Outil 4 – rapport SAC-UQAM

L’action communautaire : quelle autonomie pour ses destinataires?

Michel Parazelli, Audréanne Campeau et Louis Gaudreau,

En collaboration avec le *Groupe de réflexion sur l’autonomie de l’action communautaire (GRAAC)*

Juin 2018

REGROUPEMENT INTERSECTORIEL DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES DE MONTRÉAL

RQ ACA
Réseau québécois de l'action communautaire autonome

UQÀM Service aux collectivités
Université du Québec à Montréal

Comité d'encadrement

Michel Parazelli, professeur-chercheur, École de travail social, UQAM

Louis Gaudreau, professeur-chercheur, École de travail social, UQAM

Céline Métivier, Réseau québécois de l'action communautaire autonome (RQ-ACA)

Sébastien Rivard puis Marie-Chantal Locas, Regroupement intersectoriel des organismes communautaires de Montréal (RIOCM)

Audréanne Campeau, étudiante à la maitrise, École de travail social, UQAM

Claire Vanier, agente de développement, Service aux collectivités de l'UQAM

Rédaction

Michel Parazelli, Audréanne Campeau et Louis Gaudreau

Soutien financier

Programme d'aide financière à la recherche et à la création, UQAM - recherche dans le cadre des services aux collectivités, Volet 2.

Programme de dégrèvement pour fins de recherche, Comité des services aux collectivités, UQAM

Programme Études-travail

Réseau québécois de l'action communautaire autonome	**Regroupement intersectoriel des organismes communautaires de Montréal**	**Service aux collectivités de l'UQAM**
1555, avenue Papineau Montréal (Qc) H2K 4H7 Téléphone : 514-845-6386 www.rq-aca.org/	753 av. du Mont-Royal Est Montréal (Qc) H2J 1W8 Téléphone : 514-277-1118 http://www.riocm.ca/	Case postale 8888, Succ. Centre-Ville Montréal (Qc) H3C 3P8 Téléphone : (514) 987-3177 www.sac.uqam.ca/accueil.aspx

Remerciements
Nos remerciements vont d'abord aux personnes impliquées dans les organismes communautaires qui ont accepté de nous accorder des entrevues et à tous nos partenaires et collaborateurs, particulièrement Céline Métivier du RQ-ACA et Sébastien Rivard du RIOCM, qui ont soutenu et se sont impliqués dans la démarche depuis 2012. Nous tenons aussi à remercier le Service aux collectivités pour son soutien financier, et Claire Vanier pour la qualité de son accompagnement et son soutien indéfectible. Un grand merci à Audréanne Campeau qui a su coordonner cette démarche au long cours avec patience et efficacité, et faire de cette recherche un mémoire de maitrise de grande qualité.

Liste des acronymes

RQ-ACA : Réseau québécois de l'action communautaire autonome
RIOCM : Regroupement intersectoriel des organismes communautaires de Montréal
GRAAC : Groupe de réflexion sur l'autonomie de l'action communautaire
MTESS : Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale
MSSS : Ministère de la Santé et des Services sociaux

Tables des matières

Introduction - Une recherche collaborative (UQAM/GRAAC) 1

- L'autonomie de l'action communautaire et de ceux qui en « bénéficient », soit leurs « destinataires » 1
- Pour sortir du clivage « vrais »/« faux » groupes communautaires 2
- L'équipe et les partenaires 3

1. L'autonomie sous influences 4

- Pourquoi et pour qui être autonome? 4
- Une pluralité des conceptions guidant les pratiques d'autonomie 7
- L'échantillon : les types d'organismes et les répondant.es 9
- Les entretiens 10

2. Résultats 11

- Synthèses des entrevues 12

3. Éléments d'analyse 23

- Vers plus d'expertise? 25
- Vers plus de participation? 28
- Participer à quoi ? Jusqu'à quand …? 30
- La représentation, oui mais… 30
- Des stratégies pour développer le type d'autonomie désirée 31

4. Perspectives pour l'action communautaire 33

- Une grille d'analyse dynamique permettant de réfléchir collectivement sur l'autonomie de l'action communautaire 33
- L'amorce d'un débat sur une autre façon de penser l'autonomie de l'action communautaire 34
- L'injonction à l'autonomie : un adversaire commun? 35

Références 38

Annexe 1 : Portrait des organismes participants 40

Annexe 2 : Entrevue avec les destinataires 46

Annexe 3 : Entrevue avec les responsables 47

Annexe 4 : Déroulement de l'entrevue 48

Tableau et figures

Trois conceptions idéaltypiques des pratiques d'autonomie envers les destinataires 8

Schéma d'analyse. Représentation des trois positions de l'action communautaire envers l'autonomie des destinataires 9

Schéma 1. Positionnements occupés de l'action communautaire selon 8 responsables et 8 destinataires d'organismes 24

Schéma 2. Positionnements désirés de l'action communautaire selon 8 responsables et 8 destinataires d'organismes 25

Introduction - Une recherche collaborative (UQAM/GRAAC)

- *L'autonomie de l'action communautaire et de ceux qui en « bénéficient », soit leurs « destinataires »* [1]

L'autonomie est depuis longtemps une revendication des acteurs communautaires au Québec. Les organismes la réclament autant pour leur propre gestion organisationnelle que pour les destinataires de leurs interventions. Ils ont d'ailleurs obtenu une reconnaissance institutionnelle de leur autonomie avec l'adoption, en 2001, de la Politique gouvernementale en matière d'action communautaire (Québec, 2001). Toutefois, le secteur communautaire attend toujours les retombées réelles de cette politique et plusieurs organismes « jugent inacceptable que son application varie autant d'un ministère à l'autre, tout en n'étant pas appliquée du tout dans plusieurs cas » (RQ-ACA, 2015). Ainsi, devant les résultats mitigés de cette politique (White, 2012), la revendication et le débat entourant l'autonomie conservent toute leur pertinence. Mais qu'en est-il de l'autonomie des destinataires de l'action communautaire ? Loin de constituer une préoccupation secondaire, cette question interroge en quelque sorte la finalité même des aspirations sociopolitiques des acteurs communautaires, dont l'autonomie organisationnelle revendiquée ne représenterait que la condition nécessaire mais insuffisante. En effet, dans quel but être autonome sur le plan organisationnel? À qui et à quoi cela sert-il?

Alors que la question de l'autonomie des organismes a fait l'objet de fréquentes réflexions et analyses, peu de recherches ont traité directement du type d'autonomie que les organismes communautaires tentent de favoriser chez leurs destinataires et pour les communautés auprès desquelles ils interviennent. En effet, dans la littérature scientifique, la question de l'autonomie organisationnelle a plutôt fait l'objet de réflexions divergentes quant au rôle politique que doivent jouer les organismes communautaires dans le contexte québécois des réformes successives de l'organisation de la santé et des services sociaux, et des enjeux découlant du virage en faveur du partenariat et des contrats de services dans le financement de l'action communautaire. Ajoutons à ces enjeux sociopolitiques celui faisant de l'autonomie une injonction paradoxale adressée par des bailleurs de fonds. Injonction prenant la forme d'un appel à la responsabilisation individuelle, encourant ainsi les acteurs du travail social à réintégrer les personnes marginalisées dans le jeu de la concurrence individuelle selon la logique du marché. Comment concevoir l'autonomie des destinataires, dans un contexte où de plus en plus d'acteurs privés et publics (fondations, MTESS, MSSS, etc.) tentent de redéfinir les pratiques d'action communautaire en fonction de leur propre logique? Car plusieurs acteurs tentent d'utiliser les organismes communautaires pour rejoindre les « clientèles » ou les « personnes vulnérables » ciblées par leurs propres plans d'action, sans pour autant permettre à

[1] Le terme « destinataire » est utilisé ici comme une catégorie analytique en référence à l'ensemble des désignations possibles associées aux personnes et organismes qui « bénéficient » de l'intervention des organismes (ex.: usagers/ères, participant.es, membres, bénéficiaires, client.es, les concernés, les plus vulnérables, etc.). Nous préférons ce terme car il ne désigne pas à l'avance un rôle particulier de ces personnes au sein des organismes communautaires, mais plutôt ce qui se joue dans le rapport de désignation qui est à l'œuvre, c'est-à-dire une relation de communication entre une organisation qui offre un projet d'intervention, et des personnes ou parfois des organismes visés par ce projet. La façon de définir le statut de ces personnes variera justement en fonction du type de projet d'intervention à communiquer.

ces personnes de définir elles-mêmes leurs problèmes et d'exprimer leurs désirs de soutien. Ces acteurs gouvernementaux ou philanthropiques semblent avoir des idées assez claires des changements d'habitudes de vie qu'ils souhaitent voir adopter par certaines populations, ainsi que du rôle qu'elles devraient jouer dans la société. Cette vision est-elle partagée et négociée avec les destinataires de l'action communautaire, qu'ils soient considérés comme bénéficiaires, client.es, usager/ères, militant.es, citoyens/nes, etc.?

Bref, quelles visions de l'autonomie des destinataires sont-elles véhiculées et pratiquées actuellement au sein de l'action communautaire québécoise? À partir de quelles références normatives les acteurs communautaires orientent-ils leurs pratiques visant à rendre autonomes les personnes avec et pour lesquelles ils travaillent? Ces questions furent le point de départ d'une démarche de recherche collaborative avec des représentants de regroupements d'organismes communautaire. Nous souhaitions plus précisément répondre à la question suivante : En quoi consiste l'autonomie des destinataires de l'action communautaire, au-delà et à travers la diversité des positionnements des groupes relativement à leur autonomie organisationnelle? Cette collaboration avait une autre visée liée à cette question, celle de favoriser le débat au sein des organismes communautaires sur leurs propres pratiques d'autonomie envers les destinataires de leurs actions et interventions.

- ***Pour sortir du clivage « vrais »/« faux » groupes communautaires***

Depuis quelques décennies, la question de l'autonomie de l'action communautaire est posée sous la forme d'un clivage entre les « vrais » organismes communautaires autonomes et les « faux ». Des critères ont d'ailleurs été élaborés pour tenter d'en délimiter la frontière sur le plan de l'autonomie organisationnelle. Cet effort nécessaire semble toutefois insuffisant pour mettre en lumière le ou les projet(s) politique(s) associé(s) à la revendication de l'autonomie de l'action communautaire. Tous les partenaires au projet convenaient de la difficulté à engager un débat sur ce sujet entre les acteurs communautaires eux-mêmes, compte tenu du flou conceptuel et idéologique du concept d'autonomie et des jugements de valeurs qui l'accompagnent. Nous nous sommes donc demandé s'il était possible d'aborder cette question sans s'enfermer dans ce type d'opposition réductrice. En effet, sur le plan analytique, notre préoccupation n'était pas d'identifier la bonne définition de l'autonomie associée aux pratiques d'action communautaire, mais d'en repérer les diverses représentations qui circulent actuellement au sein des organisations.

Ainsi, pour sortir de ce clivage, les membres du GRAAC ont d'abord convenu de se donner des repères théoriques en organisant des réunions thématiques visant l'analyse de la littérature existante sur le concept d'autonomie et ses origines philosophiques, ainsi que sur l'évolution des pratiques de l'action communautaire au Québec. Il s'agissait dans un premier temps d'approfondir les différents concepts que sous-tend le thème de l'autonomie, incluant l'autonomie des destinataires des activités des groupes communautaires. Et aussi de s'intéresser aux rapports de pouvoir que les groupes entretiennent avec leurs destinataires au regard de l'autonomie et des conséquences pouvant découler de l'adhésion à l'une ou l'autre des conceptions de l'autonomie.

À partir de ces échanges, nous avons aussi conçu et expérimenté un dispositif d'animation prenant la forme d'une entrevue avec deux personnes issues d'organismes communautaires différents, réunies autour d'un schéma de positionnements potentiels concernant leurs pratiques d'autonomie. Comme nous le verrons plus loin, il s'agit d'un outil de réflexion sur les conceptions de l'autonomie qui orientent les pratiques des organismes auprès de leurs destinataires. Ce moment de réflexivité permet aux participants de reconnaître les positions qu'ils occupent à ce niveau, et d'en comprendre les enjeux en tension avec des positionnements non désirés. Par exemple, le fait de considérer l'écart possible entre le positionnement actuel et celui que les répondantes désireraient développer dans l'idéal, permet de mettre en lumière des tensions associées aux contraintes pouvant limiter l'autonomie de l'action communautaire. À l'usage, cette formule d'animation nous a montré qu'elle favorisait bel et bien le débat sur les questions sensibles de l'autonomie de l'action communautaire.

- *L'équipe et les partenaires*

La démarche de recherche collaborative a débuté en 2012. Nous avons identifié ce groupe de recherche par l'acronyme suivant : le GRAAC (Groupe de réflexion sur l'autonomie de l'action communautaire). Cette recherche avait pour objectif de développer et documenter, avec des groupes communautaires appartenant à différentes tendances, l'analyse des diverses significations que l'on donne aux pratiques d'autonomie dans le milieu communautaire, tout particulièrement à celles qui s'adressent aux populations visées par l'intervention. Voici les membres de ce groupe :

Équipe de chercheurs.es membres de la revue Nouvelles pratiques sociales (NPS) :

- Michel Parazelli, professeur-chercheur, École de travail social, UQAM
- Louis Gaudreau, professeur-chercheur, École de travail social, UQAM
- Audréanne Campeau, étudiante à la maitrise, École de travail social, UQAM

Partenaires-collaborateurs/trices PAFARC (2012-2018):

- Céline Métivier, RQ-ACA
- Sébastien Rivard et Marie-Chantal Locas, RIOCM

Partenaires-collaborateurs/trices (2012-2015):

- René Charest, CLSC des Faubourgs
- Lise Gervais, Relais-Femmes
- Michel Plamondon et Mélanie Marsolais, ROCLD
- Maude Ménard-Dunn, FRAPRU
- Jacques Caillouette, professeur, École de service social, Université de Sherbrooke

Ces partenaires nous ont accompagnés dans l'expérimentation des principaux éléments du devis de recherche jusqu'en 2015, année où nous avons obtenu la subvention PAFARC, volet 2 du Service aux collectivités de l'UQAM. Par la suite, deux regroupements d'organismes communautaires ont poursuivi leur collaboration jusqu'à maintenant, soit Céline Métivier du RQ-ACA, et Sébastien Rivard et Marie-Chantal Locas, RIOCM.

À cette étape de la recherche, nous nous sommes engagés dans une démarche collaborative, c'est-à-dire une élaboration commune de la problématique et du protocole de recherche. Pour Desgagné (1997, p. 384) :

> La recherche collaborative n'exige pas que les praticiens se prêtent à des tâches liées à la réalisation de la recherche, au sens formel du terme; ce qu'elle exige c'est leur participation de coconstructeurs, c'est-à-dire, avons-nous dit, leur engagement à explorer un aspect de leur pratique et à apporter leur compréhension en contexte du phénomène observé. En ce sens, l'activité d'exploration se présente sous deux facettes: pour le chercheur qui en fait un objet d'investigation, elle est activité de recherche et pour les praticiens qui en font une occasion de perfectionnement, elle est activité de formation.

Dans le présent document, nous faisons état de notre démarche de recherche collaborative en présentant l'analyse des résultats obtenus. Prenons connaissance d'abord des réflexions que nous avons partagées sur l'autonomie, ainsi que la grille d'analyse que nous avons adoptée.

1. L'autonomie sous influences

- *Pourquoi et pour qui être autonome?*

Les transformations actuelles entourant le mode de gestion autoritaire des services publics de santé et de services sociaux québécois se répercutent sur les conditions dans lesquelles les organismes peuvent travailler au développement de l'autonomie de leurs destinataires. L'idéal d'autonomie défendu par les organismes communautaires est dès lors sérieusement éprouvé par les politiques d'austérité des gouvernements qui se sont succédés depuis le début des années 2000. Cette quête de l'équilibre budgétaire et du redressement des finances publiques s'est exacerbée avec la reprise du pouvoir du Parti libéral du Québec en 2014. Déjà, dans les années 2000, la diminution de l'accessibilité à certains services publics est décriée et perçue comme une des causes de l'augmentation de la fréquentation des organismes communautaires (RIOCM, 2000). Dans le contexte actuel, les témoignages d'organismes communautaires confirment également la « *dégradation des conditions de vie de la population victime de plusieurs années de coupes dans les services publics et les programmes sociaux* » (RQ-ACA, 2017, p. 4), dont l'une des conséquences est notamment l'impossibilité pour les organismes communautaires « *de répondre à la croissance des demandes de soutien* » (Ibid). Le RIOCM relève également « *le manque de services et les besoins grandissants de la population* » (RIOCM, 2017, p. 24) et précise que « *[l]e contexte d'austérité accélère le rythme de travail des organismes* » (Ibid). À l'instar d'autres auteurs, Alberola et Dubéchot (2012, p.147) associent la propension à valoriser un certain type d'autonomie au discours de rigueur adopté par de nombreux États au sujet de la gestion des finances publiques. Dans cette optique, les pouvoirs publics et les décideurs seraient enclins à « *[…] rechercher une plus grande mobilisation des individus et une sollicitation accrue de leurs capacités d'adaptation* » (Alberola et Dubéchot, 2012, p. 147). Ceci revient à faire la promotion d'une logique néolibérale qui se traduirait *« […] notamment par la volonté d'ajuster le moindre de nos comportements aux lois du marché en tentant de faire de chaque individu non un simple consommateur de biens ou de services mais un entrepreneur de lui-même et ce, en démultipliant la forme entreprise au sein du corps social* »

(Vrancken, 2011, p. 17). Le développement de cette autonomie individuelle renverrait à l'injonction que le monde néolibéral actuel adresse aux individus et qui en appelle à la responsabilisation de chacun afin de se libérer de toute forme de dépendance, particulièrement envers l'État (Hache, 2007). Pour Chauffaut *et al.* (2003, p. 10-11), l'autonomie remplirait ainsi une fonction sociale nouvelle :

> L'actuel contrat social semble encourager l'autonomie de chacun des membres de la société pour le bien commun : est autonome socialement une personne « productive », qui apporte une valeur ajoutée à l'effort national et ne s'inscrit pas, pour le dire sans ambages, dans un schéma «assistantiel ».

Ainsi, le mouvement communautaire n'échapperait pas à l'actuelle mobilisation générale des ressources d'intervention et d'action sociale pour inciter les destinataires à devenir autonomes et responsables de la réussite de leur propre vie - ainsi que de son échec potentiel - au regard des normes néolibérales. La montée en puissance et en popularité de l'empowerment et des techniques de travail sur soi, telles que les offres de coach de toutes sortes, la multiplication des tests d'évaluation et les diverses médiations, n'est pas étrangère à ce contexte (Parazelli et Bourbonnais, 2017). Les intervenants.es communautaires se buteraient-ils à un paradoxe idéologique majeur en vertu duquel le fait de favoriser l'autonomie des destinataires de leur intervention pourrait encourager leur responsabilisation plutôt que leur émancipation?[2] : « *Dans un tel contexte de gouvernement des comportements, comment éviter un asservissement des usagers? Comment permettre une montée en généralité autorisant la critique, lorsque la liberté même des requérants de l'action publique semble potentiellement remise en cause?* » (Vrancken, 2011, p. 18). Et, sans maintien de politiques sociales offrant des droits sociaux en matière de santé, d'emploi, de retraite, de logement, de culture, et de famille, comment réunir des conditions de vie où l'autonomie des destinataires puisse être un projet réaliste? (Vrancken et Macquet, 2012, p. 79).

Par ailleurs, le flou conceptuel entourant des concepts comme « empowerment », « autonomie » et « transformation sociale », au sein du milieu communautaire comme ailleurs, contribue à produire une diversité de significations et d'idéologies sociales susceptibles d'influencer différemment l'orientation que les organismes prennent et donnent à leur travail auprès des destinataires de leurs actions (Parazelli et Bourbonnais, 2017). Le débat sur le sens à donner au concept d'autonomie peut aussi avoir une incidence sur la pratique de l'action communautaire. Il impose aux organismes un exigeant travail de réflexion sur le type d'autonomie qu'ils souhaitent privilégier et sur les finalités qu'ils poursuivent (White, 2008). Cette réflexion apparaît d'autant plus pertinente que nombreux sont les organismes qui formulent leurs objectifs en disant « *favoriser une autonomie individuelle et collective* », travailler à « *développer l'autonomie et le plein potentiel des individus* », les aider « *à se prendre en main* » ou encore leur fournir des « *outils pour pouvoir se développer* ». Mais à quelles conceptions et dimensions de l'autonomie font référence ces organismes ?

[2] L'émancipation se distingue ici de la responsabilisation par l'affranchissement de l'autorité qu'elle vise et l'expérience de la liberté politique qu'elle tend à faire vivre aux personnes. La responsabilisation, quant à elle, correspond dans ce contexte à des injonctions visant à réguler les comportements des personnes afin qu'elles puissent s'adapter aux conditions sociales de leur environnement (Parazelli et Bourbonnais, 2017).

Nous l'avons souligné, l'une des façons de définir l'autonomie est de la voir comme une injonction que le monde néolibéral actuel adresse aux individus et qui en appelle à la responsabilisation de chacun pour se libérer de toute forme de dépendance. Cette façon de concevoir l'autonomie tient dans l'ombre le fait que l'injonction à l'autonomie individuelle est un récit socialement construit :

> Nul ne conçoit jamais spontanément que l'être-individu est une forme sociale – sans qu'il soit pour autant stupide ni aveugle, car c'est précisément cela, appartenir à la « société des individus » : s'attribuer, en valeur, le statut d'un agent créateur de la société…laquelle, en fait, vous socialise en tant « qu'individu-qui-croit-s'autoproduire ». Cette forme nouvelle, c'est l'autonomie-condition (Castel, 2012, p. 355-356).

En effet, nous savons tous que les individus sont « *enchâssés (embedded) dans un contexte social, ethnique, religieux, etc.* » (Le Coadic, 2006, p. 329). Mais cette dimension collective de l'individu néolibéral serait en quelque sorte occultée par le rapport d'autorité exercé par les institutions sociales et économiques qui relaient cette injonction à l'autonomie individuelle comme si elle allait de soi (Parazelli et Ruelland, 2017). Bref, un certain nombre de conceptions sociales coexisteraient, nourrissant ainsi différents idéaux de l'autonomie individuelle et collective.

C'est pourquoi nous avons conçu l'autonomie en relation avec les limites qu'impose l'inscription de toute action dans un univers normatif et, par conséquent, comme un projet pensé de façon telle qu'il puisse donner naissance à des capacités de penser et d'agir (Fontaine, 2013). Définir l'autonomie de manière relationnelle signifie que l'autonomie des individus se situe entre l'autonomie de base (être considéré comme un agent moral, avoir un statut de sujet politique) et un certain idéal d'autonomie à atteindre (émancipation, obtention de droits et autres statuts, responsabilisation, indépendance, etc.) (Ricard, 2010; Nemer, 2013) : « *La reconfiguration sémantique du concept en termes d'« autonomie relationnelle* » *vise ainsi, contre les caricatures de l'individu autonome autorisant sa condamnation unilatérale, à inclure les conditions intersubjectives et sociales de l'autonomie au cœur même de sa définition* » (Jouan et Laugier, 2009, p. 11). Plus précisément, Ricard attire notre attention sur la construction sociale de l'autonomie :

> Un concept relationnel de l'autonomie permet une meilleure compréhension de la motivation à la coopération sociale. […] [L]a prise de conscience que ce rapport à soi ne dépend pas uniquement de qualités intérieures, mais se construit dans le rapport au monde, et cette caractéristique doit être représentée dans les outils analytiques que l'on emploie pour élaborer des normes. En effet, la prise de conscience de l'interdépendance forte qui nous lie donne une raison beaucoup plus tangible aux individus de collaborer (Ricard, 2013, p. 165).

C'est donc à partir de cette conception de l'autonomie sociale que nous nous sommes engagés dans un repérage typologique des principales normes pouvant orienter le positionnement des organismes communautaires concernant leurs pratiques d'autonomie auprès des destinataires de leurs actions.

- ***Une pluralité des conceptions guidant les pratiques d'autonomie***

Le partage d'expériences et la confrontation des points de vue au sein du GRAAC ont également enrichi les réflexions entourant notre problématique et ont mené à l'élaboration et à la validation collective d'idéaltypes représentant trois tendances qui se dégagent des pratiques communautaires actuelles au Québec[3]. Il importe de préciser ici que les trois idéaltypes retenus furent le fruit d'un processus d'analyse collective résultant de la conjugaison de l'expérience de certains partenaires du milieu communautaire (de 10 à 30 ans d'expériences) avec les diverses problématisations de l'autonomie sociale, principalement soumises par les chercheurs. Voyons plus en détails ces trois positionnements idéaltypiques.

Ces idéaltypes ont été constitués à partir de trois critères identifiés par le GRAAC:

1) les différents mandats que se donnent les groupes communautaires afin de favoriser l'autonomie des destinataires de leur action;
2) les diverses finalités qu'ils poursuivent;
3) le type de reconnaissance politique qu'ils recherchent.

Voici un aperçu des trois représentations identifiées par les partenaires de la démarche de recherche (voir aussi le tableau-synthèse à la page suivante) :

a) Mandat d'expertise déléguée : orienter l'autonomie pour s'adapter au contexte actuel

La première position est celle dont la légitimité provient d'un mandat d'expertise sur un problème donné. L'organisation reçoit ce mandat par délégation de l'État, via des contrats de services, ou encore s'auto-mandate par l'embauche d'experts. L'organisation, ainsi mandatée pour travailler comme experte d'une problématique sociale, cherche à obtenir la reconnaissance de ses compétences professionnelles. La finalité qui accompagne ce type de position est l'adaptation sociale des destinataires à la société. On peut alors parler d'une autonomie orientée des personnes destinataires qui reçoivent le service avec peu de pouvoir d'en négocier la normativité.

b) Mandat de participation : négocier l'autonomie pour participer à l'appropriation d'actes sociaux

La deuxième position tire sa légitimité du mandat de favoriser la participation des destinataires aux actions de l'organisation et aux prises de décision les concernant. La finalité de l'organisation est de favoriser l'expérimentation collective d'appropriation d'actes sociaux. Ici l'appropriation d'actes sociaux concerne le pouvoir que nous avons sur ce que nous faisons ensemble, et non seulement le pouvoir que nous avons sur les autres. Cela exige de nous engager ensemble pour transformer la réalité faisant l'objet d'une action collective. La reconnaissance revendiquée est celle du pouvoir des destinataires d'identifier leurs problèmes et de définir les solutions qu'ils jugent les plus appropriées. L'autonomie des destinataires fait ainsi l'objet d'une négociation partagée avec les autres acteurs de l'organisation qui acceptent de soutenir leurs initiatives.

[3] La constitution d'idéaltypes s'appuie sur des références théoriques associées à la sociologie compréhensive de Weber (2011).

c) Mandat de représentation : anticiper l'autonomie en revendiquant des changements structurels à la source des contraintes

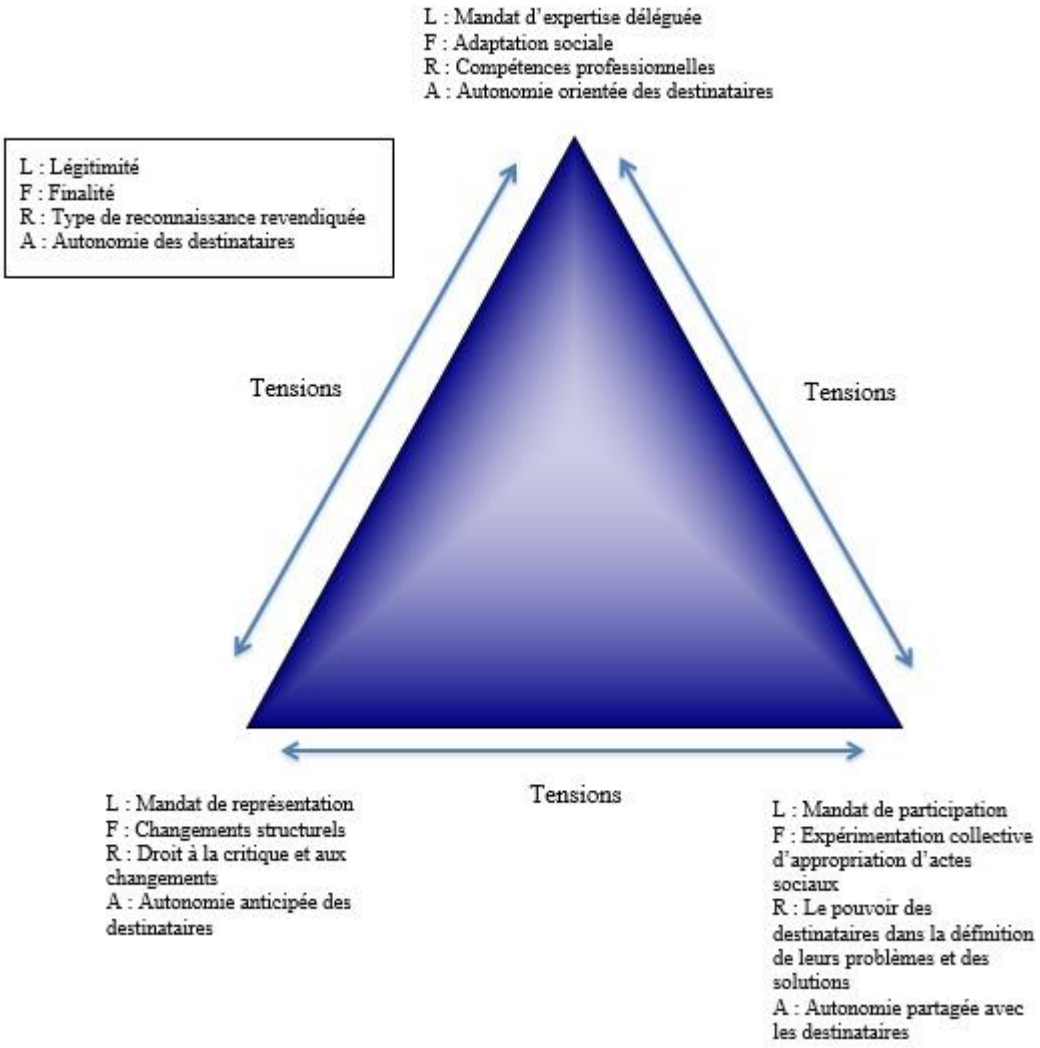
La troisième position fonde sa légitimité sur un mandat de représentation de personnes vivant les mêmes conditions sociales d'oppression. L'organisation vise à développer l'autonomie des destinataires en exprimant publiquement des désaccords sur certaines pratiques ou politiques sociales qui affectent négativement les destinataires représentés et ce, au-delà des membres actifs du groupe. On peut parler ici d'une autonomie anticipée. La visée principale est le changement structurel par le développement d'une conscience politique critique. La reconnaissance recherchée est le droit de critiquer et de revendiquer des changements sociaux.

Trois conceptions idéaltypiques des pratiques d'autonomie envers les destinataires

Mandats / Dimensions	Mandat d'expertise déléguée	Mandat de représentation	Mandat de participation
Légitimité	Solutionner un problème social, économique ou de santé grâce à une expertise	En contexte de conflit, exprimer publiquement des désaccords (face à des politiques sociales ou mesures institutionnelles) affectant un groupe de destinataires représentés	Favoriser la participation des destinataires aux actions et au processus de décisions de l'association les concernant
Finalité	L'adaptation sociale des destinataires	Le changement structurel	Expérimenter collectivement l'appropriation d'actes sociaux et d'espaces de reconnaissance des destinataires
Reconnaissance recherchée	Nouvelles compétences professionnelles	Le droit de critiquer et de revendiquer des changements sociaux, économiques et politiques	Le pouvoir des destinataires de définir leurs problèmes et des projets de solutions
Type d'autonomie visée	Autonomie orientée (rappel d'une normativité existante)	Autonomie anticipée (absence des destinataires visés)	Autonomie partagée (normativité négociée)

Dans le cadre des travaux du GRAAC, ces différentes postures ont été illustrées par le schéma suivant, qui a par la suite été utilisé pour les suites de la recherche.

Schéma d'analyse. Représentation des trois positions de l'action communautaire envers l'autonomie des destinataires



- ***L'échantillon : les types d'organismes et les répondant.es***

Nous avons sélectionné huit organismes communautaires selon un échantillonnage non aléatoire, comprenant des composantes non représentatives de la population mais caractéristiques. Cherchant à être le plus inclusifs possible et par souci de respecter l'action communautaire dans toute sa diversité, nous avons intentionnellement choisi des organismes qui présentaient des composantes diversifiées, en vertu de deux critères de diversité, au plan des approches d'action communautaire (insertion sociale, défense de droits, éducation populaire, etc.), et des populations desservies (jeunes, locataires, familles, personnes âgées,

etc.), afin de mettre en dialogue une plus grande variété de pratiques communautaires et de documenter les différentes positions en présence, au regard de l'autonomie. De plus, nous avons tenu compte de l'existence potentielle de distinctions régionales et, à cet égard, nous avons recruté des organismes du centre-ville de Montréal (4) ainsi que des organismes dont le territoire d'intervention se situe dans un contexte plus rural : 2 en Montérégie et 2 dans la région du Centre-du-Québec.

- *Les entretiens*

Les entretiens ont été réalisés en duos : ainsi quatre entretiens ont été réalisés avec des responsables d'organismes différents, et quatre entretiens ont été réalisés avec des destinataires de ces organismes, pour un total de 8 entretiens. Le schéma présenté précédemment permettait d'amorcer la discussion lors des entretiens, sur le plan de la posture visée - ou désirée - par les organismes participants, et de leur posture réellement occupée. Les participant.es étaient invités à réagir et à dialoguer entre eux. Les Annexes 1 et 2 présentent de façon plus détaillée les participant.es aux entretiens, ainsi que les grilles d'entretien.

Le travail d'analyse s'est déroulé dans le cadre d'un entretien avec deux répondant.es issus d'organismes différents mais de statuts homogènes sur le plan organisationnel. L'entretien comportait deux parties guidées par des questions jouant un rôle de support à la conversation et animé par deux personnes de l'équipe de recherche. Deux guides d'entrevue adaptés aux destinataires et aux responsables ont servi à encourager la discussion au sujet des pratiques d'autonomie et, par la suite, à documenter les tensions et la dynamique de positionnement au regard du schéma et des contraintes rencontrées. C'est à partir de ces idéaltypes que les responsables et les destinataires d'organismes communautaires étaient invités à associer leurs pratiques à l'un ou plusieurs de ces trois idéaltypes.

Dans un premier temps, nous demandions aux répondant.es de nous décrire globalement l'organisme au sein duquel ils intervenaient (responsables) ou qu'ils fréquentaient (destinataires) afin d'avoir une vue d'ensemble sur le contexte organisationnel. Nous les invitions donc à aborder la mission, les objectifs, les activités, les modalités de prise de décision menant à l'action (structure décisionnelle). Dans un deuxième temps, nous présentions le schéma d'analyse qui leur avait préalablement été remis afin de répondre à des questions d'éclaircissement au besoin, et dans le but de les inviter à nous indiquer s'ils reconnaissaient les pratiques de leur organisme au sein d'une, de plusieurs ou d'aucune des positions présentées. Dans l'éventualité où ils n'auraient pas reconnu la pertinence ou la justesse d'un idéaltype, nous leur aurions demandé de nous proposer une formulation plus adéquate ou d'ajouter un autre idéaltype en cas d'omission d'un positionnement non considéré par le schéma d'analyse des pratiques.

Pour les 16 répondant.es, les trois positionnements idéaltypiques du schéma d'analyse correspondaient bien au répertoire de leurs représentations concernant l'orientation de leurs pratiques d'autonomie. Les répondant.es nous ont tous dit se situer à l'intersection des trois

idéaltypes qui traversent l'action de leur organisme, mais avec une tendance plus ou moins marquée vers l'un ou l'autre de ces idéaltypes.

Afin d'obtenir un point de vue comparatif des résultats entre les positionnements identifiés par les responsables d'organisme et ceux identifiés par les destinataires interviewés, nous avons situé l'ensemble de ces positionnements à l'intérieur du schéma d'analyse qui a servi à la discussion des entretiens. Ce schéma a servi, dans un premier temps, à identifier par chaque participante la position *occupée* par l'organisme en regard des trois idéaltypes. Par la suite, les participant.es étaient invités à identifier la position *désirée* ou représentant un idéal à atteindre pour l'organisme en regard de ces idéaltypes.

Ainsi, deux schémas ont été réalisés, le schéma 1 présentant les positionnements que les responsables nous ont dit occuper en regard de leurs pratiques d'autonomie auprès des destinataires, et les positionnements que les destinataires disent reconnaitre des pratiques des organismes où ils sont impliqués; le schéma 2 correspondant aux positionnements désirés ou idéalisés selon les responsables et les destinataires. Prenons maintenant connaissance des résultats obtenus par ces entretiens.

2. Résultats

Les entrevues ont fait l'objet d'une analyse des positions occupées et désirées que les répondantes ont identifiées, en fonction des idéaltypes du schéma d'analyse. Il s'agissait d'accéder à une compréhension plus précise de la façon dont s'actualise chaque idéaltype au sein des organismes communautaires sélectionnés (selon les responsables et les destinataires). Et comme nous cherchions à identifier les zones de tensions dans une perspective dynamique (écart ou conjonction entre les positions idéaltypiques occupées et désirées), nous avons fait l'exercice de positionner visuellement les organismes au sein de deux schémas en distinguant les positionnements considérés par les répondant.es comme « occupés » de ceux considérés comme « désirés », afin d'aborder aussi les problèmes que semblaient rencontrer les organismes souhaitant mettre en œuvre leurs pratiques d'autonomie vers un idéaltype correspondant à leur orientation. Des tensions entre les idéaltypes ont ainsi pu être dégagées.

Dans les pages qui suivent, nous présentons les positionnements des responsables des organismes puis ceux des destinataires[4]. Après quoi, nous ferons part de notre analyse et des perspectives pour l'action communautaire.

[4] À noter qu'afin d'assurer un certain anonymat aux participant.es à la recherche, le genre féminin sera partout utilisé pour décrire leurs propos, les femmes représentant la majorité des personnes rencontrées

- ***Synthèses des entrevues***

Organisme 1 (services aux personnes âgées): Cet organisme communautaire a comme objectif de répondre à certains besoins des personnes âgées de Montréal, tels que compenser la perte d'autonomie dans la mobilité, briser l'isolement et assurer une sécurité alimentaire. Parmi les trois idéaltypes, la responsable de cet organisme a identifié le mandat d'expertise comme le principal idéaltype auquel il est possible d'associer les pratiques de son organisme, et de façon moindre, les mandats de participation et de représentation :

> C'est sûr que mandat d'expert ça on l'a souvent. Un organisme plus de services parce qu'on offre des accompagnements pour visites médicales ou des accompagnements sociales, téléphones ou visites d'amitié, aide à l'épicerie, plus au niveau des services. […] [O]n a un volet activités moins important, mais quand même on fait des repas communautaires toujours avec derrière une idée de quand même que les gens mangent équilibré et pour une sécurité alimentaire même si on ne leur dit pas. Au niveau des activités, c'est la même chose, je veux dire c'est nous qui décidons des menus, mais les gens vont nous le dire s'ils aiment ça ou s'ils n'aiment pas ça. [O]n essaie de faire de la représentation, donc on travaille pour les destinataires, pis même ils ne savent pas qu'on travaille pour eux, mais c'est pour leur bien-être à eux autres. On va travailler avec l'Office municipal pour essayer de faire changer des choses. On va aller dans plein de réunions et moi j'y vais parce que je connais le dossier, mais je n'enverrais pas quelqu'un qui arrive demain matin, il serait complètement perdu. (Responsable 1)

Outre l'apport de services concrets d'accompagnement pour favoriser l'autonomie fonctionnelle dans la vie quotidienne des personnes âgées, la responsable de l'organisme accorde une importance au fait que la personne puisse agir par elle-même, qu'elle se responsabilise vis-à-vis ses actions :

> Au niveau des services ça c'est beau, ce serait un petit peu plus l'fun pis on essaye, mais comme je disais tantôt, on peut pas le faire à leur place, mais on essaye là de plus en plus de les responsabiliser et tout ça, mais on est pas comme : '' il faut que ce soit fait à tout prix ''. Ça fonctionne bien là, on a pas de tiraillages dans l'organisme. (Responsable 1)

Sur le plan des pratiques d'intervention, l'organisme cherche à enrichir les connaissances des destinataires et à les orienter dans leurs décisions tout en respectant celles qu'ils ont prises. Afin de favoriser la mise en action des personnes âgées, la responsable nous dit travailler beaucoup au développement de la confiance et de l'estime de soi des destinataires.

En ce qui concerne la destinataire, elle associe elle aussi les pratiques de l'organisme au mandat d'expertise, étant donné le travail des intervenants sur l'estime de soi des destinataires, l'organisation d'activités, qui brisent leur isolement, et les dépannages ponctuels :

> De ce côté-là nous autres qu'on marche [en pointant la position expertise]. C'est celle-là parce que là l'organisme fait plus pour essayer de faire avancer les autres. Nous autres, quand y'a de quoi qui marche pas là, on leur dit pis ils s'arrangent pour essayer de trouver des moyens pour nous déprendre. (Destinataire 1)

Au niveau du mandat de participation, la destinataire l'aborde par le biais de la possibilité que détient chaque destinataire de participer ou non aux activités proposées. Elle précise que

l'organisme cherche à ce *« qu'il y ait le plus de monde possible qui viennent, mais il y en a qui aiment pas faire les activités qu'on fait. Celles qui veulent participer, participez, celles qui ne veulent pas, veulent pas. C'est volontaire* ». Pour la responsable de l'organisme, la position de participation, plus marginale, s'apparente aux moments informels de consultation des personnes âgées concernant le programme des activités et leur participation à ces activités :

> On habite là [dans le HLM], on est comme des voisins. L'intervenante est en bas, c'est vraiment le fait qu'on soit sur place, que ce soit petit, les idées viennent comme ça sans qu'on ait vraiment besoin et les membres c'est la même chose. Moi les gens vont venir me voir et me dire '' T'as-tu pensé ça ce serait le fun tu ferais telle ou telle affaire''. C'est familial là notre organisme on peut dire. […] Mais c'est toujours de façon informelle on n'a pas là un processus de décision. (Responsable 1)

Le mandat de représentation, tout aussi marginal, correspondrait à quelques participations à des consultations portant sur des modifications de politiques ou de règlements. Les deux répondantes de cet organisme se disent satisfaites du positionnement actuellement occupé.

Organisme 2 (éducation populaire): Cet organisme est un centre d'éducation populaire et d'alphabétisation de Montréal qui vise l'amélioration des conditions de vie des personnes. La responsable nous a dit situer les pratiques de son organisme au carrefour des trois idéaltypes : « *C'est assez amusant parce qu'on retrouve là les trois étapes de notre organisme dans la réalité. On prétend faire chacune de ces activités-là* » (Responsable 2). Le mandat d'expertise correspondrait aux services qu'ils offrent dans le cadre d'un contrat de services d'accueil et d'intégration avec le ministère de l'immigration. Le mandat de participation renverrait à l'organisation d'activités par les destinataires, et leur présence importante sur le CA de l'organisme. Quant au mandat de représentation, il réfèrerait aux luttes militantes que l'organisme mène pour défendre les pratiques d'éducation populaire et les droits des opprimés : « *Chez nous, mandat de représentation, l'alphabétisation populaire joue ce rôle chez nous. Elle est tournée vers cette défense-là* » (Responsable 2). Au niveau du mandat de participation, cette responsable est la seule répondante à faire référence à l'autonomie associative et à l'appropriation collective d'actes sociaux, lorsqu'elle discute de la participation des destinataires. La présence de ces derniers sur les instances décisionnelles qui orientent les activités et le fonctionnement de l'organisme lui apparait primordiale. À ce sujet, elle s'indigne du transfert de plus en plus fréquent des sièges réservés aux destinataires au sein du CA vers des professionnels extérieurs. Cette nouvelle pratique au sein des organismes témoignerait, selon elle, de la non-reconnaissance du droit de certaines personnes participer à la prise de décision :

> Mme X qui a participé à l'atelier de tricot, qui est devenue bénévole et qui est élue sur mon CA, pour moi ça fait partie du processus. Qu'elle apprenne c'est quoi un CA, comment ça fonctionne, c'est quoi les limites, ça fait partie de l'éducation populaire, je suis toujours dans mon mandat là et que cette Mme X un jour devienne ma présidente, ben c'est parfait, je joue mon rôle d'organisme en éducation populaire. (Responsable 2)

Par contre, la responsable spécifie qu'elle souhaiterait se rapprocher davantage de la position associée au mandat de participation des destinataires, et de mieux relever le défi de ne pas orienter ou influencer leurs décisions concernant les pratiques ou les projets à développer :

> Notre organisme, c'est ici qu'on doit être, favoriser la participation. […] On n'est pas à l'abri de l'endoctrinement. Cet endoctrinement comme professionnel, on est toujours juste sur le bord de le faire, alors le mandat de participation demande beaucoup de maturité, bien plus facile d'être l'expert, hein, là c'est simple, c'est clair, on a chacun nos rôles, c'est moi qui sait c'est quoi l'alimentation saine, je vais te faire un menu. Cette place-là [mandat d'expertise] est très confortable, cette place ici [mandat de représentation] aussi parce que quand on est dans la défense de droits, dans la représentation, c'est facile de dénoncer des problèmes, de revendiquer des mesures, ce n'est pas facile dans l'obtention des résultats c'est clair, mais c'est facile comme job. Ici [mandat de participation], c'est compliqué, c'est l'étape la plus difficile pour les usagers et pour le travailleur et ça demande une maturité de part et d'autre. (Responsable 2)

Pour la destinataire de cet organisme, la position occupée par l'organisme serait plutôt celle de la participation en dominante, et de la représentation en second. Contrairement à la responsable, elle ne voyait pas la position de l'expertise présente dans l'organisme, position attribuée par la responsable à d'autres aspects des activités du centre. Ceci peut sans doute s'expliquer par le fait qu'il s'agit d'une participante du secteur alphabétisation de l'organisme et non du secteur d'activités offrant des services aux nouveaux arrivants, qui fonctionne davantage sur le mode de « l'expertise ». Cette répondante souligne que ce sont les membres des groupes d'alphabétisation qui proposent et organisent, avec l'aide des animateurs au besoin, des sorties et activités déterminées en groupe. Il en est de même pour l'organisation des actions collectives, comme la participation à des manifestations par exemple :

> Si admettons, moi j'ai une idée, on en parle toute la gang, on veut aller à Québec, on en parle au conseil d'administration. Le CA nous aide beaucoup là-dessus aussi. Il va dire : '' Partez le premier jet '' et si admettons on est mal pris, ils vont nous aider. […] Comme la deuxième position, la représentation pour défendre nos droits, ça c'est plus les groupes d'alpha, c'est plus nous autres avec les profs. Nous autres à la place d'être un par un, c'est toute la gang on décide si on veut aller à la manif. (Destinataire 2)

Pour illustrer le mandat de représentation, la destinataire évoque les notions d'éducation et de conscientisation, qui visent à ce que la personne puisse acquérir les connaissances qui lui permettront d'être plus habilitée à se défendre et éventuellement transformer ses conditions de vie, et même possiblement critiquer les structures en place :

> La peur de se faire juger, ça veut dire : ''Ah il ne sait pas lire pis écrire, c'est un niaiseux, il fait rien dans société''. Si de plus en plus, tu y vas [à l'organisme], de plus en plus on nous montre comment se battre, on nous montre plus d'outils, comment on fait les lois, là on pourra mettre un point sur la table et dire : ''Bon écoute là! Je ne suis plus un niaiseux comme vous me disiez, j'ai le droit de parler comme vous parlez''. C'est ça. (Destinataire 2)

Il y a donc ici cette conception que l'organisme favorise le développement de l'autonomie et d'une prise de confiance qui encourage les destinataires à revendiquer. La destinataire valorise l'importance de la participation au CA (4 sur 11 sont des destinataires) et la possibilité

d'orienter les décisions en fonction des intérêts des destinataires. Pour elle, la position occupée telle que décrite convient bien à celle qu'elle désire; rejoignant ainsi la position désirée de la responsable.

Organisme 3 (insertion des jeunes en difficulté): Cet organisme d'insertion sociale des jeunes, situé à Montréal, offre des repas, des plateaux de travail, des logements de transition et de l'accompagnement individuel. La responsable identifie le mandat d'expertise comme étant la principale position occupée par les pratiques de son organisme, lesquelles visent l'adaptation des jeunes aux exigences de la vie sociale : « *Je suis comme une experte de l'adaptation. […] On a quand même un mandat de réinsertion sociale. Pis on donne des trucs à la personne, on va dire : ''Qu'est-ce que tu peux faire toi pour tirer ça à ton avantage même si la société est faite pour t'exclure toi? Pour que tu y trouves ton compte''* ». (Responsable 3)

L'inscription des pratiques de l'organisme au sein du mandat de représentation se fait en mode mineur et par le biais d'une participation aux tables de concertation et regroupements pour défendre les droits des jeunes (ex. : lutte à la pauvreté). Même chose pour le mandat de participation qui se manifesterait, selon elle, par la présence des jeunes aux ateliers, bref par l'acceptation de l'offre d'activités mises en place par l'organisme :

> Ce serait plus à petite échelle admettons au niveau des ateliers qu'on donne, ben là c'est sûr qu'on les sonde [les destinataires] pis qu'on va chercher leurs intérêts parce que sinon t'as personne étant donné que c'est volontaire. Fait que c'est sûr qu'ils modèlent un peu le genre d'ateliers ou d'activités qu'on va donner (Responsable 3)

En ce qui a trait à la structure décisionnelle de l'organisme, aucun destinataire ne siège sur le CA bien qu'il s'agisse d'un souhait de l'organisme : *« il manque, on veut un jeune. On l'a pas encore* » (Responsable 3). Néanmoins, il demeure qu'en dehors des mécanismes officiels de prise de décisions, l'organisme offre une ouverture aux propositions des destinataires dans l'ajout d'activités. Ces initiatives sont toutefois peu nombreuses aux dires de la responsable :

> Il y a eu une idée de partir une équipe d'hockey cosom, fait que ça ça pourrait faire partie de nos services offerts. C'est son idée, il va la mener à terme du début à la fin, c'est ce qu'on aimerait. Ce serait partagée [en parlant de l'idéaltype] parce que je suis présente dans ce processus-là quand même, pis c'est comme un accompagnement, je lui transmets les connaissances que j'ai par rapport à la communication, les trucs qui pourraient l'aider à mettre ça sur pied. J'étais tellement contente quand la personne a parlé d'hockey cosom. (Responsable 3)

La responsable a toutefois exprimé son désir de renforcer la position de participation pour être en mesure de mieux représenter les jeunes, défi difficile nous a-t-elle dit :

> Il y a un désir profond que ça vienne plus de la base, qu'il y ait plus d'initiatives, mais on a de la misère à aller les chercher. La réalité terrain avec nos 18-30 ans qui vivent une précarité fait en sorte qu'ils sont en mode survie, c'est difficile d'aller les chercher pour plus nommer, dénoncer les problèmes, revendiquer. (Responsable 3)

La destinataire de cet organisme situe plutôt les pratiques de celui-ci dans le mandat de participation. Elle souligne toutefois que l'intervention lui apparait insuffisamment encadrée et que les intervenants attendent souvent que les jeunes trouvent des solutions par eux-mêmes :

> Genre pourquoi qu'il y en a d'abord que ça fait des années qui fréquentent là pis qui sont encore alcooliques? […] Ça devrait être obligatoire d'avoir un café-causerie quasiment à tous les jours juste parce que sinon, ils veulent tous nous laisser libres, pis comme, c'est l'fun, mais en même temps, il faut comme avoir un peu de discipline comme : '' Là on va parler de ça! ''. Faut que ce soit là la réhabilitation. Parce que si on n'y arrive pas là, qu'est-ce qui dit qu'on va y arriver après. C'est pas mal de dire : '' Moi je pense que c'est ça que tu devrais faire! ''. (Destinataire 3)

En ce sens, elle affirme désirer le mandat d'expertise qui, à son avis, est plus susceptible de résoudre les problèmes rencontrés par les destinataires. Si elle dit apprécier l'absence de jugement dans l'écoute des jeunes, des moyens plus directifs seraient plus efficaces pour orienter la sortie de la misère, car selon elle, l'organisme : « *existe justement parce qu'il y a plein de jeunes qui sont sur l'aide sociale pis qui ont besoin d'avoir des personnes qui veillent sur eux, parce qu'ils sont faibles, sont restreints dans leurs activités pis dans leur argent. Je pense que c'est assez évident, mais c'est important de le dire quand même* ». (Destinataire 3)

Organisme 4 (santé mentale): Cet organisme intervient auprès de personnes vivant des problèmes de santé mentale, en les accompagnant dans leur milieu de vie par le biais de rencontres et de suivis à domicile. La responsable dit reconnaître les pratiques de son organisme au sein du mandat d'expertise, bien qu'elle dise souhaiter un plus grand effort du côté du mandat de participation. Elle explique ce positionnement en raison de la dimension professionnelle et clinique de leurs pratiques :

> Essentiellement, je dirais quand même que c'est plus un mandat d'expert qu'on a. C'est un type d'intervention qui a été basé par une équipe d'experts, donc des gens qui ont réfléchi à c'est quoi l'intervention, qui ont fait des recherches qui sont basées sur des modèles existants ou des organismes existants sur une demande aussi qui venait pas de la communauté. D'autant plus qu'elle venait du ministère à ce moment-là. Donc, on a vraiment pris un modèle qu'on a participé à créer dans l'histoire et, de là, on offre des services à des personnes qui ont des besoins en santé mentale. On est quand même beaucoup plus en mode expert qu'autrement à cause du niveau clinique. (Responsable 4)

Pour cet organisme, en raison du type de services offerts directement au domicile des gens, la vie interne et associative concerne presque exclusivement les responsables et les intervenants. Les destinataires ne sont que très peu concernés par le processus de prises de décisions qui orientent la vie associative. La responsable précise néanmoins que deux destinataires « *nommés en assemblée générale par les membres* » (Responsable 4) siègent sur le CA de l'organisme. Par contre, le CA serait un mécanisme décisionnel plus procédural que réellement effectif : « *Le CA est là beaucoup pour endosser les décisions de l'équipe, c'est vraiment plus comme ça que le CA va travailler, c'est-à-dire que eux autres ce qui constatent c'est qu'on fait du bon travail. Alors nous on réfléchit à des choses en équipe* ». (Responsable 4)

Quant au mandat de représentation, une partie du travail de l'organisme consiste à faire reconnaître leurs pratiques et leur expertise au sein des instances politiques concernées, mais sans impliquer les destinataires dans leurs démarches. Du côté du mandat de participation, la responsable l'illustre en décrivant une pratique d'accompagnement favorisant la participation des destinataires à la définition personnelle de leurs problèmes et des solutions:

> Ce qu'on fait c'est de l'accompagnement de vie, alors dans l'ensemble des sphères de vie de la personne, de viser à atteindre un équilibre, pas '' L'équilibre '', ça n'existe pas, mais '' son '' équilibre, là où il est suffisamment confortable pour vivre à la limite dans la marge, mais qu'il est en équilibre tant qu'il est là, il est bien. Fait qu'on ne lui dira pas : '' Faudrait que tu te normalises pis que tu te laves les dents! ''. On ne fixe pas d'objectif pour la personne. C'est la personne pis c'est la relation qui créent au fur et à mesure les objectifs qu'elle va décider d'entreprendre. On va chercher à être le moins intrusifs possible, c'est beaucoup un travail de réflexion qu'on fait avec la personne et non de guider la personne. (Responsable 4)

La responsable précise la finalité recherchée par cette forme d'accompagnement : « *à quelque part on va tous assez facilement s'entendre, autant les gens du réseau, que nous autres, que les clients sur ce qu'on veut, c'est être moins seuls, être plus intégrés, être capables d'être moins stressés par l'environnement* ». (Responsable 4). C'est ainsi qu'elle dit favoriser une plus grande acceptabilité sociale de leurs destinataires, en les aidant à adopter eux-mêmes des comportements plus appropriés ou adaptés dans la vie sociale.

Du côté du positionnement désiré, la responsable affirme vouloir rapprocher son organisme du mandat de participation au niveau de la gestion interne de l'organisme, afin que le point de vue des destinataires soit entendu sur l'offre de services. « *Un petit peu un constat, pas d'échec, mais d'insatisfaction où on sollicite très peu la clientèle sur le type de service qu'elle voudrait avoir* ». (Responsable 4)

Du point de vue de la destinataire, l'organisme se positionnerait au sein du mandat de participation en vertu de son expérience des visites à domicile et le rapport entretenu avec son intervenant :

> Je le situe en mandat de participation parce que ça favorise la participation des usagers à la définition des problèmes. C'est l'usager qui doit faire appel dans un premier temps pour demander le service. C'est pas de la thérapie, c'est basé sur le dialogue, les gens vont établir une relation avec l'intervenant ou l'intervenante qui va se présenter puis la vision c'est que chaque personne a droit à sa différence, à ses croyances, à ses valeurs, à sa façon de voir les choses, puis c'est d'amener la personne à devenir de plus en plus autonome dans sa façon à elle de voir les choses. (Destinataire 4)

On comprend que la marge d'autonomie qu'elle souhaite développer peut faire l'objet d'une négociation si sa situation générale est relativement stable, mais que si le besoin resurgit, le mandat d'expertise sera préféré :

> Ben, je te dirais que ça dépend de l'époque, parce qu'il y a une époque où j'ai eu besoin d'un organisme qui vraiment m'aidait, mais vraiment. Me prendre de là, à là. Le mandat d'expert, j'ai eu besoin de ça un moment donné pis c'était correct j'en étais là. Maintenant, le mandat de

> participation, c'est celui qui me convient présentement, ça ne veut pas dire qu'éventuellement, je ne vivrai pas quelque chose qui va me ramener à un besoin d'un mandat d'expert, mais pour l'instant c'est passé. Pis le mandat de représentation, j'en profite certainement par la bande, par les résultats de l'action des personnes qui agissent. Mais moi, présentement, c'est vraiment le mandat de participation où j'suis bien. (Destinataire 4).

Ces propos ne sont pas sans nous interpeler de nouveau sur la question de l'état d'urgence. En contexte de crise ou de grandes difficultés, il semblerait que le mandat d'expertise soit celui présenté comme le plus propice à apporter une aide concrète.

Organisme 5 (défense du droit au logement): Cet organisme situé sur la Rive-Sud de Montréal travaille à la défense des droits des locataires et fait la promotion du logement social. La responsable identifie les pratiques d'autonomie de son organisme au sein des trois positions idéaltypiques. Ainsi, l'idéaltype d'expertise correspond à la connaissance des aspects juridiques que possèdent les intervenants sur le droit des locataires, de façon à transmettre aux destinataires qui le demandent les informations nécessaires : « *Le discours qu'on va porter c'est qu'on va dire : « On prône l'autonomie de la personne donc on vous explique la panoplie de recours disponibles ». Puis, sans jugement, après la personne c'est son choix. Si elle dit : « Non, je ne veux pas aller dans cette avenue-là! », ben il faut respecter son choix. On peut être déçu en se disant : « Mais moi si j'étais toi j'irais!* ».

En ce qui concerne le mandat de représentation, une grande part de l'action de l'organisme est d'organiser des actions collectives pour défendre les droits des mal-logés et dénoncer les injustices à ce niveau :

> On pourrait dire que ce que l'on veut c'est que toute personne ait droit à un logement décent, sécuritaire, qu'il peut se payer, ça c'est comme le gros objectif. Le logement c'est un droit, ça ne devrait pas être une marchandise, c'est pas normal que les gens investissent plus de 30 % des revenus pour se loger. On va donc dénoncer telles mesures de l'État, on a cette responsabilité-là de dénoncer quand il y a des politiques qui sont discriminatoires ou injustes. C'est pas pour rien qu'on va faire des manifs devant nos bureaux de députés. (Responsable 5)

L'idéaltype de participation se situe, selon elle, au niveau de l'implication des destinataires à titre de membres de l'association au sein des instances décisionnelles, comme l'assemblée générale annuelle où des ateliers permettent aux membres de s'exprimer et de réfléchir au plan d'action de l'organisme. Ils ont alors l'occasion d'apporter des changements aux actions à prioriser pour l'année à venir. Même dynamique au sein du CA, composé de 9 destinataires de l'organisme. Les réunions du CA ont lieu aux quatre semaines et, entre ces rencontres, les membres se côtoient lors des manifestations ou des assemblées. Les pratiques en place ainsi que le positionnement à travers les différents idéaltypes conviennent dans l'ensemble à la responsable.

La destinataire de cet organisme a déjà participé à des manifestations et s'implique actuellement au sein d'un comité de citoyens pour le développement d'un projet d'habitation chapeauté par l'organisme, qui est reconnu à titre de groupe de ressources techniques. Elle

positionne en dominante l'organisme au sein du mandat de représentation, en lien aux possibilités d'influencer les décisions non seulement au sein des assemblées générales de l'organisme, mais aussi aux ateliers de consultation du regroupement provincial (le FRAPRU). Par ailleurs, elle dit aussi apprécier la possibilité de participer à mettre en place un projet d'habitation à titre d'administratrice au sein du comité :

> Là j'ai pris goût à m'associer à des groupes, à des cafés-rencontres, des trucs comme ça. J'ai envie de relever des défis. Je fais partie du comité du projet d'habitation. Là les décisions se prennent en dehors de l'organisme, mais par contre, ils nous parrainent quand même dans notre projet. Le projet c'est de former un comité provisoire, ensuite apprendre c'est quoi chacun nos rôles. Pour moi, c'était le but, c'était d'apprendre à travailler ensemble. (Destinataire 5)

La destinataire nous partage également son point de vue sur l'importance du mandat d'expertise qui est, à son avis, indispensable pour certains :

> Pour certaines personnes, y'ont besoin de ça. Parce que sans ça, ils pourront pas avancer parce qu'ils n'en ont pas d'autonomie. Y'ont besoin d'être constamment suivis et dirigés, c'est comme un enfant qui apprend à marcher, y'a toujours besoin du support jusqu'à ce qu'il soit capable de marcher tout seul. Pis y'en a qui n'apprendront pas, y'ont un problème moteur qu'est-ce que tu veux y faire. Faut quand même les aider pareil. Faut les diriger quelque part. […] C'est comme la religion. En religion t'es encadré, mais y'en a qui ont besoin d'aller plus loin que leur encadrement, sont déjà rendus à un niveau plus philosophique, ou spirituel. Ceux qui sont capables de naviguer tout seuls. (Destinataire 5)

En ce sens, le positionnement occupé par l'organisme correspond assez bien au positionnement désiré par la destinataire interviewée.

Organisme 6 (centre communautaire multi-services): Ce centre communautaire, situé en Montérégie, offre de multiples services aux personnes et familles défavorisées pour assurer la sécurité alimentaire et améliorer leurs conditions de vie. La responsable situe les pratiques de son organisme entre l'expertise et la participation. Selon elle, l'expertise se traduit par l'activité des cuisines collectives, les repas et le programme de retour à l'emploi qui tendent à orienter l'autonomie des personnes qui souhaitent améliorer leurs habiletés individuelles et acquérir des compétences sociales et professionnelles. Ces activités permettraient aux gens de faire des pas de plus vers leur autonomie (travailler l'estime de soi, briser l'isolement, se socialiser, etc.). Aucun destinataire ou employé ne siège sur le CA, pour des raisons d'efficacité et de compétences insuffisantes nous a-t-elle dit :

> C'est pas des membres, ça peut être des gens des entreprises, une personne d'un autre organisme communautaire. Quelqu'un qui s'intéresse, il peut poser sa candidature, si il répond au critère. Par contre, voilà deux ans il y a des règlements généraux qui ont été changés, parce que le CA était pas toujours efficace, parce que y'avait des gens qu'on pouvait dire usagers qui se retrouvaient sur le CA, mais qui n'avaient pas les capacités de prendre les décisions, donc c'est pour ça qu'il y a des règlements qui ont été changés, et maintenant c'est ouvert à tous, pourvu que les gens respectent les conditions. Donc, on est plus obligés d'avoir de membres qui sont sur le CA, y'a pas de membres de l'équipe non plus qui sont sur le CA. Ça on a fait une demande, mais ça n'a pas été approuvé pour l'instant. On aurait aimé qu'il y ait un membre du personnel qui se retrouve sur le

> CA parce qu'on dit souvent que le CA n'est pas toujours au courant de tout ce qui se passe à l'interne. (Responsable 6)

Du côté de la participation, c'est plus au niveau de la consultation qu'elle se situe (comité de participants), en dehors des instances formelles (comme pour les organismes 1 et 3). Elle précise que les destinataires peuvent participer et influencer les pratiques de l'organisme de façon informelle à travers une consultation. Parfois, cela conduit à l'organisation d'activités extérieures à l'organisme :

> Pour nous, c'est sûr que les gens arrivent y'a déjà des activités qui sont mises en place, donc ils doivent se mouler à nos activités, par contre on prend quand même le pouls pis le désir des gens. On a une activité qui s'est créée qui s'appelle les Mercredis-rencontres, parce que les gens avaient besoin d'un petit moment pour se réunir. Là ils peuvent faire de l'artisanat, ils peuvent jouer à des jeux de société, ils peuvent créer, ils peuvent faire ce qu'ils veulent, c'est comme leur espace à eux, l'intervenante est là pour les accompagner, mais c'est pas mal les membres qui vont décider de semaine en semaine. (Responsable 6)

Au niveau du mandat de représentation, l'implication se fait particulièrement au sein de diverses tables de concertation, comme c'est le cas de la majorité des organismes participants à notre recherche. La responsable se dit satisfaite du positionnement des pratiques actuelles de son organisme.

Même son de cloche pour la destinataire de cet organisme, qui situe les pratiques de l'organisme dans un mandat d'expertise, principalement pour aider les gens à devenir autonomes et qui ont besoin d'être encadrés pour bien fonctionner individuellement et socialement (faire le rapport d'impôt, la cuisine, un budget, etc.) ainsi qu'à briser l'isolement :

> C'est l'autonomie orientée. Parce que ce sont des gens qui ne sont pas autonomes, qu'il faut qu'ils le deviennent tranquillement pas vite et qui sachent où est-ce qu'ils s'en vont. […] Parce qu'il y a beaucoup d'activités à l'organisme pour devenir autonome, pour te sortir de ton mutisme, te sortir de ton chez-vous, pour voir autre chose que quatre murs. Comme la cuisine collective. Des personnes qui n'ont jamais cuisiné. C'était le mari qui cuisinait ou n'importe qui pis là tu te retrouves seule avec les enfants, c'est de prendre leur autonomie vis-à-vis de ça là. Savoir comment cuisiner premièrement, à prix réduit, puis vraiment se débrouiller. (Destinataire 6)

Les propos de la destinataire suggèrent que le développement d'une autonomie orientée nécessite une participation du destinataire. Cette participation s'apparenterait à une mise en action personnelle et à une implication dans son propre cheminement afin de résoudre ses problèmes : « *Quand on voit le problème, on le regarde là pis on dit : ''Ok, faudrait faire-ci, faudrait faire ça'', mais si tu participes pas, tu peux rien régler. Ou un coup de pied dans le derrière parce qu'il y en a qui en ont de besoin* » (Destinataire 6). Elle confirme les propos de la responsable en disant que, si les décisions se prennent sans les destinataires, il y a quand même des consultations et des projets qui sont proposés par les destinataires comme des piqueniques ou une sortie à la plage. Quant à la position désirée, elle coïncide aussi avec la position déjà occupée car, selon elle, le but est de ne plus dépendre de personnes d'autres que de soi-même**.** L'expertise de l'organisme agirait alors comme premier filet de sécurité et en tant que première

étape vers l'autonomie. Ce n'est que par la suite qu'une participation peut être possible, comme elle, dans les cuisines collectives où elle a occupé une place de relation d'aide auprès des autres. Selon elle, l'autonomie implique une mise en action personnelle pour résoudre ses problèmes : « *Cuisiner, être avec des gens pis leur montrer quoi faire. Si j'faisais pas ça, je m'embêterais pis j'ferais une autre dépression pis ça me tente pas alors moi en aidant les autres, ça m'énergise, ça me nourrit, alors c'est pour ça* » (Destinataire 6). Elle a donc pris un rôle et une place qu'elle avait envie d'expérimenter et, cette fois-ci, pas seulement comme destinataire des services, mais comme participante qui intervient et qui occupe une place de relation d'aide auprès des autres, lui apportant par le fait même une reconnaissance non seulement appréciée, mais indispensable.

Organisme 7 (organisme famille): Cet organisme travaille auprès des familles dans une ville de la région du Centre-du-Québec. Son objectif est de développer l'entraide entre les familles ayant des enfants âgés de 0 à 12 ans, dans une perspective de prévention, de promotion et d'amélioration du bien-être des enfants. Ici aussi, la responsable dit situer son organisme entre les idéaltypes de participation et d'expertise, qu'elle présente comme nécessairement liés à un type d'accompagnement amenant les destinataires à désirer certaines expertises :

> Y'a des secteurs d'activités, au niveau de l'allaitement, oui on se positionne comme des experts, mais on est des experts qui accompagnent. Aucune intervenante va se positionner comme étant une intervenante du secteur famille. On est des mamans qui accompagnent des mamans, on est des parents qui accompagnent des parents, fait que, dans les faits, moi quand je l'embauche, je le sais que c'est un expert, parce qu'elle a des connaissances d'intervention, des connaissances du développement, des connaissances sur la relation d'aide, tout ça, mais elle n'a pas le droit de se positionner comme un expert par rapport aux gens qui sont devant elle ou avec elle. La philosophie d'intervention, c'est une philosophie d'accompagnement. […] On est beaucoup dans permettre à la personne de dire ce qu'elle vit pis de l'amener par des questions à faire son propre choix. C'est dans ce sens-là qu'on les accompagne. Fait que là [participation], oui on est là. On est vraiment là, mais avec un petit par en-dessous d'experts, parce que tsé on a beau être des parents qui accompagnent des parents, on est des parents formés qui accompagnent des parents.

Selon la responsable, le positionnement actuel de l'organisme semble parfaitement convenir. Elle souligne qu'elle s'est réconciliée avec cette idée d'intervenir comme experte en milieu communautaire : « *Fallait pas dire le mot intervention à l'organisme, la directrice te dévissait la tête ok ? Mais je me suis réconciliée avec le mot au fil des années là parce que, oui on fait de l'intervention, c'est dans l'approche. J'ai appris aussi à utiliser et diversifier mon langage. Mais je me sens à ma place* ». Elle ajoute que si son organisme n'a pas de mandat de représentation, d'autres organismes communautaires devraient faire de la défense de droits.

Du côté de la destinataire associé à cet organisme, le positionnement de l'organisme est évalué de la même façon , mais elle identifie une tendance marquée pour l'expertise, car selon elle, l'offre de services et d'activités est préétablie et structurée afin d'outiller les parents dans leurs relations avec leurs enfants (ex. : ateliers sur la discipline, la motricité, allaitement, etc.) : « *Je trouve qu'ils agissent un peu en tant qu'experts, mais ils nous laissent le droit de dealer avec l'information comme on le veut, c'est pas : « Ça c'est ça, faut que tu fasses ça!* C'est plus : « *Regarde, t'as ça pour t'aider, prends ce que tu veux, pis fais le chez toi! ». Ici, c'est pas du*

jugement. Illustrant ses propos par l'exemple d'un atelier de formation payant (35$ pour 8 cours pendant 8 semaines) sur la discipline à la maison, appelé « De la discipline à l'amour », la destinataire interviewée tient à préciser que cette offre d'expertise demeure une proposition que les destinataires peuvent modifier selon leurs besoins :

> Quand on fait quelque chose y'a toujours justement leur expertise qu'ils nous donnent, mais ça reste que leur expertise qu'ils nous donnent, elle s'adapte quand même à notre situation, c'est jamais comme blanc ou tout noir ce qu'ils nous disent, ça peut toujours être comme dans le gris. Ils vont dire : « Regarde, normalement, c'est comme ça que ça fonctionne, mais si toi ça ne te conviens pas, ben, vas-y d'une autre façon ». Mais c'est jamais dans le jugement, c'est pas : « Faut que tu fasses ça, faut que t'arrêtes ».

Elle ajoute que l'organisme est aussi ouvert et disponible pour accompagner des initiatives et propositions des destinataires (ex. : groupe de marche, rencontres au parc, instaurer un coin « partage de livres » dans l'organisme, aider une maman à publier un livre sur l'allaitement). Les participant.es sont également sollicité.es à l'occasion pour le choix de thèmes à discuter lors de midi-causeries.

Le positionnement désiré par la destinataire coïncide avec le positionnement occupé, mais avec une préférence pour l'idéaltype d'expertise :

> On vient parce qu'on veut faire telle chose. Je me dis ça prend quand même quelqu'un qui va te dire quelque chose, mais qui sait qu'est-ce qu'il te dit aussi, qui a une expertise, pis rendu-là, ben tu fais qu'est-ce que tu veux avec. Moi, dans ma vie, je veux toujours m'améliorer, je veux toujours essayer d'être une meilleure personne, fait que des fois faut comme que t'ailles quelqu'un qui te dit quoi faire, pis après ça, ben tu y vas avec ce que tu peux faire là. Mais choisir entre les deux, participation ou expertise, un ou l'autre, j'irais plus dans le mandat expert.

Organisme 8 (organisme d'entraide): Cet organisme travaille auprès des personnes à faible revenu dans une ville de la région du Centre-du-Québec. Sa mission est d'améliorer la qualité de vie de ces personnes, en favorisant leur autonomie en les aidant à sortir de l'endettement (ex. : dépannage alimentaire ou de biens de première nécessité, planification financière, cuisines collectives). Comme pour l'organisme 7, la responsable situe les pratiques d'autonomie de son organisme à la fois dans l'idéaltype d'expertise et de participation. Les pratiques d'expertise servent à orienter les destinataires dans une voie qui réponde à leurs besoins, notamment en ce qui concerne la planification budgétaire :

> Je pense que quand on dit « autonomie orientée », oui je pense qu'on sait, on a tu la prétention de dire qu'on sait ce qui est bien pour le client, dans le sens qu'on sait que s'il prend telle tangente, nous on veut l'enligner vers cette tangente-là pour justement que ça soit bien pour lui. […] Les pratiques ce serait vraiment mon volet au niveau du budget qui est plus là. Sur la problématique, les gens y'ont de la difficulté avec leur budget peu importe la raison, dans le fond l'intervenante a tout le temps le même squelette d'intervention, d'enligner les gens, de dire « Bon, on fait ton budget, faut que tu nommes ce qui marche pas dans ton budget » tout ça.

Quant à la présence de l'idéaltype de participation, la responsable y associe leurs pratiques d'accompagnement à travers les cuisines collectives :

> Y'a beaucoup de ça qui se développe parce que c'est toujours le même groupe fait qu'à un moment donné, à toutes les semaines tu prends un peu de confiance, pis d'autonomie, pis d'initiatives dans le même coup. Fait que, nous autres on sert à les accompagner là-dedans. L'intervenante en cuisine collective est là aussi si t'as besoin de venir jaser avec elle dans le bureau, est tout le temps là.

Pour la responsable, le positionnement désiré de l'organisme concernant ses pratiques d'autonomie devrait se situer à mi-chemin entre l'expertise et la participation mettant de côté l'idéaltype de représentation même si, pour elle, celui-ci est important pour revendiquer le droit au logement.

Du côté de la destinataire, c'est le mandat d'expertise qui illustre le plus le positionnement occupé de son organisme, même si elle reconnaît aussi la présence de certaines pratiques associées à la participation et à la représentation. C'est aussi au niveau de la planification budgétaire que la destinataire associe les pratiques d'expertise, et les cuisines collectives à la participation :

> Ça serait plus pour donner des outils. Les services qui sont là, tu choisis. Je vais là plus pour le service en tant que tel. Ce problème-là, on s'en va là. Pis eux ben ils nous donnent leurs outils, pis c'est à moi de travailler ça là. […] Moi c'était en réorganisation budgétaire, parce que je suis arrivée un moment donné dans une impasse là. Les cartes de crédit, je pouvais pas continuer comme ça, ça aurait été trop facile pis j'étais pas une fille qui budgétait, je mettais ça dans mes calculs mentals, mais à un moment donné c'était rendu serré là, je savais pu comment me départir de ma carte de crédit pis tout ça. Fait que c'est ça, j'ai appris à faire des budgets, des p'tites cases là. Fait que ça m'a aidé beaucoup. […] Les cuisines collectives c'est plus en bas ici, « Autonomie partagée ». Je le vois comme ça là, partagée parce qu'on est en groupe et on décide en groupe ce que l'on va manger, ce que l'on va faire.

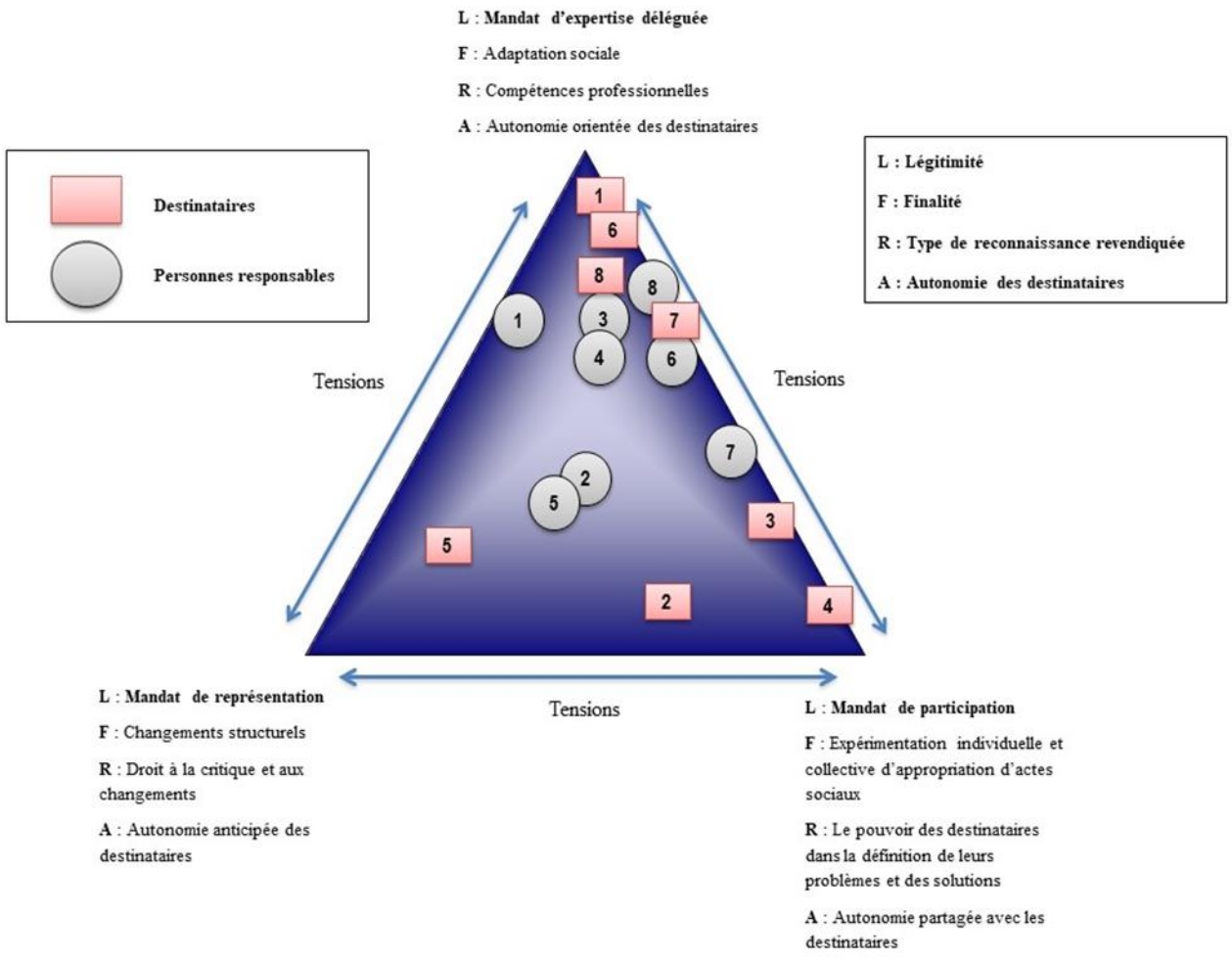
Quant au positionnement désiré, la destinataire de l'organisme nous a dit préférer le mandat d'expertise parce qu'elle avait un problème et un besoin précis à combler.

3. Éléments d'analyse

À partir des résultats des entrevues, deux schémas ont été réalisés (voir pages suivantes). Le schéma 1 présente les positionnements que les responsables nous ont dit occuper en regard de leurs pratiques d'autonomie auprès des destinataires, et les positionnements que les destinataires disent reconnaitre des pratiques des organismes où ils sont impliqués. Le schéma 2 correspond aux positionnements désirés ou idéalisés selon les responsables et les destinataires. Il faut comprendre le positionnement des répondant.es dans la forme triangulaire du schéma comme étant le résultat pondéré qualitativement par eux-mêmes d'une tension entre les trois idéaltypes, qui varie selon les responsables et les destinataires.

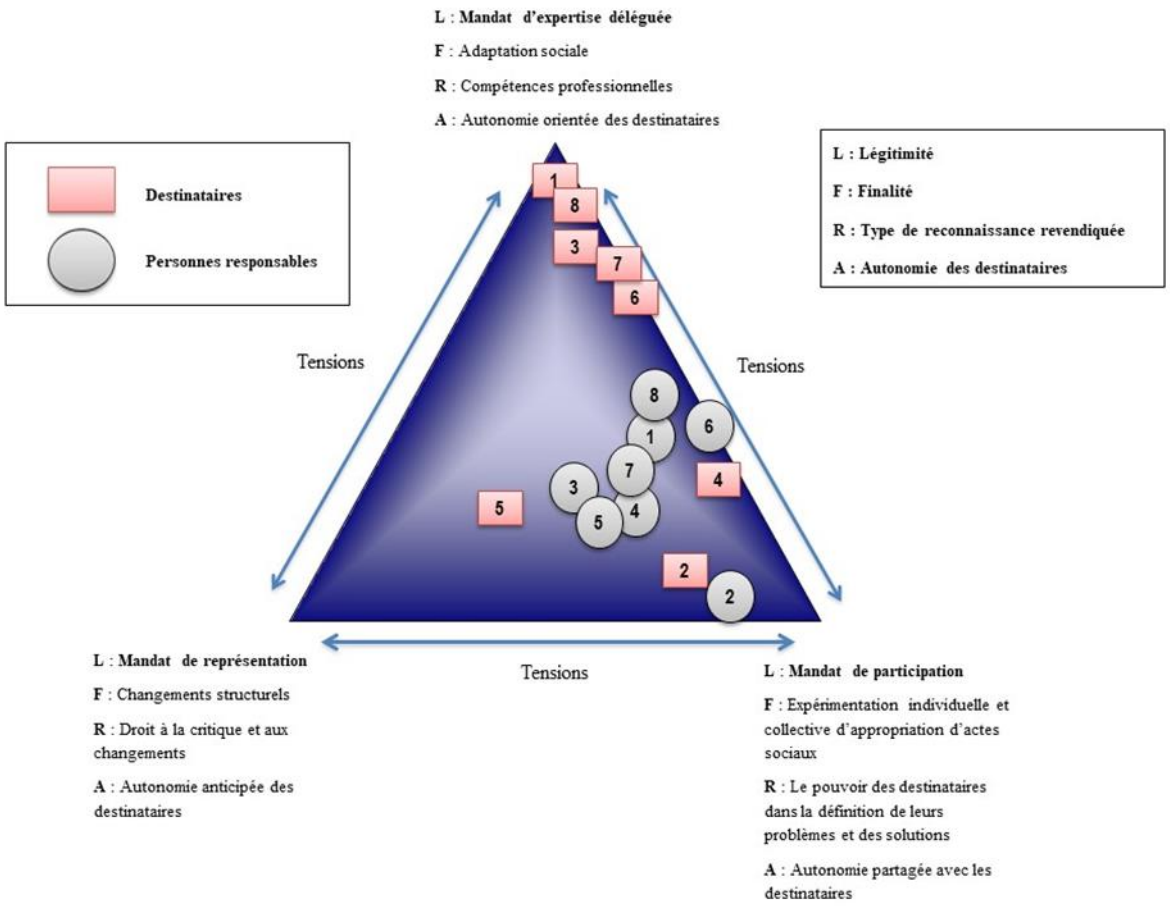
En considérant les résultats illustrés par le schéma des *positionnements occupés* (schéma 1) résultant des huit entretiens, nous pouvons identifier une première tension, entre l'occupation actuelle des positions associées à l'idéaltype du mandat d'expertise déléguée et celle associée à l'idéaltype du mandat de participation. La position associée à la représentation constitue le parent pauvre des pratiques concernées par notre échantillon. Sur le plan des différences de positionnement entre les destinataires et les responsables d'un même organisme, seuls deux organismes (3 et 4) manifestent un écart important entre le positionnement occupé identifié par la responsable et celui identifié par la destinataire.

Schéma 1. Positionnements occupés de l'action communautaire selon 8 responsables et 8 destinataires d'organismes



Lorsqu'on observe le schéma des *positionnements désirés* (schéma 2), on remarque un mouvement des responsables vers le pôle de la participation, mandat qu'elles souhaiteraient donc mettre de l'avant au regard de leur compréhension de la finalité de leur organisme. Cette tension entre expertise et participation se polarise davantage entre les destinataires et les responsables de cinq organismes, lorsque nous abordons le positionnement désiré (schéma 2 : organismes 1, 3, 6, 7 et 8).

Schéma 2. Positionnements désirés de l'action communautaire selon 8 responsables et 8 destinataires d'organismes



- *Vers plus d'expertise?*

Même si notre échantillon de huit organismes ne peut pas être qualifié de représentatif, les résultats semblent indiquer la présence d'un enjeu qui interpelle fortement le milieu communautaire. Il s'agit d'un écart entre les pratiques soutenant les expériences d'appropriation des actes sociaux des destinataires (mandat de participation), et les pratiques de prise en charge ou d'encadrement des destinataires en quête de solutions ou d'amélioration de leurs conditions de vie (mandat d'expertise). Afin d'expliquer cette tendance, certains

responsables évoquent des arguments liés aux exigences des bailleurs de fonds et des conséquences des mesures d'austérité, qui affectent les services publics tout en créant une pression sur les organismes communautaires. Par exemple, à l'instar de plusieurs autres organismes, la Responsable 1 nous décrit l'adaptation que son organisme a dû assurer concernant les services à offrir aux personnes âgées :

> Quand l'organisme a commencé, au niveau de l'histoire, c'était juste des repas communautaires. Après ça, avec tous les changements, virage ambulatoire et tout, il y a eu les demandes pour les accompagnements. […] Quand le CLSC se retire, exemple l'aide à l'épicerie, ben c'est le CLSC qui le faisait avant. Il y a des trucs comme ça que tu te dis, bon, qu'est-ce qu'on fait? Ben nous on a essayé de récupérer, de l'adapter à notre manière à nous, mais j'vais te dire on a récupéré des services qu'on ne faisait pas, on n'allait pas à la banque avec les gens, mais là ben tu te dis : ''Qu'est-ce qu'on fait avec ces personnes-là? Y'a un trou?'' On essaye. Des fois tu pallies à ce qui n'existe plus. Des fois on pelte dans le communautaire pis on se fait manipuler un peu parce qu'on est tellement gentils les missionnaires dans le communautaire (Responsable 1).

Le degré d'autonomie organisationnelle aurait aussi une influence sur les orientations des pratiques, dont les pratiques d'autonomie auprès des destinataires. Déjà critique des impacts qu'ont connus les organismes dans l'évolution de leurs relations avec l'État, la Responsable 2 nous a dit s'inquiéter de l'influence des fondations sur l'orientation des pratiques et des finalités des organismes communautaires :

> À l'heure actuelle, j'suis très critique face au communautaire, pour moi le communautaire actuellement on est des exécuteurs de services. On supplée à ce que l'État ne veut plus faire, pis c'est encore de pire en pire parce que là on est en train de privatiser avec Centraide, pis les fondations de tout genre qui prennent la relève. […] J'sais pas si t'as entendu parler de ça là, mais Centraide a regroupé 7 Fondations et là ensemble elles vont financer des projets, le projet Impact collectif. C'est un gouvernement ça, c'est rien d'autre. Pis là, parce qu'ils ont de l'argent, y vont prétendre orienter mon travail? (Responsable 2).

Dans le même sens, la Responsable 5 explique comment elle doit stratégiquement utiliser un vocabulaire ciblé et employé par les partenaires financiers, afin d'obtenir leur reconnaissance ainsi que leur financement pour les projets de logements sociaux. Elle précise que, lorsqu'un organisme permet l'expérimentation par les destinataires de lieux où ils participent à la prise de décisions, il doit en prouver l'efficacité. Autrement dit, même les pratiques participatives devraient se soumettre à une logique d'expertise soucieuse de rentabilité. Dans ce même registre d'efficacité, d'autres responsables (1 et 2) nous ont aussi signalé une tendance des bailleurs de fonds à exiger une présence plus marquée de professionnels externes siégeant sur les conseils d'administration au détriment de celle des destinataires.

Cette orientation vers plus d'expertise a été fréquemment exprimée par les destinataires elles-mêmes; ainsi, cinq sur huit[5] ont dit désirer que l'organisme s'oriente vers ce positionnement,

[5] En réalité, c'est plutôt 7/8 puisque les destinataires 4 et 5 ont également précisé que le mandat d'expertise peut s'avérer indispensable dépendamment de la situation dans laquelle se trouvent les personnes (ayant très peu d'autonomie ou de compétence). Les destinataires 4 et 5 ne se trouvent toutefois pas dans l'axe expertise au sein du schéma 2 (désiré), puisque personnellement elles préfèrent un autre type d'intervention désormais.

pour les destinataires perçus comme n'ayant que très peu d'autonomie et de compétences. L'imposition d'une orientation qui va en ce sens de la part des bailleurs fonds, et la présence de plus en plus importante de professionnels sur les conseils d'administration, ne sont donc pas les seules raisons pouvant expliquant cette tension. L'injonction à la responsabilisation individuelle et à l'acquisition de compétences adaptées aux conditions socioéconomiques actuelles semblent créer aussi une pression chez les destinataires, dont certains en montrent des signes d'intériorisation. En effet, la plupart des destinataires ont parlé de développement d'habiletés, de l'importance de s'engager dans une démarche active et, à l'instar de plusieurs responsables, elles ont aussi soulevé l'idée d'être en mouvement, de se mettre en action, et insisté sur le côté temporaire de leur recours à l'organisme fréquenté. Cette obligation de mise en action afin de régler ses problèmes a notamment été soulevée par les destinataires 3, 4, 5, 6, 7 et 8. Comme le conçoit la Destinataire 8, être autonome c'est « [f]oncer, être capable d'aller chercher ce que tu as besoin. […] Être capable de dealer avec ce que t'as, ce qu'on te propose comme suggestions. De rouler et d'avancer » (Destinataire 8). On comprend aussi que pour la Destinataire 3, s'activer et être en recherche de solutions pour résoudre les problèmes ou difficultés rencontrés sont des actions à valoriser. « Moi je sais que je suis dans une démarche active là, pour vraiment faire le point sur ma vie, mais apparemment c'est pas le cas de tout le monde » (Destinataire 3). La Destinataire 7 précise également que pour s'améliorer et avoir le sentiment de contrôle sur sa vie, l'organisme communautaire fréquenté doit combler certains aspects. « Faut que ça m'attire, faut qu'il y ait un thème, quelque chose. On vient parce qu'on veut faire telle chose. Je me dis ça prend quand même quelqu'un qui va te dire quelque chose, mais qui sait qu'est-ce qu'il te dit aussi, qui a une expertise » (Destinataire 7). D'autre part, la Responsable 2 précise qu'étant donné certaines limitations que rencontrent les destinataires au niveau de leurs capacités, adopter un rôle d'expert devient nécessaire. D'autant plus que tous les destinataires ont, à divers degrés, attribué ce rôle aux destinataires :

> La pauvreté ce n'est pas juste financier, c'est aussi une pauvreté intellectuelle. Il y a des gens chez nous qui représentent probablement 30 % de ma population, de mes membres qui ont une limite intellectuelle. Oui j'ai des histoires de réussite extraordinaire, mais c'est des gens qui sont fragiles alors j'ai ce rôle d'expert. C'est pour ça qu'ils viennent chez nous, parce qu'ils ont confiance et là je me dis en moi, mais ils ont confiance en l'organisme, à l'expertise de l'organisme. […] Je travaille pour des gens qui sont fragilisés, qui sont des victimes entre guillemets de la société dans laquelle on est, qui sont démunis pour toutes sortes de raisons, pis là on va s'assoir pis on va en parler des raisons, mais ils ne sont pas pauvres, impuissants. On n'a pas arrêté de leur dire qu'ils étaient impuissants, pis là on s'étonne qu'ils me placent dans la situation d'expert (Responsable 2).

Les destinataires interviewés précisent également le poids que font peser les préjugés sur eux. C'est ce que nous explique la Destinataire 2, en précisant avoir vécu de la gêne et de la honte relativement au regard des autres sur son analphabétisme. Elle craignait que les gens la considèrent comme « *une niaiseuse* ». S'ajoute à cette intériorisation des préjugés, l'importance de la reconnaissance provenant d'autrui. C'est du moins ce que soulève la Destinataire 3 : « *Ça m'inquiète de voir ça, les itinérants que tu vois là sont encore jeunes, mais ils ne veulent pas s'en sortir parce que personne a réussi à leur faire sentir qu'ils étaient importants quand ils le pouvaient* ». Les propos de la responsable et de la destinataire de l'organisme 1 vont également dans ce sens; la responsable identifie un manque de confiance généralisé chez les personnes

âgées et soutient l'importance de travailler au développement de la confiance et de l'estime de soi des destinataires afin « *que la personne fasse le plus possible par elle-même* » (Responsable 1) :

> On va le répéter souvent aux personnes âgées, ce n'est pas parce que vous êtes âgées que vous n'êtes pas capables, avez-vous essayé au moins de le faire? C'est là que t'essayes de développer quand même aussi l'autonomie parce qu'à force de se faire dire : ''Les vieux coûtent cher, les vieux c'est ci, c'est ça.'' […] Au niveau changement social c'est beaucoup que la personne aînée prenne confiance en elle et qu'elle se rende compte de tout ce qu'elle peut apporter aussi et ça souvent je trouve ça dommage de voir que, et surtout en HLM, que la personne se sente diminuée (Responsable 1).

Ceci dit, nous avons également remarqué que, sur les trois destinataires situant leur organisme au sein des mandats de représentation et de participation (destinataires 2, 4 et5) et se disant satisfaits de ce type de pratiques, les destinataires 4 et 5 se sont dites fières de ne plus avoir besoin de l'encadrement associé au mandat d'expertise, étant donné l'autonomie désirée maintenant acquise.

- *Vers plus de participation?*

L'usage des concepts de participation et d'autonomie partagée (idéaltype de participation) variait selon deux interprétations. Surtout évoquée par les destinataires 1, 3, 4, 6, 7 et 8, la première interprétation de l'autonomie partagée réfère à l'implication individuelle des destinataires dans les activités proposées par l'organisme, dans le but d'améliorer leur situation personnelle, se rapprochant ainsi de l'idée de mise en action davantage associée à l'idéaltype d'expertise (autonomie orientée). La deuxième signification donnée à l'autonomie partagée (destinataires 2 et 5) renvoie plus à l'implication des destinataires au niveau de la prise de décision concernant l'organisme et son fonctionnement, en référence à leur participation. Cette différence d'interprétation se retrouve aussi chez les responsables. Pour certains d'entre eux, il s'agit de mettre en place des lieux de participation à visée démocratique qui favorisent la négociation, alors que pour d'autres, il suffit de consulter informellement les destinataires lors du déroulement des activités quotidiennes et de les inviter à participer aux activités programmées.

Mais contrairement aux cinq destinataires désirant un positionnement des pratiques communautaires vers plus d'expertise, du côté des responsables, on reconnaît l'importance d'orienter les actions dans une perspective de négociation avec les destinataires et de prise en compte de leurs points de vue au niveau des pratiques et de l'autonomie à développer. Spécifions que seulement deux organismes sur les huit composant notre échantillon semblent offrir des lieux formels de prise de décisions collectives impliquant une participation plus ancrée des destinataires. Les autres font référence à la consultation de leurs destinataires comme mécanisme de participation et de prise en compte des points de vue des destinataires. Les difficultés pour emprunter ce chemin produit chez plusieurs un sentiment de dépassement face aux types de stratégies à mettre en œuvre pour y arriver. Les responsables ont communément soulevé la grande maturité qu'exige l'inscription des pratiques communautaires dans un mandat

de participation, maturité nécessaire autant de la part des intervenants que des destinataires de l'intervention. Par ailleurs, les propos des responsables montrent qu'il s'avère difficile, voire impossible, de favoriser la participation des destinataires dans la prise de décision qui les concerne, ou encore dans l'orientation des activités, sans les influencer d'une quelconque façon. Cette influence peut se faire de manière consciente ou inconsciente. En effet, en raison de l'expertise que détient parfois l'intervenante vis-à-vis des destinataires, travailler à limiter cette influence peut représenter un défi majeur :

> Notre clinique est vraiment très très inspirée d'un mode de participation partagée où c'est vraiment, on construit l'intervention en individuel avec le client, on ne lui dit pas c'est ça qui faut faire, on n'arrive pas avec une feuille d'objectif ben voilà on va faire ça ensemble, même si c'est l'intervenant qui détermine les objectifs, on le sait bien, un intervenant, ça intervient [rires], et pis un intervenant ça influence, pis un intervenant ça manipule. Ça fait partie des outils de travail de manipuler quelque part. Ce qui est important c'est d'en être conscient. Donc ce n'est pas facile de se tenir dans un mode de dire mandat de participation partagée, parce qu'à quelque part on influence (Responsable 4).

Cet extrait illustre de nouveau l'ambivalence et le questionnement de certains responsables sur les enjeux de pouvoir pouvant traverser la relation entre eux et les destinataires, lorsqu'il s'agit de partager l'autonomie dans l'action communautaire :

> Jusqu'à quel point comme intervenant, je ne suis pas l'expert qui sait c'est quoi la solution aux problèmes de mon usager. Jusqu'à quel point je suis capable de faire abstraction de mon expertise pour laisser la personne être autonome. Peu importe le diplôme que j'ai, comme intervenant je pense qu'on doit avoir cette maturité qui fait que je suis capable d'accepter que la réponse à un besoin n'est pas celle que je sais être la meilleure ou que je crois être la meilleure et que ça se peut que la personne choisisse le mauvais choix. Accepter ça et ça c'est atroce ce que je demande là à mes intervenants (Responsable 2).

À ce sujet, un des questionnements que se pose le Regroupement des Ressources Alternatives en Santé Mentale du Québec (RRASMQ) montre bien l'intérêt de ce type de préoccupations : « *Le savoir expérientiel des personnes pourra-t-il vraiment s'imposer face au pouvoir des professionnels et des gestionnaires?* » (Théoret, 2016, p. 2). D'autant plus que la professionnalisation a largement été discutée avec les responsables des organismes 7 et 8 qui constatent respectivement l'arrivée d'une cohorte d'intervenant.es dont les pratiques s'inspirent davantage du mandat d'expertise. *« [O]n voit souvent les jeunes ou les nouvelles intervenantes arriver et se positionner comme des experts avec les parents. Elles possèdent la connaissance, elles sont allées le chercher à l'école pis elles l'ont, pis je connais ton besoin, pis je vais y répondre »* (responsable 7). C'est également ce que constate la responsable 8 :

> Aujourd'hui, dans notre société, on exige des études, on exige tout ça. Ça a un impact aussi tant qu'à moi sur le côté expert, sur le côté d'accompagnement définitivement, parce qu'on sort des études et ce qu'on se fait apprendre c'est qu'on est professionnels, on a un titre. […] Fait que t'arrives dans l'organisation c'est sûr que tu te positionnes en tant qu'expert parce que c'est ça que tu t'es fait inculquer. (Responsable 8)

- ***Participer à quoi ? Jusqu'à quand …?***

Spécifions ici une distinction que nous avons décelée au cœur des attentes d'autonomie, de la part des organismes envers les destinataires de leurs actions. Par exemple, certains responsables disaient souhaiter que la destinataire développe son indépendance et son autonomie face à l'organisme, ce dernier ayant atteint son objectif lorsque la destinataire est outillée pour partir. La Responsable 4 nous présente clairement ce type de pratique, visant le développement d'une autonomie chez la destinataire qui permettrait une intégration à son environnement et une indépendance vis-à-vis de l'organisme :

> Dans la philosophie de pratique ce que l'on veut c'est que la personne soit autonome, c'est dans nos premières valeurs. Ça veut dire capable de se débrouiller. Qu'elle soit suffisamment en équilibre ou suffisamment autonome pour être capable de faire un bout de chemin toute seule, mais aussi sans nous autres. Ce qu'on veut idéalement, c'est qu'on ne soit plus là (Responsable 4).

En d'autres termes, la responsable de l'organisme 3 stipule sensiblement la même chose : « *On veut que les personnes développent vraiment du pouvoir sur leur vie, qu'elles ne soient plus dépendantes de nous, c'est ça qu'on veut ultimement. C'est vraiment qu'elles puissent devenir autonomes dans leur cheminement de vie, pis qu'elles puissent trouver leurs comptes* » Responsable 3). C'est également ce que la destinataire et la responsable de l'organisme 6 soutiennent : « *On est pas là ad vitam à l'organisme, on va là pour combler les besoins qu'on a. Mais quand on a atteint cet objectif-là, on a pu d'affaires là. […] C'est toujours comme ça, on n'est pas censés être là dix ans. C'est un arrêt pour s'aider à s'en sortir* » (Destinataire 6).

À l'opposé, certains organismes offrent davantage des milieux de vie ayant pour finalité que la personne développe des liens d'appartenance, afin de s'impliquer davantage dans les actions de l'organisme ou au sein de la vie associative et des structures décisionnelles de ce dernier :

> Quand je dis que c'est au service de la population, c'est clair qu'on brise d'abord l'isolement. Dans la réalité, les gens qui viennent chez nous, c'est parce qu'ils sont tous seuls, sont isolés, ils viennent sous prétexte de faire un atelier de tricot ou de participer à un repas collectif, mais ils viennent d'abord chercher un milieu. Moi le discours que je tiens maintenant, c'est que notre organisme, on est un centre d'éducation populaire oui, mais en fait, on est un centre d'ancrage dans la communauté, c'est le lieu où les gens peuvent se retrouver quelle que soit leur étiquette (Responsable 2).

L'organisme 5 tient également beaucoup à l'implication de ses destinataires sur le long terme, puisque cela permet une mobilisation plus importante et une chance accrue que les revendications au sujet du développement de logements sociaux soient entendues et mènent à des changements structurels ou politiques.

- ***La représentation, oui mais…***

Rappelons que si les répondants ont dit se positionner davantage autour des idéaltypes d'expertise et de participation, l'idéaltype de représentation fut considéré de façon résiduelle sauf par les répondants de l'organisme 5. Ce résultat peut être dû au fait d'avoir sélectionné un échantillon restreint et très diversifié. Par contre, aucun répondant nous a dit juger inutile le

mandat de représentation, mais celui-ci ne devait pas conditionner leur travail sauf si les responsables étaient sollicités ponctuellement par des tables de concertation ou des instances gestionnaires à présenter leur point de vue sur des aspects touchant les destinataires de leur action. Ajoutons que plusieurs ont spécifié qu'ils trouvaient important que ce type d'action puisse être engagé de façon plus dynamique, mais par d'autres organismes spécialisés dans le domaine de la défense des droits, par exemple.

- *Des stratégies pour développer le type d'autonomie désirée*

Plusieurs responsables d'organismes ont affirmé désirer que les pratiques d'autonomie se positionnent davantage du côté de l'idéaltype de participation. Face aux difficultés exprimées par ces responsables, deux d'entre elles (responsables 2 et 5) mettent de l'avant un travail d'éducation afin de favoriser la prise de décision éclairée, soumise à un processus collectif de confrontation des idées. Selon elles, accéder à l'information et aux connaissances des enjeux représenterait une condition essentielle de l'autonomie en tant que capacité à faire des choix éclairés. La destinataire 5 partage également cet avis :

> [L]'implication de l'organisme, c'est plus d'informer, plus les gens prennent part, plus ils vont être capables de trouver leur autonomie, de travailler leur autonomie à travers tout ça. C'est normal, plus que t'as de connaissances, plus que t'as d'autonomie aussi. Je parle justement de l'information-action parce que si tu veux que quelqu'un soit autonome, il faut que dans la pratique tu vas pas garrocher quelqu'un sans faire son stage. Fait que, oui c'est ça c'est de l'action, information-action et c'est sur le terrain que t'apprends le mieux.

Il est intéressant de noter que le même argument éducatif est avancé par les responsables 1, 7 et 8, mais dans un sens qui consolide la position de l'expertise et celle de la participation. Selon elles, l'organisme doit travailler à développer les connaissances de la personne et à l'orienter dans ses décisions afin qu'elle puisse agir d'elle-même et qu'elle se responsabilise face à ses actions. Ainsi, on ne peut pas « faire pour la personne », mais on peut indiquer ce qu'elle doit faire.

> T'essaies d'éduquer, mais faut que les gens soient prêts et qu'ils veulent le recevoir, mais nous ça s'arrête là, je veux dire on est pas en train de voter pour eux autres. Budget, c'est la même chose, la madame qui va s'acheter des robes, pis qui fait ci, pis qui fait ça, pis qu'elle n'arrive pas à payer son loyer, tu peux aller à la banque avec elle pour essayer de l'aider à se faire un budget, mais après ça c'est sa responsabilité, nous ça s'arrête là. Quand on parle d'autonomie des personnes, je parlais tantôt qu'on faisait de l'intervention de milieu, on part du principe qu'on veut que la personne fasse le plus possible par elle-même, on ne fait pas pour elle, mais on va la guider dans ce qu'elle a à faire. Elle prend des décisions par elle-même et si on peut l'aider ça va être vraiment de la guider, de l'orienter et tout ça (Responsable 1).
>
> C'est sûr que des fois définir son problème, y'ont pas les connaissances pour le faire, y'ont pas le vocabulaire pour le faire. Fait que là c'est le rôle de l'intervenante d'amener le parent soit en racontant son histoire, la situation de la problématique, c'est de l'amener à faire des prises de conscience. (Responsable 7)

Une seconde stratégie consiste à développer la confiance et l'estime de soi des destinataires. En effet, la Responsable 6 qui désirait consolider sa position à mi-chemin entre participation et expertise, précise que leurs interventions auprès des personnes qui sont en situation de handicap sont adaptées en conséquence et que le développement d'une autonomie peut être favorisé par un travail sur l'estime de soi. « *On va essayer de les amener différemment à augmenter leur estime de soi en faisant du bénévolat ou toute sorte d'autres choses* » (Responsable 6). La responsable insiste aussi sur l'impact des interactions et des encouragements pour les destinataires : « *On leur offre de l'accompagnement pour qu'ils se sentent moins seuls, pis juste le fait de se faire soutenir des fois, ça donne des ailes pis ils vont être poussés à essayer de dépasser leurs limites aussi* » (Responsable 6).

Une troisième stratégie mise de l'avant par certains responsables, pour se rapprocher de l'idéaltype de participation, consiste à développer des lieux de consultation des destinataires en donnant à ces derniers un rôle d'expert pouvant influencer réellement les pratiques des intervenant.es :

> Si on pouvait réussir dans la culture à dire : « Les clients c'est comme si on consultait un professionnel qui vient nous donner de la formation ». Pourquoi on ne met pas un comité d'experts et les experts étant les clients à qui on donne des services qui vont nous dire comment on pourrait ensemble modifier des affaires ou améliorer nos choses, mais ça vient toucher quelque part ma pratique si c'est mon client qui me le dit. C'est pas intégré dans notre pratique dire on fait des groupes de réflexions sur ce que les clients vivent en invitant nos clients, mais ce serait intéressant de le faire (Responsable 4).

Si plusieurs responsables affirment qu'ils aimeraient se rapprocher du mandat de participation, nous constatons également que mettre en débat les pratiques d'autonomie et réfléchir à des pratiques permettant la négociation des orientations et des actions avec les destinataires, ainsi que l'expérimentation d'avenues pouvant être considérées à risque ou non conventionnelles, représente un important défi pour eux. D'autant plus que plusieurs destinataires se sont exprimés sur le besoin d'être encadrés et orientés par des intervenants dont l'expertise et le professionnalisme s'avèrent rassurants.

4. Perspectives pour l'action communautaire

Les résultats de cette recherche offrent des perspectives pour l'action communautaire à deux niveaux, que nous développons dans cette section. La première perspective concerne la possibilité bien concrète de tenir un débat dynamique sur l'autonomie de l'action communautaire, à l'aide de notre schéma d'analyse et du cadre d'entretien que nous avons expérimenté. La seconde perspective renvoie à la possibilité de penser autrement l'autonomie de l'action communautaire que par la seule dimension organisationnelle. De nouvelles questions peuvent donc émerger tout en rendant possible la relance d'un débat constructif sur cette question.

- *Une grille d'analyse dynamique permettant de réfléchir collectivement sur l'autonomie de l'action communautaire*

L'un des principaux apports de cette recherche pour les organismes communautaires est la production d'une grille d'analyse favorisant la réflexivité des acteurs sur l'orientation de leur positionnement, en ce qui concerne leurs pratiques visant à développer l'autonomie des destinataires de leurs actions. Cette grille peut être utilisée pour faire le point sur l'orientation de l'organisme tout en suscitant un débat argumenté entre les participant.es. Tel que vu précédemment, cette grille d'analyse des pratiques d'autonomie, élaborée au sein du GRAAC, se présente sous la forme d'un schéma triangulaire où se retrouvent liés les trois idéaltypes potentiels de l'action communautaire. Et, à la fin des entretiens, tous/tes les répondant.es nous ont dit que le schéma d'analyse leur permettait de mettre des mots sur des pratiques en les amenant à faire le point sur l'adéquation de celles-ci à leur idéal, ainsi que de réfléchir aux obstacles qui se présentaient à eux pour y arriver. Par exemple, le schéma a été perçu par un des responsables comme un potentiel outil de réflexion permettant aux intervenants des organismes communautaires d'approfondir leurs réflexions sur leurs pratiques :

> Je pense que c'est un outil intéressant dans les groupes communautaires avec nos salariés. Que nos salariés prennent conscience de où ils se situent. Une discussion là-dessus va aider les salariés comme salariés, mais aussi comme personne, comme individu de se situer. J'ai beau être un travailleur social dans le communautaire, mais je suis où là-dedans? C'est où ma chaise, où est-ce que je suis confortable? De toute façon, toute discussion qui me permet de mieux comprendre où je vais, où je suis, est bénéfique, comment je travaille, bon. Alors tout ça est très intéressant. Ça peut être choquant, ça peut être déstabilisant, mais c'est rentable pour moi qu'un groupe de salariés se situe dans ça. (Responsable 2)

Une autre répondante précise que le schéma peut être partagé avec les autres collègues et alimenter une comparaison des points de vue des différents acteurs au sein du même organisme quant aux positionnements des pratiques.

> J'ai réfléchi en jasant avec vous autres là pis, ça me permet de situer l'organisme dans lequel je suis. Je n'aurais pas pu nommer ça avant pour vrai. Pis c'est vraiment intéressant. Je vais en parler en équipe, c'est sûr pis je vais leur demander si ce que j'ai dit reflète ce qu'ils pensent, pis sinon ben pourquoi. (Responsable 3)

Pour notre part, nous confirmons l'intérêt de ce type d'entrevue qui dynamise la réflexivité des responsables et des destinataires, en étant l'un et l'autre contraints de mesurer l'écart ou la proximité de sa position avec celle de l'autre. En ce sens, l'un de nos objectifs visant à favoriser le débat sur cette question est bel et bien atteint, avec ce choix d'une animation en duo autour du schéma d'analyse. Il faut toutefois considérer les résultats de cette investigation qualitative à leur juste mesure, considérant le nombre de participant.es et la durée de l'entretien, à l'image d'une photo prise à un moment donné.

- ***L'amorce d'un débat sur une autre façon de penser l'autonomie de l'action communautaire***

De nos résultats d'entrevues, nous avons aussi relevé un type de raisonnement tenu par plusieurs répondant.es, consistant à soutenir que les organismes ont intérêt à offrir une panoplie d'orientations de pratiques (soit les trois idéaltypes). Elles avancent qu'en conservant cet éventail de pratiques, cela permettrait de combler les besoins d'un plus grand nombre de personnes, et ce, à travers les différentes étapes de leur vie (urgence, besoins de base, etc.). L'état d'urgence dans lequel se trouverait la destinataire est d'ailleurs souvent mobilisé comme justification de la tension vécue entre la volonté d'inscrire leurs pratiques au sein du mandat de participation et la réalité de pratiques qui se rapprochent davantage du mandat d'expertise. À première vue, reconnaître le pluralisme des positionnements de l'action communautaire peut certes démontrer une attitude d'ouverture démocratique au sein des organismes. Mais ce point de vue peut aussi être interprété comme le droit de poursuivre librement ses orientations sans les soumettre au débat et aux questionnements, et en suivant une logique de marché ouvert à divers profils de consommateurs/trices pouvant disposer de choix qui s'offrent à eux/elles. Sur ce plan, les résultats de cette recherche peuvent aussi être compris comme traduisant un enjeu affectant l'ensemble des pratiques d'action sociale autant ici qu'ailleurs (Chauvière, 2017, p. 215):

> Finalement, le standard de l'usager entraîne-t-il plutôt l'effacement du citoyen politique par réduction de sa participation dans la cité au seul usage individuel des services qui lui sont proposés ou dont il est l'ayant-droit? Ou bien, est-il, au contraire, une source d'enchérissement de la citoyenneté, en lui ouvrant de nouveaux espaces d'intervention dans les domaines communs ou d'intérêt général?

Ceci dit, l'expérimentation de notre cadre d'entretien montre que l'utilisation du schéma d'analyse des positionnements de l'action communautaire, en regard des pratiques d'autonomie des destinataires, permet bel et bien de réfléchir sur celles-ci sans verser dans le seul jugement de valeurs. La plupart des répondant.es nous ont dit avoir apprécié l'entretien car il leur permettait de faire le point sur leurs pratiques et de réfléchir sur la façon de les comprendre. C'est pourquoi notre équipe prévoit transmettre les résultats de cette recherche aux organismes communautaires participants et sonder l'intérêt auprès de ces derniers pour élargir un débat sur les orientations normatives des pratiques communautaires d'autonomie envers leurs destinataires.

Rappelons-le, jusqu'à maintenant, le débat sur la question de l'autonomie de l'action communautaire a surtout porté sur des considérations organisationnelles, qui ont d'ailleurs été formulées en critères discriminant « l'action communautaire » de l'action communautaire dite

« autonome ». Ces critères ont d'ailleurs été institués en 2004, dans un document gouvernemental intitulé Cadre de référence en matière d'action communautaire (MESF, 2004). En plus de correspondre à un organisme à but non lucratif, d'être enraciné dans la communauté, d'entretenir une vie associative et démocratique, et d'être libre de déterminer sa mission, ses approches, ses pratiques et ses orientations, pour être considéré autonome, un organisme communautaire devrait répondre à ces 4 critères supplémentaires :

- Avoir été constitué sur l'initiative des gens de la communauté
- Poursuivre une mission propre à l'organisme et qui favorise la transformation sociale
- Faire preuve de pratiques citoyennes et d'approches larges axées sur la globalité des problématiques abordées
- Être dirigé par un conseil d'administration indépendant du réseau public

Mais, lorsque nous confrontons ces critères sensés rendre compte de la spécificité d'autonomie des organismes communautaires, nous ne sommes pas plus informés sur la conception de l'autonomie souhaitée pour les destinataires, ni du type de pratiques citoyennes ou de transformation sociale mise de l'avant. Nous l'avons vu dans cette recherche, avoir une approche globale des problématiques, ou parler d'actions collectives, ne présume en rien de l'orientation des pratiques d'autonomie qui sont exercées dans les organismes. Ces critères font nécessairement l'objet d'interprétations lorsqu'il s'agit de les incarner dans une pratique. D'où la nécessité d'approfondir la question, en débattant d'orientations concrètement investies dans des pratiques qui ne correspondent pas toujours à l'idéal ou aux *bonnes intentions*.

Les résultats de cette recherche mettent aussi en lumière l'intérêt pour les acteurs communautaires de reconsidérer les conditions de l'autonomie organisationnelle à la lumière des enjeux affectant l'autonomie relationnelle auprès des destinataires de leurs actions. Comme le souligne Ricard (2013, p. 164) : « *l'objectif du concept d'autonomie relationnelle n'est pas d'être capable d'identifier les personnes autonomes et celles qui ne le sont pas, ou de leur vouer un degré de respect différent* ». Il s'agit plutôt de mettre en lumière les normes de socialisation à la vie collective guidant les représentations de l'autonomie des destinataires en milieu communautaire, et par voie de conséquences, de leurs actions. L'objectif ultime est de mieux identifier les orientations du projet social de l'action communautaire et d'évaluer les conséquences politiques du mode d'existence sociale que ces orientations induisent dans la vie sociale de leurs destinataires, et la société en général.

- *L'injonction à l'autonomie : un adversaire commun?*

Cette étude met aussi en lumière l'un des plus importants défis de l'action communautaire visant l'autonomie de ses destinataires. Il s'agit du régime d'autonomie que notre société tend à imposer à tous ses membres, incluant les organismes communautaires et leurs destinataires. Nous parlons ici de « l'injonction à l'autonomie » ou de « l'autonomie-condition » selon Castel (2012) : le devoir de se prendre en main ici et maintenant, de se responsabiliser face à ses problèmes et limitations, afin de trouver des ressources personnelles pour s'en sortir et ne plus dépendre des autres ou des institutions pour être actif dans la vie sociale et économique. Autant du côté des responsables d'organismes que des destinataires, nous avons entendu des

discours allant dans ce sens. Qu'il s'agisse de fournir une assistance aux destinataires ou d'acquérir des compétences et des outils pour montrer qu'il est possible de fonctionner de manière indépendante, ou d'évoquer l'idée de se mettre en mouvement, de s'activer, de prendre des initiatives, de vouloir s'en sortir pour réussir à s'adapter aux exigences de la vie sociale, l'injonction à l'autonomie semble bel et bien relayée dans plusieurs organismes communautaires. Même observation du côté du développement de l'estime de soi déjà évoqué par nos répondants, comme technique d'intervention soutenue par la logique suivante : pour se gouverner soi-même, s'activer et se prendre en charge, il faut s'estimer et l'estime de soi est quelque chose qui s'apprend. C'est ce que démontre Hache (2007) en se référant aux écrits de Cruikshank (1993) : « *L'estime de soi est une technologie au sens où elle est une connaissance spécialisée de comment nous estimer nous-mêmes, comment nous évaluer, nous discipliner ou encore nous juger* » (Cruikshank, 1993, cité dans Hache, 2007, p. 55). À ces propos, Hache (2007, p. 56-57) ajoute que :

> [l]e néolibéralisme serait un type de pouvoir qui aurait besoin que les individus se soucient d'eux-mêmes (d'un certain souci de soi, indexé sur une maximisation) et s'apprécient – puisque l'on prend mieux soin en général de quelque chose que l'on aime. Se comporter de manière responsable du point de vue de la rationalité néolibérale reviendrait à se soucier de soi, au sens d'entretenir un (certain type de) rapport actif à soi et à l'ensemble de sa vie. [...] Notre assujettissement à ce nouveau style du pouvoir (néolibéral) reposerait sur l'intériorisation de cette injonction à l'autonomie et à la responsabilité de soi.

Vrancken et Macquet (2012) insistent également sur l'idée du travail sur soi, en vue de « contribuer à la production d'individus plus responsables, plus engagés dans la conduite de leur propre vie et de leur époque » (Vrancken et Macquet, 2012, p. 76). Dubet et Martucelli (1998, cités par Tétu, 2017, p. 66) ont déjà évoqué l'avènement d'une « *société intégrant une culture normative de l'autonomie et de la performance individuelle* » vers la fin des années 1990. De nombreux questionnements accompagnent l'édification d'un tel discours. C'est le cas notamment des questions entourant la solidarité et la responsabilité collective au sujet des problèmes sociaux et des injustices qui se voient désormais rapatriées au sein de la sphère privée et individuelle. De plus, dans un contexte où « *l'autonomie se présente comme une tâche et une obligation permettant d'actualiser des dispositions et des capacités* » (Jouan, 2012, p. 44), et où il devient difficile de désirer autre chose pour un individu que le développement de son autonomie personnelle (Castel, 2012; Hache, 2007; Vrancken, 2011), « *comment reconnaît-on que ce qui est important pour quelqu'un.e le soit vraiment pour ''elle'' et non pour répondre à l'injonction individualiste de réalisation de soi, donc pour l'autre?* » (Parazelli et Bourbonnais, 2017, p. 14).

Cette question est importante dans un contexte où de nombreux acteurs (bailleurs de fonds, médias, professionnels, etc.) empruntent de plus en plus au vocabulaire de l'autonomie-responsabilisation. Considérant que ces derniers sont en position d'autorité et possèdent une certaine influence par rapport à la prise de décisions sur des sujets d'intérêts communs, ils risquent d'encourager chez les individus l'habitude de se contenter d'une adhésion à des significations sociales émises par des acteurs qui font notoriété (Castoriadis, 1975, 1986). De ce point de vue, et comme nous l'avons soutenu plus haut au sujet de l'importance de considérer

l'influence des interactions dans la construction sociale de l'autonomie, les significations de l'autonomie intériorisées peuvent difficilement être pensées en dehors de l'idée de relations (Ricard, 2013) et impliqueraient donc une autre caractéristique importante : l'adhésion à des normes apprises. La force de ces normes tient non seulement au fait qu'elles ont été apprises et intériorisées, mais aussi qu'elles se matérialisent dans des médiations institutionnelles concrètes, telles les programmes d'employabilité, les plans de lutte contre la pauvreté, de lutte contre le décrochage scolaire, etc. Comment l'action communautaire travaille-t-elle cette injonction à l'autonomie? Cette injonction, du fait de son impératif normatif paradoxal favorisant une insidieuse aliénation des sujets, pourrait-elle devenir un adversaire commun? Si l'injonction à l'autonomie mériterait de faire l'objet d'une analyse critique partagée avec les destinataires de l'action communautaire, elle devrait aussi s'accompagner d'un travail politique de transformation des lieux où se reproduisent ces normes et s'élaborent des propositions visant à les remplacer par autre chose qui aurait un potentiel plus émancipateur. Donc que la tâche qui attend les organismes communautaires est à la fois de définir avec les destinataires les rapports d'autonomie qu'on souhaite établir avec eux, mais aussi le type de société qui serait le mieux à même de les rendre possibles.

Références

Alberola, É. et Dubéchot, P. (2012). La notion d'autonomie dans le travail social: L'exemple du RMI/RSA. *Vie sociale*, *1*(1), 145-156. doi: 10.3917/vsoc.121.0145

Castel, P.-H. (2012). *La fin des coupables. Obsessions et contrainte intérieure de la psychanalyse aux neurosciences suivi de Le cas Paramord*. Paris : Éditions d'Ithaque.

Castoriadis, C. (1975). *L'institution imaginaire de la société*. Paris : Éditions du Seuil.

Castoriadis, C. (1986). La polis grecque et la création de la démocratie. *Le Débat*, *38*(1), 126-144. doi:10.3917/deba.038.0126.

Chauffaut, D., David, E., Aldeghi, I., Cohen-Scali, V., Mahe, T. et Bouscasse, M. (2003). La notion d'autonomie dans le travail social. L'exemple du RMI. *Cahier de recherche du Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie (CRÉDOC),* (186). Récupéré de http://www.credoc.fr/pdf/Rech/C186.pdf

Chauvière, M. (2017). Postface. Dans D. Argoud, M. Becquemin, C. Cossée et A.-C. Oller (dir.), L*es nouvelles figures de l'usager. De la domination à l'émancipation?* (p. 211-215). Paris : Presses de l'EHESP.

Desgagné, S. (1997). Le concept de recherche collaborative : l'idée d'un rapprochement entre chercheurs universitaires et praticiens enseignants. *Revue des sciences de l'éducation, 23*(2), 371-393. doi: 10.7202/031921ar

Fontaine, A. (2013). La quête d'autonomie de l'action communautaire au Québec. Mission ou illusion collective? *Le sociographe*, hors-série, (6), 204-219.

Hache, E. (2007). La responsabilité, une technique de gouvernementalité néolibérale? *Raisons politiques, 4*(28), 49-65. doi: 10.3917/rai.028.0049

Jouan, M. (2012). L'autonomie, entre aspiration et injonction : un idéal? *Vie sociale, 1*(1), 41-58. Récupéré de https://www.cairn.info/revue-vie-sociale-2012-1-page-41.htm

Jouan, M. et Laugier, S. (2009). Présentation. Dans Jouan et Laugier (dir.), *Comment penser l'autonomie ? Entre compétences et dépendances* (p. 1-16). Paris : PUF.

Le Coadic, R. (2006). L'autonomie, illusion ou projet de société? *Cahiers internationaux de sociologie*, *2*(121), 317-340. doi: 10.3917/cis.121.0317

Nemer, G. (2013). L'autonomie, les contours du phénomène. *Le sociographe*, hors-série, (6), 13-16

Parazelli, M. et Bourbonnais, M. (2017). L'empowerment en travail social. Perspectives, enseignements et limites. *Sciences et Actions Sociales*, (6), 1-29. Récupéré de http://www.sas-revue.org/index.php/34-n-6/dossiers-n-6/87-l-empowerment-en-travail-social-perspectives-enseignements-et-limites

Parazelli, M. et Ruelland, I. (2017). *Autorité et gestion de l'intervention sociale. Entre servitude et actepouvoir.* Québec : Presses de l'Université du Québec à Montréal.

Québec. Gouvernement du Québec. Secrétariat à l'action communautaire autonome du Québec. Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. (2001, septembre). *L'action communautaire. Une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec*. Rédigé par G. Drouin-Busque. Québec : l'auteur.

Récupéré de https://www.mess.gouv.qc.ca/sacais/action-communautaire/politique-reconnaissance-soutien.asp

Québec. Gouvernement du Québec. Secrétariat à l'action communautaire autonome du Québec. Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille. (2004, juillet). *Cadre de référence en matière d'action communautaire.* Rédigé par G. Drouin-Busque. Québec : l'auteur. Récupéré de https://www.mtess.gouv.qc.ca/sacais/action-communautaire/cadre-reference.asp

Regroupement intersectoriel des organismes communautaires de Montréal (RIOCM). (2017). *Rapport d'activités 2016-2017.* Montréal : l'auteur. Récupéré de https://www.riocm.ca/rapport-dactivites-2016-2017-riocm/

Regroupement intersectoriel des organismes communautaires de Montréal (RIOCM). (2000). *Mémoire portant sur la proposition de politique. Le milieu communautaire : un acteur essentiel au développement du Québec*. Montréal : l'auteur.

Réseau québécois de l'action communautaire autonome (RQ-ACA). (2017). *Rapport annuel 2016-2017*. Montréal : l'auteur. Récupéré de http://www.rq-aca.org/wp-content/uploads/rapport-annuel-2016-2017_vf.pdf

Réseau québécois de l'action communautaire autonome (RQ-ACA). (2015). *Les organismes d'action communautaire autonome se mobilisent : des actions gouvernementales sont exigées !* Montréal : l'auteur. Récupéré de : http://www.rqaca.org/blog/2015/05/21/les-organismes-daction-communautaire-autonome-semobilisent-des-actions-gouvernementales-sont-exigees/

Ricard, L. (2010). *Autonomie et reconnaissance.* (Mémoire de maîtrise). Université de Montréal. Récupéré de https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/4457

Ricard, L. (2013). L'autonomie relationnelle : un nouveau fondement pour les théories de la justice*. Philosophiques, 40*(1), 139-169. doi: 10.7202/1018381ar

Tétu, M. (2017). Les artistes émergents et l'autonomie de soi par la « gestion de carrière ». *Nouvelles pratiques sociales*, *29*(1), 52-71. doi: 10.7202/1043392ar

Vrancken, D. et Macquet, C. (2012). Focus – Du travail sur soi au gouvernement de soi. *Informations sociales, 1*(169), 76-79. Récupéré de https://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2012-1-page-76.htm

Vrancken, D. (2011). De la mise à l'épreuve des individus au gouvernement de soi. *Mouvements*, *1*(65), 11-25. doi: 10.3917/mouv.065.0011

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. doi: 10.7202/1023193ar

White, D. et Équipe d'évaluation de la Politique. (2008, mars). *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*. Montréal : Université de Montréal, Centre de recherche sur les politiques et le développement social (CPDS). Récupéré de http://www.cpds.umontreal.ca/pdf/WHITE%20RAPPORT%20FINAL-b.pdf

Annexe 1 : Portrait des organismes participants

Fiche-portrait des organismes sélectionnés pour la région de Montréal (4 organismes)

Code	**Organisme 1**
Population desservie	Personnes de 50 ans et plus
Mission générale	Selon les écrits : rompre l'isolement en organisant des activités socioculturelles et offrir des services de soutien aux personnes en perte d'autonomie (accompagnements, repas communautaires, activités de loisir, intervention et références). Selon la personne responsable : « Ce n'est pas écrit comme ça, mais c'est de venir en aide aux personnes âgées, on s'entend que quand on a une mission comme ça, on peut faire à peu près n'importe quoi ». Selon la destinataire : « C'est pour désennuyer le monde, les personnes qui ont rien à faire, tout le temps s'ennuyer, pis rien que regarder la télévision, pis être dans la maison. Elles viennent là pis elles font des affaires, y'a des repas, du bingo, des activités. Les désennuyer les pauvres personnes âgées qui ont pas grand-chose à part ces affaires-là ».
Historique	Créé en 1980 par des administrateurs d'une clinique communautaire de quartier qui avaient constaté une grande solitude et un manque de loisirs auprès des personnes âgées. En 1985, alors que la clinique communautaire se voit intégrée à un CLSC, l'organisme détient, pour sa part, une structure qui lui permet de poursuivre ses activités de façon autonome.
Financement	PSOC (Appui à la mission globale).

Code	**Organisme 2**
Population desservie	Organisme d'éducation populaire : ouvert à toute la population des quartiers ciblés
Mission générale	Selon les écrits : améliorer les conditions de vie de la population en développant des activités d'éducation populaire, des activités sociales et récréatives. Selon la personne responsable : « On est un centre d'éducation populaire. Faut dire qu'on a différents secteurs alors mon secteur le plus gros est en alphabétisation. L'organisme est toute sorte de choses, pour les gens c'est un centre pour immigrants parce qu'on a des classes d'immigrants, des services d'accueil et de la francisation, pour d'autres c'est des cuisines collectives pis du dépannage alimentaire ». Selon la destinataire : « L'organisme fait n'importe quelles activités, t'as la couture, l'Internet, t'as la menuiserie, t'as toute. Le centre c'est ouvert à tout le monde, c'est deux piastres la carte de membre et est bonne pour un an. T'as le droit de faire

	n'importe quelle activité là-dedans. Des fois des grosses activités, aller aux pommes, la cabane à sucre, la plage. […] T'as un centre pour apprendre à lire pis écrire. T'as trois groupes, débutant dans le cas où les personnes commencent à lire pis à écrire, t'as intermédiaire et les plus avancés ».
Historique	Créé en 1968 par les citoyens du quartier qui désiraient mettre sur pied des classes d'alphabétisation.
Financement	Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (Appui à la mission globale); Emploi-Québec; ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (Ententes de service); Centraide.

Code	**Organisme 3**
Population desservie	Jeunes de la rue ou jeunes adultes en difficultés, marginalisés, itinérants
Mission générale	Selon les écrits : outiller les jeunes vers la reprise en charge et l'insertion sociale (repas, plateau de travail, logements de transition, intervention et références). Selon la personne responsable : « Le premier objectif ce serait d'aider à offrir des conditions de vie. […] La façon qu'on va aller les rejoindre c'est le besoin physiologique de manger, au niveau de la sécurité alimentaire ». Selon la destinataire : « C'est pour les jeunes 18 à 30 ans. En fait, ce qui disent, c'est comme des jeunes marginalisés qui disent, mais j'suis pas nécessairement marginalisée. Mais mettons t'as moins d'argent pour manger, ben tu vas là. Moi j'vais plus là pour manger. […] Tu peux aussi nettoyer les rues pour une trentaine de piastres ».
Historique	Créé en 1985 par les Dominicaines de la Trinité en raison de la disparité au niveau de l'aide sociale versée pour les personnes de moins de 30 ans.
Financement	PSOC; Ville de Montréal (contrats); Gouvernement du Canada : Stratégie des partenariats de lutte contre l'itinérance (SPLI); Emploi-Québec; dons.

Code	**Organisme 4**
Population desservie	Personnes vivant des problèmes de santé mentale
Mission générale	Selon les écrits : viser le mieux-être et la reprise de pouvoir en offrant un accompagnement dans le milieu de vie de la personne. Selon la personne responsable : « C'est un organisme qui travaille avec des personnes qui ont des problèmes de santé mentale sévères. […] Ce que l'on fait c'est de l'accompagnement de vie, dans l'ensemble des sphères de vie de la personne. On veut que la personne soit suffisamment en équilibre ou suffisamment autonome pour être capable de faire un bout de chemin toute seule ».

	Selon la destinataire : « Ça s'adresse à des personnes qui vivent un problème de santé mentale. Un organisme qui offre du support et de l'accompagnement aux personnes qui en font la demande pour une période plus ou moins déterminée. Ça se fait dans le milieu de vie des gens. Y peuvent se déplacer, venir chez nous. Y peuvent offrir de l'accompagnement, mettons quelqu'un qui a besoin d'aller chez le médecin ou mettons des choses compliquées ».
Historique	Créé en 1998 suite à un appel d'offres de services de la Régie régionale (budget pour la création d'un organisme).
Financement	PSOC (Appui à la mission globale).

Fiche-portrait des organismes sélectionnés pour la région de la Montérégie (2 organismes)

Code	**Organisme 5**
Population desservie	Locataires
Mission générale	Selon les écrits : travailler à la défense des droits des locataires et faire la promotion du logement social. Selon la personne responsable : « On utilise le terme *Promotion du logement social* pour réclamer du logement social, mais dans les écrits ce qu'on essaie d'enligner c'est de dire : ''On est un organisme de défense des droits, on fait la promotion et le développement de logement social'', après ça on le décline ». Selon la destinataire : « Je croyais qu'ils s'occupaient nécessairement que des gens comme moi qui ont besoin d'informations pour se défendre à la Régie du logement, mais non leur vocation première c'est de faire du développement d'habitations, de logements sociaux pour faibles et moyens revenus ».
Historique	Créé en 1978 à l'issu de citoyens de la région qui se sont rassemblés autour d'une revendication commune : réclamer qu'il y ait du logement social dans la région. Les lettres patentes officielles ont été obtenues en 1985, mais les citoyens se sont rassemblés en comités dès 1978.
Financement	SACAIS; Centraide; autofinancement (location de locaux); Société d'habitation du Québec.

Code	**Organisme 6**
Population desservie	Personnes et familles dans le besoin
Mission générale	Selon les écrits : améliorer les conditions de vie et l'autonomie des personnes dans le besoin en offrant un lieu de rencontre. Organisme en sécurité alimentaire. Selon la personne responsable : « La raison d'être c'est d'abord d'apporter une sécurité alimentaire aux gens qui vivent une situation de pauvreté ». La personne

	responsable précise également que suite à un processus de planification stratégique entamé il y a 5 ans, l'équipe de travail a reformulé la mission de l'organisme : « [L]a nouvelle mission c'est que l'organisme offre un lieu permettant aux familles ou aux personnes dans le besoin de se rencontrer, de partager et d'obtenir les outils nécessaires afin d'améliorer progressivement leurs conditions de vie et leur autonomie ». Selon la destinataire : « Y'a des gens qui m'avaient dit : ''C'est juste des denrées''. Mais non c'est pas juste des denrées, c'est des rencontres avec les organisateurs là-bas, avec les familles, puis y'a les personnes seules. On a les soupers une fois par semaine et après souper ils nous donnent des denrées. Y'a aussi le dîner le mardi pour les familles et les personnes seules. On a aussi l'autobus qui vient nous chercher à la maison, ceux qui ont pas de véhicule parce que c'est assez compliqué avec l'autobus de la ville. Y'a aussi le comité cuisine collective qui m'intéresse beaucoup. […] On a des intervenants qui viennent pour les budgets, pour les impôts. Mais tout m'intéresse, on a même des pique-niques, des épluchettes de blé d'Inde, on va aux pommes ».
Historique	Suite à un sondage réalisé par le CLSC auprès de la population et identifiant l'isolement social comme une priorité, des employés du CLSC fondent l'organisme en 1989.
Financement	PSOC; Centraide; fondations; Ville; autofinancement (levées de fonds).

Fiche-portrait des organismes sélectionnés pour la région du Centre-du-Québec (2 organismes)

Code	**Organisme 7**
Population desservie	Les familles : mères, pères et enfants.
Mission générale	Selon les écrits : Promouvoir et développer l'entraide entre tous les types de familles ayant des enfants âgés de 0 à 12 ans. Il s'agit d'enrichir l'expérience parentale en misant sur des actions de prévention et de promotion. Les interventions faites auprès des parents ou directement avec ceux-ci visent le développement du bien-être des enfants. Selon la personne responsable : « On est un organisme de prévention et de promotion de la santé. […] Notre mission principale c'est de développer et de promouvoir des réseaux d'entraide entre les familles qui ont des enfants 0-12 ans. […] L'objectif au bout de ça c'est de permettre aux parents de reprendre du contrôle sur leur vie, fait qu'on parle beaucoup d'éducation populaire autonome, on parle beaucoup d'*empowerment* des familles, pis de la place du père, on travaille pas juste avec les mamans ». Selon la destinataire : « C'est une place pour les familles peu importe ton besoin dans la vie, on est là pour toi, pour sociabiliser pis rendre ta vie plus confortable avec tes enfants. […] C'est une aide, un recours comme aidant pour la vie de tous les jours. […] On parle de sujets variés à toutes les semaines pour nous aider dans

	notre fonction de maman, la discipline, des fois plus les émotions, comment aider nos enfants, à deux ans les enfants ont de la misère à gérer leurs émotions, comment les aider nous à les aider, pis tout ça, des fois la gestion du temps, pis de la routine ».
Historique	L'organisme a été créé dans les années 1990 à l'initiative de deux mères qui désiraient mettre sur pieds une association de parents ayant pour objectif de favoriser le partage et l'entraide. Suite au recrutement d'autres parents ainsi que d'autres représentants (CLSC, Centre d'action bénévole), l'organisme a légalement été constitué.
Financement	PSOC du ministère de la Famille (appui à la mission globale); entente de services avec le ministère de la Santé et des Services sociaux; CIUSSS; autofinancement.

Code	**Organisme 8**
Population desservie	Personnes à faible revenu.
Mission générale	Selon les écrits : Dans une approche globale, venir en aide aux personnes à faible revenu en comblant notamment leurs besoins de base (dépannage de première nécessité) et en outillant ces personnes afin qu'elles se sortent de l'endettement (planification et réorganisation financière), acquièrent des connaissances, de l'autonomie et finalement améliorent leur qualité de vie. Selon la personne responsable : « Notre première mission on parle de dépannage de premières nécessités, on parle de nourriture, logement, habillement, meubles, lits, poêles, frigidaires. Je vais toute te donner les outils dans la vie pour que tu ailles mieux, pour que justement tu fasses tes propres choix pis qu'ensuite, tu puisses y aller de tes propres ailes. […] Je ne te pêcherai pas du poisson, mais je vais t'aider, je vais t'apprendre à pêcher. Dans le fond nous c'est vraiment de rendre les gens autonomes côté financier, leur donner du pouvoir sur leur vie en lien avec les capacités qu'ils peuvent avoir. Sont capables de s'autogérer, c'est juste de l'enseignement dans le fond ». Selon la destinataire : « L'objectif c'est de donner des outils. Pour fonctionner. Donner de l'information, sensibiliser les gens à différents organismes qui peuvent nous enrichir pis de continuer dans vie correctement. […] Pas avoir peur, y'arrive telle affaire, ben y'a toujours une solution au bout de la ligne. Je trouve ça important, vraiment important. Voir qu'on n'est pas tout seul, y'a des gens autour, y'a du solide, c'est une sécurité. Un moment donné tout le monde a besoin. Je suis une personne qui vit seule, j'ai pu de chum, pis c'est important parce que les gens qu'on aime on peut pas les voir si souvent, sont occupés et c'est correct. C'est une assurance si tu veux ».
Historique	L'organisme a été fondé au début des années 1980 à partir d'une collaboration entre la paroisse et le système de santé afin que les personnes à faible revenu puissent recevoir une aide de première nécessité.
Financement	PSOC; Stratégie des partenariats de lutte contre l'itinérance (SPLI); Centraide; le bingo de Loto-Québec.

L'échantillon en résumé

8 organismes, 8 entrevues de duos, 3 régions
16 participant.es, 12 femmes, 4 hommes (25 % d'hommes, 75 % de femmes)

Régions	Organismes (codes)	Domaine d'intervention
Montréal	Organisme 1	Bien-être des personnes âgées
	Organisme 2	Alphabétisation
	Organisme 3	Jeunes en difficulté
	Organisme 4	Santé mentale
Montérégie	Organisme 5	Droit au logement
	Organisme 6	Améliorer les conditions de vie (familles et personnes dans le besoin)
Centre-du-Québec	Organisme 7	Organisme Famille
	Organisme 8	Organisme d'entraide

Annexe 2 : Entrevue avec les destinataires

Pratiques communautaires d'autonomie de l'organisation et envers les destinataires
Guide d'entrevue – Destinataires

Contexte de l'entrevue semi-dirigée
Inviter les destinataires des interventions d'un organisme communautaire à présenter d'abord le contexte organisationnel et les pratiques de l'organisme qu'ils fréquentent pour ensuite leur demander de positionner cet organisme dans le schéma triangulaire en justifiant leur choix. Afin de bien interpréter le sens de leur positionnement, les inviter à décrire concrètement une pratique ou une intervention dont ils bénéficient ou dont ils ont bénéficié, en fonction des positions du schéma, et à identifier les zones de tension qui se sont présentées ou qui se présentent. Les questions suivantes peuvent être posées si les répondants-tes n'abordent pas par eux-mêmes les deux thèmes de l'entrevue ou pour apporter plus de précisions dans leurs propos.

1. Le contexte organisationnel :

1.1 Pouvez-vous nous décrire le groupe communautaire que vous fréquentez?
1.2 À qui s'adresse l'organisme?
1.3 Quelles sont les activités de l'organisme? À quoi et à qui servent-elles?
1.4 Que cherche à faire l'organisme par ses activités?
1.5 Avec qui entretenez-vous des liens dans l'organisme?
1.6 Qu'est-ce que l'organisme vous apporte?
1.7 Qui décide du choix des activités dans l'organisme que vous fréquentez?
1.8 Comment se prennent les décisions déterminant l'action?
1.9 À quel niveau de participation, les usagers-ères s'impliquent-ils-elles?

2. Documenter le positionnement des pratiques d'autonomie :

2.1 Reconnaissez-vous davantage l'organisme que vous fréquentez dans l'une ou l'autre des positions du schéma? Pourquoi?
2.2 Existe-t-il une autre position non représentée par le schéma? Si oui laquelle?
2.3 Pouvez-vous donner un ou des exemples en décrivant une ou des pratiques concrètes de l'organisme qui illustreraient le choix de votre positionnement de l'organisme?
2.4 Face à la ou les positions identifiées, est-ce qu'elles correspondent à vos attentes ou vos objectifs?
2.5 Considérez-vous ce positionnement comme un avantage ou une contrainte? Développez?
2.6 Quelles sont la ou les positions que vous souhaiteriez que votre organisation vise à adopter dans l'idéal? En fonction de quel but?
2.7 Pourquoi faudrait-il aller dans un sens plus que dans un autre en ce qui concerne le choix offert par les positions du schéma?

Annexe 3 : Entrevue avec les responsables

Pratiques communautaires d'autonomie de l'organisation et envers les destinataires
Guide d'entrevue – Responsables

Contexte de l'entrevue semi-dirigée
Inviter les répondants-tes impliqués dans un organisme communautaire à présenter d'abord le contexte organisationnel de leurs pratiques d'action communautaire, pour ensuite leur demander de se positionner dans le schéma triangulaire en justifiant leur choix. Afin de bien interpréter le sens de leur positionnement, les inviter à décrire concrètement une pratique réalisée ou en cours, en fonction des positions du schéma, et à identifier les zones de tension qui se sont présentées ou qui se présentent. Les questions suivantes peuvent être posées si les répondants-tes n'abordent pas par eux-mêmes les deux thèmes de l'entrevue, ou pour apporter plus de précisions dans leurs propos.

1. Le contexte organisationnel :

1.1 Quelle est la structure de l'organisation?
1.2 Quels sont les liens de partenariat et de collaboration?
1.3 Quels sont les rapports entre les catégories de travailleurs?
1.4 Qui finance l'action?
1.5 Qui sont les destinataires de l'action? Qui sont les membres?
1.6 D'où vient le mandat de l'action?
1.7 Comment se prennent les décisions déterminant l'action?
1.8 À quel niveau de participation, les destinataires s'impliquent-ils?
1.9 Quel type de changement, plus précisément, l'action visait-elle à produire?

2. Documenter le positionnement des pratiques d'autonomie :

2.1 Vous reconnaissez-vous davantage dans l'une ou l'autre des positions du schéma? Pourquoi?
2.2 Existe-t-il une autre position non représentée par le schéma? Si oui laquelle?
2.3 Pouvez-vous donner un ou des exemples en décrivant une ou des pratiques concrètes illustrant le choix de votre positionnement?
2.4 Face à la ou les positions identifiées, est-ce qu'elles correspondent à vos attentes ou vos objectifs?
2.5 Considérez-vous ce positionnement comme un avantage ou une contrainte? Développer?
2.6 Quelles sont la ou les positions que votre organisation vise à adopter dans l'idéal? En fonction de quelle finalité?
2.7 Pourquoi faudrait-il aller dans un sens plus que dans un autre en ce qui concerne le choix offert par les positions du schéma?

Annexe 4 : Déroulement de l'entrevue

(Temps requis : environ 3 heures)

Il sera important que les répondants (responsables autant que destinataires) soient informés à l'avance du fonctionnement afin qu'ils puissent bien se préparer. « Le mécanisme d'explication implique une dimension réflexive pour l'individu qui explique, ce qui lui permet d'exprimer et d'intégrer différentes parcelles de connaissances » (Do, 2003, p. 124). À cet égard, le schéma leur sera remis à l'avance avec une fiche explicative résumant les trois idéaltypes. Les répondants seront largement invités à poser leurs questions à l'avance en nous contactant par téléphone. De plus, un temps pour les questions et précisions sur le déroulement et le schéma sera réservé au début de chaque rencontre afin que les répondants partagent leurs questionnements ou incompréhensions.

Répondants Déroulement	- Deux organismes communautaires représentés par un.e responsable/destinataire. - Deux personnes animatrices (Audréanne Campeau et Michel Parazelli).	Quatre personnes au total
- Présentation des objectifs de la rencontre d'échange et d'analyse (explication de la démarche du GRAAC) - Répondre aux interrogations des répondants	Animateurs	15 min.
Présentation du contexte organisationnel de chaque organisme à tour de rôle	Les responsables délégués/destinataires	60 min.
Pause		15 min.
- Explication du schéma d'idéaltypes - Répondre aux interrogations des répondants	Animateurs	15 min.
Présentation du positionnement des pratiques de chaque organisme	Les responsables délégués/destinataires	60 min.
Échanges transversaux sur les positionnements et les pratiques d'autonomie	Tous les participants	15 min.