanthropiques et des entreprises privées (Depelteau, 2013).

Après 50 ans à porter leurs revendications dans un contexte qui reste difficile, les organismes communautaires se disent à bout de souffle (RIOCM, 2021). Les enjeux de financements auxquels ils sont confrontés ont des impacts sur les conditions de travail des employés et employées (Fauvel et al., 2020) et augmentent le taux de roulement du personnel, ce qui fragilise les organisations et qui n'est pas sans conséquence sur les populations desservies (Briand et al., 2011). Cette lutte soulève certaines questions : qu'ont fait les groupes pour maintenir leur mission et leur autonomie d'action? Comment cette tension perpétuelle les a-t-elle affectés? Quelles stratégies ont-ils adoptées?

Notre expérience dans le secteur communautaire nous a mené à chercher des réponses dans le travail des directions et coordinations d'organismes. Nous nous sommes intéressée à ces acteurs et actrices parce qu'ils et elles se trouvent au centre de toutes les parties prenantes qui gravitent autour des organisations, des communautés aux conseils d'administration en passant par les équipes de travail, partenaires, et bien sûr, les bailleurs de fonds. Leur travail nous apparaît déterminant au mouvement citoyen et à l'avancement de la justice sociale au Québec. Ainsi, notre analyse se base sur la prémisse que c'est grâce à des connaissances, compétences et capacités distinctes que les directions et coordinations du secteur communautaire arrivent à mettre en place des stratégies individuelles et collectives qui permettent d'équilibrer la grande complexité de leur organisation et ainsi maintenir l'intégrité de leur mission et leur autonomie.

Le but de ce travail dirigé est de mettre en lumière le travail peu documenté des directions et coordinations du secteur communautaire et leur rôle dans le maintien de la mission et de l'autonomie des organismes communautaires. Comme il existe peu de littérature qui s'intéresse à la réalité et au travail de ces personnes, nous avons décidé d'entreprendre une recherche exploratoire sur le sujet. Nous avons d'abord

entrepris une analyse documentaire de la littérature grise produite par des organisations d'intérêt issues des secteurs philanthropique, communautaire et public. Puis, nous avons mené huit entrevues semi-structurées avec trois catégories de personnes qui ont retenu notre attention : des directions et coordinations d'organismes communautaires, ainsi que des personnes représentantes d'organismes financeurs et d'un regroupement d'ACA.

Pour bien mettre en contexte les résultats obtenus, dans le premier chapitre, nous revenons sur l'historique du secteur communautaire québécois, sur son financement et sa professionnalisation. Nous dressons également un portrait du fonctionnement actuel des organisations et du rôle de leurs directions et coordinations. Dans le deuxième chapitre, nous rendons compte de la méthodologie employée pour explorer notre sujet d'étude. Dans le troisième chapitre, nous procédons à l'analyse des données recueillies dans nos entretiens. Nous ferons la présentation de nos constats sur le travail des directions et coordinations du secteur communautaire québécois. Le profil de ces personnes, le contexte dans lequel elles évoluent et les stratégies qu'elles déploient pour assurer la survie de leur organisme seront présentés. Nous concluons avec l'exposition de résultats sur la contribution de ces personnes et de leur vision à la mission et l'autonomie de leur organisation.

# **PREMIÈRE PARTIE : Concepts et cadre d'analyse**

## **CHAPITRE 1**

### **PROBLÉMATIQUE**

#### **1.1 La naissance du secteur communautaire au Québec**

Au tournant des années 60, le Québec est fraîchement sorti d'une période de stagnation sociale, économique et politique décrite comme la Grande Noirceur et la province est avide d'entrer dans la modernité. Animé par sa volonté de développement social et économique, l'État coupe ses liens avec l'Église catholique et entreprend des commissions, réformes et lois en rupture avec la tradition. On nomme cette conjoncture historique et transformatrice la Révolution tranquille (Durocher, 2015; Dupuis, 2020).

Le rattrapage se fait sous les principes de l'État-providence et d'un interventionnisme marqué du gouvernement dans les secteurs de l'économie, de l'éducation, de la sécurité sociale, de la santé et des services sociaux. Le Québec fonde plusieurs sociétés d'État et nationalise l'hydroélectricité, réforme le système d'éducation et crée les CÉGEPS, instaure le régime des rentes du Québec ainsi qu'un programme d'assistance sociale, et adhère au programme fédéral d'assurance-hospitalisation, entre autres choses. En 1966, l'État s'investit dans la modernisation des services sociaux en mettant sur pied la Commission d'enquête sur la santé et le bien-être social, mieux connue sous le nom de son principal commissaire, Claude Castonguay (Mayer, 2002).

Cette période est porteuse d'un climat propice à la mobilisation citoyenne et à la participation sociale. Parallèlement à l'État qui mène ses travaux sous les principes de l'État-providence, la société civile est impatiente que les choses changent et s'organise pour influencer et réaliser ces changements. Ses efforts sont appuyés par de jeunes diplômés et diplômées en sciences sociales dont la formation est empreinte

de nouvelles approches qui sont axées sur l'intervention collective plutôt qu'individuelle pour améliorer les conditions de vie des communautés. Leur embauche dans des postes dédiés à l'organisation communautaire, ou l'animation sociale selon les auteurs et auteures, marque le début d'une nouvelle ère dans les services sociaux qui se professionnalisent après avoir été longtemps dirigés et influencés par l'Église catholique (Bélanger et Lévesque, 1992; Bergeron-Gaudin, 2019).

C'est dans ce contexte qu'émergent les comités citoyens, des regroupements de citoyens et citoyennes soutenus par des animateurs sociaux et des animatrices sociales. Ils travaillent à l'amélioration des conditions de vie et des services dans leur collectivité en s'organisant autour d'enjeux comme l'éducation et le logement, et en portant leurs revendications auprès des autorités. Les comités de citoyens visent à ce que les services demandés redescendent des structures déjà en place et souhaitent exercer un certain « contrôle populaire de ces services » (Bélanger et Lévesque, 1992, p.9). Ces initiatives voient d'abord le jour dans les quartiers ouvriers de Montréal, celle du quartier Saint-Henri menée par le Conseil des œuvres de Montréal en 1963 est fréquemment citée comme pionnière. Puis, elles s'étendent aux milieux ruraux et enfin se regroupent dans leur région respective pour donner du poids à leurs revendications (Garneau, 2011; Bélanger et Lévesque, 1992; Bergeron-Gaudin, 2019). Les comités de citoyens posent les premières pierres d'une pratique unique « articulée sur des principes d'action autonome et militante ainsi que sur la représentation des besoins des collectivités dans le cadre de la démocratie directe » (Sotomayor et Lacombe, 2006, p.16).

Au début des années 70, forts de leurs expériences et conscients des limites de leurs organisations, les comités de citoyens réorientent leurs actions pour l'amélioration des conditions de vie dans les communautés. Certains choisissent l'action politique pour entreprendre des changements à même les structures. D'autres, n'ayant pas trouvé de réponse satisfaisante en passant par les institutions en place, mettent sur pied des groupes populaires de services, des organisations qui répondent mieux à leurs



besoins et dont la majorité est autogérée par les personnes qui utilisent les services, les bénévoles et les quelques membres de leurs équipes. C'est ainsi qu'entre 1967 et 1973 voit le jour une seconde génération d'organisations issues de la communauté sous la forme de comptoirs alimentaires, d'associations coopératives d'économie familiale, de cliniques communautaires, de garderies et autant d'organisations que de problématiques vécues sur le terrain (Bélanger et Lévesque, 1992).

Durant ces mêmes années, la Commission Castonguay se penche sur le fonctionnement, l'accessibilité et les impacts des services sociaux dans la province. Ses travaux exposent un système inéquitable auquel les populations défavorisées accèdent difficilement, irrégulier vu la grande disparité de services selon les régions, coûteux puisque l'assurance-hospitalisation adoptée quelques années plus tôt a fait bondir l'utilisation des urgences, incohérent vu le manque de communication entre les établissements, le tout, en constatant que la population du Québec est somme toute mal en point en comparaison à celle du reste du Canada (Mayer, 2002). Bref, selon l'analyse des commissaires, toutes les raisons sont bonnes pour introduire rapidement un changement de fond, pour lequel l'État se présente comme seul responsable potentiel. Ainsi, en 1970 avant même de déposer son rapport, Castonguay lance la réforme des services de santé et services sociaux, deux secteurs qui sont maintenant vus comme indissociables et qu'il regroupe dans le ministère des Affaires sociales et pour lequel il devient ministre. La même année, la Loi de l'assurance-maladie est adoptée, créant ainsi un régime universel et gratuit d'accès aux soins au Québec. Elle est suivie de la Loi sur les services de santé et les services sociaux un an plus tard. Elles déclenchent une restructuration complète des soins « dans laquelle l'État planifie, organise, finance, administre, livre et évalue » les services (Vaillancourt, 2017, p.23). On découpe le Québec en 14 régions sociosanitaires auxquelles on distribue des ressources en fonction des besoins, on ajoute des services préventifs et de réadaptation pour compléter les services curatifs plus traditionnels, on regroupe et renomme des établissements auxquels on donne des mandats clairs pour uniformiser les pratiques et finalement on crée de nouvelles structures, notamment pour offrir des services sociaux. Les Centres de services sociaux (CSS)

s'occupent de prodiguer des services sociaux spécialisés et les Centres locaux de services communautaires (CLSC), des établissements multidisciplinaires et ancrés dans leur communauté, innovent en offrant à la fois des soins de santé et de services sociaux de première ligne qui sont préventifs et curatifs (Mayer, 2002).

Le gouvernement n'est toutefois pas l'inventeur de ces établissements innovants. Les CLSC sont en fait des cliniques communautaires que l'État a l'audace d'institutionnaliser. Il faut savoir que les cliniques communautaires émergent à partir de 1968 de la volonté de médecins, d'étudiants et d'étudiantes et de membres de la communauté d'offrir et de recevoir des soins de manière plus humaine et responsable que ce qui est proposé dans les réseaux public et privé. Elles « remettent en cause les services que dispense l'État, à savoir la gestion bureaucratique et centralisée sur laquelle les usagers [et usagères] n'ont aucune emprise, l'organisation du travail où même les professionnels [et professionnelles] sont contraints [et contraintes] à des tâches d'exécution » (Bélanger et Lévesque, 1992, p.13). Les cliniques qui se joignent au projet du gouvernement espèrent conserver leur approche unique et contribuer à une petite révolution dans la manière dont les services publics sont dispensés. D'autres résistent, car contrairement aux organisations politiques militantes de l'époque qui souhaitent presser davantage le citron du providentialisme, elles s'opposent au contrôle de l'État sur l'ensemble des services et défendent une alternative portée par les citoyens et les citoyennes (Bélanger et Lévesque, 1992).

C'est dans ce même esprit que les groupes populaires de services se multiplient à cette époque. Dans ce contexte, il peut être surprenant de constater, d'une part que l'État réserve des budgets dans différents ministères pour soutenir les groupes de services, et d'autre part que ces organisations acceptent l'aide financière des structures qu'elles critiquent et remettent en question. Bélanger et Lévesque (1992) décrivent cette relation comme un compromis social qui bénéficie aux deux parties. D'abord, parce que l'État est forcé de constater que les groupes populaires de services arrivent à « répondre plus

adéquatement à de nouvelles demandes ou encore à des demandes très imparfaitement satisfaites, et cela, à des coûts inférieurs » que ce qui est possible dans le secteur public (Bélanger et Lévesque, 1992, p.15). De leur côté, les groupes de services qui jusque-là appuient leur fonctionnement sur le bénévolat, les subventions ad hoc, les dons individuels et le financement non gouvernemental, sont conscients de l'aide qu'ils apportent au gouvernement et ont bien besoin de la contrepartie de leur contribution (Jetté, 2008). Le Conseil des affaires sociales et de la famille (CASF) est l'instance gouvernementale chargée d'évaluer la position et les responsabilités de l'État envers les groupes issus de la communauté. Il propose un financement restreint aux besoins de base des organisations qui leur permet de garder à l'avant-plan le bénévolat et la mobilisation citoyenne qui les définissent, ainsi que leur autonomie grâce au maintien d'une distance confortable entre l'État et leurs orientations et activités (Jetté, 2008). Cette aide se traduit par une « subvention globale » (CASF, 1976, p.52, dans Jetté, 2008, p.98) qui sera ensuite et encore aujourd'hui davantage décrite comme un financement à la mission globale. Le Programme de soutien aux organismes bénévoles (PSOB) déployé par le ministère des Affaires sociales est l'une de ces initiatives et celle à laquelle on s'intéressera le plus dans le présent travail. Malgré que différents ministères aient et continuent de déployer des programmes de financement à la mission globale aux groupes issus de la communauté dans leur secteur respectif, le PSOB devenu depuis le Programme de soutien aux organismes communautaires (PSOC) reste le programme de financement à la mission globale le plus documenté. D'abord en raison de l'envergure du ministère auquel il est rattaché, également vu son importante expansion au fil des ans, son budget significativement plus élevé que celui qui est dédié au financement à la mission globale dans les autres ministères, ainsi que la représentation plus grande d'organismes œuvrant dans le secteur de la santé et des services sociaux comparativement aux autres champs d'action où le secteur communautaire se déploie (Jetté, 2008).

Il importe de souligner que le PSOC est plus qu'une aide financière, il s'agit aussi de la première forme de reconnaissance concrète de l'apport du milieu communautaire à la société québécoise. Dans les décennies

qui suivent, la reconnaissance de la contribution du secteur communautaire, son financement par l'État et le maintien d'une distance critique entre les deux secteurs sont tous des facteurs qui alimenteront la complexité de leur relation pourtant si déterminante à l'avancement du Québec.

## **1.2 La consolidation du secteur communautaire**

Au début des années 80, la population du Québec n'échappe pas aux conséquences d'une crise économique mondiale. Plus de personnes, dans des situations plus précaires et avec des problématiques plus complexes viennent chercher des services auprès des institutions publiques et celles issues des communautés. Durant cette décennie les deux secteurs doivent s'adapter à ce nouveau contexte et leur transformation respective change également la relation qu'ils entretiennent entre eux.

Du côté des groupes populaires, la réponse aux besoins grandissants des populations vient d'abord de la multiplication des organismes. On en compte entre 3 000 et 4 000 au Québec en 1986 (Bélanger et Lévesque, 1992; Jetté, 2008). Puis, émerge une troisième génération de groupes issus de la communauté, les groupes ou organismes communautaires. Les groupes populaires de services continuent d'exister, mais ceux qui font partie de cette nouvelle mouture se distinguent en mettant à l'avant-plan le partenariat et la concertation avec les institutions publiques, privées ou syndicales comme moyen de mieux répondre aux besoins des populations (Mayer, 2002; Bélanger et Lévesque, 1992). Enfin, les groupes se mobilisent et se regroupent pour revendiquer davantage de financement au gouvernement. En effet, le sous-financement est l'un de leur principal défi (Jetté, 2008), notamment parce que pour répondre adéquatement à la quantité et à la complexité des problèmes auxquels ils font face, ils embauchent maintenant plus de main-d'œuvre qualifiée (René et al., 2001).

Du côté de l'État, la crise économique exacerbe les limites du providentialisme. Le modèle ne peut être maintenu, non seulement parce que l'argent vient à manquer, mais surtout parce qu'on n'arrive pas à

répondre à tous les besoins de la population (Mayer, 2002; Jetté, 2008). Cette remise en question se concrétise avec le déploiement d'un certain nombre de commissions d'enquête et de comités d'étude qui visent surtout le secteur de la santé et des services sociaux. La majorité « conclu[e] à l'obsolescence de plusieurs règles instituées au cours de la phase de construction du providentialisme et [propose] des formes institutionnelles et organisationnelles de rechange pour les remplacer » (Jetté, 2008, p.177). L'une des initiatives du gouvernement est la Commission Rochon, lancée en 1985 et qui dépose en 1988 son rapport sur les services sociaux et de santé. Sans dénaturer complètement le système de sa visée universelle et gratuite, le rapport suggère des changements importants dans la manière dont les services sont réfléchis et livrés. Parmi ceux-ci on propose que le système, qui était divisé et financé selon les types d'établissements (ex. hôpitaux, CLSC), soit restructuré par programmes (ex. programme de maintien à domicile). De plus, on recommande de favoriser la participation citoyenne dans les institutions avec des postes élus sur les conseils d'administration des établissements publics. On retient particulièrement que le rapport suggère de développer la concertation entre les organisations publiques et celles du secteur communautaire (Jetté, 2008).

Bon nombre des recommandations de la Commission Rochon, dont celles ci-haut énumérées, se concrétisent avec la réforme Côté en 1990 et la Loi 120 en 1991, lesquelles amorcent la restructuration et la régionalisation du système de santé. À partir de ce moment, se sont maintenant les 16 régions régionales, qui représentent les 16 régions administratives du Québec, qui ont le mandat de planifier, d'organiser, de déployer et d'évaluer les services de santé et services sociaux, en plus de gérer le financement des établissements publics ainsi que des organismes communautaires sur leur territoire (Jetté, 2008). On introduit également un processus démocratique à la gestion des services sociaux et de santé avec la mise sur pied de conseils d'administration élus à la tête des établissements de santé sur lesquels quatre sièges sont réservés aux groupes communautaires (Jetté, 2008). L'administration du PSOC et des autres sources de financement gouvernemental reçues par les organismes suit la même logique et passe de centralisée

et sectorialisée, à régionalisée. Cette restructuration chamboule la manière dont les organismes reçoivent leur financement ainsi que leur rapport avec le gouvernement. Au fil des ans, des relations et des canaux de communications privilégiés se sont bâtis entre les fonctionnaires et les organismes en fonction de leur secteur d'activités (ex. santé mentale, soutien aux femmes). Ces relations ont permis aux organisations issues de la communauté de faire des gains importants en termes de financement certes, mais aussi au niveau de la reconnaissance et de l'influence sur les politiques publiques (Jetté, 2008). Avec la régionalisation, les organisations perdent leurs repères et se retrouvent face à de nouveaux interlocuteurs et de nouvelles interlocutrices au gouvernement.

Un autre moment décisif dans la relation qu'entretiennent les deux secteurs prend racine dans le texte de loi lui-même. Effectivement, la Loi 120 énonce dans son Article 335. qu' « un organisme communautaire qui reçoit une subvention en vertu du présent titre définit librement ses orientations, ses politiques et ses approches » (Sotomayor et Lacombe, 2006, p.21). Dans ces lignes, on peut lire la volonté de l'État de tisser des liens avec le secteur communautaire et une marque de reconnaissance de son autonomie d'action. Toutefois le secteur communautaire ne veut pas être considéré seulement pour les services qu'il déploie et l'aide qu'il apporte au gouvernement. Il doit avant tout être considéré « pour ce qu'il est : un mouvement social porteur d'alternatives, un espace de liberté et de créativité porteur de changement social, un espace de mobilisation et de participation de la population à l'organisation de la société » (Table des regroupements provinciaux d'organismes communautaires et bénévoles [TRPOCB], 1992, p.17, cité dans Jetté, 2008, p.250). En bref, le communautaire est à la recherche d'une reconnaissance de son approche unique auprès des populations, dans certains cas de partenariats qui lui permettent de mieux la déployer, et surtout d'un financement proportionnel aux services qu'il offre aux populations et que le secteur public n'est pas en mesure de dispenser parce qu'il ne dispose pas de l'expertise, des innovations sociales et des structures nécessaires. Toutefois, le secteur communautaire ne veut pas que la collaboration et le financement qui découlent de ce partenariat soient rattachés à un agenda du

gouvernement et briment son autonomie. Pour pleinement accomplir leur mission, les groupes doivent continuer de définir librement leurs priorités selon les besoins qu'ils identifient. La logique d'action des organismes communautaires est ascendante, et il est primordial de ne pas basculer dans une logique descendante qui affecterait l'essence même de leur autonomie.

C'est aussi à partir de ces années qu'on fait référence de manière plus marquée à une partie de l'action communautaire comme étant autonome, indiquant ainsi une division dans le secteur. Les groupes qui revendiquent leur allégeance à l'action communautaire autonome se distinguent par une « pratique communautaire [qui] est axée sur la transformation et sur le développement social » (Politique de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire autonome [PRSAC], Québec, 2001, p.13), par la détermination de leurs orientations et actions en fonction des besoins de la communauté de laquelle ils ont émergé et par le maintien d'une distance critique avec l'État et avec leurs autres bailleurs de fonds (SACA, 2001; Sotomayor et Lacombe, 2006) puisque « l'autonomie financière représente une condition essentielle à la mise en œuvre des orientations des organismes » (Sotomayor et Lacombe, 2006, p.35). Les groupes qui ne peuvent se revendiquer autonomes sont ceux dont les actions sont financées et davantage déterminées par les priorités gouvernementales.

On observe cette dissonance dans l'accueil qui est réservé à la Loi 120. Malgré qu'une bonne proportion d'acteurs et d'actrices du secteur communautaire se réjouit d'une reconnaissance et d'une volonté de partenariat sans précédent, une autre reste sur ses gardes. Ces personnes sont d'avis qu'accepter une collaboration et un financement trop important avec l'État entraînerait inévitablement l'ingérence du gouvernement et la fin de leur autonomie. Pour d'autres, la complémentarité qu'énonce le gouvernement est simplement trop ambiguë. Alors qu'on valorise l'autonomie des groupes dans la définition de leurs priorités et leurs approches, on sait que les nouvelles Régies régionales ont le mandat de surveiller le déploiement des services sur leur territoire (Sotomayor et Lacombe, 2006). On craint que la nouvelle

collaboration soit peu respectueuse de l'autonomie des groupes et cache une volonté d'absorber les initiatives communautaires dans le système public. Pour Lamoureux (1994), cette dynamique représente :

L'inéluctable ambivalence du mouvement communautaire, d'une part ancrant profondément ses racines dans le milieu, dans des collectivités, donc tenant farouchement à son identité, à sa culture propre, à son autonomie, au développement de ses expérimentations et, d'autre part, réclamant d'être reconnu d'intérêt public, donc aspirant à des formes diverses d'institutionnalisation. (p.51, cité dans René et al., 2001, p.179)

Bien que la méfiance de certaines personnes laisse transparaître de la mauvaise foi, le partenariat qui s'est dessiné dans certaines régions leur a donné raison. Il y était envisagé « sous l'angle d'une complémentarité instrumentale » (Proulx, 1997, cité dans Jetté, 2008, p.258) où les groupes devaient s'insérer dans la programmation de services dont les objectifs et services étaient définis par les établissements publics, plutôt que d'alimenter ses orientations et ses services grâce à leurs liens avec la communauté et leurs façons de faire innovantes :

En d'autres termes, certains acteurs [et certaines actrices] du secteur public étaient prêts [et prêtes] à accorder une autonomie aux organismes communautaires au plan organisationnel, mais se réservaient le droit d'imposer leur vue dans les arrangements institutionnels qui balisaient la participation de ces organismes à la prestation de services sur les territoires. [...] [Des] gestionnaires des Régies régionales souhaitaient donc que les organismes du tiers secteur puissent conserver leur autonomie dans la mesure où cette même autonomie ne constitue pas un obstacle à la livraison de services qu'on attendait d'eux. (Jetté, 2008, p. 258)

Il ne faut toutefois pas penser que les groupes communautaires sont sans défense dans la relation qui les unit avec l'État québécois. La décennie 80 est une période de consolidation pour « le secteur communautaire qui, quoique dominé par le pouvoir de l'État, possède des atouts qui le rendent à la fois indispensable et insaisissable pour le réseau public » (René et al., 2001, p. 173). Même s'il n'est pas celui qui signe les chèques, le secteur communautaire est de plus en plus vaste et donc, répond à beaucoup de besoins des populations, en plus de lutter contre la pauvreté et le chômage en employant toujours plus



de personnes (Sotomayor et Lacombe, 2006). René et ses collaborateurs et collaboratrices expliquent que ce contexte favorise l'émergence d'une relation empreinte de réciprocité entre les secteurs, qui sont tous deux en mesure d'utiliser le conflit et le compromis pour arriver à leur fin. Cette dynamique est décrite comme une « collaboration critique » ou une « coopération conflictuelle » (René et al., 2001, p.174). Les mêmes personnes expliquent que « ce positionnement exige également un resserrement des liens entre les organismes communautaires eux-mêmes, en vue de se constituer comme acteur organisé assez fort pour transiger avec l'État, en particulier avec le ministère de la Santé et des Services sociaux » (René et al., 2001, p.175).

Lors de sa fondation en 1985, c'est le rôle que joue la Coalition des organismes communautaires du Québec (COCQ) (Sotomayor et Lacombe, 2006). Elle est suivie de la Table des regroupements provinciaux d'organismes communautaires et bénévoles (TRPOCB), composée de regroupements sectoriels tels que celui des maisons des jeunes, des centres de femmes, des ressources alternatives en santé mentale ou des cuisines collectives pour n'en nommer que quelques-uns (Sotomayor et Lacombe, 2006). Puis, les Tables régionales d'organismes communautaires (TROC) voient le jour, des regroupements intersectoriels qui s'insèrent plus naturellement dans la restructuration et la régionalisation du secteur public et qui permettent au secteur communautaire de « faire face à l'État dans la négociation des conditions liées à la reconnaissance et au financement de l'action communautaire autonome » (Moisan, 2005, cité dans Sotomayor et Lacombe, 2006, p.17). On reconnaît également à la concertation un rôle clé dans la protection de l'autonomie des groupes qui serait « largement tributaire de la capacité d'action requise, construite et consolidée entre partenaires communautaires. En effet, la force collective qui se dégage au fil des ans des concertations entre les groupes semble largement supporter la capacité d'action autonome de ces organismes » (René et al., 2001, p.178).

### 1.3 L'action communautaire autonome

La décennie 90 se révèle être une période faste pour le secteur communautaire dont le financement augmente considérablement (Bergeron-Gaudin, 2019; Jetté, 2008). Selon Jetté, « si certaines de ces augmentations émanaient au départ d'une volonté ministérielle [...], celles de la seconde moitié des années 1990 sont le résultat concret des luttes et du travail réalisés par les acteurs sociaux [et actrices sociales] du tiers secteur » (2008, p.322). Cette affirmation corrobore avec l'idée qu'il s'agit d'une période où la nouvelle collaboration entre l'État et la société civile permet la coconstruction de nombreuses innovations politiques et sociales « dont l'originalité est saisissante si on tient compte du contexte nord-américain » pour reprendre les mots employés par Vaillancourt (2017, p.26). AccèsLogis Québec et le Réseau des Carrefours jeunesse emploi en sont de bons exemples. L'innovation sociale qui retient davantage notre attention est la collaboration qui a mené à la mise en place de la Politique de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire autonome (PRSAC).

Elle prend racine en 1995, alors que le besoin d'harmoniser et de définir plus précisément la contribution, la reconnaissance et le soutien financier qui doivent être accordés au secteur communautaire arrive à un point culminant. Un pas considérable est fait dans cette direction du côté de l'État avec la mise sur pied du Secrétariat à l'action communautaire (SAC), qui ajoute rapidement le terme autonome à son appellation en raison des vives critiques d'une partie du secteur communautaire pour devenir le Secrétariat à l'action communautaire autonome (SACA) (Sotomayor et Lacombe, 2006). Une anecdote qui témoigne bien du dialogue et de la relation que les deux secteurs entretiennent à cette époque. Le mandat du SACA est de « faciliter l'accès des organismes aux ressources gouvernementales et [...] [de] fournir des avis sur le soutien gouvernemental à être accordé aux organismes communautaires » (Gouvernement du Québec, 1995, cité dans Sotomayor et Lacombe, 2006, p.30). Cette nouvelle instance gouvernementale s'entend dès lors avec le secteur communautaire « sur la nécessité d'élaborer une politique de reconnaissance et de financement de l'ensemble de l'action communautaire autonome » (Jetté, 2008,

p.273). Pour ce faire, le SACA va collaborer avec un Comité aviseur qui représente l'ACA et qui est formé de personnes déléguées du secteur communautaire. On connaît aujourd'hui ce comité sous la forme du Réseau québécois de l'action communautaire autonome (RQ-ACA). Il s'agit toujours de l'interlocuteur privilégié du gouvernement au sujet de l'ACA. Pour le mouvement de l'ACA :

[Il fallait] que cette reconnaissance respecte et protège son autonomie, caractérisée par le maintien de son auto-identité, d'une distance critique pas rapport aux politiques et programmes gouvernementaux et d'une marge de manœuvre face à l'État. [...] Il s'agissait d'une question de survie et de résistance dans un contexte mondial où le « tiers secteur » était de plus en plus instrumentalisé par des États et soumis à une réglementation de type marchand. (White, 2008, p.5)

Après six ans de discussions et des dizaines de documents de travail qui ont transité du SACA au Comité aviseur, en passant par le Comité interministériel de l'action communautaire à partir de 1997, cette collaboration complexe se concrétise en 2001 avec l'adoption de la Politique de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire: L'action communautaire : une contribution essentielle de la citoyenneté au développement social du Québec (SACA, 2001).

La PRSAC « vise à introduire une certaine uniformisation dans les rapports qu'entretiennent les diverses unités administratives publiques avec les composantes du tiers secteur rattachées à l'action communautaire » (Jetté, 2008, p.39). Il faut savoir que la volonté de l'État à ce moment est que l'ensemble des ministères et organisations gouvernementales collaborent avec le secteur communautaire, une proposition de taille sachant que jusqu'à maintenant, seulement une poignée d'entre eux le faisait. Pour que cette proposition se réalise, la politique décrit les modalités du partenariat entre les deux secteurs, les conditions de reconnaissance du secteur communautaire ainsi que les dispositifs financiers de l'État en fonction de la nature des organisations. Effectivement, la PRSAC distingue trois types de financement gouvernementaux auxquels les organismes ont accès selon qu'ils adhèrent aux principes de l'action communautaire autonome ou de l'action communautaire tout court, qui ne peut se revendiquer

autonome vu son rapport contractuel avec l'État (White, 2012). En bref, le financement à la mission globale s'adresse prioritairement aux organismes d'ACA (SACA, 2004), et doit représenter « une proportion prépondérante du financement global accordé au milieu communautaire » (SACA, 2001, p.25). Le financement par entente de services est octroyé aux organismes qui acceptent des mandats confiés par le gouvernement en fonction d'objectifs qu'il identifie lui-même. Enfin, le financement pour des projets ponctuels de courte durée vise des initiatives qui émergent des organismes, mais qui sont nouvelles et innovantes et qui ne s'inscrivent pas dans les activités de base des organisations. Les deux derniers financements sont accessibles à tous les organismes d'action communautaire, autonome ou non (White, 2012).

Pour distinguer la nature des organismes et donc le financement qu'ils peuvent toucher, la PRSAC énonce les quatre critères de l'action communautaire :

1. Avoir le statut d'un organisme à but non lucratif;
2. Être enraciné dans sa communauté;
3. Entretenir une vie associative et démocratique;
4. Être libre de déterminer sa mission, ses orientations, ses approches et ses pratiques. (SACA, 2001, p.19)

Les organismes qui s'inscrivent dans la lignée de l'action communautaire autonome doivent répondre à quatre critères supplémentaires :

1. Avoir été constitué à l'initiative des gens de la communauté;
2. Poursuivre une mission sociale propre à l'organisme qui favorise la transformation sociale;
3. Faire preuve de pratiques citoyennes et d'approches larges axées sur la globalité des situations problématiques abordées;
4. Être dirigé par un conseil d'administration indépendant du réseau public. (SACA, 2001, p.19)

Une fois la politique adoptée, la responsabilité de sa mise en œuvre revient au SACA, au Comité aviseur ainsi qu'au Comité interministériel de l'action communautaire. Malgré les efforts et la volonté de certains de ces acteurs, il faut attendre à 2004 pour que le plan d'action et le cadre de référence de la PRSAC soient

adoptés. Ils donnent à une trentaine de ministères et d'organismes gouvernementaux des balises pour structurer leurs rapports avec le secteur de l'action communautaire et de l'ACA (White, 2012).

#### **1.4 Austérité et opportunités**

Bien que la PRSAC représente une innovation entre l'acteur communautaire et l'État qui est sans égal ailleurs dans le monde, elle ne met pas fin aux tensions entre les deux secteurs (White, 2012). Celles-ci sont exacerbées en 2003 par l'élection au Québec d'un nouveau gouvernement libéral qui rompt le dialogue social avec la société civile (Vaillancourt, 2017). Il adopte une logique néolibérale ainsi que la vision et les pratiques de la nouvelle gestion publique pour administrer ses services, qu'il dérégionalise et recentralise. Au début des années 2010, s'ajoutent à cette dynamique des politiques claires d'austérité (Vaillancourt, 2017). Pour atteindre le déficit zéro, le gouvernement québécois coupe dans les dépenses et services. Cela signifie aussi que le financement du secteur communautaire plafonne et que les initiatives vouées à le soutenir, comme le SACAIS, soit le SACA auquel on a joint le mandat de représenter les initiatives sociales, n'ont plus la latitude leur permettant de remplir leurs fonctions. Pour le secteur de l'ACA, la rupture du dialogue social et du soutien du secteur communautaire s'illustrent aussi avec le traitement qu'on réserve à la PRSAC. En 2008, Deena White qui avait été mandatée d'évaluer la mise en œuvre de la politique publie ses constats. Elle observe que les rapports des instances gouvernementales avec le secteur communautaire « varient toujours en termes d'intensité, de contexte politique, institutionnel et social ainsi que par l'ampleur et le type de financement octroyé. "L'harmonisation" des pratiques ministérielles n'est toujours pas atteinte » selon son analyse (White, 2012, p.113). Face à ces constats, l'État s'engage d'abord à actualiser la politique, puis à la revoir intégralement. Finalement, il choisira de ne pas la retravailler (white, 2012). À ce jour la version de 2001 de la PRSAC demeure l'outil de référence des organismes communautaires.

Avec le désengagement de l'État, une place est à combler pour le financement des initiatives de la société civile. Le secteur philanthropique se propose pour donner un coup de main. Bien qu'il ne s'agisse pas d'un nouvel acteur et que des fondations familiales aient soutenu dès leurs débuts les organisations issues des communautés, celles qui émergent au début des années 2000 sont empreintes d'une nouvelle logique d'action et attirent la méfiance du secteur communautaire.

La littérature au Québec s'est particulièrement intéressée à la Fondation Lucie et André Chagnon (FLAC), un bon cas de figure des caractéristiques de la « nouvelle philanthropie » et des critiques qu'elle attire (Vaillancourt, 2017; Ducharme et Lesemann, 2011; Depelteau, 2013; Bourque et Jetté, 2018, cité dans Grenier et Bourque, 2018; Lesemann, 2011; Lefèvre et Berthiaume, 2017). D'abord en raison des conditions de sa constitution. La FLAC est créée à partir d'un immense crédit d'impôt que les règles fiscales canadiennes permettent pour encourager la participation de ces nouveaux acteurs et nouvelles actrices au déploiement des services publics. Pour le secteur communautaire toutefois, c'est de l'argent qui aurait dû être perçu par l'impôt et redistribué selon les priorités et les modalités des programmes qu'il a aidé à construire. Au lieu de cela, la FLAC a la liberté de déterminer les priorités et les conditions d'octroi de son financement. Il faut savoir que tout comme les autres fondations qui s'inscrivent dans le courant de la nouvelle philanthropie, la FLAC ne distribue pas ses fonds de manière désintéressée. Elle est imprégnée des valeurs du milieu des affaires et souhaite contribuer à la résolution des problèmes sociaux, non seulement avec son argent, mais également avec des solutions tirées de son secteur d'activités (Lambelet, 2014, cité dans Lefèvre et Berthiaume, 2017; Depelteau, 2013).

À cela s'ajoute en 2007 une collaboration entre la FLAC et le gouvernement du Québec sous forme d'un partenariat public-privé (PPP). L'état québécois s'engage à verser des centaines de millions de dollars aux trois programmes de prévention destinés aux enfants que la FLAC a développé. Le communautaire, fort de son expertise d'intervention dans ces domaines, n'est pas consulté lors de l'élaboration des

programmes. On lui demande plutôt de déployer les services réfléchis par la FLAC, et ce, en fonction des critères d'exécution et de mesure qu'elle lui dicte.

[Largement critiquée], cette logique descendante contraste avec l'approche ascendante privilégiée par les milieux communautaires qui met l'accent sur l'identification par la communauté de problématiques, de priorités et de manière d'y répondre. Elle entrave la logique démocratique et participative qui priorise l'action communautaire autonome. (Depelteau, 2013, p.29)

Avec les PPP, on reproche à la FLAC son approche de sous-traitance, son manque de considération des besoins exprimés par les communautés et pour les programmes développés grâce à l'expertise présente sur le terrain, ses exigences qui éloignent les organismes de leur mission en plus de mobiliser leurs ressources de manière insoutenable (Depelteau, 2013). Malgré ces critiques et la menace que les fondations philanthropiques représentent pour l'autonomie des groupes, face au désengagement de l'État, ces derniers peuvent difficilement tourner le dos aux contributions du secteur philanthropique (Depelteau, 2013).

Vaillancourt souligne toutefois avec justesse que le rapprochement entre le secteur communautaire et la FLAC « a permis éventuellement de faire bouger les débats, les pratiques et les positions des divers acteurs [et des diverses actrices] concernés » (2017, p. 66). Car si les organismes communautaires ne peuvent se passer du financement octroyé par la FLAC, celle-ci ne peut non plus se passer des ressources du secteur communautaire pour remplir sa mission. Il semble d'ailleurs que les critiques à son encontre aient poussées la FLAC à se repositionner. Après quelques années d'opération, elle a renoncé à poursuivre son partenariat avec le gouvernement, a modifié sa gouvernance et s'est investie à redorer son image publique (Vaillancourt, 2017). Elle joint également sa voix à un collectif de fondations philanthropiques qui manifeste depuis 2014 ses préoccupations face au désengagement de l'État et conséquemment à l'accroissement des inégalités sociales (Collectif des fondations, 2019).

Adoptant un discours qui n'est pas étranger au secteur communautaire, le Collectif des fondations québécoises contre les inégalités revendique une plus grande implication de l'État dans la lutte aux inégalités. Le collectif considère que les organisations philanthropiques, malgré leurs moyens financiers, ne peuvent substituer au gouvernement et aux politiques publiques. Leur plus récent mémoire a été déposé dans le cadre des consultations publiques en vue de l'élaboration d'un nouveau Plan d'action gouvernemental en matière d'action communautaire (PAGAC). Annoncée en 2019 par le gouvernement de François Legault récemment élu, l'initiative a été favorablement accueillie par le secteur communautaire qui y voit une ouverture en faveur de la reprise du dialogue social (RQ-ACA, 2019).

### **1.5 L'évolution du financement du secteur communautaire**

Comme nous l'avons vu précédemment, depuis ses débuts, le secteur communautaire mène des luttes pour préserver son autonomie et pour obtenir un support à la hauteur de sa contribution à la société québécoise. Plus de 50 ans après ses premières initiatives, et plus de 20 ans après l'adoption de la très attendue PRSAC, le secteur communautaire est plus florissant que jamais. On compte aujourd'hui près de 8 000 organismes communautaires, dont environ 4 000 déclarent leur appartenance au mouvement de l'action communautaire autonome (Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale [MTESS], 2020).

Au fil des ans, le secteur communautaire s'est structuré et professionnalisé pour répondre à des problématiques sociales nouvelles et toujours plus complexes. Conséquemment, ses besoins en termes de financement ont continué de grandir et sa lutte pour le financement juste et équitable de sa contribution à la société québécoise est encore d'actualité. Depuis 2016, le RQ-ACA mène la campagne Engagez-vous pour le communautaire, une campagne de sensibilisation et de mobilisation qui réclame au gouvernement « l'augmentation de son financement et le respect de son autonomie, tout en



réalisant la justice sociale, notamment en réinvestissant massivement dans les services publics et les programmes sociaux » (RQ-ACA, s.d.).

Le financement reste un facteur déterminant de l'autonomie des groupes et de la relation qu'ils entretiennent avec leurs différents bailleurs de fonds, qu'ils soient publics, privés ou philanthropiques. En ce sens, Jetté (2008) affirme :

Qu'on le veuille ou non, l'autonomie des organismes est garantie avant tout par leur capacité d'exercer leur action en dehors de contraintes financières liées à l'atteinte d'objectifs de performance mesurés à partir de dispositifs d'évaluation peu compatibles avec leurs logiques d'action. (p.372)

Pour bien comprendre cette dynamique, il faut se rappeler que les exigences qui accompagnent les enveloppes de financement destinées au secteur communautaire sont reconnues par l'ACA comme pouvant être « préjudiciables à la réalisation de la mission des entreprises collectives » (Briand et al., 2011, p.13). Cette position critique à l'endroit des conditions d'octroi des financements destinés au secteur communautaire trouve écho dans la littérature. On relate par exemple que les organismes sont forcés de mobiliser beaucoup de ressources pour l'évaluation des activités plutôt que de les investir dans leur déploiement, qu'on leur demande des résultats quantifiables réducteurs plutôt que de s'intéresser aux impacts qualitatifs et significatifs de leur action et qu'on exige qu'ils utilisent des solutions appuyées par la littérature plutôt que celles issues des communautés pour répondre aux enjeux vécus (Depelteau, 2013; Deslauriers et Paquet, 2003).

Alors qu'on peut penser que les financements critiqués conviennent probablement à une certaine proportion des organismes qui les reçoivent, la littérature semble davantage s'intéresser aux organisations qui n'ont d'autre choix que d'accepter ce genre d'entente, car les financements respectueux de leur mission sont rares, inaccessibles ou insuffisants :

Afin de pallier un manque chronique de financement stable et récurrent, de nombreux groupes se retrouvent tributaires de programmes qui les contraignent à accepter des mandats ponctuels, distincts de leurs orientations historiques. Coincés par ce type de subvention, certains groupes doivent souvent composer avec des perspectives d'action et de programmation qui les éloignent de ce qu'ils sont. Ils en viennent parfois à dénaturer leur mission, voire à la modifier afin de satisfaire aux exigences de ces bailleurs de fonds. (Deslauriers et Paquet, 2003, p.ix)

Deslauriers va même jusqu'à affirmer que « dans l'absolu, le communautaire est alors placé devant ce dilemme : préserver son autonomie sans recevoir de subventions, ou se développer en recevant des subventions de l'état, en vendant son âme au diable » (2014, p.22).

Jetté (2008) nous rappelle aussi que la relation qui unit le secteur communautaire et l'État reste fragile.

Malgré les initiatives comme la PRSAC et la Loi 120, il explique que :

Les milieux communautaires ne sont pas à l'abri des soubresauts politiques découlant de l'alternance des gouvernements et de leurs orientations stratégiques. Avec l'augmentation constante des coûts liés à la production des services sociaux et de santé, la tentation d'instrumentaliser les organismes reste grande chez les gouvernements qui peuvent y voir un gisement de ressources et de services de qualité à bon marché. (p. 381)

En contrepartie de ces arguments, il est intéressant de soulever les conclusions d'une étude exploratoire menée par Briand, Chartrand et Sauvé en 2011 et qui s'est penché sur l'influence des bailleurs de fonds sur la mission de deux organismes communautaires. Elles ont conclu que malgré la vulnérabilité des organisations face à leurs bailleurs de fonds, leurs missions sont demeurées inchangées.

Bien qu'une bonne proportion des critiques ci-haut mentionnées soient dirigées vers l'État, le principal bailleur de fonds du secteur communautaire, elles réfèrent aussi au secteur philanthropique et aux entreprises privées qui occupent des rôles grandissants dans le financement des organisations communautaires (Depelteau, 2013). Dans cette section, nous proposons un tour d'horizon des différentes sources de financement qui soutiennent les activités des groupes communautaires.

### 1.5.1 Le financement public

Nous nous intéressons ici plus particulièrement au financement qui provient du gouvernement du Québec et qui est balisé par la PRSAC depuis 2001.

#### Le financement à la mission globale

C'est le financement que l'ACA considère comme le plus respectueux de l'autonomie des organisations (White, 2008). Il est récurrent et sa reddition de comptes est généralement peu exigeante ou adaptée à la réalité des organismes, ce qui signifie que les équipes de travail peuvent investir leur temps dans les activités de leur organisation plutôt que dans l'évaluation et la justification de leur choix d'activités. Il « vise à soutenir leurs pratiques et services secondaires, de même que les activités reliées à la vie associative et aux activités de concertation et représentation » (Grenier et Bourque, p.153). Il permet aux organisations d'assurer la stabilité de leurs services, puisqu'elles ne dépendent pas d'un financement qui pourrait potentiellement être coupé au gré d'un programme spécifique ou d'un changement dans les priorités gouvernementales (Briand et al., 2011).

En 2019-2020, 5 254 des 8 000 organismes communautaires québécois ont obtenu du financement public. Le financement à la mission globale représentait 55,4 % du financement octroyé par le gouvernement au secteur communautaire et 84,3 % des organismes reconnus en ont bénéficié cette même année (MTESS, 2021). Bien que de nombreux ministères contribuent au financement à la mission globale, le ministère de la Santé et des Services sociaux était responsable à lui seul en 2019-2020 de 55 % du financement à la mission octroyé au secteur communautaire (MTESS, 2021).

Différents facteurs influencent la taille du financement à la mission reçu par les organismes. Le Cadre de référence en matière d'action communautaire présente une classification pour qu'un soutien similaire soit octroyé aux organismes dont la taille, les activités et les clientèles sont similaires (SACA, 2004). D'autres facteurs comme le territoire desservi, l'étendue des activités (ex. 24 heures par jour) ou les besoins

d'infrastructure (ex. accessibilité universelle) ont aussi un impact sur le financement reçu. On peut également penser que la date de création des organismes a une influence sur les fonds touchés, selon qu'ils aient émergé à une période favorable au mouvement communautaire ou en période d'austérité. Enfin, on se rappelle des habiletés politiques de certains organismes et regroupements à entretenir des relations privilégiées avec des fonctionnaires et à naviguer habilement à travers les dynamiques de centralisation et décentralisation du financement communautaire, ainsi que des groupes ayant bénéficié des effets de modes de certaines problématiques pour obtenir davantage de financement (Jetté, 2008).

En 2008, White, dans son évaluation des retombées de la PRSAC sur l'action communautaire, démontre que bien que la valeur du financement à la mission ait augmenté et les financements par ententes de services diminués, cette observation est due à la grande proportion de financement issue du secteur de la santé et des services sociaux, les autres ministères n'ayant pas suivi cette tendance. De plus, elle conclut que le financement à la mission ne peut gagner de l'importance que si le financement global augmente et si l'ensemble des ministères s'engagent à offrir du financement à la mission et à transformer des ententes de services préexistantes en financement à la mission. Elle suggère également que les organismes multisectoriels puissent recevoir du financement à la mission de plus d'un ministère, contrairement à ce que la PRSAC énonce.

#### Le financement par entente de services

Ce type de financement est destiné à des services complémentaires aux services publics que les organismes de la communauté déploient. Il s'agit de programmes dont les objectifs, la clientèle, la durée, les modes d'évaluations et les résultats attendus sont dictés par l'organisation gouvernementale à laquelle ils sont rattachés. Pour y accéder, les organisations doivent attendre les périodes d'appel à projets, remplir des formulaires exhaustifs, se plier à des redditions de comptes exigeantes, présenter des projets innovants ou qui ne figurent pas dans leur offre de services habituelle, mais surtout, mettre de côté leur

approche de transformation sociale (Regroupement intersectoriel des organismes communautaires de Montréal [RIOCM], 2021). Pour toutes ces raisons, le financement par entente de services est généralement reconnu peu comme respectueux de l'autonomie des groupes et fréquemment critiqué (RIOCM, 2021; Grenier et Bourque, 2018) pour sa logique descendante qui « donne aux bailleurs de fonds un contrôle important sur les pratiques des organismes financés, car il est octroyé selon des modalités précises fixées dans un contrat » (Depelteau, 2013, p.23). La littérature rapporte que les organismes acceptent ces financements parce qu'ils s'y sentent contraints (Depelteau, 2013). En ce sens, Bourque et Jetté (2018) expliquent :

En principe, les ententes de services sont volontaires, ce qui suppose que les organismes communautaires ont la capacité d'exercer leur liberté de choix. Mais cette situation se révèle fautive dans bien des cas. En effet, les organismes communautaires qui ont accès à certaines sources des établissements publics (services professionnels, prêt d'équipement, etc.) dont ils ont besoin ne veulent pas mettre en péril cet avantage en refusant des ententes de service. Par ailleurs, la faiblesse du financement de base et la compétition entre certains organismes communautaires et d'économie sociale font pression pour que chacun obtienne le maximum de financement, même si ce dernier provient d'une entente de services. Enfin, il existe un effet d'entraînement sinon un sentiment de fatalité, face aux ententes de services qui semblent maintenant incontournables pour plusieurs. Dans ce contexte, refuser une entente de services n'est pas à la portée de bien des organismes communautaires. (p.157)

Les auteurs concluent donc que les organismes qui financent leurs activités par ententes de services ne le font pas toujours par choix, que ce mode de financement ne tient pas compte des besoins exprimés par les communautés, mais plutôt des priorités du moment des décideurs et décideuses, que les ententes de services sont exigeantes d'un point de vue administratif et que « leurs impacts sur la poursuite de la mission globale et sur les pratiques communautaires sont inconnus » (Bourque et Jetté, 2018, p.157). Considérant que pour la période 2019-2020, 1 898 des 5 254 organismes communautaires financés par l'État québécois ont touché plus de 453 millions de dollars grâce aux ententes de service, il reste pertinent de se questionner sur la proportion d'entre eux ayant été satisfaits du financement reçu (SACAIS, 2021).

### Le financement pour des projets ponctuels

Pour conclure, le financement par projet n'est réservé qu'à des initiatives qui ne s'inscrivent ni dans les conditions d'un financement à la mission globale ni dans celles des ententes de services. Ce mode de financement est de courte durée et peut venir d'un appel à projet du gouvernement ou encore à la demande d'un organisme pour un projet spécifique qu'il souhaite déployer (SACA, 2004). Il est destiné aux organismes d'ACA ou non. Il est peu relaté dans la littérature, probablement en raison de sa plus faible contribution au financement des organismes. En 2019-2020, le financement par projet spécifique représentait 9 % du financement total des initiatives communautaires (SACAIS, 2021).

#### **1.5.2 Le financement philanthropique**

L'Agence du revenu du Canada (ARC) est chargée d'encadrer les pratiques des organismes de bienfaisance enregistrés canadiens qui prennent la forme de fondations privées, de fondations publiques et d'œuvres de bienfaisance. Ces dernières se distinguent en menant elles-mêmes leurs activités de bienfaisances. Les organismes communautaires peuvent, ou non, être reconnus comme des œuvres de bienfaisance. Ce statut peut toutefois faciliter la collecte de fonds puisqu'il leur permet de remettre des reçus de charité en échange de dons. Les fondations privées ont la particularité que la majorité des personnes qui les dirigent ont des liens de dépendance entre elles et que la majorité de leur financement provient de donateurs et de donatrices ayant un lien de dépendance. Les fondations familiales telles que la Fondation McConell ou la FLAC en sont des exemples notables au Québec. Enfin, les fondations publiques, à l'opposé des fondations privées, sont dirigées par plus de 50 % de personnes sans lien de dépendance et perçoivent leurs revenus de donateurs et de donatrices qui n'ont pas de liens de dépendance. Elles redonnent habituellement plus de 50 % de leurs revenus annuels, surtout aux œuvres de bienfaisance, comme le fait par exemple le réseau Centraide (Vaillancourt, 2017; Gazzoli et al., 2014; ARC, 2016).

Depuis ses débuts, le secteur communautaire s'est appuyé sur la générosité des communautés religieuses et sur les dons individuels et les mécènes pour soutenir les populations. On réserve toutefois depuis environ 20 ans un intérêt grandissant à la philanthropie, un intérêt d'ailleurs proportionnel aux changements qui s'opèrent depuis dans ce secteur. Si on faisait autrefois un don charitable pour que des déjeuners soient distribués aux enfants en situation de pauvreté, on donne aujourd'hui pour mettre fin à l'insécurité alimentaire (Diktoff et Grindle, 2017).

Les fondations privées sont les principales porteuses de cette nouvelle philanthropie. On explique leur essor par la hausse des inégalités de revenus, les mesures gouvernementales qui encouragent leur contribution, ainsi que par la volonté des personnes qui évoluent dans le milieu des affaires à participer à la résolution des problèmes sociaux, non seulement avec leur argent, mais également avec des solutions tirées de leur secteur d'activités (Lambelet, 2014, cité dans Lefèvre et Berthiaume, 2017; Depelteau, 2013). Elles choisissent des problématiques auxquelles s'attaquer de manière arbitraire et sélectionnent des organisations, généralement petites, qui ont les mêmes visées et qui sont prêtes à accepter leurs conditions et leur vision du don. Car elles ne font pas qu'identifier les priorités d'action, elles sélectionnent également les manières d'y répondre en puisant leurs réponses auprès des personnes qu'elles identifient comme expertes. Elles attendent aussi des résultats et des impacts généralement rapidement (Ditkoff et Grindle, 2017; Minkoff et al., 2006, cité dans Depelteau, 2013).

Pour Bourque et Jetté (2018), les pratiques diamétralement opposées des fondations philanthropiques risquent de mettre en danger les valeurs et les orientations des organismes communautaires. Des auteurs et auteures qui s'intéressent aux pratiques des fondations comme la FLAC expliquent qu'elles perturbent l'autonomie des groupes lorsqu'elles exigent une « concertation conditionnelle au financement, l'imposition d'une démarche de financement exigeante et chronophage, l'ingérence des bailleurs de fonds et de leurs "agents de développement", ainsi que la définition des cadres d'intervention, des méthodes et des pratiques à adopter » (Berthiaume et Lefèvre, 2017, cité dans Fortin, 2018, p. 6).

Malgré les menaces qu'elles représentent pour leur autonomie, se serait l'absence de meilleures options pour financer leurs activités qui pousserait les groupes vers des ententes avec les fondations (Depelteau, 2013). Il faut reconnaître que leur apport est non négligeable, en 2019, la FLAC a distribué plus de 70 millions de dollars à des organismes communautaires (FLAC, 2019). D'autres écrits soulignent qu'on peut difficilement faire sans ces grandes fondations :

Étant donné le contexte politique, il se pourrait que, dans les prochaines années, ce soit la philanthropie et non l'État qui soit la plus porteuse de la participation de la société civile dans la coproduction des nouveaux programmes, et qui favoriserait ainsi l'innovation. (Bourque et Jetté, 2018, p.163)

Il importe de souligner que les organisations issues de la communauté ont une certaine marge de manœuvre dans leur partenariat avec le secteur philanthropique. Effectivement, les fondations financent les activités, mais ne peuvent les mener elles-mêmes. Elles dépendent des organisations issues de la communauté pour déployer les programmes et services :

[Cela] oblige à des compromis et ouvre la porte à de nouvelles négociations dans la recherche de meilleures réponses aux besoins collectifs. Reste à savoir si ces compromis seront basés sur un partenariat faisant une place à la participation des personnes concernées, au respect de la dynamique des communautés et à la contribution originale des organismes communautaires. (Bourque et Jetté, 2018, p.165)

### **1.5.3 Le financement corporatif**

Les petites et grandes entreprises établies au Québec insufflent des millions de dollars chaque année dans le secteur communautaire. Qu'elle prenne la forme de dons, commandites ou dons de biens et services, leur contribution au bien-être des communautés s'est grandement organisée au fil des ans. En 2020, 87 % des grandes entreprises du Québec s'appuyaient sur une politique de dons et commandites pour mener leurs activités de bienfaisance et pour 97 % d'entre elles, la philanthropie est une valeur centrale à leur organisation (Épisode, 2020). Ce genre de financement est attaché de manière variable à des exigences en



termes de reddition de comptes, mais on rapporte qu'elles sont généralement peu prenantes (RIOCM, 2021). Toutefois, la variabilité des montants octroyés, de la durée des ententes et des exigences en termes de contrepartie de dons nécessite des investissements en temps non négligeable de la part des organismes. Sans compter que ce type de soutien financier s'appuie grandement sur l'établissement de relations de confiance entre les entreprises et les coordinations et directions des organismes, ce qui demande que le temps et les énergies nécessaires soient déployés. Il faut également souligner que les entreprises ont tendance à choisir des causes précises à soutenir et que certaines peuvent être moins invitantes et d'autres rejetées au fil des modes. Enfin, les écarts entre les valeurs fondamentales des milieux communautaires et corporatifs peuvent aussi complexifier le recours à ce type de financement.

#### **1.5.4 L'autofinancement**

Enfin, il importe de souligner les activités d'autofinancement que mènent certains groupes pour soutenir leur mission. On fait ici référence à la collecte de dons individuels, aux événements-bénéfice, aux activités menées par de tierces parties pour la collecte de fonds comme les défis sportifs, la vente de produits dérivés, la vente d'activités connexes comme des activités de formation et de sensibilisation déployées par les équipes en échange d'une contrepartie monétaire, etc. Les fonds recueillis par les activités d'autofinancement ont l'avantage de pouvoir être librement dépensés par les organisations. Ces activités sont toutefois reconnues comme risquées puisqu'elles sont souvent énergivores et que les résultats peuvent être imprévisibles ou tarder à se manifester (RIOCM, 2021). De plus, on leur reconnaît le potentiel de détourner les organisations de leur mission principale. Weisbrod (2004) argumente que les directions et coordinations mettent en péril l'accomplissement de leur mission lorsqu'elles dirigent leurs temps, énergie, argent et attention dans la recherche d'opportunités d'affaires plutôt que vers les populations qu'elles s'engagent à soutenir (cité dans Jones, 2007). Enfin, il est important de souligner que les organisations n'ont pas toutes les mêmes chances de succès face à ce mode de financement qui est plus

ou moins accessible en fonction de la taille de l'organisation, de sa renommée et de l'intérêt populaire face à la cause qui est portée.

Ce tour de piste des modes de financement des organismes communautaires témoigne bien des critiques que la littérature et les regroupements d'ACA réservent aux financements qui ne sont pas publics et destinés à la mission des organismes. Ce qui nous intéressera dans la section suivante est la manière que les organismes et les personnes qui y travaillent composent avec ces limites et contraintes.

## **1.6 Les directions et coordinations du secteur communautaire**

### **1.6.1 La formalisation et la professionnalisation du secteur communautaire**

Comme présenté précédemment, la reconnaissance du secteur communautaire par l'État a été déterminante à la survie du mouvement, pour son financement et pour la reconnaissance de sa juste place comme acteur de la société civile. Par l'entremise de ce que plusieurs décrivent comme une « coopération conflictuelle », l'État s'est repositionné face à son interlocuteur communautaire (White, 2008; Jetté, 2008; René et al., 2001). Au fil des conflits et compromis, ce dernier a aussi été transformé par sa quête de reconnaissance (René et al., 2001).

Car s'il était d'abord un mouvement ancré dans le bénévolat et le militantisme, et même s'il continue de s'appuyer sur le soutien de bénévoles, militants et militantes, le secteur communautaire s'est graduellement professionnalisé et emploie aujourd'hui entre 50 000 et 64 000 personnes à travers la province (MTESS, 2014). De ce nombre, quelques milliers sont spécifiquement dévolues aux tâches de gestion de ces organismes par leur rôle de direction ou de coordination.

On utilise le concept de formalisation pour décrire ce processus de transformation ancré dans la planification et l'organisation interne des groupes. « La formalisation traduit des modifications [...], tout

particulièrement au niveau de la gestion et de l'organisation du travail, en introduisant des paliers décisionnels, une division accrue des tâches et une transformation du partage des responsabilités » (René et al., 2001, p.180). C'est plutôt avec un mode de fonctionnement égalitaire, une distribution du pouvoir horizontale et des décisions prises par l'ensemble des personnes impliquées que les organismes ont traversé les années 70 (René et al., 2001). Si cette nouvelle manière de fonctionner semble contradictoire avec les valeurs portées par le secteur communautaire et risquée pour le maintien de son lien avec les collectivités, c'est paradoxalement elle qui semble lui avoir servi à garder le cap sur son autonomie et sa visée de transformation sociale. Car le secteur communautaire a dû structurer son discours pour faire ses revendications à l'État, il a aussi dû s'organiser pour que des concertations porteuses de changements sociaux voient le jour et pour que des partenariats qui lui permettent de mieux répondre à sa mission émergent (René et al., 2001).

Parallèlement, les organismes communautaires ont été confrontés à des problématiques plus complexes, certaines comportant également plus de risques. Pour bien y répondre, les organisations se sont dotées de pratiques d'intervention et d'outils pour baliser leur travail. La complexité et la quantité de travail a naturellement engendré une division des tâches et la professionnalisation des postes au profit de personnes diplômées plutôt qu'à celui des bénévoles. Vu leur permanence, se sont ces mêmes personnes qui ont commencé à prendre davantage de décisions concernant leur organisation, les menant ainsi à des postes de direction ou de coordination (René et al., 2001).

### **1.6.2 Le fonctionnement des organismes à but non lucratif**

Pour bien situer les rôles et responsabilités des directions et coordinations du secteur communautaire et l'ampleur de la formalisation qu'on évoque ci-haut, il est nécessaire de dresser un portrait du fonctionnement légal et fiscal des organismes à but non lucratif (OBNL) et des organismes de bienfaisances enregistrés dans lesquels elles évoluent.

Les OBNL mènent des activités culturelles, religieuses, sportives, éducatives, sociales ou autres, lesquelles doivent être exclusivement à but non lucratif. Ce statut peut être octroyé par la Loi canadienne sur les organismes à but non lucratif, mais l'est le plus souvent au niveau provincial par la partie III de la Loi sur les compagnies du Québec. Dans tous les cas, ce statut comprend des responsabilités fiscales et offre des avantages aux organisations telles que l'exonération d'impôt sur le revenu (Éducaloi, s.d.). L'avantage de délivrer des reçus de charité en échange d'un don est toutefois réservé aux organismes de bienfaisance enregistrés qui sont reconnus comme tels par l'ARC en fonction de leur mission et leurs activités (ARC, 2016).

Au Québec, les OBNL doivent être dirigés par un conseil d'administration composé au minimum de trois personnes et régi par des règlements généraux qui énoncent le fonctionnement du conseil, de l'organisation et de son *membership* (LégisQuébec, 2022). C'est généralement lors des assemblées générales annuelles que les membres procèdent à l'élection du conseil d'administration. Les personnes qui siègent au conseil d'administration détiennent en principe toutes les responsabilités liées à la gouvernance et au bon fonctionnement de l'organisation (Regroupement des organismes communautaires des Laurentides, 2014; Morissette, 2012). Se sont elles qui veillent à l'atteinte de la mission, qui choisissent les priorités d'action, autorisent les transactions et les budgets, embauchent le personnel et déterminent les politiques internes entre autres choses. Puisque les membres s'impliquent bénévolement, les conseils d'administration embauchent généralement des directions ou coordinations à qui ils délèguent l'opérationnalisation des priorités d'action qu'ils ont déterminées. Cela représente, en bref, le développement d'un plan d'action, le suivi et l'évaluation des activités, l'élaboration des rapports financiers et des prévisions budgétaires, la gestion budgétaire et la recherche de financement, l'embauche et la gestion des ressources humaines, la concertation, la représentation de l'organisme et le développement de partenariats avec les secteurs communautaire, public, privé et philanthropique, sans

oublier la mobilisation des communautés (Morissette, 2012; Éducaloi, s.d.; Regroupement des organismes communautaires des Laurentides, 2014).

### **1.6.3 L'expertise du financement**

La lourdeur des tâches et des responsabilités liées au financement explique en partie la formalisation et la spécialisation du secteur communautaire puisqu'il s'agirait de l'une des principales raisons pour lesquelles les organismes se sont tournés vers du personnel diplômé (René et al., 2001).

Il a été largement établi que la gestion des budgets, la recherche de financement, la complétion des demandes, l'évaluation des pratiques et la réalisation de rapports pour rendre des comptes et répondre aux exigences des bailleurs de fonds sont des tâches qui nécessitent du temps et des énergies considérables, en plus d'une expertise particulière (Deslauriers et Paquet, 2003; Briand et al., 2011; René et al., 2001). Deslauriers et Paquet (2003) vont même jusqu'à la décrire comme un « art » (p.39). Au sein des organismes communautaires, se sont principalement les directions et coordinations qui détiennent ces compétences et responsabilités, en plus de porter sur leurs épaules l'instabilité des financements et la crainte qu'ils ne soient pas reconduits. Car « il faut continuellement démontrer la pertinence pour l'organisme de répondre au besoin qui le préoccupe : chaque année, il faut remettre à la tâche de convaincre les bailleurs de fonds comme si c'était la première fois » (Deslauriers et Paquet, 2003, p.58).

Des auteurs et auteures soulignent aussi que :

Le financement de l'organisation est la principale, sinon la plus importante préoccupation des personnes qui le dirigent et y travaillent. Ces personnes doivent sans relâche chercher des moyens de financement, les diversifier autant que possible [et] composer avec les restrictions budgétaires. (Deslauriers et Paquet, 2003, p. 57, cité dans Briand et al., 2011, p.17)

#### 1.6.4 L'équilibre de la redevabilité

Pour assurer le financement des organisations, les coordinations et directions n'ont pas uniquement la responsabilité de trouver et de renouveler les fonds qui supportent les services rendus à la population. Malgré toute la complexité qu'on reconnaît à cette tâche, elle n'est pas suffisante puisque pour le mouvement de l'ACA, la responsabilité de garder le cap sur la mission et l'autonomie en est indissociable, car le financement constitue un des éléments garants de l'autonomie des organisations (Depelteau et al., 2013, cité dans Berthiaume, 2016).

Il s'agit d'un équilibre complexe à atteindre et maintenir puisque comme nous l'avons exposé, les exigences des bailleurs de fonds peuvent être en conflit avec les façons de faire des organismes. Christensen et Ebrahim (2006), inspirés des travaux de Najam (1996), ont porté leur intérêt sur rôle crucial des directions et coordinations dans la priorisation et la réconciliation des pressions qui s'exercent sur leur organisation. Étant divergentes, elles nécessitent que des mécanismes différents soient mis en place pour assurer un juste équilibre.

Leur recherche décrit la redevabilité montante, ou *upward accountability*, comme étant la responsabilité des organisations envers leurs bailleurs de fonds, donateurs et donatrices. Cette forme de redevabilité prend la forme de redditions de comptes, de partage de résultats et d'impacts dont la fréquence et les détails varient. L'étude de cas de Christensen et Ebrahim (2006) leur a permis de constater que le travail requis pour respecter cette redevabilité peut être divergent des activités qui répondent à la mission des organismes. Par exemple, les organisations peuvent être portées à prioriser des activités qui génèrent des résultats mesurables plutôt que celles qui répondent le mieux à leur mission, mais dont les impacts sont plus difficiles à quantifier. Exigeante, la redevabilité montante est aussi critiquée parce qu'elle mobilise du temps et de l'énergie qui ne peuvent être dirigés vers les communautés d'intérêt des groupes. Les

ressources qui y sont consacrées affectent la réponse aux autres types de redevabilité que les groupes se sont engagés à servir.

C'est le cas de la redevabilité descendante, ou *downward accountability*, qui traduit la responsabilité que les organisations ont envers les communautés qu'elles desservent. Pour Depelteau (2013), « ce lien de redevabilité à la communauté est essentiel pour maintenir la spécificité et l'autonomie de l'action communautaire, mais aussi sa légitimité » (p.26). Il s'agit des services qui sont déployés pour les communautés, ainsi que des activités qui sont mises en place pour inclure les personnes, sonder leurs besoins et s'assurer qu'on répond avant tout à notre engagement envers elles (Christensen et Ebrahim, 2006).

Un troisième type de redevabilité est identifié, cette fois latérale, ou *lateral accountability*. Elle exige que des mécanismes soient en place pour assurer une redevabilité aux équipes de travail, conseils d'administration, partenaires et concertations avec lesquelles l'organisation travaille. Dans ce type de redevabilité comme dans le précédent, les manières d'assurer la redevabilité sont moins institutionnalisées (Christensen et Ebrahim, 2006).

En bref, la présente problématique a dépeint une littérature généralement sévère quant aux conditions de financement et aux risques qu'elles peuvent représenter pour la mission et l'autonomie des organismes. Pourtant, l'étude exploratoire menée par Briand, Chartrand et Sauvé en 2011 sur deux organismes communautaires est l'une des seules qui se sont intéressées à l'influence que les bailleurs de fonds pouvaient avoir sur la mission des organisations. Les auteures avaient conclu que bien que les organisations étaient vulnérables face à leurs bailleurs de fonds, elles avaient gardé le cap sur leur mission qui était demeurée inchangée, car elles avaient réussi à intégrer les priorités des bailleurs de fonds aux leurs. De plus, les auteures avaient observé que les directions et coordinations des organismes avaient

réussi à influencer les priorités gouvernementales dans leur secteur d'activités, une conclusion non négligeable.

La difficulté de généraliser les résultats de cette étude exploratoire, le manque de littérature qui s'intéresse à la réalité et au travail des personnes qui occupent des postes de direction ou de coordination dans le secteur communautaire ainsi que sur les stratégies utilisées pour balancer les redevabilités des organisations envers les équipes, les communautés et les bailleurs de fonds nous motivent à pousser plus loin l'exploration de ce sujet.



## CHAPITRE 2

### MÉTHODE DE RECHERCHE

#### 2.1 Question de recherche

La littérature explorée dans la présente problématique nous amène à nous questionner sur la capacité des organismes à respecter leur mission alors qu'ils sont financés par des politiques, des programmes et des mesures gouvernementales ou encore des formes de philanthropie considérés par les regroupements d'ACA comme dommageables à leur autonomie. Dans cet ouvrage, nous travaillerons à partir des conclusions de l'étude exploratoire de Briand et de ses collaboratrices selon lesquelles les organismes réussissent à maintenir le cap sur leur mission et même à influencer leurs bailleurs de fonds malgré les conditions rattachées à leur financement. Nous faisons l'hypothèse que le respect de leur autonomie et le maintien de leur mission face aux pressions et aux attentes parfois contradictoires qui sont exercées sur leur organisme par différentes parties prenantes, dont les communautés et les bailleurs de fonds, sont possibles grâce au travail jusqu'ici peu documenté des directions et coordinations. Notre question de recherche se lit donc ainsi : comment les directions et coordinations du secteur communautaire arrivent-elles à maintenir l'intégrité de la mission de leur organisation compte tenu de la variété de parties prenantes à qui elles répondent et des financements qu'elles reçoivent, lesquels sont parfois porteurs d'exigences qui risquent de porter atteinte à leur autonomie?

#### 2.2 Méthodologie

Comme nous l'avons présenté dans la première partie de ce travail, il existe peu de littérature qui s'intéresse à la réalité et au travail des personnes qui occupent des postes de direction et de coordination dans le secteur communautaire au Québec ainsi que sur les stratégies utilisées par ces personnes pour balancer la redevabilité de leur organisation envers leur équipe, leur communauté et leurs bailleurs de

fonds. S'intéresser aux expériences et au point de vue des acteurs et actrices qui occupent et gravitent autour de ces postes est selon nous le meilleur moyen d'étendre la compréhension de notre sujet d'étude.

La collecte des données du présent travail s'appuie principalement sur deux stratégies : premièrement, sur une analyse documentaire de la littérature grise produite par les organisations issues des secteurs philanthropique, communautaire et public qui nous ont intéressée. Cette documentation comporte des documents, politiques et mémoires produits par les organisations, leurs sites Internet ainsi que des rapports annuels et financiers qui nous ont permis d'analyser les redditions de comptes et obligations de certaines de ces organisations face à leurs bailleurs de fonds.

Deuxièmement, notre méthodologie s'appuie sur l'analyse de données recueillies lors de huit entrevues semi-structurées dont la force est de donner accès à des informations riches et détaillées de l'expérience des personnes sélectionnées (Gauthier et Bourgeois, 2016). Trois catégories de personnes ont été rencontrées, et pour chacune, un canevas d'entrevue différent (en Annexe) qui comporte de 12 à 19 questions a été adressé, en totalité ou en partie, selon le déroulement des entrevues ayant duré entre 60 et 90 minutes.

### **2.2.1 Échantillonnage**

Puisque notre démarche est exploratoire, les personnes interrogées ont été sélectionnées grâce à un échantillonnage typique, par choix raisonné. C'est-à-dire qu'elles ont été choisies selon le jugement de la chercheuse pour leur expertise et leur caractère typique ou atypique par rapport à l'objet d'étude, dans le but d'avoir un échantillon diversifié du secteur qui nous intéresse (Gauthier et Bourgeois, 2016). Au total, huit personnes ont été rencontrées, dont cinq coordinations et directions d'organismes communautaires. Les personnes rencontrées et les organisations où elles travaillent varient quant à la taille de leur budget, la provenance de leur financement, la proportion de financement à la mission reçu, leur niveau d'implication dans des activités de concertation et de partenariat ainsi que sur leur vision de

l'autonomie et leur niveau d'adhésion au mouvement de l'ACA. Nous avons également rencontré une personne représentante d'un regroupement d'action communautaire autonome et deux personnes représentantes d'organismes financeurs. Les entrevues ont eu lieu au cours des mois de septembre et octobre 2021.

### **2.2.2 Analyse des données**

Les entrevues ont été enregistrées sur le logiciel Zoom santé de l'Université de Montréal et retranscrites en verbatim. L'analyse de contenu a été retenue pour considérer méthodiquement et objectivement les informations recueillies lors des entretiens. Les contenus ont d'abord été analysés individuellement, puis comparés les uns aux autres. Ces étapes nous ont permis d'élaborer une grille d'analyse comportant les catégories et codes qui ont guidé notre étude méthodique des propos des personnes rencontrées (Gauthier et Bourgeois, 2016; Van Campenhoudt et al., 2017). Le tableau 1.1 présente cette synthèse. Les cinq catégories qui s'y retrouvent nous ont aidée à cerner les propos recueillis au sujet des caractéristiques que partagent les personnes qui occupent des postes de direction et de coordination dans le secteur communautaire, de la redevabilité des organisations envers leurs différentes parties prenantes, des types de financement que les organisations reçoivent et leurs caractéristiques, des stratégies qui sont déployées par les directions et coordinations pour garder le cap sur leur mission et des multiples dimensions de l'autonomie et de la mission des organisations.

**Tableau 1.1**

Grille d'analyse des données

| Catégorie  | Code   | Description  |
|--|--|--|
| <b>1. Caractéristiques des directions et coordinations</b> | <b>1.1</b> Connaissances   | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Quelles sont les caractéristiques des directions et coordinations?</li> <li>· Quelles sont les connaissances théoriques, factuelles et pratiques des directions et coordinations?</li> <li>· Quelles compétences les directions et coordinations ont-elles développées au fil de leur expérience?</li> <li>· Quelles sont les aptitudes et habiletés que possèdent les directions et coordinations?</li> </ul>  |
|  | <b>1.2</b> Compétences   |  |
|  | <b>1.3</b> Capacités   |  |
| <b>2. Redevabilité</b>                                     | <b>2.1</b> Ascendante<br><i>Bailleurs de fonds, donateurs et donatrices</i>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Qu'est-ce que l'organisation doit rendre aux différentes parties prenantes?</li> <li>· Quelles sont les pressions exercées par les différentes parties prenantes sur l'organisation?</li> <li>· Quelle influence l'organisation exerce-t-elle sur les différentes parties prenantes?</li> </ul>   |
|  | <b>2.2</b> Latérale<br><i>Conseil d'administration, équipes de travail, bénévoles, partenaires</i> |  |
|  | <b>2.3</b> Descendante<br><i>Bénéficiaires, clientèles, populations visées</i>                     |  |
| <b>3. Financement</b>                                      | <b>3.1</b> Public  | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Quels bailleurs soutiennent les organisations? (Publics, privés, etc.)</li> <li>· Quels sont les types de financement reçus? (Mission, projet spécifique, entente de services)</li> <li>· Quelle est la taille des financements reçus?</li> <li>· Comment le financement a-t-il évolué?</li> <li>· Quelles sont les caractéristiques des fonds reçus et comment y accède-t-on?</li> <li>· Comment ces fonds sont-ils perçus en regard à l'autonomie des organisations?</li> </ul> |
|  | <b>3.2</b> Privé   |  |
|  | <b>3.3</b> Philanthropique   |  |
| <b>4. Stratégies</b>                                       | <b>4.1</b> Individuelles   | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Quelles sont les stratégies déployées par les directions et coordinations des organismes communautaires?</li> <li>· Quelles stratégies sont déployées de manière collective entre les groupes et avec les regroupements?</li> </ul>   |
|  | <b>4.2</b> Collectives   |  |
| <b>5. Autonomie et mission</b>                             | <b>5.1</b> Dimension objective   | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Quels sont les critères de l'ACA?</li> <li>· Quelles sont les caractéristiques ou conditions de l'autonomie?</li> <li>· Quelles visions les directions et coordinations ont-elles de l'autonomie?</li> <li>· Quel est l'énoncé de mission de l'organisation?</li> <li>· Quelles visions les directions et coordinations ont-elles de la mission de leur organisation?</li> </ul>  |
|  | <b>5.2</b> Dimension subjective  |  |

### **2.2.3 Considérations éthiques**

Le présent travail est balisé par les normes du Comité d'éthique de la recherche – société et culture (CER-SC) de l'Université de Montréal. Les personnes participantes à la recherche ont été informées de ses objectifs, ont été encouragées à poser toute question au sujet de leur participation, des modalités encourageant les entrevues et de leur enregistrement ainsi que sur la confidentialité de la recherche. Ainsi, nous sommes convaincue de la participation libre et éclairée des personnes. Enfin, pour ne pas placer les personnes rencontrées en conflit de loyauté avec leurs partenaires ou employeur, toutes les informations présentées sont strictement confidentielles. Pour ce faire, nous avons dénommé les entretiens et nous utiliserons des termes généraux, par exemple un organisme communautaire de taille moyenne, pour situer les propos rapportés. Les termes direction et coordination sont utilisés de manière interchangeable dans le texte et les noms des organisations et des personnes rencontrées, ainsi que les détails qui permettraient de les identifier ne sont pas utilisés.

## **DEUXIÈME PARTIE : Résultats**

### **CHAPITRE 3**

#### **ANALYSE**

##### **3.1 Présentation des personnes rencontrées**

Pour débiter ce chapitre, et avant d'entamer l'analyse des données recueillies, il nous apparaît essentiel de présenter les huit personnes rencontrées lors de nos entretiens et les organisations au sein desquelles elles travaillent. Toutes les organisations qui nous ont intéressée, qu'il s'agisse du regroupement d'ACA ou des organismes financeurs ou communautaires, mènent leurs activités principalement dans la communauté métropolitaine de Montréal. Également, toutes les personnes rencontrées travaillent ou ont déjà travaillé au sein d'au moins un organisme communautaire.

Pour les fins de notre analyse, nous avons classifié les organisations selon la taille de leurs revenus. Une organisation dont les revenus sont inférieurs ou égaux à 499 000 \$ est décrite comme petite. Une moyenne organisation a des revenus qui varient de 500 000 \$ à 999 999 \$ et une grande organisation touche des revenus de 1 million de dollars et plus.

##### **3.1.1 Entrevue A**

La direction générale rencontrée dans le cadre de cet entretien travaille dans un organisme communautaire qui mène ses actions principalement dans le secteur de la santé et des services sociaux. Ses activités sont variées et visent à répondre aux besoins psychosociaux, éducatifs, alimentaires et de loisirs de familles et de personnes âgées en situation de vulnérabilité. Considéré comme un organisme de taille moyenne, environ 20 % de ses revenus sont destinés à sa mission par l'entremise du PSOC et 30 % si

on ajoute Centraide<sup>1</sup> au calcul. L'organisme adhère au mouvement de l'ACA et est impliqué dans diverses concertations territoriales et sectorielles.

### **3.1.2 Entrevue B**

La coordination générale rencontrée travaille au sein d'un organisme qui porte une mission majoritairement en santé et services sociaux en déployant des activités aux familles et aux collectivités. Ses activités visent à soutenir les actions citoyennes des membres de la communauté et à répondre aux besoins alimentaires, éducatifs et sociaux des familles et personnes âgées rencontrées. Il s'agit d'un organisme moyen dont le financement à la mission représente environ 60 % de ses avoirs, en calculant les contributions du PSOC et de Centraide. Lui aussi adhère au mouvement de l'ACA en plus de participer à d'autres activités de concertations. L'adhésion de son personnel aux valeurs de l'ACA est abordé à l'embauche, il s'agit de la seule entrevue où cela nous a été précisé.

### **3.1.3 Entrevue C**

La direction générale rencontrée travaille dans un organisme communautaire qui œuvre dans le secteur de la santé et des services sociaux. Ses actions visent la prévention des infections transmises sexuellement ou par le sang et la promotion des relations égalitaires. Pour remplir sa mission, il offre des activités d'éducation, de l'intervention de proximité et du logement social. L'organisation adhère au mouvement de l'ACA et sa direction nous est apparue comme la plus impliquée au sein d'activités de concertation et de représentation, lesquelles ne se limitent pas au secteur de l'ACA. Considéré par notre étude comme un organisme de grande taille, il reçoit seulement 7 % de financement à la mission par le PSOC.

---

<sup>1</sup> Centraide United Way est un réseau fédéré de plus de 71 Centraide United Way locaux servant plus de 5 000 collectivités canadiennes. Comme fondation publique elle soutient des organismes de bienfaisance enregistrés avec différents programmes, dont certains s'apparentent à du financement à la mission globale.  
<https://www.centraide.ca/>

### **3.1.4 Entrevue D**

Nous nous sommes entretenue avec la direction générale d'un organisme communautaire qui œuvre dans le secteur de la santé et des services sociaux lors de l'entrevue D. L'organisation a pour mission de soutenir les personnes à risque ou en situation d'itinérance. Pour ce faire, elle offre notamment de l'hébergement, du soutien alimentaire, du soutien psychosocial ainsi que du soutien à la réinsertion sociale et à l'emploi. L'organisation n'adhère pas au mouvement de l'ACA. En entrevue, il nous a été expliqué que cette participation ne s'inscrit pas dans les priorités de l'organisme. Ce dernier est toutefois membre d'au moins une concertation sectorielle. Selon notre classification, il s'agit d'une grande organisation dont environ 10 % des revenus proviennent du financement à la mission du PSOC.

### **3.1.5 Entrevue E**

La direction générale rencontrée travaille dans un organisme communautaire qui œuvre dans le champ de la santé et des services sociaux, plus précisément de la santé mentale. Ses activités misent sur l'éducation et le soutien psychosocial des familles, ainsi que sur la sensibilisation de la population à cette réalité. Nous considérons cette organisation comme moyenne. Elle s'appuie sur 58 % de financement à la mission en comptant uniquement le PSOC et 77 % si on inclut Centraide. L'organisme ne fait pas partie du mouvement de l'ACA puisqu'il n'adhère pas à ses valeurs. L'organisation est toutefois impliquée dans diverses instances de concertation.

### **3.1.6 Entrevue F**

Lors de cet entretien, nous nous sommes entretenue avec la direction générale d'une fondation philanthropique familiale qui a pour mission de soutenir la jeunesse. Parmi les organisations qui nous ont intéressée, il s'agit de la seule qui, parce qu'elle est financée par le capital d'une famille, n'a pas à chercher des fonds pour mener ses activités. Pour les fins de notre travail, nous la catégorisons comme une grande organisation. Elle n'adhère pas au mouvement de l'ACA, mais participe à d'autres instances de



concertation dans le secteur de la philanthropie. Cet organisme financeur se distingue par la souplesse de ses critères de sélection et de reddition de comptes et à la plus grande place accordée à l'informel dans ses processus.

### **3.1.7 Entrevue G**

Lors de l'entrevue G, nous avons rencontré une personne membre de l'équipe de direction d'un organisme financeur qui porte une mission de la lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale. Il s'agit d'une fondation philanthropique publique qui, malgré un statut légal distinct des OBNL, doit aussi travailler à la recherche de fonds et à la reddition de comptes pour ses donateurs et donatrices. Cette grande organisation adhère au mouvement de l'ACA et exige la même chose des organismes communautaires qu'elle soutient. En raison des critères, outils et procédures qu'elle utilise pour orienter ses actions, prendre des décisions et faire le suivi de ses dons, nous considérons son fonctionnement plus formel que celui de l'autre organisme financeur qui nous a intéressée. Nous soulignons aussi l'influence de l'organisation dans son secteur d'activités puisque des membres de son équipe participent à des comités de sélection pour des appels à projets et financements chez d'autres organismes financeurs.

### **3.1.8 Entrevue H**

Dans le cadre de l'entrevue H, nous nous sommes entretenue avec la coordination générale du seul organisme de notre échantillon qui soit un regroupement d'ACA. C'est donc dire que ses actions portent sur la défense des intérêts de ses membres, qui tout comme lui, adhèrent aux critères de l'ACA tels que définis par la PRSAC. Ses activités de concertation ne se limitent toutefois pas à celles faites avec ses membres, d'autres sont menées à l'extérieur de ses murs avec des instances gouvernementales et communautaires entre autres. L'organisation s'investit également au partage d'informations à ses membres. Parmi les organisations qui nous ont intéressée, elle est celle qui présente la plus grande proportion de financement à la mission globale, avec 78 % de ses revenus qui proviennent du PSOC. Il est

toutefois important de noter qu'il s'agit également de la plus petite organisation rencontrée si nous nous attardons à son budget de fonctionnement.

### **3.2 Les directions et coordinations**

Le travail des directions et coordinations est peu documenté dans la littérature qui porte sur le secteur communautaire. Pourtant, il nous apparaît comme déterminant à la capacité des organisations à maintenir leur autonomie. Nos entretiens ont révélé un travail à la fois complexe et « tentaculaire » (Entrevue B) qui comprend la mobilisation de toutes les parties prenantes qui gravitent autour des organismes telles que les instances gouvernementales, bailleurs de fonds, équipes de travail, conseils d'administration, partenaires et communautés. Les autres acteurs et actrices qui sont impliqués dans les organisations sont en relation avec un nombre limité de parties prenantes. Par exemple, les équipes sont en lien avec les partenaires, les communautés et à l'occasion avec les conseils d'administration. Les directions doivent toutefois répondre aux attentes de toutes les parties prenantes et équilibrer les pressions parfois contradictoires qu'elles exercent sur leur organisation, le tout en restant centrées sur leur mission.

Nous débuterons donc notre analyse en nous attardant aux tâches et responsabilités des coordinations et directions d'organismes communautaires, puis aux capacités et qualités qui leur sont essentielles, selon les propos recueillis notamment auprès des cinq personnes rencontrées qui occupent ces postes.

#### **3.2.1 Tâches, rôles et responsabilités**

##### La gouvernance

Pour réaliser sa mission, une organisation est encadrée par des règles et principes que son conseil d'administration a la responsabilité de mettre en place. Comme nous l'avons déjà décrit dans le premier chapitre de ce travail, les administrateurs et administratrices bénévoles ont l'habitude de déléguer une partie de leurs responsabilités et de l'opérationnalisation de celles-ci à leur direction ou coordination.

Nos entretiens ne nous ont pas permis de recueillir beaucoup d'information sur le rôle des conseils d'administration et la redevabilité des directions envers ceux-ci. Les directions rencontrées nous ont plutôt expliqué qu'elles se considèrent comme les personnes imputables de leur organisation. Car même si elles partagent avec leur conseil d'administration le rôle de garder la mission, les valeurs et les orientations de la structure, se sont surtout elles qui apportent la vision et les stratégies pour les réaliser (Entrevue C). Certaines ont aussi admis avoir le rôle de former les membres de leur conseil d'administration à la gouvernance et à la représentation (Entrevues C et E). Nous avons aussi retenu que les directions et coordinations doivent user d'un certain pouvoir d'influence sur leur conseil d'administration (Entrevue E). Bien que ce dernier ait la responsabilité de prendre les décisions qui concernent l'organisation, il ne possède pas une compréhension du contexte et des enjeux dans lesquels évolue l'organisme qui est aussi fine que celle que la direction peut développer grâce à son rôle pivot. En bref, il semble que dans la pratique, les coordinations jouent un rôle central dans la prise de décisions non seulement opérationnelles, mais aussi stratégiques, ainsi que dans la détermination des orientations et des priorités d'action de leur organisation.

### La gestion des opérations

Les directions et coordinations ont le rôle de superviser le déploiement des activités et services au sein de leur organisation. Qu'elles délèguent ou non certaines tâches associées à la gestion des opérations, elles ont la responsabilité de « prévoir ce que les employés [et employées] ont de besoin pour fonctionner optimalement » (Entrevue B). Elles doivent aussi assurer la cohérence entre le déploiement des services et des activités de leur organisation avec leurs valeurs, vision et mission, ainsi qu'avec les planifications stratégiques et plans d'action qui en découlent (Entrevues B et E). La gestion des opérations comprend également la mise en place des conditions qui permettent d'assurer la qualité des activités offertes, dans le respect des normes du travail, des codes d'éthiques professionnels des membres de l'équipe et ceux

dont l'organisation s'est dotée. Cela comprend aussi l'actualisation et l'amélioration des pratiques ainsi que leur évaluation (Entrevue D).

### La vie associative

C'est le besoin de se réapproprier leur pouvoir d'agir qui a poussé les citoyens et citoyennes à construire le mouvement communautaire du Québec. Si bon nombre des organisations issues de cette mobilisation se sont professionnalisées, la place réservée à l'implication des personnes issues de la communauté dans les organismes du secteur communautaire reste une pierre angulaire de leur travail. C'est ce qu'on appelle la vie associative.

Afin de remplir leurs obligations envers les communautés, les organisations mettent différents mécanismes de consultation et de participation en place pour favoriser la contribution des personnes issues de la communauté aux prises de décision. L'assemblée générale annuelle et l'implication de membres de la communauté sur le conseil d'administration sont des exemples courants. Au sein des organisations qui nous ont intéressée, la vie associative prend également la forme de comités citoyens, de comités de défense des droits, de café rencontres, de démarches d'évaluation et d'activités de consultation ou de projets de recherche-action.

En théorie, l'objectif serait que les communautés puissent identifier elles-mêmes les priorités d'action des organismes communautaires. En pratique toutefois, une des directions rencontrées a souligné qu'il s'agit d'un défi de s'assurer de rejoindre et de considérer les personnes les plus vulnérables, car celles-ci n'ont pas nécessairement les ressources pour identifier leurs besoins et les exprimer au sein des activités de la vie associative (Entrevue B). Conséquemment, elle distingue les actions qu'elle déploie pour donner une place aux citoyens et citoyennes à travers la vie associative et celles pour rejoindre les personnes les plus vulnérables. Elle souligne aussi que vu la largesse de sa mission, équilibrer la réponse de son organisation aux besoins exprimés est un défi. Ultiment, elle et son équipe font face au dilemme d'accepter « toutes

les demandes parce qu'on se dit toujours : "bien oui, ça va améliorer les conditions de vie des gens, bien oui, ça va améliorer les milieux" » (Entrevue B). Pour elle, la largesse de sa mission est autant un avantage pour répondre à de nombreux besoins de la communauté et pour trouver des financements, qu'un danger de manquer de capacités et d'épuiser son équipe en essayant de tout faire (Entrevue B).

Pour une autre direction, les personnes représentantes de la communauté ne seraient pas les mieux placées pour identifier les approches que les organismes doivent adopter. Selon son expérience, les personnes qui s'impliquent au sein des organisations, dans son cas les membres utilisateurs et utilisatrices des services de l'organisme, ont tendance à favoriser des interventions directes ainsi que le maintien de leurs acquis plutôt que de considérer l'entièreté des besoins de la population. Ces personnes ne disposeraient pas de toutes les connaissances pour identifier les approches nouvelles, plus globales et efficaces, bien que moins concrètes, pour soutenir la communauté (Entrevue E). Une autre coordination ajoute que c'est un « défi de faire comprendre à une communauté, à une collectivité qui est axée sur des résultats tangibles » des interventions moins concrètes et qui visent la prévention par exemple (Entrevue C). Il s'agit d'ailleurs d'un défi que les directions doivent relever avec plusieurs de leurs parties prenantes selon elle (Entrevue C).

### La représentation et le partenariat

Toutes les directions rencontrées ont expliqué qu'une partie intégrante de leur rôle au sein de leur organisation est axée sur le développement et l'entretien de partenariats ainsi que sur l'investissement de temps dans une diversité d'activités de représentation selon « différents axes, différents teneurs, différentes ampleurs » (Entrevue C).

D'abord, dans le cas d'organisations qui poursuivent des objectifs de promotion et de prévention, les activités de représentation servent directement leur mission (Entrevues C et E). C'est généralement à la direction qu'il revient d'agir à titre de porte-parole de son organisation dans différents milieux, écoles,

médias, en passant par les entreprises privées. Les représentations politiques font aussi partie des tâches des directions afin de militer pour la reconnaissance des besoins de la communauté, pour de meilleures politiques publiques ou pour des financements plus justes. D'ailleurs, la directrice de l'organisme A ne se cache pas que dans « l'aspect représentation, il y a toujours une visée de se faire voir, tout l'aspect de la communication, de se faire voir pour avoir plus d'argent ». Pour une autre personne, sa principale responsabilité comme direction est d'assurer la crédibilité et la pérennité de son organisation, un rôle qu'elle remplit dans ses activités de représentation (Entrevue E).

Au niveau des partenariats, il n'est pas rare que les organisations communautaires collaborent entre elles dans des projets qui visent l'atteinte d'objectifs communs, par exemple dans le cadre de rencontres, de groupes de travail et au sein du conseil d'administration d'une table de concertation territoriale (Entrevues A et C). Les tables de quartier réunissent une diversité d'acteurs et d'actrices des secteurs communautaire, scolaire, municipal et parfois privé, ainsi que des citoyens et citoyennes. On y discute des enjeux du quartier, de projets concertés, ou de mobilisations pour y répondre. Bon nombre de ces concertations ont également la responsabilité de répartir aux organisations membres les fonds reçus de certains bailleurs de fonds publics et philanthropiques. L'implication des organisations dans ces milieux remplirait donc une diversité d'objectifs (Entrevue A).

Les regroupements sectoriels, par exemple les regroupements jeunesse ou de lutte à l'itinérance, qu'ils soient régionaux ou nationaux, sont aussi des milieux investis par les directions, surtout pour la revendication de besoins ou d'enjeux communs (Entrevue C). Certaines directions s'impliquent aussi dans les conseils d'administration, les activités de concertation, les projets concertés ponctuels et les représentations politiques des regroupements.

Les activités de représentation et de partenariat ne serviraient pas seulement les intérêts des organismes. Il s'agirait aussi d'une responsabilité des grands groupes envers les plus petits qui n'ont pas les moyens et

un pouvoir d'influence aussi importants (Entrevue C). La représentante d'un grand organisme rencontré nous a aussi partagé que son implication à la chambre de commerce de son territoire lui sert à défendre la crédibilité du secteur communautaire, « de faire valoir l'apport financier du communautaire pour qu'[on] ne nous voit pas comme des quêteux, mais comme des collaborateurs [et collaboratrices] ou des gens qui contribuent à notre communauté financièrement [...] qu'ils voient notre complémentarité sur l'économie de notre société » (Entrevue C).

### La gestion des ressources humaines

Cet aspect du travail des directions et coordinations nous a été décrit comme « le plus gros défi, probablement la portion la plus complexe [du] rôle » de direction (Entrevue C). La fatigue liée à cette tâche serait la principale raison qui pousserait une direction rencontrée à quitter son poste et ses propos ont trouvé écho chez d'autres personnes (Entrevues A, C et E).

Puisque les ressources humaines sont les ressources premières des organisations, elles mobilisent beaucoup de temps et d'énergie des coordinations (Entrevue E). Il leur incombe de les embaucher, les former et les superviser. Les directions doivent également s'assurer de mobiliser les membres de leur équipe pour qu'ils et elles s'investissent adéquatement dans la mission et les orientations de leur organisation.

Pour y arriver, les cinq directions rencontrées nous ont partagé qu'elles sondent les intérêts et les motivations de leur équipe (Entrevues A, B, C, D et E). Avant de prendre une décision face à une nouvelle initiative, elles vont par exemple s'assurer que leur équipe possède les ressources, l'énergie et le niveau de confort nécessaires à l'entreprendre. L'une explique qu' « il y a des fois où tu vas vouloir pousser ta mission beaucoup, mais tu as des troupes derrière qui sont épuisées et quand tu en as des bonnes, il faut que tu fasses attention à ça » (Entrevue B).

Il nous a toutefois été souligné l'importance de garder un certain équilibre dans la place qui est accordée à la consultation des équipes :

[En tant qu'] équipe de direction, de garder le cap sur la mission [ce n']est pas toujours évident parce que plus tu embauches des gens qui ont des expertises différentes, une variété d'opinions, plus c'est [un] défi d'amener tout le monde à [pourquoi] on est là et à ne pas se dénaturer et commencer à faire tout. Surtout que nous on est dans la communauté alors on pourrait s'occuper de tous les besoins, il y en a 4 milliards et il faut toujours faire des choix et ce n'est pas évident. (Entrevue A)

D'autre part, les directions et coordinations ont la responsabilité d'assurer la rétention du personnel avec de bonnes conditions de travail, et donc, le maintien de la pérennité financière de leur organisation (Entrevues B, D et E). Ces conditions seraient particulièrement difficiles à instaurer avec du financement provenant d'ententes de courte durée. L'instabilité des financements, et donc des postes, est anxiogène pour le personnel et lourde à porter par les directions qui doivent amortir ces pressions (Entrevues B, D et E). Une personne rencontrée considère que la stabilité et la rétention du personnel dépendent entièrement du financement à la mission de base des organismes (Entrevue B).

### La gestion financière

Les organisations communautaires sont financées par des bailleurs de fonds publics, privés, philanthropiques et individuels qui, la majorité du temps, ne donnent pas de manière désintéressée. Ils ont des attentes quant à la façon dont les sommes données doivent être dépensées, ce à quoi elles doivent servir et l'impact qu'elles doivent avoir.

Au sein des organisations communautaires, les coordinations sont parfois responsables de l'ensemble des tâches qui découlent de la gestion financière. Vu l'ampleur et la quantité de travail que cela représente, il arrive qu'elles les partagent avec d'autres membres de leur équipe comme des directions adjointes ou des personnes dédiées à la recherche de financements ou de partenaires financiers (Entrevues A, C et D). Les directions peuvent aussi être appuyées par des comptables ou autres spécialistes des finances à l'externe.



Malgré cela, dans la majorité des entretiens que nous avons menés, les personnes ont reconnu que la gestion financière « prend un énorme investissement de temps » (Entrevue D), qu'elle représente près de « 50 % de la charge mentale » (Entrevue A), du poste de direction et que les tâches qui y sont associées peuvent occuper dans des périodes névralgiques près de « 75 % d'une semaine de travail » (Entrevue B).

De plus, que les tâches soient partagées ou non, un minimum de compréhension et de connaissances au sujet des finances, de la gestion budgétaire et de la lecture des états financiers est nécessaire au rôle des coordinations (Entrevue E). Ces personnes restent au centre des décisions stratégiques et opérationnelles qui permettent l'évaluation des dépenses, des investissements et des revenus à aller chercher pour veiller au bon fonctionnement de leur organisation.

Pour assurer la gestion financière de leur organisme, les directions s'entendent avec des bailleurs de fonds qui financent soit la mission de leur organisation, soit des activités spécifiques dont les objectifs peuvent être déterminés dans certains cas par les organisations elles-mêmes, et dans d'autres par les bailleurs de fonds lorsqu'il s'agit d'ententes de service. Ces financements peuvent être octroyés sur une période donnée, avec ou sans possibilité de renouvellement, ou récurrents à travers les années comme le sont généralement les financements à la mission comme le PSOC. Les directions ont donc la tâche de composer avec des ententes et des conditions de financement qui ont été déterminées avant même leur arrivée, en plus de devoir travailler à chercher de nouveaux bailleurs de fonds pour pallier à des fins d'ententes et financements, l'augmentation des coûts de production de leurs services ou du nombre de besoins à répondre.

En théorie, la recherche de financement s'accomplit grâce à des tâches clairement déterminées. La direction de l'organisme identifie un besoin, trouve un bailleur de fonds qui finance ce genre d'initiative et dépose une demande de financement lors de l'appel à projets du bailleur. Ensuite, ce dernier évalue si le projet proposé remplit ses attentes quant à la manière d'agir sur la problématique qui l'intéresse et la

façon dont l'argent sera dépensé. Si c'est le cas, une entente est signée, laquelle énonce le processus de reddition de comptes qui est attendu. Il est souvent question d'un rapport de mi-étape et de fin d'étape, de la prise de statistiques et d'autres moyens d'évaluation d'impacts (Entrevue A).

Dans la pratique toutefois, les directions se retrouvent parfois avec des besoins qui n'intéressent pas les bailleurs de fonds et qu'elles n'arrivent pas à financer. Dans d'autres situations, elles peuvent être informées d'une opportunité de financement qui témoigne d'un besoin identifié par les bailleurs de fonds et décider si elles la saisissent. Parfois ces opportunités de financement sont destinées à la mission de base ou correspondent parfaitement aux besoins des organisations, ce qui facilite le processus décisionnel des directions (Entrevue B). Dans d'autres cas, elles doivent se positionner quant aux besoins qui leurs sont présentés et sur leur responsabilité face à ceux-ci, à savoir si d'y répondre est bien en accord avec leur mission.

En bref, la gestion financière des organismes communautaires, parce qu'elle demande d'aller chercher et de conserver des fonds, repose sur des habiletés d'écriture et de synthèse, ainsi que sur l'habileté à faire le pont entre les exigences des bailleurs et ce qui se passe sur le terrain. Lors des entrevues A et B, on nous a aussi expliqué que la complexité de la gestion financière ne se limite pas à la quantité de tâches et de compétences qu'elle demande, lesquelles se maîtrisent notamment grâce à l'expérience. Elle exige également une connaissance étendue de l'environnement dans lequel l'organisation gravite, ses parties prenantes, les jeux de pouvoir et d'influence qui s'y jouent, ainsi que de l'historique qui a façonné les relations et les financements sur le territoire où elle se trouve.

### **3.2.2 Les capacités et caractéristiques des directions et coordinations**

Ce premier tour d'horizon donne une bonne idée du rôle et des tâches des directions et coordinations, ainsi que de leurs enjeux. Pour garder le cap sur leur mission, ces tâches vont de pair avec des habiletés uniques que possèdent les directions et coordinations du secteur communautaire. « On pense vraiment

que c'est les forces techniques d'un individu qui fait de lui ou d'elle une bonne direction alors que c'est les compétences humaines qui font toute la différence » (Entrevue C).

Au-delà d'être décrites comme des personnes travaillantes, organisées et productives, les directions ont en commun d'être polyvalentes et d'avoir une grande capacité de discernement dans la gestion des priorités (Entrevues A, B, C et E). Ces personnes doivent aussi posséder un courage managérial et une bonne confiance en soi pour gérer les critiques et assumer les choix difficiles (Entrevues C et D). Les personnes rencontrées qui occupent ces postes mentionnent aussi presque toutes qu'il est impossible d'accomplir tout ce travail en solitaire et que les directions doivent impérativement avoir l'habileté de bien s'entourer. Cela va de pair avec une bonne connaissance de soi et de l'humilité pour reconnaître lorsqu'on n'est plus la meilleure personne pour accomplir une tâche et qu'il est temps de la déléguer (Entrevues C et E). Dans ce contexte, de bonnes habiletés de communication et d'écoute sont nécessaires, mais aussi beaucoup de patience pour respecter les différences et le rythme de toutes et tous (Entrevues A, B, C et F).

Pour naviguer au travers de la complexité des organisations qui ne cesse de grandir, les directions doivent posséder une intuition aiguisée et une bonne capacité d'analyse. Elles leur permettent de bien comprendre leur environnement au-delà des frontières du secteur communautaire et ainsi de prendre des décisions éclairées, de savoir quand refuser des opportunités et parfois de prendre des risques (Entrevues B et E). Ce sont aussi ces qualités qui permettent aux directions de développer une vision claire pour leur organisation, qui mise sur l'utilité sociale, puisque toutes leurs compétences pourraient aussi servir à d'autres intérêts et d'autres secteurs (Entrevue A).

La grande capacité d'adaptation des directions s'exprime de différentes manières. Puisque les attentes de leur équipe de travail et de la communauté sont dynamiques, tout comme les priorités de financement et les orientations de leurs partenaires, elles doivent continuellement ajuster leurs mécanismes pour y

répondre (Entrevues H et G). C'est sans parler des facteurs qui peuvent affecter leur capacité à remplir leurs responsabilités envers leurs parties prenantes et leurs ententes de financement tels que le roulement de personnel, les changements du contexte social, des normes et des lois. Une personne rencontrée nous explique qu'en tant que direction :

Tu as les rôles et responsabilités, mais tu dois t'adapter. Comme [direction] tu te retrouves dans une position où tu négocies avec tout le monde, tu négocies avec ton conseil d'administration tu négocies avec ton équipe, tu négocies avec les clients, membres, partenaires. (Entrevue E)

Pour y arriver, elles s'appuient aussi sur un leadership rassembleur, parfois même charismatique, pour maintenir l'engagement de toutes leurs parties prenantes (Entrevue A). « Le leadership il compte beaucoup, d'être capable de mobiliser, de tirer par en avant de générer une vision commune, d'avoir l'énergie toi-même pour motiver les gens à continuer » (Entrevue B). Une direction nous a toutefois précisé que cette vision, bien qu'elle doive être solide, ne doit pas être rigide. « Je dois amener ma vision, la partager, la communiquer faire adhérer les gens à ça, essayer d'influencer, me laisser influencer c'est une compétence super importante » (Entrevue E).

Pour plusieurs des personnes rencontrées, qu'elles occupent elles-mêmes un poste de direction ou qu'elles observent d'autres personnes évoluer dans celui-ci, l'engagement qui est requis dans ce genre de travail est tel qu'on le décrit comme une passion, voire une vocation (Entrevues A, E et F). Outre les heures de travail qu'on ne compte plus, il ne faut pas oublier que le travail de coordination est reconnu comme trop peu payé, mais aussi comme difficile, épuisant et dont les impacts personnels en font un « engagement total » (Entrevue E). Il s'agirait aussi d'un travail solitaire. « En parlant avec des [directions] je me rends compte qu'on se retrouve isolées avec ce qu'on vit, nos aspirations, les défis qu'on rencontre, on est dans une complexité qui est difficile d'exprimer dans notre quotidien » (Entrevue E).

### **3.3 Le financement : un enjeu déterminant**

Dans cette section, nous tenons à présenter les enjeux qui ont une influence sur la capacité des organisations à accéder à des fonds puisque la littérature leur reconnaît un impact majeur sur le maintien de l'autonomie des organisations.

#### **3.3.1 Le poids de l'historique**

L'historique du financement réfère en premier lieu aux périodes clés où les organisations ont mené des luttes lucratives par secteurs d'activités ou territoires. Ces périodes ont favorisé des organisations qui ont su joindre leur voix aux bons moments et aux bons endroits. Cela peut être une partie de l'explication de la disparité qu'on retrouve en termes de financement à la mission au sein de notre échantillon. Une personne rencontrée a également souligné l'historique des quartiers comme un facteur déterminant aux financements reçus (Entrevue A). Elle observe qu'un quartier historiquement reconnu comme plus défavorisé se voit avantagé par la taille et la quantité de financements disponibles, ainsi que par la quantité d'organismes sur son territoire, en comparaison à un quartier historiquement plus prospère et où la pauvreté s'est graduellement installée au fil des ans, « comme si les fonds [ne] s'étaient jamais adaptés » (Entrevue A).

#### **3.3.2 L'insuffisance du financement**

Nous considérons cet enjeu comme le plus important auquel les organisations doivent faire face puisqu'il est le seul ayant fait l'unanimité chez l'ensemble des personnes rencontrées (Entrevues A, B, C, D, E, F, G et H). Ces dernières expliquent cette insuffisance de différentes manières. Pour une des directions, elle prend racine dans le fait que son organisation ne reçoit pas du PSOC un financement qui correspond au seuil plancher d'un organisme qui œuvre dans son domaine (Entrevue B). Les seuils planchers sont les montants de base que les organismes communautaires devraient recevoir pour couvrir les frais liés à la mission globale de leur organisation. Ils ont été développés par la Coalition des Tables Régionales

d'Organismes Communautaires (CTROC) et la TRPOBC en 2013 et visent à mettre fin aux iniquités de financement qui sont présentes entre les organismes et les régions (TRPOCB, 2020). Pour une autre, l'insuffisance du financement se manifeste dans les problématiques que son équipe considère comme incontournables à aborder, mais qu'elle n'arrive pas à financer (Entrevue C).

Deux autres directions admettent avoir atteint un équilibre entre leurs besoins et le financement des activités pour y répondre grâce à la diversification de leurs revenus (Entrevues A et E). Malgré cela, il leur apparaît pratiquement impossible d'atteindre leur idéal en raison de l'infinité des besoins qui existent.

### **3.3.3 Les caractéristiques et l'évolution des financements**

Les caractéristiques et les exigences des bailleurs de fonds impactent considérablement le travail des directions et coordinations qui doivent s'y adapter pour assurer la pérennité de leur organisation. Nous présentons ici un tour d'horizon des propos recueillis lors de nos entretiens selon les différents bailleurs de fonds.

#### Le financement public

La personne représentante du regroupement d'ACA rencontrée a détaillé en entrevue l'évolution du financement à la mission des groupes depuis l'adoption de la PRSAC (Entrevue H). Au départ, avec cette politique, l'objectif était de simplifier le travail du gouvernement et des organismes communautaires en réunissant les financements que les groupes recevaient de plusieurs ministères sous un même port d'attache. Le ministère choisi avait la tâche de financer toutes les actions des organismes qui lui étaient attribués, même si certaines de leurs activités s'inscrivaient davantage dans d'autres champs d'action. Ainsi, le ministère de la Famille pouvait se retrouver à financer les activités de recherche d'emploi des parents qui fréquentaient une maison de la famille. Cette visée se serait perdue au fil du temps puisqu'aujourd'hui le financement à la mission des organismes ne serait que très peu rehaussé et, pour soutenir les activités qui ne sont pas considérées comme partie prenante de leur mission, les directions

n'auraient d'autre choix que de se tourner vers d'autres modes de financement. Cela mènerait à « une multiplication du financement sectoriel, des ententes de service, des financements par projet » qui fait que les groupes « se retrouvent avec 28 financements qui viennent du réseau public différents » (Entrevue H). D'autres personnes constatent, elles aussi, que les financements par projet ont pris de l'ampleur durant la dernière décennie (Entrevues B, C et D). L'une d'elles témoigne que :

Le soutien à la mission [...] ça a évolué dans les dernières années, c'est supposé être à la mission, mais de plus en plus on nous pose des questions sur ce que vous faites de nouveau [...] on parle de projets, et ça, c'est l'enjeu de pérennité dans le financement, on ne finance pas les salaires, on ne finance pas le capital, on finance des projets, il faut que ce soit nouveau et tout ça. C'est moins grave chez le gouvernement que chez certains fondateurs, mais c'est quand même présent. (Entrevue D)

En contrepartie, une direction dont l'organisation est impliquée dans un certain nombre d'ententes de service les voit comme peu exigeantes et menaçantes. Elle arriverait à cet équilibre en s'assurant de participer à des projets qui touchent sa mission et en négociant ses ententes de sorte à en tirer des profits destinés à sa mission (Entrevue E).

Pour une des directions, un autre facteur qui complexifie ses relations avec les bailleurs de fonds publics est le lancement de programmes qui dédoublent les services déjà offerts par les organismes communautaires. Elle donne comme exemples l'intervention de proximité ou le déploiement de services qui s'apparentent à ceux offerts dans les maisons de jeunes (Entrevue A). Pour elle, en n'investissant pas ces fonds dans ce qui se fait de semblable dans la communauté et en prétendant avoir les connaissances pour mettre sur pied ces initiatives, le gouvernement ne reconnaît pas l'expertise du secteur communautaire dans ces domaines. Cette dernière critique aussi les pratiques de certains financeurs publics qui ne respectent pas l'autonomie des groupes en imposant aux organismes financés la présence de fonctionnaires aux rencontres de leur conseil d'administration (Entrevue A).

Deux organisations nous ont aussi parlé des enjeux liés aux financements publics qui transitent par les tables de quartier (Entrevues A et H). Ces dernières se sont vues confier au cours des dernières années la responsabilité de distribuer aux organismes de leur territoire les fonds qui leur sont remis par différentes instances publiques et philanthropiques. Pour la représentante du regroupement d'ACA rencontrée, ces pratiques affectent les dynamiques des tables de quartier où les discussions dérivent des enjeux vécus par la population vers ceux qui entourent la répartition des fonds. Elle a d'ailleurs observé des milieux où ces dynamiques de pouvoir ont été conflictuelles (Entrevue H). Elle souligne aussi que ces pratiques font en sorte que « le pouvoir de décision de ce qui est fait avec l'argent est transféré aux tables de quartier, versus aux mains des participants [et participantes] des groupes de base » (Entrevue H). Enfin, cela présente un enjeu pour les coordinations qui doivent s'impliquer davantage sur les tables de quartiers et aussi s'y positionner de manière stratégique de sorte à obtenir les fonds qui y sont distribués (Entrevues A et H).

Certaines caractéristiques positives ont été attribuées aux financements publics. Les exigences qui entourent le financement à la mission seraient peu demandantes vu leurs critères d'admissibilité clairement définis, « tu répons, donc tu as » (Entrevue A), et « la reddition de comptes [qui] est très simple à faire donc [...] il n'y a pas vraiment d'effort à faire pour cette grosse portion du budget » (Entrevue E). Les exigences quant à l'évaluation et la reddition des projets financés par le secteur public auraient même eu des impacts positifs chez certains en imposant une bonne discipline d'évaluation et l'amélioration des outils de mesure d'impact (Entrevue E).

### Le financement privé

Lors de nos entretiens, deux directions ont souligné avoir un intérêt grandissant pour les financements privés (Entrevues A et E). Pour l'une d'elles, l'implication du secteur privé est indispensable puisqu'il fait partie de l'environnement dans lequel les organisations communautaires évoluent (Entrevue E). L'autre souligne que même s'il n'occupe pas une place importante de son financement, l'implication du secteur



privé amène des opportunités intéressantes en termes de don de matériel, de développement de réseau, de bénévolat et de rayonnement par exemple (Entrevue A).

### L'autofinancement

L'autofinancement a été peu discuté lors de nos entretiens. Bien qu'il ait été souligné comme important (Entrevue D), on nous a souligné « que l'autofinancement ne va pas toujours générer beaucoup, ça va prendre beaucoup d'efforts pour générer très peu en fait » (Entrevue B).

### Le financement philanthropique

Les entretiens ont mis en lumière la grande disparité des financements philanthropiques. Il est difficile d'en tirer un portrait clair puisque la taille des montants octroyés, l'ampleur ou la souplesse des exigences et la quantité de critères de sélection semblent assez variables. Face à ce constat, la juste balance des coûts et bénéfices de ces financements serait recherchée par les coordinations. Une des personnes rencontrées a d'ailleurs partagé s'y prendre par la méthode d'essai erreur pour trouver des partenaires qui demandent un juste niveau d'implication en comparaison au montant reçu :

Tu ne vas plus pêcher à la même place quand tu as la connaissance que ça va te demander pour la somme que tu vas recevoir. [...] Plus tu as de l'expérience sur comment ça fonctionne pour te faire financer plus tu vas être aguerri sur quel combat mettre ton énergie ou pas. (Entrevue B)

Lors de nos entretiens, les organisations philanthropiques n'ont pas échappé aux critiques en raison de l'influence que ces bailleurs peuvent avoir sur les pratiques des groupes. Deux organisations ont pointé du doigt « la grande mouvance des fondations philanthropiques qui influencent les devenirs des quartiers » (Entrevue B), « qui débarquent dans les quartiers et groupes et imposent des plans d'action et des façons de faire » (Entrevue H).

Face à cette critique, il est intéressant de noter que les deux représentantes d'organismes financeurs rencontrées nous ont mentionné que les organisations communautaires sollicitent leur opinion (Entrevues

H et G). L'une affirme être « maintes fois interpellée par les organisations parce qu'elles veulent avoir notre point de vue » (Entrevue H), l'autre témoigne qu'avec les années, « il y a des relations de collaboration qui s'installent » (Entrevue G). Cela ne nous a toutefois pas été rapporté par les directions et coordinations rencontrées.

### **3.4 Les stratégies déployées par les directions et coordinations**

Dans cette partie, nous analysons les principales stratégies utilisées par les directions et coordinations du secteur communautaire pour préserver la mission et l'autonomie de leur organisation. Elles y arrivent malgré l'insuffisance des financements et certaines de leurs conditions reconnues comme dommageables, malgré les ressources limitées ainsi que les pressions divergentes que les différentes parties prenantes exercent sur leur organisation. Nous avons regroupé ces stratégies en quatre grandes sections.

#### **3.4.1 Assurer la viabilité financière de l'organisation**

##### Générer des revenus

Les directions font preuve de créativité quand vient le temps de trouver de nouveaux revenus pour leur organisation. Comme nous l'avons mentionné précédemment, l'une d'elles obtient des revenus des ententes de service qu'elle négocie avec des bailleurs de fonds publics (Entrevue E). La vente de formations et de services de soutien clinique, la location de salles et de bureaux, la mise sur pied d'une entreprise d'économie sociale, d'une fondation et d'un fonds de dotation sont aussi des moyens qui nous ont été présentés (Entrevues D et E). Les personnes qui les utilisent ont souligné que ces moyens de générer des revenus restent connectés à leur mission puisqu'ils permettent le démarrage de nouveaux projets, de soutenir des partenaires ou d'offrir un lieu de réinsertion à l'emploi à des personnes dans le besoin.

### Réduire ses dépenses et préserver ses ressources

La coordination d'un organisme nous a rapporté qu'avant d'aller chercher de nouvelles sources de revenus elle tente de couper et d'optimiser les dépenses de son organisation, un moyen de se garantir un financement récurrent. Il s'agit par exemple des frais de poste, de téléphonie, de location d'équipement et même de loyer, puisqu'avec l'achat d'un immeuble elle entrevoit réduire ses dépenses sur le long terme (Entrevue E). Une autre organisation diminue ses coûts de production d'activités et services notamment en comptant sur le travail de personnes bénévoles plutôt que salariées pour mener certaines de ses activités (Entrevue B). Dans le même ordre d'idée, plusieurs personnes ont souligné l'importance de déléguer du travail de représentation et de recherche de financement aux membres de leur équipe et de leur conseil d'administration (Entrevues C, E et F).

Pour d'autres directions, éviter de dépenser du temps et de l'énergie dans la recherche de financements est une stratégie en soi. Elles vont plutôt avoir en banque les besoins de leur communauté d'intérêt et des idées pour y répondre et attendre que des subventions qui leur correspondent soient offertes (Entrevues A et C). Pour une autre direction, le moment propice de saisir une opportunité de financement a été lorsque le secteur communautaire avait déjà fait un grand travail de pression auprès d'un bailleur critiqué pour son ingérence dans les affaires des organismes communautaires (Entrevue B). Son organisation a profité de l'essoufflement et de la souplesse de l'organisme financeur pour financer un de ses projets avec des critères moins contraignants qui correspondaient mieux à son approche.

### Investir et redonner

À l'inverse, des organisations ont engagé de nouvelles dépenses en investissant dans de nouvelles ressources humaines pour pallier l'insuffisance de leurs revenus (Entrevues A, C et D). Se sont par exemple des directions adjointes ou des coordinations aux communications ou au développement corporatif qui ont été embauchées. Selon ce qui nous a été rapporté en entrevue, l'ajout de ces ressources a permis aux

équipes de direction d'investir davantage de temps et d'énergie dans la recherche de nouveaux financements.

De plus, deux directions nous ont partagé qu'une de leurs stratégies repose sur le partage d'informations clés sur des financements ou des outils à leurs partenaires (Entrevues A et C). Elles vont aussi orienter des organismes financeurs vers des organismes partenaires pour qu'ils les financent. Plutôt que de voir le financement comme une compétition, l'une d'elles explique que : « [ma logique c'est] de donner autant que tu veux recevoir. Moi je suis convaincue que plus que je m'investis, plus que j'en tire profit » (Entrevue C).

#### Emprunter des stratégies au milieu des affaires

Deux coordinations nous ont dit qu'elles s'inspirent des stratégies du milieu des affaires et de l'entreprise privée pour assurer leur pérennité (Entrevues A et E). Cela passe par des initiatives pour se rapprocher du secteur privé, pour chercher la reconnaissance des personnes qui y œuvrent, pour démontrer l'importance des initiatives communautaires et de leur utilité sociale dans leur communauté, ainsi que pour attirer des financements (Entrevue A). Il s'agit aussi d'optimiser ses ressources et de délaisser la mentalité que c'est à l'État de financer l'ensemble des actions communautaires, avec un seuil plancher par exemple, et que les initiatives d'investissement et de développement sont nécessairement mauvaises parce qu'elles sont issues d'une pensée capitaliste (Entrevue E). C'est ce qu'une d'elles a décrit comme « les vieilles pensées » du secteur communautaire (Entrevue A). Elle nous explique que :

Les gens, parce qu'ils sont du milieu communautaire et des milieux militants, ne veulent pas rentrer dans ce schème de pensée là [de l'entreprise privée], et pourtant, la différence entre le communautaire et le privé, pour moi, elle est juste au niveau de l'utilité sociale et de l'investissement de ton argent, mais la stratégie de développement pour moi elle est identique. (Entrevue A)

Pour la personne représentante d'un organisme d'ACA toutefois, cette vision empruntée au monde privé, qui mène notamment à la professionnalisation du secteur communautaire et à l'embauche de directions et coordinations issues du secteur privé par les conseils d'administration, risque de dénaturer les organisations de leur mission de transformation sociale au profit du développement (Entrevue H).

### **3.4.2 Concilier les exigences des bailleurs de fonds et la réalité du terrain**

#### Choisir avec soin ses bailleurs de fonds

Si les directions doivent parfois composer avec des ententes de financement préexistantes à leur arrivée en poste, ou encore des ententes desquelles elles ne peuvent simplement pas se passer, elles doivent à d'autres moments en chercher de nouvelles et certains critères leur permettent de sélectionner leurs collaborateurs et collaboratrices. Par exemple, les financements long terme et récurrents sont recherchés par plusieurs directions (Entrevues B, D et E), et pour l'une d'elles, il s'agit des seules ententes avec lesquelles elle lie son organisation (Entrevue E). Ce que les bailleurs acceptent de financer est aussi une variable importante. Si les ressources humaines ne font pas partie des dépenses admissibles, deux directions passent leur tour (Entrevues B et C). Parfois, ce sont les exigences ou le calendrier du projet qui sont irréalistes par rapport à la réalité des organisations et elles choisissent de ne pas se plier à ces conditions (Entrevues B et C). Une lourdeur administrative trop grande en comparaison aux sommes reçues, ou des exigences trop grandes en matière de concertation, de publicisation du bailleur de fonds ou des personnes qui reçoivent les services sont aussi des critères qui ne passent pas pour des personnes rencontrées (Entrevues A, B et C).

#### User de flexibilité avec les postes comptables

Pour réconcilier la disparité entre les demandes et exigences des bailleurs avec les conditions sur le terrain, user de flexibilité quant à la manière qu'on demande et répartit les fonds des bailleurs serait une stratégie

efficace (Entrevue B). Plus précisément, il s'agit d'utiliser des fonds reçus à la mission ou dédiés spécifiquement à certains projets pour combler des dépenses qui ne leur sont pas associées. Il peut aussi s'agir de dépenser autrement que ce qui était prévu à l'intérieur même d'un projet, par exemple d'utiliser les fonds dédiés à l'achat de matériel pour payer des ressources humaines. Cette manipulation comptable serait un moyen de déjouer la vision trop restreinte des bailleurs de fonds quant aux projets et activités (Entrevue B). Ces derniers comprendraient mal comment les activités sont complémentaires ou la réelle proportion du budget qui doit être dédiée aux ressources humaines. Cette stratégie servirait aussi à équilibrer le fait que certaines activités sont plus faciles à financer que d'autres, comme celles destinées aux enfants. Enfin, elle permettrait aux milieux de retirer le maximum des fonds reçus, sans affecter leurs engagements envers leurs bailleurs puisque les manipulations comptables permettent de mieux répondre aux besoins qui touchent les bailleurs de fonds (Entrevue B).

#### Jouer avec les mots

L'habileté à manier la langue française et à communiquer efficacement avantagerait les directions lors de la recherche de nouveaux fonds, la complétion de demandes de financement ainsi que lors des redditions de comptes (Entrevues A, B et H). Présenter son projet afin qu'il soit en adéquation avec ce que les bailleurs recherchent, choisir les mots qu'ils veulent entendre, mettre l'accent sur la portion de son travail qui est recherché et encouragé par ceux-ci serait la stratégie la plus utilisée selon la représentante du regroupement d'ACA rencontrée (Entrevue H). Pour elle :

[Il ne s'agit pas de] gros mensonges de fraude, c'est juste de dire : je vais te dire ce que tu veux entendre pour avoir l'argent et je vais te le dire de la façon que tu veux l'entendre et je vais te parler que de ce que tu veux que je te dise. Les autres bouts que je sais que je vais faire, mais que tu n'aimes pas, je ne les mettrai pas. (Entrevue H)

Cette dernière a toutefois exprimé des réserves face à certaines stratégies de communication qu'utilisent les directions. Sans décourager leur utilisation puisqu'elles lui apparaissent inévitables, elles risquent selon

elle de renforcer les pratiques trop contraignantes des bailleurs de fonds, et pire encore de dévier les organisations de leur mission puisqu'au fil du temps, les documents écrits des organisations en viennent à présenter une version toujours plus altérée de leur mission (Entrevue H).

En réponse à cette idée, une autre personne rencontrée a souligné que les lettres patentes des organisations sont toujours là pour énoncer par écrit leur mission. De son point de vue, les stratégies de communication sont incontournables et « les organisations qui se démarquent dans le monde communautaire et qui arrivent à bien financer leur mission, c'est des gens comme moi qui probablement jouent avec les mots pour entrer dans plusieurs cases au service d'une utilité sociale » (Entrevue A).

#### Interpréter de manière large la mission

Deux coordinations rencontrées ont souligné que la largesse de leur mission leur procurait un bel avantage lorsqu'elles cherchent des fonds puisqu'elles arrivent à intéresser un plus grand nombre de bailleurs de fonds, à répondre à davantage de critères de sélection et à mettre plus facilement l'accent sur certains aspects de leur action qui, par effet de mode, sont plus faciles à financer à un certain moment dans le temps (Entrevues A et B).

### **3.4.3 Travailler la crédibilité et la reconnaissance de l'organisation**

#### Utiliser les données probantes et l'évaluation

Pour évaluer les retombées de leur action, donner du poids et du sens à ce qu'elles font, et par extension aux contributions des donateurs et donatrices, deux directions misent sur l'évaluation de leurs activités (Entrevues D et E). Elles considèrent que l'adoption d'une posture d'apprentissage est gagnante aux yeux des bailleurs. Non seulement cela, l'évaluation permet de démontrer ce qui est fait et les résultats attendus. Il s'agit parfois d'un argument que ces deux directions utilisent pour mettre de l'avant les besoins des communautés, l'efficacité de leur approche, et donc, l'importance de la financer.

## Bâtir sa crédibilité

La principale stratégie d'une coordination pour aller chercher des fonds est de miser sur la crédibilité de son organisation. Pour elle, la crédibilité correspond à :

La réflexion stratégique, la qualité de la gestion, qualité de la gouvernance, qualité de l'intervention, de l'accueil, donc comment on peut être les meilleurs [et meilleures] dans quelque chose [de] très très pointu. (Entrevue E)

Pour y arriver, il faudrait miser sur le travail qui est fait à l'intérieur de l'organisation avant de solliciter les parties prenantes extérieures. Cette coordination fait le pari qu'une fois qu'un organisme est reconnu comme crédible, les opportunités viennent à lui, que ce soit des offres de services pro bono, des demandes de collaboration ou du financement (Entrevue E).

## Renforcer la reconnaissance et le rayonnement

Quatre des cinq directions d'organismes communautaires rencontrées partagent une même vision quant à l'importance d'investir du temps et de l'énergie pour favoriser la reconnaissance de leur organisation (Entrevues A, B, C et E). Pour ces personnes, ce rayonnement permettrait de faire reconnaître l'importance de s'intéresser à la cause qu'elles défendent, de devenir une référence pour l'intervention sur une problématique donnée aux yeux des instances gouvernementales, d'être priorisé lorsque des fonds sont à distribuer ou d'attirer l'intérêt de nouvelles personnes à contribuer à leur cause.

Pour y arriver, elles vont par exemple animer des panels, se présenter à des congrès, des événements-bénéfice, aux activités de chambres de commerce ou donner des entrevues aux médias. Deux des personnes rencontrées ont partagé qu'elles ne limitent pas leurs activités de représentation à celles qui sont faites pour leur propre organisation. Elles participent aussi à celles des regroupements et concertations où elles s'impliquent, car il s'agit non seulement d'occasions d'être des leaders positives dans leur communauté, de s'exprimer au sujet d'enjeux partagés et de revendiquer des causes communes,



mais aussi de profiter d'une tribune de plus pour mettre en lumière la réalité de leur organisation (Entrevues C et E).

La création de contenu, le partage d'Infolettres, la participation à des projets communs et le développement d'innovations sociales seraient aussi des moyens de garantir le rayonnement de son organisation et d'attirer des financements (Entrevues C et E).

### **3.4.4 Influencer les bailleurs de fonds**

#### Développer des relations interpersonnelles

Une direction nous a parlé d'une de ses stratégies qui consiste à entrer en relation et à développer des relations plus personnelles et humaines avec ses collaborateurs et collaboratrices (Entrevue A). Elle observe qu'il est plus judicieux de mettre de côté les aspects stratégiques dans les collaborations qu'elle développe et de plutôt chercher à toucher les personnes pour les intéresser à sa mission et leur donner envie d'y participer. Elle met de l'avant l'hypothèse que :

La grille d'analyse [des bailleurs de fonds] sert juste à se conforter qu'ils sont en train de prendre les meilleures décisions, mais la décision est prise ailleurs. C'est pour ça aussi qu'il y a des disproportions. Une même organisation va avoir plus d'argent que d'autres. Ce n'est pas la grille d'analyse qui le dit ça, c'est toute la relation avec [la direction générale], avec l'organisme. (Entrevue A)

#### S'adapter, se développer ou changer son approche

Deux directions nous ont expliqué que des changements ont été faits au sein de leur organisation, soit dans leur constitution, soit dans leurs activités pour s'adapter au contexte social (Entrevues C et D). Une des organisations a par exemple choisi de suivre la tendance des organismes au passé religieux comme le sien et de devenir laïque (Entrevue D). Elle a ainsi eu accès à certaines subventions publiques qui excluaient les initiatives religieuses. L'autre direction a expliqué que son organisation a développé des activités pour répondre aux besoins qui ont émergé lors d'une pandémie mondiale (Entrevue C). Il s'agissait pour elle

d'un moyen de mobiliser son équipe dans une période de perte de repères, en plus de démontrer une flexibilité qui attire l'intérêt médiatique et qui plaît aux bailleurs de fonds, surtout privés selon son expérience.

Pour une autre personne rencontrée, le meilleur moyen d'arriver à ces résultats serait de s'assurer de devenir incontournable dans son environnement. De son point de vue, plus un organisme est gros, moins il risque qu'on lui refuse des financements (Entrevue B).

C'est une stratégie que la personne qui travaille au sein d'un regroupement d'ACA a déjà observée. Elle nous a souligné les bénéfices qu'ont tirés ces organismes qui « ont changé leur approche, ce qui fait qu'ils peuvent aller chercher beaucoup plus de financement » (Entrevue H). Toutefois, elle croit qu'il s'agit d'organisations qui ont perdu leur essence parce qu'elles « ont vraiment modifié le cœur de leur mission, leur pratique, leur approche pour aller chercher plus de financement » (Entrevue H).

### Négocier

Face à des opportunités de financement et de partenariats qui sont en conflit avec la vision ou les façons de faire de leur organisation, deux directions nous ont parlé de l'importance de la négociation (Entrevues A et G). L'une d'elles reconnaît que pour négocier il faut toutefois être prêt ou prête à accepter des compromis temporaires (Entrevue A) tandis que l'autre nous est apparue comme plus intransigeante dans sa négociation d'ententes de services (Entrevue E).

### Faire reconnaître sa logique d'action

Dans le même ordre d'idée, éduquer les organismes financeurs sur les meilleures pratiques serait un devoir que les directions doivent remplir selon une personne rencontrée (Entrevue A). Il s'agirait d'un défi de taille, car même en l'absence d'une bonne connaissance de la réalité du terrain, elle observe que certaines personnes, notamment du secteur privé, arrivent avec des visions étroites de la manière

d'intervenir sur des problématiques qu'elle qualifie de « pensées magiques » (Entrevue A). Par exemple, plutôt que de questionner les communautés et les organisations sur leurs besoins et ensuite déterminer leurs investissements, elles vont chercher des projets qui leur permettent de réaliser les impacts qui les intéressent. Elles vont aussi chercher à financer des projets très spécifiques pour avoir un impact sur une problématique, alors que les logiques d'action des organismes communautaires sont plus systémiques, et « qu'un projet ne peut pas exister sans l'autre, puisqu'on aborde les problèmes de façon transversale » (Entrevue A). Se serait grâce à des stratégies de communication que les directions arrivent à faire comprendre leur logique d'action ou les meilleures façons de répondre aux besoins des populations (Entrevue D).

Les groupes vont aussi déployer leur influence à l'extérieur de leur organisation pour faire reconnaître leur logique d'action, par exemple en rencontrant des décideurs, décideuses et fonctionnaires pour leur parler des impacts que les conditions d'octroi d'un financement ou d'une politique peuvent avoir sur la communauté (Entrevue C). Cela comprend aussi les stratégies « de coulisse, pour faire parler des différents projets, des différentes initiatives et des fois des différentes missions vers le politique pour qu'ils prennent des décisions qui ont un impact sur plusieurs personnes au final » (Entrevue C).

Nous nous sommes intéressée aux impacts de ces stratégies d'influence lorsque nous avons rencontré des personnes qui travaillent dans des organismes financeurs. Les deux personnes nous ont présenté des exemples de changements mis en place dans leur organisation sous l'influence des groupes. D'abord, les critiques des groupes sur les formulaires de reddition de comptes ont amené un des organismes financeurs de cette étude à les diminuer et même à influencer ses homologues à faire de même à travers une coalition de fondations (Entrevue H). Il s'agit d'ailleurs d'une pratique qui a été saluée par une direction d'organisme communautaire rencontrée (Entrevue A). L'autre personne représentante d'un organisme financer a exprimé que les groupes avaient eu une influence sur l'orientation des programmes de l'organisation pour laquelle elle travaille lorsqu'ils ont mis en lumière des problématiques oubliées qui font maintenant partie

de leurs orientations (Entrevue G). Les personnes représentantes d'organismes financeurs nous ont aussi partagé que leur organisation consulte les groupes pour déterminer leurs orientations, qu'elles soutiennent certaines revendications des organismes communautaires et leur offrent des opportunités de s'exprimer et d'influencer d'autres bailleurs (Entrevues G et H).

### Unir ses forces

Utiliser la force du nombre serait efficace dans les regroupements sectoriels où des directions unissent leur voix pour discuter avec le gouvernement et lui amener des façons de faire issues des meilleures pratiques développées par leur secteur d'activités (Entrevue D). Selon une personne rencontrée, les organismes ont repris du pouvoir au cours des dernières années. Elle explique que :

Si on revient il y a 5-10 ans [...] les organismes n'avaient aucun pouvoir. On faisait tout ce que les gens voulaient qu'on fasse parce qu'on dépendait tellement de leur argent. Pas tout le monde, mais je veux dire c'était facile de perdre, mais maintenant je pense que les organismes on doit faire partie de la décision, et ça, c'est très sain à mon avis. (Entrevue D)

À plus petite échelle, mobiliser des partenaires qui vivent les mêmes enjeux face aux pratiques intrusives d'un bailleur de fonds avec l'écriture d'une lettre commune serait aussi efficace (Entrevue A).

La stratégie la plus efficace de toutes, selon la personne représentante d'un regroupement d'ACA, serait de collectivement refuser en bloc les financements qui risquent de porter atteinte à l'autonomie des groupes (Entrevue H). Cette stratégie serait encore plus forte lorsqu'elle est portée par un regroupement et qu'un grand nombre d'organismes le compose.

Selon nos entretiens, les organisations retirent d'autres avantages de leur participation à des regroupements d'ACA (Entrevues A, B et C). D'abord, il s'agit d'un moyen pour les groupes de préserver le temps et l'énergie qu'ils auraient normalement investis dans la défense de leurs intérêts, puisqu'ils peuvent compter sur des acteurs et des actrices avec plus d'influence qu'eux pour le faire (Entrevue A).

Une direction donne l'exemple des revendications qui sont faites au sujet du rehaussement du financement à la mission globale des organismes :

Ça prend beaucoup de stratégie, de représentations politiques, et je ne pense pas qu'à notre niveau on est capable. On a beaucoup trop de choses dans nos barques, et ça prend des gens qui [ne] travaillent que là-dessus, et qu'avec le ministère. (Entrevue A)

Les regroupements permettent aussi d'avoir accès à des informations privilégiées ou simplifiées, sans devoir investir du temps dans des démarches individuelles pour les trouver (Entrevue B). Un autre avantage serait que les groupes peuvent mener des revendications de manière presque anonyme, puisqu'elles sont faites au nom du regroupement et non en leur propre nom ce qui évite de se mettre dans une mauvaise posture envers ses collaborateurs, collaboratrices ou bailleurs (Entrevue A).

### **3.5 La vision personnelle des directions et coordinations sur la mission et l'autonomie des organisations**

Jusqu'à maintenant, nous avons établi que pour maintenir le cap sur leur mission, les organisations s'appuient sur le travail de leur direction et coordination. Notre recherche a démontré que les tâches qui composent ce travail sont les mêmes d'une organisation à l'autre, que le profil de compétences des personnes qui occupent ces postes est similaire et qu'elles vivent sensiblement les mêmes enjeux de financement. En contrepartie, les stratégies que ces personnes déploient pour y faire face sont variées. Elles seraient tributaires de leur interprétation du concept d'autonomie et de leur vision de leur redevabilité envers les communautés et leur mission.

#### **3.5.1 Les différentes visions de l'autonomie**

Toutes les directions que nous avons rencontrées ont en commun de considérer l'autonomie d'action de leur organisation comme primordiale. Elles la décrivent toutefois de différentes manières.

Certaines adhèrent à la vision de l'autonomie telle que décrite par le secteur de l'ACA (Entrevues A, B et C). Cette vision s'accompagne traditionnellement d'un militantisme en faveur d'un financement entièrement public et à la mission, ou pour que les autres financements reçus lui ressemblent le plus possible (Entrevues B et C). Comme en témoigne la représentante du regroupement d'ACA rencontrée, « le financement public à la mission, il n'y a absolument rien d'autre que ça qui est garant de l'autonomie des groupes et de l'action communautaire autonome et du pouvoir citoyen » (Entrevue H). Cette vision de l'autonomie a toutefois été contestée par deux directions qui défendent au contraire l'idée que l'autonomie s'acquiert par une diversité de financement, rendant ainsi les organisations moins dépendantes aux priorités de leurs bailleurs de fonds si elles changent (Entrevues D et E).

Pour d'autres, l'autonomie repose sur le fait de ne pas se faire instrumentaliser par un bailleur qui mettrait de l'avant ses intérêts avant ceux des communautés (Entrevues A, C et E). Plusieurs ont souligné que leur autonomie se traduit dans leur capacité à faire des choix, par exemple en refusant un financement dont les conditions ne conviennent pas parce qu'elles ne sont pas adaptées à leur réalité ou parce que leurs ressources humaines n'ont pas la capacité de répondre aux exigences. (Entrevues B, C et E). L'une d'elles résume ainsi :

D'être autonome [c'est] de décider quel moyen on va mettre en place pour répondre aux besoins de la communauté, mais surtout pour ne pas jamais être instrumentalisé. Alors il n'y a personne qui va définir pour nous comment on va soutenir les personnes. Et nous [dans] notre façon de faire, le *top down* n'existe pas là. Nous on va voir ce que les gens ont à nous dire dans la communauté, c'est quoi les besoins. Que ce soit par le biais de recherche, par le biais de contact avec les usagers [et usagères], par le biais de contact avec les partenaires qui nous disent : « ça, c'est un enjeu spécifique », nous on s'assoit et on redéfinit nos bases, vers quoi on s'enligne et l'important c'est que ça soit accroché à notre mission. [...] Il [n'] y a personne qui va définir [notre mission], à part les personnes avec qui on travaille, qui vont nous aider à nous orienter. (Entrevue C)

Il nous importe de souligner que certaines conditions favoriseraient la capacité des organisations à maintenir leur autonomie. D'abord, un certain confort financier serait facilitant. Une direction a observé

que face à des financements plus contraignants, « ce n'est pas de la mauvaise foi, c'est du manque de ressources [...] qui amène les gens à faire des choix, qui moi je peux me permettre de pas faire, parce que j'ai les ressources qui me le permettent » (Entrevue C).

L'acceptabilité sociale de certaines causes qui font consensus favoriserait aussi le maintien de l'autonomie des organisations qui les défendent. Les organisations qui s'adressent à des populations qui ne sont pas desservies ou qui offrent des services qui n'ont pas d'alternatives au sein du réseau public auraient aussi une marge de manœuvre supplémentaire pour négocier les conditions de leur financement. Conséquemment, les organisations qui bénéficient de ces deux conditions, par exemple les ressources pour femmes victimes de violence, ont le plus de chance de maintenir leur autonomie. À l'inverse, des organisations qui offrent des services proches ou semblables à ceux du réseau public auraient plus de chance d'être instrumentalisées (Entrevue H).

### **3.5.2 Les différentes visions de la redevabilité envers la mission et les communautés**

D'un côté, les cinq directions et coordinations d'organismes communautaires que nous avons rencontrées nous ont partagé les bénéfices d'adapter et de changer leur mission ou les activités qu'elles déploient pour la remplir. C'est ce qui leur permettrait de bien répondre à leur mission et aux besoins des communautés.

Effectivement les missions changeraient parce que les besoins des communautés évoluent. Une direction résume ainsi l'idée que lorsque des situations particulières arrivent, « le propre d'un organisme communautaire c'est la capacité de répondre aux populations avec qui il œuvre, avec qui il travaille » (Entrevue C). Les changements seraient également issus de l'évolution des connaissances sur les meilleures pratiques pour répondre aux besoins (Entrevues A, C et E). Par exemple, on sait aujourd'hui que pour lutter contre le décrochage scolaire, il ne faut pas uniquement s'intéresser aux caractéristiques individuelles des personnes, mais aussi à leur environnement, aux infrastructures scolaires et aux politiques sociales qui ont des impacts sur leur développement. Les approches axées sur la charité ont

aussi été délaissées au profit d'actions qui s'intéressent à l'impact des pratiques (Entrevue D). Une autre coordination affirme pour sa part que chaque fois que sa mission a changé, c'était en fonction des besoins exprimés par la communauté (Entrevue B). Enfin, une coordination a apporté une nuance en expliquant que les changements au sein de son organisation se sont plutôt opérés dans la manière de répondre à la mission, mais pas dans la mission elle-même (Entrevue E).

Dans un contexte de sous-financement et face à une infinité de besoins, un juste équilibre dans l'amélioration de la manière dont on répond aux besoins des communautés serait à trouver pour ne pas se dénaturer (Entrevue B). Pour rester redevables envers leur mission, les directions rencontrées nous ont expliqué qu'elles protègent avec rigueur les décisions qui sont prises au sein de leur organisation (Entrevue C), se dotent d'outils comme des planifications stratégiques (Entrevues A et D), utilisent la recherche-action pour évaluer les besoins de la communauté et les meilleures façons d'y répondre (Entrevue B), évitent de développer des expertises qui ne leur reviennent pas (Entrevue A) et se centrent sur les besoins des populations desservies (Entrevue A). Où s'arrêter? Une direction mesure sa manière de répondre à sa mission en ayant une vision réaliste et en se disant : « est-ce qu'on va au maximum de nos capacités avec les ressources qu'on a? Moi je considère qu'aujourd'hui oui, je pense qu'on répond à notre mission de façon optimale » (Entrevue E). Une représentante d'un organisme communautaire explique toutefois qu'il est inévitable de prendre des risques en acceptant des financements ou en démarrant des projets, quitte à revenir en arrière si on constate qu'il ne s'agit pas de la bonne direction à prendre pour atteindre sa mission (Entrevue B).

Les personnes rencontrées qui ne sont ni des directions ni des coordinations d'organismes communautaires posent un regard différent sur les changements décrits ci-haut. Ces personnes, qui travaillent au sein d'un regroupement d'ACA et de deux organismes financeurs, nous ont plutôt relaté qu'elles ont côtoyé un certain nombre d'organisations qui avaient changé leur mission principalement pour pallier l'insuffisance de leur financement. Ces dernières se seraient pliées à trop d'exigences de leurs



bailleurs de fonds, auraient été instrumentalisées lorsque l'approche qu'elles avaient développée a été institutionnalisée, se seraient dénaturées en cherchant à pallier les manques de services publics, auraient délaissé la défense de droits pour offrir des services, auraient développé des activités ou signé des ententes de service éloignées de leur mission pour obtenir du financement et assurer leur survie, ou auraient développé des services pour pallier des crises et des urgences sans arriver à faire marche arrière une fois qu'elles étaient passées (Entrevues H, F et G).

Aucune des directions rencontrées n'a admis avoir adopté ce genre de pratiques, bien qu'une d'elles l'aurait déjà observé dans d'autres organisations (Entrevue C). Les directions et coordinations que nous avons interviewées ont toutes reconnu l'insuffisance du financement des OBNL, et que si « l'équipe de direction n'est pas solide à garder un cap sur la mission [...] bien les financements, ça peut te faire dériver de ta mission très clairement » (Entrevue A). Toutefois, la majorité des organisations où elles s'impliquent se sont développées et sont allé chercher de nouveaux fonds au cours des dernières années, le tout en conservant leur redevabilité envers leur mission selon leur perception.

Une direction rencontrée résume bien les propos que nous avons recueillis au sujet de l'évolution des missions lorsqu'elle nous explique : « notre action de départ c'était du collectif. Mais là on est en train de [changer]. Est-ce que c'est mal, est-ce que c'est bien, en tout cas ça, répond à des besoins qui ont été révélés » (Entrevue B).

## CONCLUSION

L'augmentation en nombre et en complexité des problématiques sociales, le désengagement de l'État pour y répondre avec des politiques claires d'austérité et la rupture du dialogue social sont tous des facteurs qui ont accentué les pressions sur le mouvement communautaire québécois. Le tout dans un contexte de sous-financement des groupes qui le composent, d'une multiplication des financements non récurrents et de l'arrivée de nouveaux partenaires financiers qui sont parfois étrangers aux enjeux de l'action communautaire autonome.

Les groupes de base ne sont pas moins engagés dans leur volonté de transformation sociale. Face aux contraintes, ils multiplient les innovations, les projets et les stratégies d'adaptation pour garder le cap sur leur volonté de transformation sociale. Au cœur de ces organisations se trouvent les directions et coordinations du secteur communautaire, des acteurs et actrices dont le travail est tous azimuts et les compétences nombreuses, mais de qui la littérature au Québec s'intéresse peu. Face à ces constats, l'objectif de ce travail était de savoir comment les directions et coordinations du secteur communautaire arrivent à maintenir l'intégrité de la mission de leur organisation compte tenu de la variété de parties prenantes à qui elles répondent et de financements qu'elles reçoivent, lesquels ont parfois des exigences qui risquent de porter atteinte à leur autonomie. Notre étude exploratoire s'est appuyée sur la rencontre de cinq directions et coordinations, d'une représentante d'un regroupement d'ACA et de deux représentantes d'organismes financeurs. Elle nous a permis de lever le voile sur un travail méconnu et peu documenté.

À travers notre démarche, nous avons constaté que les pressions des bailleurs de fonds ne sont pas les seules avec lesquelles les directions et coordinations doivent composer pour garder le cap sur leur mission. Les attentes qui proviennent de leurs partenaires, équipe de travail, conseil d'administration et celles qui proviennent de la communauté sont aussi importantes. En se trouvant ainsi à la croisée des chemins, les

directions et coordinations sont les seules personnes à posséder des connaissances sur l'ensemble des variables qui entrent en jeu dans le fonctionnement de leur organisation. Nous avons déterminé que c'est grâce à des savoirs, savoir-faire et savoir-être diversifiés que ces personnes arrivent à remplir l'ensemble de leurs tâches qui comprennent la gouvernance, la gestion des opérations, la vie associative ainsi que la représentation et la concertation. L'exigence des tâches liées à la gestion financière, qui est largement relatée dans la littérature, a trouvé écho dans nos entretiens. C'est toutefois la gestion des ressources humaines qui a été soulignée comme la partie la plus difficile du travail des directions.

Notre exploration des stratégies déployées pour pallier l'insuffisance des financements et aux pressions contradictoires exercées par les différentes parties prenantes des organisations a été particulièrement intéressante. Elle a révélé que les stratégies mises en place par les directions et coordinations s'échelonnent sur un spectre large, qui va de la défense et la promotion de la spécificité des milieux communautaires à l'adoption de pratiques qui s'inspirent de l'entreprise privée.

Également, nous avons porté un regard nouveau sur ce que signifie le maintien de la mission et de l'autonomie des organisations. Nos entretiens avec les directions et coordinations ont mis en lumière une interprétation différente de celle exposée par la littérature et les autres personnes avec qui nous nous sommes entretenue. Bien que pour les cinq directions rencontrées, l'autonomie est une variable essentielle à leur travail, seulement quelques-unes d'entre elles reprennent la notion d'autonomie telle que décrite par le mouvement de l'ACA. Il existerait en fait autant de définitions de l'autonomie que de directions d'organismes. Celles que nous avons rencontrées avaient également en commun de considérer les changements dans leur manière de répondre à leur mission comme bénéfiques alors que la littérature qui s'intéresse à ces pratiques les interprète plutôt comme le fruit d'une instrumentalisation par des bailleurs de fonds.

Face à ces constats, nous retenons que la réalité sur le terrain semble plus diversifiée que ce que nous avons pu voir dans notre recension des écrits. Il existe en fait une pluralité de milieux communautaires. On le voit dans les écarts entre les positions portées par les regroupements d'ACA et les organismes terrain. Ces derniers adoptent des approches qui sont plus pragmatiques et moins polarisantes dans leurs rapports avec les bailleurs de fonds, souvent sous prétexte de répondre aux besoins de la communauté qu'ils desservent. Ces tensions entre les dimensions politiques des organismes communautaires et le maintien et le développement des activités liées à leur mission sont le plus souvent mitigées par les directions et coordinations du secteur communautaire. Elles le font en fonction de la vision qu'elles portent de la redevabilité de leur organisation envers leur mission et envers la communauté qu'elles desservent. Effectivement, malgré la présence de structures de fonctionnement participatives au sein du secteur communautaire, l'évolution des organismes qui le composent reste liée dans plusieurs cas à la vision des directions et coordinations qui s'y impliquent. C'est là un champ de recherche qui reste largement à explorer et nous proposons de confirmer les tendances observées dans ce travail avec un plus grand échantillon, davantage représentatif de la diversité de genres, d'origines et de cultures qui font la richesse du secteur communautaire québécois.

Finalement, les apprentissages tirés de cette démarche ont renforcé notre grande admiration pour les personnes qui s'investissent dans les postes de direction et coordination d'organismes communautaires. Leur travail, en plus d'être exigeant, stratégique et complexe, est aussi très solitaire. Nous espérons que les présentes conclusions contribueront à une meilleure compréhension et une plus grande reconnaissance de l'implication de ces personnes d'exception à l'avancement social du Québec.

## BIBLIOGRAPHIE

Agence du revenu du Canada. (2016, 3 juin). *Types d'organismes de bienfaisance enregistrés (désignations)*. <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/organismes-bienfaisance-dons/organismes-bienfaisance/demande-enregistrement-organisme-bienfaisance-donataire-reconnu/presenter-demande-organisme-bienfaisance/etablir/types-organismes-bienfaisance-enregistres-designations.html>

Beauchamps, J. (2018). La première grève des cégépiens, en 1968. ) [Balado]. Dans *Aujourd'hui l'histoire*. Société Radio-Canada. <https://ici.radio-canada.ca/premiere/emissions/aujourd-hui-l-histoire/segments/entrevue/69366/greve-etudiante-de-1968-quebec-cegeps-jean-philippe-warren>

Bélanger, P. et R., Lévesque, B. (1992). Le mouvement populaire et communautaire: de la revendication au partenariat (1963-1992). Dans Daigle, G et Rocher, G. (dir.), *Le Québec en jeu. Comprendre les grands défis*. (713-747). Les Presses de l'Université de Montréal

Bergeron-Gaudin, J.-V. (2019). L'organisation communautaire en travail social au Québec : origines, trajectoire et tensions. *Nouvelles pratiques sociales*, 30(2), 80–99. <https://doi.org/10.7202/1066102ar>

Berthiaume, A. (2016). *La gouvernance néolibérale et les organismes communautaires québécois : Étude de la Fondation Lucie et André Chagnon*. (Mémoire de maîtrise, UQAM). Archipel. <https://archipel.uqam.ca/8662/1/M14314.pdf>

Briand, L., Chartrand, M. et Sauvé, N. (2011). Une étude exploratoire de l'influence des bailleurs de fonds sur les missions de deux organismes dans le secteur du logement communautaire. *CRISES UQAM, Collection Études théoriques - no ET1104*. <https://crises.uqam.ca/cahiers/et1104-une-etude-exploratoire-de-linfluence-des-bailleurs-de-fonds-sur-les-missions-de-deux-organismes-dans-le-secteur-du-logement-communautaire/>

Bourque, D. et Jetté, C. (2018). Nouvelle gestion publique et les rapports entre l'État et le secteur communautaire. Dans J. Grenier et M. Bourque (dir.), *Les services sociaux à l'ère managériale*. Québec, Presses de l'Université Laval.

Christensen, R. et Ebrahim, A. (2006). How does accountability affect mission? The case of non-profit serving immigrants and refugees. *Nonprofit Management & Leadership*, 17(2), p. 195-209.

Clinique communautaire de Pointe-St-Charles (CCPSC). (s. d.). Historique de la Clinique communautaire. <https://ccpsc.qc.ca/fr/historique>

Depelteau, J. (2013). Enjeux liés au financement et à la gouvernance des organismes communautaires québécois. *Institut de recherche et d'informations socio-économiques*. <https://iris-recherche.qc.ca/publications/revue-litterature-communautaire>

Deslauriers, J.P. (2014). *Les groupes communautaires : vers un changement de paradigme?*, Presses de l'université Laval, Québec.

Deslauriers, J.P. et R. Paquet (2003). *Travailler dans le communautaire*, Presses de l'université du Québec, Sainte-Foy, Québec.

Ditkoff, S. W., et Grindle, A. (2017). Audacious philanthropy. *Harvard Business Review*, 110-118.  
Ducharme, É. et Lesemann, F. (2016). Les fondations et la « nouvelle philanthropie » : un changement de paradigmes scientifiques et politiques. *Lien social et Politiques*, (75), 140–161.  
<https://doi.org/10.7202/1036300ar>

Ducharme, É. et Lesemann, F. (2011). Les fondations et la « nouvelle philanthropie » : un changement de paradigmes scientifiques et politiques. *Lien social et Politiques*, (65), 203–224.  
<https://doi.org/10.7202/1006033ar>

Dupuis, S. (2020). *Grande Noirceur*. L'Encyclopédie Canadienne.  
<https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/grande-noirceur>

Durocher, R. (2015). *Révolution tranquille*. L'Encyclopédie Canadienne.  
<https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/revolution-tranquille>

Éducaloi (s.d.). *Introduction aux organismes de bienfaisance enregistrés*.  
<https://educaloi.qc.ca/capsules/introduction-aux-organismes-de-bienfaisance-enregistres/>

Éducaloi. (s.d.). *Organisme sans but lucratif incorporé : Administrateurs et directeur général... qui fait quoi?*  
<https://educaloi.qc.ca/capsules/organisme-sans-but-lucratif-incorpore-administrateurs-et-directeur-general-qui-fait-quoi/>

Engagez-vous pour le communautaire. (s. d.). *À propos*. <https://engagevousaca.org/>

Épisode. (2020). *Étude sur les tendances en philanthropie au Québec en 2020*.  
[https://www.episode.ca/wp-content/uploads/Episode\\_Etude2020.pdf](https://www.episode.ca/wp-content/uploads/Episode_Etude2020.pdf)

Fauvel, M., Noiseux, Y., Coget, L. (2020). *Précarité au travail et pratiques de gestion dans le mouvement de l'action communautaire autonome*. <http://www.gireps.org/wp-content/uploads/2020/10/FAUVEL-NOISEUX-COGET-RAPPORT-FINAL.pdf>

Fortin, M. (2018). Impact du financement des fondations privées sur l'action communautaire Le cas de la Fondation Lucie et André Chagnon. *Institut de recherche et d'informations socio-économiques*. [https://cdn.iris-recherche.qc.ca/uploads/publication/file/Note\\_FLAC\\_WEB\\_02.pdf](https://cdn.iris-recherche.qc.ca/uploads/publication/file/Note_FLAC_WEB_02.pdf)

Garneau, V. (2011). *Le Conseil des oeuvres de Montréal : animation sociale, démocratie participative et affrontement politique* [thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal]. Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire-UQO : Cahier H-02, novembre 2013, 86p.

Gauthier, B. et Bourgeois, I. (2016). *Recherche sociale* (6<sup>e</sup> éd.). Presses de l'Université du Québec.

Gazzoli, P., Jetté, C., Chamberland, V., Dumais, L. et Vaillancourt, Y. (2014). Nouvel essor des fondations au Québec et au Canada: Pour une analyse sociopolitique fondée sur le concept d'économie plurielle. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85(2), 165-191. doi:10.1111/apce.12034

Grenier, J. et Bourque, M. (2018). *Les services sociaux à l'ère managériale*. Québec, Presses de l'Université Laval, Collection: Travail social, 306 p.

Jetté, C. (2008). *Les organismes communautaires et la transformation de l'État-providence : Trois décennies de coconstruction des politiques publiques dans le domaine de la santé et des services sociaux*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 422 p.

Jones, M.B. (2007). The multiple sources of mission drift. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(2), p. 299-307.

Le Collectif des fondations québécoises contre les inégalités. (s.d). À propos. <https://www.collectifdesfondations.org/>

Lefèvre, S. et Berthiaume, A. (2017). Les partenariats entre secteur public et fondations philanthropiques au Québec : genèse, contestation et épilogue d'une réforme de l'action publique. *Revue française d'administration publique*, 163, 491-506. <https://doi.org/10.3917/rfap.163.0491>

Lefèvre, S. et Berthiaume, A. (2017). Le choix des donataires. Ethnographie d'un comité de sélection d'une fondation philanthropique atypique. *ethnographiques.org*, Numéro 34 – *Philanthropies* [en ligne].

Lesemann, F. (2011). « Nouvelles fondations privées » et transition de « régimes institutionnels ». *Lien social et Politiques*, (65), 79–97. <https://doi.org/10.7202/1006027ar>

Loi sur les compagnies. Éditeur officiel du Québec.

Mayer, R. (2002). *Évolution des pratiques en service social*, Québec, Gaëtan Morin Éditeur, 489p.

Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS). (2014, 17 avril). *L'importance économique de l'action communautaire et bénévole au Québec. Note de recherche*. [https://rqge.qc.ca/wp-content/uploads/2015/02/NoteMESS2014\\_ImportanceCommunaautaireQC.pdf](https://rqge.qc.ca/wp-content/uploads/2015/02/NoteMESS2014_ImportanceCommunaautaireQC.pdf)

Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS). (2021, 21 juin). Statistiques sur l'action communautaire. <https://www.mtess.gouv.qc.ca/statistiques/action-communautaire/>

Morissette, C. (2012, 5 mars). *Les OSBL et les OBNL*. les affaires. <https://www.lesaffaires.com/blogues/catherine-morissette/les-osbl-et-les-obnl/541809>

Najam, A. (1996). NGO Accountability : A Conceptual Framework. *Development Policy Review*, 14, 339-353.

Regroupement des organismes communautaires des Laurentides. (2014). *Rôles responsabilité et obligations des différentes instances d'un organisme communautaire*. <https://www.culturelaurentides.com/wp-content/uploads/2019/08/R%C3%B4les-responsabilit%C3%A9s-obligations-CA-NOV-2014.pdf>

Regroupement intersectoriel des organismes communautaires de Montréal (RIOCM). (2021). *Guide de réflexion sur le financement alternatif*. <https://riocm.org/guide-de-reflexion-sur-le-financement-alternatif/>

Regroupement intersectoriel des organismes communautaires de Montréal (RIOCM). (2021). *Essentiel le communautaire? La Grogne, Printemps 2021*. [https://petitepatrie.org/wp-content/uploads/2021/06/La\\_Grogne\\_printemps\\_2021.pdf](https://petitepatrie.org/wp-content/uploads/2021/06/La_Grogne_printemps_2021.pdf).

René, J.F., Fournier, D., Duval, M. et Garon, S. (2001). *Les Organismes communautaires au Québec : des pratiques à la croisée des chemins : rapport de recherche sur la réorganisation du réseau de la santé et des services sociaux et les transformations dans les pratiques des organismes communautaires*, Montréal : Relais-femmes ; Montréal : Centre de formation populaire.

Réseau québécois de l'action communautaire autonome (RQ-ACA). (2019, 29 mai). *Futur plan d'action gouvernemental en matière d'action communautaire : le RQ-ACA se réjouit du début des consultations annoncé*. <https://rq-aca.org/2019/05/29/futur-plan-daction-gouvernemental-en-matiere-daction-communautaire-le-rq-aca-se-rejouit-du-debut-des-consultations-annonce/>

Réseau québécois de l'action communautaire autonome (RQ-ACA). (2020). *Historique de l'ACA*. <https://rq-aca.org/aca/>

Secrétariat à l'action communautaire autonome (SACA) du Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. (2001). *Politique de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire (PRSAC) : L'action communautaire : une contribution essentielle de la citoyenneté au développement social du Québec*. <https://www.mtess.gouv.qc.ca/sacais/action-communautaire/politique-reconnaissance-soutien.asp>

Secrétariat à l'action communautaire autonome (SACA) du Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. (2004). *Cadre de référence en matière d'action communautaire*. [https://www.mtess.gouv.qc.ca/telecharger.asp?fichier=/publications/pdf/SACA\\_plan\\_action\\_gouv\\_act\\_communautaire.pdf](https://www.mtess.gouv.qc.ca/telecharger.asp?fichier=/publications/pdf/SACA_plan_action_gouv_act_communautaire.pdf).

Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales (SACAIS) du Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. (2021). *Soutien financier gouvernemental en action communautaire : État de situation 2019-2020*. [https://www.mtess.gouv.qc.ca/publications/pdf/SACAIS\\_etat\\_situation.pdf](https://www.mtess.gouv.qc.ca/publications/pdf/SACAIS_etat_situation.pdf)

Sotomayor, E. et Lacombe, M. (2006) *Dix ans de luttes pour la reconnaissance*. Le Comité aviseur de l'action communautaire autonome, Montréal, Québec.

Table des regroupements provinciaux d'organismes communautaires et bénévoles (TRPOCB) (2020). *Pourquoi revendiquer des seuils planchers communs et l'indexation à la hausse des coûts*



de fonctionnement? [http://trpocb.org/trpocb/wp-content/uploads/2020/01/2020-01-24\\_explications\\_seuils-plan-chers-communs\\_indexation\\_CASSSH-2020-2021\\_FINAL.pdf](http://trpocb.org/trpocb/wp-content/uploads/2020/01/2020-01-24_explications_seuils-plan-chers-communs_indexation_CASSSH-2020-2021_FINAL.pdf)

Vaillancourt, Y. (2017). Marges de manœuvre des acteurs locaux de développement social en contexte d'austérité. *Copublication CRCOC, CRISES et ARIMA*. <https://depot.erudit.org/id/004087dd>

Van Campenhoudt, L., Marquet, J. et Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales* (5<sup>e</sup> éd.). DUNOD.

White, D. (2008). *La gouvernance intersectorielle à l'épreuve : Évaluation de la mise en œuvre et des premières retombées de la Politique de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire*. Version abrégée. Centre de recherche sur les politiques et le développement social (CPDS), Université de Montréal. [http://www.frqsc.gouv.qc.ca/documents/11326/448958/PC\\_WhiteD\\_rapport+abr%C3%A9g%C3%A9%202007\\_Evaluation-mise-en-oeuvre-retombees/c967a587-9c62-4f00-b8f6-a027c6c538d3](http://www.frqsc.gouv.qc.ca/documents/11326/448958/PC_WhiteD_rapport+abr%C3%A9g%C3%A9%202007_Evaluation-mise-en-oeuvre-retombees/c967a587-9c62-4f00-b8f6-a027c6c538d3)

White, D. (2012). L'institutionnalisation de la résistance : la politique québécoise de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire. *Cahiers de recherche sociologique*, (53), 89–120. <https://doi.org/10.7202/1023193ar>

# ANNEXE 1

## GRILLES D'ENTRETIEN

### Directions et coordinations d'organismes communautaires

1. Pourriez-vous nous partager les étapes de votre parcours académique et professionnel ?
2. Quels sont vos rôles et responsabilités au sein de votre organisme ? Quelle proportion de votre tâche est investie au financement de votre organisation?
3. Quelles sont les tâches que vous devez accomplir pour assurer le financement de votre organisme ?
4. Faites-vous partie d'un regroupement d'action communautaire (ou autre regroupement d'organismes) autonome ? Pourquoi ?
5. Quels sont les avantages et désavantages pour un organisme d'être membre d'un regroupement d'action communautaire autonome (ou autre regroupement d'organismes) au niveau du financement? Êtes-vous déjà allé à contre-courant d'une recommandation ou d'une décision prise par un regroupement duquel vous faites partie ?
6. Quelles sont les caractéristiques qui rendent votre organisation autonome ? Connaissez-vous les 8 critères du SACA en lien avec les organisations autonomes ? Qu'en pensez-vous ?
7. Diriez-vous que vous êtes suffisamment financé pour répondre à votre mission ou reste-t-il des manques à gagner ? Comment en êtes-vous arrivé à cet équilibre ou qu'est-ce qui vous empêche de l'atteindre ?
8. Comment le financement de l'organisme en regard aux apports du public, du philanthropique et du privé a-t-il évolué durant les dernières années? En termes de proportion de votre financement. En termes de menace à votre autonomie.

9. Quelles sont les caractéristiques déterminantes pour que vous acceptiez un financement?
10. Qu'elles sont les caractéristiques qui pourraient vous faire refuser un financement ?
11. Avez-vous déjà senti qu'un financement présentait des enjeux pour le maintien de votre mission?
  - a. Qu'avez-vous fait? (Accepté le financement ou pas)
  - b. Pourquoi?
  - c. Pourquoi en comparaison à un autre financement?
12. Comment votre mission a-t-elle évolué au fil des ans ? Pourquoi selon vous ?
13. Avez-vous déjà développé une nouvelle activité ou accueilli une nouvelle clientèle pour obtenir un financement ?
14. Quelles sont les stratégies que vous avez mises en place pour obtenir du financement qui ne présente pas d'enjeu en regard à votre mission?
15. Quelles sont les stratégies que vous déployez face à des financements qui sont moins en phase avec votre mission?
16. Parlez-vous avec les directions et coordinations d'autres organismes pour partager vos stratégies face au financement reçu? Avec des regroupements d'action communautaire autonome ou autre regroupement d'organismes ?
17. Pourriez-vous décrire une stratégie collective pour limiter les menaces à l'autonomie des organisations quand un financement peut potentiellement y porter atteinte?
18. Selon vous, quelles sont les compétences clés d'une direction ou coordination d'organisme dans le secteur communautaire ?
19. Aimerez-vous partager d'autres informations sur le financement et/ou l'autonomie des organisations dans votre secteur ?

## Personnes représentantes des regroupements d'action communautaire autonome

1. Pourriez-vous nous partager les étapes de votre parcours académique et professionnel ?
2. Quels sont vos rôles et responsabilités au sein du regroupement ?
3. La mission de votre regroupement a-t-elle évolué au fil des ans, plus particulièrement en ce qui a trait au financement?
4. Comment votre regroupement voit-il le financement de ses membres ? Quels en sont les principaux enjeux?
5. Quels sont les avantages pour un organisme d'être membre d'un regroupement d'ACA ? Et plus précisément au niveau du financement?
6. Comment soutenez-vous les organismes dans leurs stratégies pour maintenir le cap sur leur mission face aux enjeux des financements et redditions de comptes?
7. Comment le financement des organismes que vous représentez a-t-il évolué en regard aux apports du public, du philanthropique et du privé durant les dernières années?
  - a. En termes de proportion du financement des organismes.
  - b. En termes de menace à leur autonomie.
8. Quels sont les financements garants de l'autonomie des organisations?
9. Quels sont les indicateurs d'une organisation qui mettrait à risque sa mission et son autonomie ? Ces indicateurs varient-ils selon les conditions d'existence des organisations (ex. taille, année d'existence, domaine d'activités, etc.) ?
10. Une fois cette ligne franchie, comment les directions et coordinations des organismes peuvent-elles assurer le maintien de leur mission?
11. Y a-t-il des stratégies que les directions et coordinations du secteur communautaire doivent déployer pour garder le cap sur la mission de leur organisation?

12. Jouez-vous un rôle-conseil auprès des directions et coordinations des organismes communautaires pour qu'elles puissent avoir accès à des fonds?
13. Le cas échéant, vos conseils varient-ils en fonction du type de bailleurs de fonds dont il est question (privé, public, philanthropique)?
14. L'ACA est en alerte depuis sa création face au risque de certains financements en regard à l'autonomie et de ce fait à la mission des organismes communautaires :
  - a. Auriez-vous un exemple qui illustre ce genre de fonds?
  - b. Auriez-vous un exemple d'organisme qui a dû modifier sa mission pour accéder à ces fonds?
  - c. Quelle est la proportion d'organismes que vous représentez qui se sont trouvés dans cette situation? Comment expliquez-vous cette proportion?
15. Aimerez-vous partager d'autres informations sur le financement et/ou l'autonomie des organisations dans votre secteur ?

### **Personnes représentantes des organismes financeurs**

1. Pourriez-vous nous partager les étapes de votre parcours académique et professionnel ?
2. Quels sont les objectifs poursuivis par vos programmes de subvention ?
3. Combien d'organisations soutenez-vous ? À la hauteur de quel montant annuellement ?
4. Quels sont les critères d'octroi de vos contributions aux organisations?
5. En quoi consiste la reddition de comptes de vos programmes de subvention ?
6. Croyez-vous que vos programmes de financement peuvent avoir une influence sur l'orientation de la mission des organismes financés ?

7. Est-ce que le maintien de l'autonomie de cette mission représente un enjeu pour qu'une organisation participe à un de vos programmes de financement ?
8. Que représente pour vous le mouvement de l'action communautaire autonome?
9. Qu'est-ce qui distingue un organisme d'ACA, d'un organisme qui n'est pas d'ACA selon votre expérience avec chacun d'eux?
10. Est-ce que le mouvement de l'action communautaire autonome (ou autre regroupement d'organismes) a engendré des réflexions, des modifications, un repositionnement à un moment ou à un autre au sein de votre organisation?
11. Percevez-vous des avantages, des inconvénients ou des contraintes en lien avec l'adhésion des organismes à des regroupements d'action communautaire autonome ou autre regroupement d'organismes?
12. Aimerez-vous partager d'autres informations sur le financement et/ou l'autonomie des organisations communautaires ?