

# CAHIERS DU CRISES

## *Collection Études de cas d'entreprise d'économie sociale*

**ES9810**

**La gestion des organisations  
communautaires: le cas de la Maison d'entraide**

par:

Carolina Andion

sous la direction de  
Allain Joly et Marie-Claire Malo

École des Hautes Études Commerciales de Montréal

Octobre 1998

## PRÉSENTATION DE LA COLLECTION

La collection des "entreprises d'économie sociale" présente des études réalisées dans le cadre de l'un ou l'autre des chantiers de recherches de l'axe Économie sociale du CRISES<sup>1</sup>.

Dans cette collection, on retrouvera donc quatre séries d'études. Une première sera constituée de monographies de fonds de développement régional, local et communautaire qui ont été réalisées pour la plupart dans le cadre du projet CRISES/PRO-FONDS. Une deuxième série porte sur les entreprises associatives qui ont des objectifs d'insertion sociale et professionnelle. Une troisième est constituée d'études de dispositifs d'accompagnement du développement local (CDEC, CDC, SADC, etc.) qui exercent des fonctions de gouvernance locale et qui soutiennent des initiatives relevant de l'économie sociale. Enfin, on retrouvera également des études de coopératives de services, de coopératives de travail et de coopératives de travailleurs-actionnaires qui répondent à leur façon aux défis de la crise de l'emploi et de l'État-providence.

Chaque étude a l'ambition de décrire méticuleusement chacune des initiatives selon une grille méthodologique qui cherche à mettre en lumière entre autres 1) les conditions d'émergence de ces entreprises et organisations, 2) les formes organisationnelles (organisation du travail et mode de gestion), 3) les formes institutionnelles (rapport à l'État, statuts juridiques, répartition du pouvoir entre les divers acteurs), et 4) les impacts sociaux et le rapport au milieu. Visant avant tout à faire une bonne description des catégories d'observation, ces études sont révélatrices des rapports et des conditions dont l'économie sociale est tributaire tout comme de la grande diversité et de la créativité dont chacune des organisations fait preuve.

Ces études de cas s'inscrivent dans une étape essentielle de la démarche de recherche sur l'économie sociale du CRISES. Ensemble, elles composent le matériel d'analyse des chercheurs du CRISES qui visent, par l'étude d'expérimentations spécifiques, à cerner leur potentiel en termes d'innovations sociales, de diffusion et de démocratisation des rapports sociaux, et de régulation sociale de l'économie. Ces études qui seront reprises dans le cadre d'analyses comparatives, présentent dès maintenant un intérêt certain, non seulement pour la recherche mais pour tous ceux et celles qui veulent approfondir la théorie et les pratiques liées à l'économie sociale, notion qui fait de plus en plus l'objet de débats sur la scène publique.

Benoît Lévesque, coordonnâtes  
Lucie Mager, professionnelle

<sup>1</sup> L'économie sociale est l'un des deux axes de recherche du Centre de recherche interuniversitaire sur les innovations sociales dans les entreprises, les syndicats et l'économie sociale (CRISES). Cet axe regroupe, à travers un recoupement de différents réseaux, un noyau d'une quinzaine de chercheurs et une vingtaine d'étudiants à la maîtrise, au doctorat ou en stage post-doctoral en provenance de différentes universités québécoises (UQAM, UQAH, UQAR, Laval, HEC, Concordia), qui travaillent autour d'une même problématique sur une dizaine de projets de recherche différents. On trouvera une liste complète de ces projets de recherche dans le dernier rapport annuel d'activités du CRISES. Sur la problématique développée dans le cadre de l'équipe Économie sociale du CRISES, voir les Cahiers du CRISES no 9504 et 9505. Pour les premiers résultats du projet de l'équipe PRO-FONDS, voir le cahier du CRISES no 9610; voir aussi le Profil socio-économique des Fonds de développement local et régional au Québec, BFDR-Q, mai 1997. Pour la méthodologie des études de cas, voir Cahiers du CRISES no 9605, Yvan Comeau, Grille de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale, 1996. Enfin, on trouvera aussi des informations utiles sur l'économie sociale sur le site Web du CRISES, à l'adresse <<http://www.unites.uqam.ca/crises>>.

## RÉSUMÉ

Cet article a pour objet l'analyse de la gestion d'un organisme communautaire localisé à Montréal. Il constitue une partie d'une recherche réalisée dans le cadre d'un programme de maîtrise en sciences de la gestion à l'École des Hautes Études Commerciales. Cette recherche visait à identifier les traits particuliers de la gestion des organismes qui agissent dans le domaine de l'économie solidaire. La gestion est traitée ici dans une perspective multidisciplinaire, formée par quatre dimensions principales : sociale, économique, écologique et technique. Tout d'abord, les auteurs mettent en lumière l'historique de l'organisme étudiée ; dans un deuxième moment ils effectuent l'examen de sa gestion et des divers processus qui la composent; enfin, en conclusion, ils élaborent une vision d'ensemble de l'action collective du groupe, faisant ressortir les principaux enjeux de gestion vécus par l'organisation en question.

## TABLE DES MATIERES

Introduction.....	1
Historique et présentation de la Maison d'entraide.....	4
Analyse de la gestion .....	9
Dimension sociale .....	9
Les acteurs .....	10
La communication.....	16
L'interaction et la prise de décision.....	21
Dimension économique.....	26
Les moyens de régulation et les applications.....	26
La construction conjointe de l'offre et de la demande	
Dimension écologique.....	37
Les interfaces avec le monde vécu.....	37
Les interfaces avec le monde du système.....	44
Dimension organisationnelle et technique.....	47
Les processus productifs et le savoir-faire .....	47
Les critères d'efficacité .....	50
La satisfaction des individus au travail.....	51
Conclusion	
Une vision d'ensemble de l'enjeu de la gestion d'un "espace public productif".....	54
Bibliographie .....	56

## TABLEAUX

Tableau 1. Maison d'entraide: participation bénévole en nombre de personnes .....	11
Tableau 2 Maison d'entraide évolution de la participation bénévole en.....	12
Tableau 3. Maison d'entraide moyens de communication entre les acteurs.....	17
Tableau 4. Maison d'entraide origines des ressources / 1996-1997 .....	27
Tableau 5. Maison d'entraide évolution des revenus .....	30
Tableau 6. Maison d'entraide évolution de types de ressources.....	30
Tableau 7. Maison d'entraide évolution des dépenses salariales .....	32

## ANNEXE

Modèle d'analyse .....	57
------------------------	----

## INTRODUCTION

L'analyse présentée dans cet article fait partie d'une recherche d'observation participante qui a duré six mois auprès de deux organismes communautaires localisés à Montréal<sup>1</sup>. Ce travail -qui avait pour finalité de dégager les caractéristiques particulières de la gestion de ces deux organismes<sup>2</sup> - a comme cadre de référence un modèle d'analyse conçu à partir des concepts de la philosophie et des sciences sociales<sup>3</sup>.

D'une façon générale, l'analyse est axée sur les concepts de l'économie solidaire<sup>4</sup>, ce qui implique une vision des organisations étudiées comme étant des initiatives dont le fonctionnement renvoie à un triple encastrement : social, économique et politique. En ce qui concerne la gestion, les fondements théoriques utilisés proviennent des quatre notions principales : la théorie de l'agir communicationnel développée par Jürgen Habermas (1987, 1989), le concept d'économie substantive créée par Karl Polanyi (1975, 1983), la notion d'autonomie sociale introduite dans le domaine des sciences sociales par Edgar Morin (1983, 1986) et la théorie substantive des organisations élaborée par Guerreiro Ramos (1981). L'utilisation de ces notions avait pour but de concevoir un modèle d'analyse plus compatible avec les caractéristiques de l'objet d'étude. Un tel modèle pourrait donc rendre possible la considération des singularités du phénomène, en évitant une simple reproduction des théories fonctionnalistes du management traditionnel.

Dans cette perspective, nous présenterons dans les prochaines sections l'examen de la gestion de la *Maison d'entraide*<sup>5</sup> : une des organisations observées dans la recherche citée

---

<sup>1</sup> Cette recherche a été développée par Carolina Andion, assistante de recherche au sein de l'équipe " économie sociale " du CRISES, co-dirigée par les professeurs Allain Joly et Marie-Claire Malo du Service de l'enseignement de la direction et de la gestion des organisations (DGO) de l'École des Hautes Études Commerciales (HÉC). Elle a reçu le soutien financier de l'ACDI, du CÉTAI et du CRISES (projet "Nouvelles initiatives de l'économie sociale face à la crise de l'emploi et de l'État-Providence).

<sup>2</sup> Pour les conclusions du travail, incluant la comparaison des deux organisations analysées, voir ANDION, Carolina (1998), *La gestion des organisations de l'économie solidaire : deux études de cas à Montréal*. Montréal, HÉC, mémoire de maîtrise en sciences de la gestion, disponible à la Bibliothèque de l'École des HÉC. Pour l'analyse du deuxième organisme, le Carrefour Famille, voir le Cahier du CRISES # EC-009.

<sup>3</sup> Les fondements théoriques et le modèle d'analyse utilisé dans cet article sont détaillés dans ANDION, Carolina et MALO, Marie-Claire (1998), *La gestion des organisations de l'économie solidaire : l'esquisse d'un modèle d'analyse*. Montréal, Cahier du CRISES # 98-03.

<sup>4</sup> À cet égard voir entre autres EME, Bernard (1993) ; EME, Bernard et ail (1992) ; LAVILLE, Jean-Louis (1993a, 1993b, 1994a, 1994b, 1995, 1997) ; LAVILLE, Jean-Louis et SAINSAULIEU, R. (1997) et ROUSTANG, Guy et ail. (1996).

<sup>5</sup> Les noms de l'organisation et des personnes mentionnées dans l'analyse sont fictifs afin de respecter l'intimité des informateurs

antérieurement La Maison d'entraide est un organisme communautaire qui offre des services de proximité à une clientèle diversifiée composée de personnes âgées, d'adultes, de jeunes et d'enfants. Dans les sections qui suivent, nous présenterons cet organisme, son historique et l'analyse de ses processus de gestion. Dans la dernière partie, nous concluons en dégagant une vision d'ensemble de son fonctionnement ainsi que des enjeux de gestion que ce groupe est en train de vivre.

## **HISTORIQUE ET PRÉSENTATION DE LA MAISON D'ENTRAIDE**

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

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

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

La Maison d'entraide a 22 ans d'existence. Elle a été fondée en 1976 par un groupe formé par des religieux et par des militants catholiques de la paroisse Saint-Denis qui voulaient créer un

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

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

Pendant cette période, lorsque le groupe fondateur cogitait le projet, ils allaient chez une commerçante du quartier qui ensuite a prêté un local (sa maison/son commerce) pour le fonctionnement de l'organisme. Dans ces premières années d'existence, de 1976 à 1979, le but principal c'était donc de rassembler les personnes et de leur fournir un local où leurs besoins pourraient être exprimés. Ils offraient ainsi un soutien aux membres qui travaillaient eux-mêmes en comités pour essayer de répondre aux besoins qui étaient identifiés. C'est de cette manière que la Maison d'entraide a donné du support à la création du Carrefour Famille<sup>6</sup> ainsi qu'à la mise sur pied d'un camp de vacances et d'une coopérative d'habitation.

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

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

---

<sup>6</sup> Le Carrefour famille est un centre communautaire qui agit dans le secteur de soutien à la famille. Cet organisme a été aussi considéré dans la recherche qui a inspiré cet article. Pour plus d'information sur cette organisation voir : ANDION, Carolina, JOLY, Allain et MALO, Marie-Claire (1998). *La gestion des organisations communautaires : le cas du Carrefour famille*. Montréal, Cahier du Crises no xxxx.

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

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

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

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

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

En tant que centre de regroupement communautaire, la Maison d'entraide a commencé à donner du support à des groupes d'entraide qui travaillaient à l'intérieur de l'organisme afin de résoudre des besoins communs. Pour ce faire, leurs membres ont réalisé une enquête en 1983, en visant à identifier les besoins du quartier et ils ont déterminé la question du logement et la défense des droits comme des problématiques émergentes. C'est ainsi qu'ils ont créé en 1984 une Banque d'huile, soit un regroupement d'achat collectif d'huile à

chauffage pour les locataires et les propriétaires du quartier. En 1985, ils ont donné naissance à un projet qui s'appelait Boufenance et qui avait pour but de constituer un réseau de cuisines communautaire formé par des personnes qui cuisinaient chez elles. En 1986, ils ont organisé la Débrouille, le réseau d'entraide pour les personnes âgées. Enfin, en 1987, ils ont appuyé un groupe de membres de la Débrouille qui voulaient mettre sur pied l'Aide aux foyers, soit des services de grands ou de petits ménages, de réparations et d'entretien en général offerts dans le quartier aux personnes de 60 ans et plus.

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

Dans la décennie 1980, on observe donc une transformation dans le projet sociale de la Maison d'entraide. Cette transformation a été traduite par un éloignement graduel de l'organisme par rapport à l'Église. La Maison a eu son origine dans un projet de paroisse mais, peu à peu, elle a donné naissance à un projet plus large avec moins de connotation religieuse. Cela est clair aussi au niveau de la structure de l'organisme. Le conseil d'administration — qui était composé seulement de représentants de communautés religieuses et de quelques organismes communautaires — commence à accepter des usagers dans sa composition. En plus, l'organisme a engagé des travailleurs sans avoir comme critère de sélection l'option religieuse. La coordonnatrice actuelle était travailleuse de l'organisme à ce moment, et elle nous a expliqué cette transition:

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

Au début des années 90, l'organisme a inauguré une nouvelle phase qui s'est caractérisée par une consolidation des activités déjà existantes et par la création d'autres activités. L'accueil a

été structuré à travers des services individuels (accueil téléphonique et visites) et collectifs (journées d'information sur des thèmes divers, repas communautaires, fêtes et sorties). Les réseaux d'entraide se sont renforcés et, en 1990-1991, la Banque d'huile comptait sur la participation de 91 membres tandis que l'Aide aux foyers a offert des services à 134 personnes âgées. Chaque année, la Débrouille a aussi élargi son nombre de participants.

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

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

En ce qui concerne la gestion, d'autres changements significatifs ont connu le jour au début des années 90. Le conseil d'administration a donné place à des représentants locaux des pouvoirs publics et des entreprises, en plus des membres. Ces nouveaux arrivés sont choisis en fonction de leur représentativité et de leur action dans la communauté. Par ailleurs, en 1992, le groupe de travailleurs a décidé d'intégrer, une fois par mois, quelques bénévoles intéressés aux réunions hebdomadaires de l'équipe de travailleurs.

De cette façon, ils ont mis en œuvre une pratique qu'ils ont appelé gestion participative. Cette pratique a laissé la place à l'échange entre les travailleurs sur leurs dossiers respectifs et aussi

à la participation des bénévoles à la planification, à l'organisation et à l'évaluation des activités. Cette façon d'envisager la gestion a évolué et est appliquée jusqu'à présent à l'organisme en permettant une participation effective des différents niveaux dans la vie de la Maison d'entraide:

*"Chaque personne dans cette gestion, qu'elle fasse partie de l'équipe de travail, du conseil d'administration, qu'elle soit membre de l'assemblée générale ou collaborateur(trice) [bénévole], a une fonction particulière et participe à l'ensemble de la réalisation de la mission par les biais des rencontres de coordination, lors d'organisation des activités spéciales et d'autofinancement et lors de collaborations dans les activités et projets de la maison" (Rapport d'activités. Maison d'entraide, 1995/1996).*

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

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

Enfin, la deuxième moitié des années 90 est caractérisée par une nouvelle redéfinition des services et des réseaux d'entraide déjà existants. Deux activités, l'Aide aux foyers et la Banque d'huile, vont disparaître progressivement, grâce aux changements dans la demande

de la population du quartier. L'Aide aux foyers a fini en 1997 avec le démarrage du projet *Plumeau, Chiffons et Compagnie*, une entreprise d'économie sociale qui vise à offrir des services d'aide aux foyers à la population du quartier. La Maison d'entraide a donné de la consultation pour cet organisme et a décidé d'appuyer sa création pour plusieurs raisons comme l'affirme la coordonnatrice:

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

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

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

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

Cependant, cette position cause aussi quelques problèmes à l'organisme. L'élargissement des activités et de l'équipe de travail exige le maintien du financement de base (frais de salaire, loyer, frais d'administration, etc.). Malgré l'expansion des sources et du montant de financement, chaque année, l'organisme affronte plusieurs difficultés pour maintenir la totalité de ses activités ainsi que l'équipe de travail. Cela est relié au fait que l'intervention

sociale large basée sur la prévention, l'éducation et la mobilisation politique n'est pas une priorité des politiques institutionnelles présentement ; celles-ci privilégient plutôt des actions spécialisées avec des résultats à court terme. La non-solvabilité de la demande contribue aussi à la fragilité financière de l'organisme, car les activités sont, dans sa majorité des cas, gratuites ou possèdent un tarif qui a une valeur symbolique.

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

Tous ces aspects concernant la trajectoire de l'organisme constituent donc le contexte où s'inscrit le travail sur le terrain. Nous croyons que ces éléments seront fort utiles pour la compréhension des prochaines sections où nous réalisons une analyse détaillée de la gestion de la Maison d'entraide,

## **ANALYSE DE LA GESTION**

Nous allons effectuer dans cette partie l'examen de la gestion de la Maison d'entraide, en ayant pour fondement le modèle d'analyse proposé en annexe. Nous allons utiliser la même disposition des rubriques employée dans le modèle, mais, pour faciliter l'analyse, quelques processus semblables pourront être examinés ensemble. Enfin, pour rapporter les faits trouvés sur le terrain, nous effectuerons une description de quelques situations observées et aussi nous reproduirons les témoignages des acteurs dans leurs paroles originales.

### **Dimension sociale**

#### Les acteurs

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

Il y a quatre catégories de **membres** à la Maison d'entraide. Les membres actifs sont ceux qui participent de façon régulière aux services (Accueil et Ateliers de devoirs) et aux réseaux d'entraide (Cuisines collectives et la Débrouille). Les membres sympathisants sont ceux auxquels sont offerts les services de l'organisme, mais qui ne participent pas régulièrement à la vie de la Maison. Comme exemple, on remarque les personnes qui participent aux repas communautaires une fois par mois ou encore ceux qui bénéficient des services de l'accueil. Les membres du personnel sont les travailleurs de l'organisme et les membres associés sont des personnes de la communauté qui souhaitent soutenir les projets de la Maison d'entraide. Ces dernières sont, en générale, recommandées par le conseil d'administration.

Tous les membres, en incluant les travailleurs, payent une cotisation annuelle<sup>7</sup> de un dollar et plus. Cependant, seulement les membres actifs et les membres associés peuvent être élus et ont le droit de vote lors des assemblées générales. Ainsi, les travailleurs et les membres non impliqués n'ont pas d'influence formelle sur le choix du conseil d'administration ni sur d'autres décisions prises en assemblée.

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

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

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

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

---

<sup>7</sup> Cette cotisation n'est pas obligatoire. Les membres la payent s'ils peuvent ou s'ils veulent le faire.

*sont venues des membres ordinaires. [...] Cette année je travaille plus avec des jeunes à l'atelier de devoirs et leçons. "*

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

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

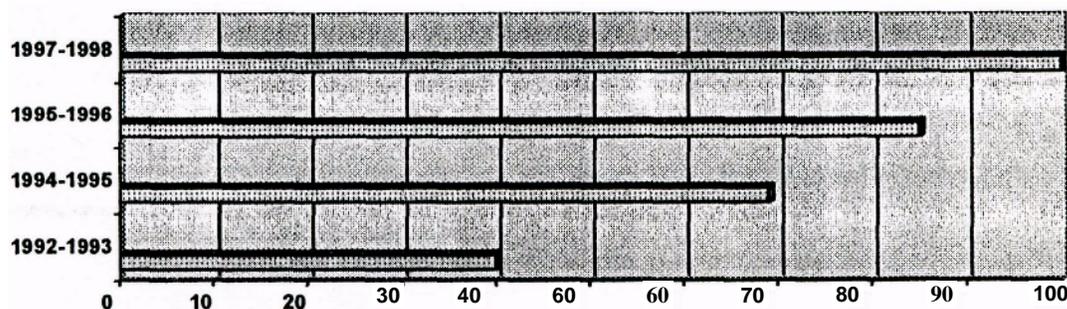
Tableau 1 – Maison d'entraide : Participation bénévole en nombre de personnes/ 1997-1998

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

Le service où se retrouve la plus grande participation bénévole est l'Atelier de devoirs et leçons. Dans ce service, chaque enfant est accompagné par un collaborateur, trois fois par semaine, pendant une heure et demie. Cela signifie une grande demande de bénévolat, surtout si on considère l'augmentation du nombre d'enfants à chaque année. Donc, avec l'implantation de ce service, la Maison d'entraide a beaucoup intensifié la participation bénévole, comme démontre le tableau 2, ci-après. Aujourd'hui l'organisme compte sur la

participation de 100 bénévoles<sup>8</sup> dans ses activités, ce qui représente un total d'environ 10 000 heures<sup>9</sup> de bénévolat par année. Conformément à la coordonnatrice:

TABLEAU 2 - MAISON D'ENTRAIDE: ÉVOLUTION DE LA PARTICIPATION BÉNÉVOLE EN NOMBRE DE PERSONNES



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

On constate que la Maison d'entraide a réussi à garder la participation bénévole ainsi qu'à l'élargir au fil du temps. Présentement, le besoin d'une ample implication fait que la Maison d'entraide ne peut plus combler ses besoins de collaborateurs avec ses membres réguliers. L'organisme cherche donc des collaborateurs à l'extérieur au moyen d'annonces dans le journal. Il a aussi une entente formelle avec l'École de psychoéducation de l'Université de Montréal, ce qui permet que les étudiants de cette école réalisent un stage dans les Ateliers de devoirs et leçons de l'organisme.

L'augmentation du bénévolat est aussi accompagnée de la diversification des types de collaboration. Par exemple, dans les Ateliers de devoirs et leçons, parmi les 70 personnes impliquées, 12 sont des personnes âgées qui étaient déjà membres de l'organisme à la Débrouille, 19 sont des étudiantes qui font du bénévolat pendant une session, en visant à

<sup>8</sup> Le temps supplémentaire des travailleurs n'est pas comptabilisé dans le travail bénévole, mais nous avons remarqué que tous les travailleurs donnent plusieurs heures en plus du travail rémunéré.

<sup>9</sup> Ce montant d'heures a été calculé par la coordonnatrice, qui a considéré approximativement toutes les activités bénévoles réalisées à l'organisme pendant l'année 1997-1998.

acquérir une expérience et la majorité, soit 35 personnes, est formée par des adultes du quartier qui sont en démarche d'insertion à l'emploi.

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

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

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

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

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

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

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

*"La coordonnatrice de la Maison a quitté l'organisme et on a fait le choix d'une gestion collective, mais dans laquelle j'aurais des tâches plus administratives: le financement de la Maison et sa représentation. Ça prenait quelqu'un qui porterait un peu le chapeau, mais sans une coordination formelle, car on a choisi une gestion collective. Quelques années plus tard on s'est rendu compte que c'était pas satisfaisant et on est revenu à un modèle de gestion avec une coordonnatrice. Donc, j'acceptais de prendre le poste de coordination de la Maison d'entraide. "*

La coordonnatrice actuelle a assumé le poste il y a environ cinq ans. Malgré que celle-ci occupe un poste central, car la coordonnatrice est la seule qui participe aux réunions mensuelles du conseil d'administration, la gestion est encore très collective à la Maison d'entraide. Il y a peu de concentration de pouvoir dans le poste de coordonnatrice et nous avons constaté l'existence d'une forte délégation. Un autre aspect à remarquer, c'est que la coordonnatrice ne s'occupe pas seulement des questions de gestion. Elle a aussi une action sur le terrain, car elle anime encore le réseau de la Débrouille pour personnes âgées, une fois par mois, en outre d'être responsable de ce qui concerne le financement de l'organisme et la concertation.

Enfin, les **travailleurs** sont les salariés et comptent six personnes, incluant la coordonnatrice, engagées à temps plein et avec des contrats indéterminés. Chaque travailleur s'occupe d'un service ou d'un réseau de la Maison. Il y a donc deux responsables des Ateliers de devoirs et leçons, une responsable de l'Accueil, une responsable de la Cuisine collective et une secrétaire administrative. Tous les travailleurs ont des responsabilités quant à la gestion et au fonctionnement de l'organisme. Comme illustration, la responsable des Cuisines collectives réalise la planification du travail des groupes, l'achat des aliments, l'animation des groupes, la gestion de bénévoles, l'organisation de rencontres d'évaluation et la concertation auprès des regroupements de cuisines collectives. Elle participe aussi une fois par semaine à des réunions d'équipe. Il en est de même pour les autres travailleurs qui ont des tâches complexes, où les processus de planification et d'exécution ne sont pas séparés.

La grande majorité des travailleurs sont venus à la Maison au moyen de processus de recrutement mis sur pied en fonction des besoins de l'organisme. Ils n'avaient pas nécessairement des rapports auparavant avec la Maison. Dans ces cas, l'expérience et la formation sont des critères considérés dans la sélection; cependant, ce ne sont pas les principaux facteurs pris en compte. Les travailleurs ont des formations et expériences diverses et l'organisme établit une politique de donner une chance de réinsertion aux personnes, lors du recrutement de nouveaux travailleurs. La coordonnatrice nous a confirmé cette pratique:

*"C'est important pour la Maison de choisir les personnes aussi en fonction de ses besoins. Ces aspects-là sont considérés ... de regarder la personne, de donner une chance à quelqu'un de trouver un emploi, de se réinsérer."*

Tout bien considéré, on observe que plusieurs acteurs cohabitent à la Maison d'entraide. Ces acteurs proviennent de différents milieux et ont des besoins divers. Les membres sont des personnes âgées, des familles, des adultes et des enfants. Il y a une diversité de personnes et de problématiques (pauvreté, chômage, solitude, exclusion sociale, etc.) qui font partie du quotidien de l'organisation. Les bénévoles (étudiants universitaires, personnes âgées et adultes en insertion) proviennent de différents milieux et, chacun d'eux possède des attentes particulières par rapport à l'organisme. Le conseil d'administration réunit des représentants de plusieurs instances de la communauté, lesquels sont porteurs de logiques et expériences singulières. Les travailleurs aussi ont des formations diverses.

Cette pluralité, qui résulte surtout de l'ouverture de l'organisme vers l'extérieur, est l'axe des rapports entre les personnes et constitue une des caractéristiques de la gestion de l'organisme comme nous allons l'analyser dans les sections suivantes.

### La communication

À la Maison d'entraide la diversité représente plutôt une richesse, principalement à cause de l'existence de plusieurs espaces de communication entre les acteurs. Ces espaces permettent l'exercice de la discussion et le dégagement des différentes logiques existant dans l'organisme. Pour illustrer cela, nous avons élaboré le tableau 3, ci-dessous, qui montre les différents **moyens** de communication utilisés dans l'organisme.

On observe qu'il y a plusieurs moyens de communication entre les différents niveaux. Le conseil communique régulièrement avec l'équipe de travailleurs par le biais des réunions du conseil d'administration, auxquelles participe seulement la coordonnatrice. Nonobstant ce fait, il existe aussi des rencontres formelles entre les autres travailleurs et le conseil d'administration. Ces réunions, à lesquelles la coordonnatrice est aussi présente, permettent aux travailleurs d'amener des questions directement au conseil.

Ces réunions n'ont lieu qu'une fois par année. Le reste du temps c'est la coordonnatrice qui agit comme médiatrice entre le conseil et les travailleurs. Comme la majorité des membres du conseil sont des membres associés et qu'ils ne participent pas directement aux activités, cela génère une certaine distance entre les membres du conseil et les autres travailleurs. Selon la coordonnatrice, les différences de points de vue sont saillantes entre ces deux groupes:

**Tableau 2 – Maison d’Entraide moyens de communication entre les acteurs**

<b>Acteurs</b>	<b>Conseil d'administration</b>	<b>Équipe de travail (coordonnatrice et travailleurs)</b>	<b>Bénévoles</b>	<b>Membres</b>
Conseil d'administration	Réunions du Conseil d'administration (1 fois/mois)	Avec la coordonnatrice: réunions du conseil (1 fois/mois) Avec l'équipe: réunions du conseil et travailleurs (1 fois/année)	Journée d'orientation (1 fois par année)	Journée d'orientation (1 fois par année) Assemblée générale (1 fois par année) Réunions des réseaux Activités régulières
Équipe de travail (coordonnatrice et travailleurs)	Avec la coordonnatrice: réunions du conseil (1 fois/mois) Avec l'équipe: réunions du conseil et travailleurs (1 fois/année)	Réunions d'équipe (1 fois/semaine)	Participation aux réunions d'équipe (1 fois/mois) Réunions des réseaux	Journée d'orientation (1 fois par année) Assemblée générale (1 fois par année) Réunions des réseaux Activités régulières
Bénévoles	Journée d'orientation (1 fois par année)	Participation aux réunions d'équipe (1 fois/mois) Réunions des réseaux	Participation aux réunions d'équipe (1 fois/mois) Réunions des réseaux	Journée d'orientation (1 fois par année) Assemblée générale (1 fois par année) Réunions des réseaux Activités régulières
Membres	Journée d'orientation (1 fois par année) Assemblée générale (1 fois par année) Réunions des réseaux Activités régulières	Journée d'orientation (1 fois par année) Assemblée générale (1 fois par année) Réunions des réseaux Activités régulières	Journée d'orientation (1 fois par année) Assemblée générale (1 fois par année) Réunions des réseaux Activités régulières	Journée d'orientation (1 fois par année) Assemblée générale (1 fois par année) Réunions des réseaux Activités régulières

*"On n'est pas nécessairement d'accord sur la façon de gérer l'organisme et sur la vision de son développement. C'est une vision d'homme d'affaires par rapport à une vision communautaire. Des fois ils comprennent pas toujours...mais ça amène d'autres enrichissements. Je pense qu'on peut arriver à un équilibre. "*

Cet équilibre est construit à la Maison d'une façon dynamique. C'est à partir de l'expression des individus que les oppositions sont mises sur la table et discutées afin d'arriver à un

accord. Par exemple, dans la dernière réunion entre les travailleurs et le conseil d'administration, quelques travailleurs ont exprimé leurs insatisfactions et besoins par rapport au travail en ce qui concerne les équipements, la formation et d'autres soutiens nécessaires à la réalisation de leurs tâches.

Cela a engendré un effort du conseil et aussi de l'équipe de travail, visant à satisfaire les attentes exprimées par des actions concrètes. Cette manifestation des différences et cette négociation d'arguments se passe aussi à l'intérieur du conseil. Souvent, les membres des réseaux et les membres associés ne sont pas d'accord sur des sujets discutés. Cette différence d'opinions engendre fréquemment des débats dans les réunions du conseil, même si celles-ci ont plutôt un caractère formel.

Au niveau de l'équipe de travail, la communication sur la gestion se passe dans des réunions hebdomadaires entre les travailleurs, en incluant la coordonnatrice. Dans ces réunions, les participants échangent sur leurs dossiers respectifs, planifient les activités en commun, et discutent plusieurs thèmes reliés au fonctionnement de l'organisme. La **finalité** est de promouvoir un partage d'opinions et une discussion en permettant une intégration entre les différents réseaux de l'organisme. Dans ces réunions la communication est libre et les travailleurs s'expriment, en général d'une façon authentique, en faisant référence au trois mondes: objectif (des choses existantes), social (normes du groupe) et subjectif (expression d'émotions, sentiments). Mais cette libre argumentation n'est pas toujours conciliante; elle est aussi productrice de conflits.

Par exemple, dans les réunions auxquelles nous avons participé, la responsable des Cuisines collectives a exprimé sa profonde insatisfaction face à l'équipe. Elle avait été absente pendant quelques jours et, durant son absence, quelques décisions au sujet des cuisines ont été prises sans la consulter. Cela a fait émerger d'autres frustrations de la responsable des Cuisines, celles-ci plutôt liées à des sentiments qu'à des faits objectifs. Elle se sentait limitée dans ses décisions, elle sentait que les gens ne respectaient pas sa tâche, elle trouvait qu'il y avait une demande non explicite de la part des autres personnes de faire des heures supplémentaires de travail. Elle a exprimé ses sentiments dans plusieurs réunions et ceux-là n'étaient pas partagés par les autres travailleurs. Cela empêchait donc l'existence d'une acceptation réciproque de la situation par les participantes. Il en est résulté de l'intolérance, ce qui a produit un grand malaise au sein du groupe. Pour la coordonnatrice:

*"Juste entre nous à un moment donné on ne se stimule plus, au contraire on se freine et c'est ce frein-là qu'il faut dépasser pour être pro-actif avec les gens. Une petite équipe peut être stimulante, mais peut-être aussi un petit peu étouffante."*

Cet exemple nous montre que la pratique d'une communication authentique entre les acteurs n'est pas facile et qu'elle ne produit pas seulement des effets positifs. Ce type de communication peut amener le conflit et même la dissolution du groupe à long terme. En effet, l'ouverture de la communication consiste en un apprentissage continu et exige une maturité tantôt du groupe, tantôt des individus concernés.

Pour ce qui est de la communication entre les membres et les bénévoles, il y a aussi plusieurs espaces de promotion du débat rationnel dans l'organisme. Tout d'abord, quelques collaborateurs participent aux réunions d'équipe une fois par mois. Dans ces occasions ils discutent des activités de la Maison et les évaluent avec les travailleurs. Ils font aussi des suggestions par rapport aux services et réseaux de la Maison.

Par exemple, dans une de ces réunions, ils ont évalué ensemble l'action de la Maison pendant la période de la tempête de verglas. La coordonnatrice a fait un résumé des actions déjà réalisées et ensuite les participants ont établi ensemble un plan d'action pour les jours suivants à partir des suggestions reçues. Ils ont décidé de diffuser des informations dans le journal du quartier pour aider les sinistrés, d'élaborer une banque de références à l'Accueil pour les personnes qui demandent des informations et aussi de contacter l'Action Solidarité du Grand Plateau. En entreprenant un travail de coordination et d'analyse des ressources communautaires existantes dans le quartier, on poursuivait le but de penser une action commune entre les organismes du quartier dans une situation de crise comme celle du verglas.

Dans ces réunions avec les collaborateurs, nous avons observé la présence d'une action réflexive. Chaque personne donne son opinion et, à la fin, le groupe essaie de concevoir une interprétation commune qui servira comme un guide de l'action. Mais ce ne sont pas tous les collaborateurs qui participent à ces réunions. Comme nous l'avons mentionné, il y a plusieurs niveaux d'implication dans la Maison d'entraide. Les bénévoles qui sont présents aux réunions d'équipe sont choisis en fonction de leur intérêt et de leur disponibilité, tel que nous l'a expliqué la coordonnatrice:

*"Souvent, ce sont les interpellations personnelles qu'on fait aux gens qui possèdent un intérêt, ou on pense qu'il y a une disponibilité pour venir avec 'nom-autres'. On les invite personnellement en début d'année. On souhaite qu'il y ait des représentants de chaque réseau. "*

Pour les autres membres et/ou bénévoles il y a aussi des espaces de communication et d'expression. Une de ces opportunités se réalise une fois par année: c'est la journée d'orientation. À cette occasion, les différents acteurs de la Maison (membres, bénévoles, travailleurs, coordonnatrice et conseil d'administration) se réunissent pendant une journée pour discuter de la mission de l'organisme, de son fonctionnement et de son avenir. Lors de la journée d'orientation à laquelle nous avons participé, la coordonnatrice a ouvert la réunion en disant:

*"Nous sommes ici pour discuter et pour donner du sens aux actions de l'organisme [...]. C'est pas le conseil d'administration qui va dire comment on doit fonctionner, on doit décider ensemble. "*

Il y avait plus de 40 personnes de tous les réseaux de l'organisme. Tout d'abord, les participants ont analysé ensemble la situation socio-économique du Québec et celles de leur quartier. Ensuite, ils se sont réunis en petits groupes pour discuter sur la Maison d'entraide. Ils ont réfléchi sur sa mission, ils ont exprimé leurs besoins et ils ont proposé des suggestions et des idées pour améliorer les différents services de la Maison. On pourrait dire, donc, que la journée d'orientation consiste en un espace de réflexion collective, d'apprentissage et d'implication pour les membres. Cette pratique se consolide à l'organisme et elle est réalisée déjà depuis cinq ans, en réponse aux demandes des membres, comme nous l'a dit la coordonnatrice:

*"Ça a été un besoin des membres et de l'équipe de travail, c'est lié au fait de la vie démocratique de la Maison, au souhait de faire participer le plus de gens possible aux activités, aux décisions qui sont prises et aux orientations de la Maison. L'objectif c'est vraiment une prise en charge par les membres. "*

La communication avec les membres se concrétise aussi dans d'autres espaces. Dans l'assemblée générale, par exemple, le taux de présence des membres est un signe de vitalité de la participation à l'organisme. La dernière assemblée a été une des plus nombreuses, avec la présence de 49 membres. Malgré que la communication y soit plus formelle, cette année un échange été effectué avec les présents sur le rapport d'activités de l'organisme:

*"Ce qui a été plaisant cette année tétait la partie d'échanges sur notre rapport d'activités. On a fait ça dynamique, on a fait parler les gens et il y a eu un échange très intéressant avec la salle au niveau de ce que les gens considèrent important dans la Maison. "*

D'autres espaces d'échange entre les membres sont les réunions des réseaux. Ces réunions sont réalisées en fonction des besoins, par les responsables de chaque activité, afin de discuter avec les membres des questions concernant les activités. Par exemple, dans les Cuisines collectives la responsable a réalisé une rencontre avec tous les participants des groupes. Dans cette rencontre ils ont exprimé leurs opinions sur le service et ils ont suggéré des améliorations, comme par exemple l'arrangement de la cuisine. Cette suggestion a été ensuite mise en pratique par la responsable et par les membres qui se sont réunis pour réorganiser ensemble la cuisine et ses outils.

Finalement, il faut aussi dire que les activités régulières et les fêtes et sorties constituent des espaces pour l'exercice du débat entre les personnes et pour l'expression de leur monde vécu. Dans l'Atelier de devoirs les collaborateurs donnent du soutien aux enfants dans l'élaboration de leurs devoirs, mais ils sont aussi disponibles pour parler et pour écouter les enfants. Aux Cuisines collectives, pendant que les participants cuisinent, il y a un échange naturel entre eux. Les rencontres d'information sont des espaces pour le débat sur des thèmes de l'actualité qui touchent les membres, et les repas communautaires sont également un lieu de partage et de prise de parole. Les fêtes et les sorties, à leur tour, procurent des moments de loisir où se produisent une communication authentique et un échange entre les différents acteurs de la Maison.

En guise de conclusion, on peut affirmer que dans la Maison d'entraide existent plusieurs espaces de mise en commun, c'est-à-dire des occasions pour l'exercice de *"Vagir communicationnel"*. On remarque un échange intense entre les membres et entre ceux-ci et l'équipe de travail, ce qui permet une révision et une réaffirmation des orientations et du mode de fonctionnement de l'organisme, en accord avec les besoins des acteurs. Ce partage intersubjectif entre les personnes contribue donc à la création d'un monde vécu commun au groupe. Toutefois, on a montré que cette pratique de partage n'est pas simple. L'ouverture à la communication c'est aussi l'ouverture aux différences, ce qui engendre des conflits. Ces derniers peuvent perdurer et produire des conséquences sur les rapports entre les membres et sur les processus de gestion, ce qui sera analysé ensuite.

## L'interaction et la prise de décision

Tel que nous l'avons mentionné dans l'historique, la Maison d'entraide est gérée sur le mode participatif. Cette gestion est caractérisée par une implication des différents acteurs dans la vie de Maison et dans les processus de **prise de décision**. Ce modèle favorise l'interaction entre les personnes et engendre un sentiment d'appartenance, malgré les différences entre les acteurs.

On comprend cette participation élargie lorsqu'on analyse le processus de planification à la Maison d'entraide. À chaque année, le groupe définit un plan d'action composé des priorités pour l'année et des objectifs qui seront poursuivis dans chaque réseau de l'organisme. Premièrement, l'équipe de travailleurs s'est réunie avec la coordonnatrice, pendant trois jours, pour élaborer une proposition du plan d'action. Cette proposition trouve son fondement dans l'analyse du rapport d'activités de l'année précédente et d'un document synthèse des besoins des membres exprimés lors de la journée d'orientation. Ensuite, le groupe rencontre les collaborateurs et ratifie le plan initial, en prenant en compte les contributions des membres. Selon la coordonnatrice, ce processus a permis un engagement plus direct des membres dans l'élaboration du plan d'action:

*"Je regarde ce qui est arrivé la semaine dernière. À partir du rapport d'activités et de quelques pistes pour le plan d'action, on a eu une rencontre avec les collaborateurs où il y avait plusieurs personnes, des différents réseaux. Ça a permis à plus de monde de s'approprier notre plan d'action de l'année prochaine, de nos priorités, de la direction où on va aller. Ça a permis aussi de voir sur quoi les gens sont plus ou moins à l'aise [...]. On a eu une idée, on est allé valider cette idée sur le terrain et les gens nous ont amenés d'autres éléments. Ça, pour moi, c'est l'administration participative."*

Cette participation se réalise dans plusieurs instances de la vie de l'organisme et non seulement dans le processus de planification. Un autre exemple consiste en l'élection des membres pour le conseil. Dans le cas des membres associés, ils sont recommandés à chaque année par les anciens membres du conseil et sont élus à l'assemblée générale. Normalement, il y a un candidat pour un poste et ils sont élus par acclamation. Cependant, dans les cas des quatre représentants des membres, ce sont les membres qui définissent, eux-mêmes, qui va se présenter en assemblée. La coordonnatrice nous a même déclaré qu'il y a des années où il y a des compétitions entre différents candidats:

*"Des fois ça arrive. Il y a des années où il y a plus de gens que de postes. Nous [les travailleurs], on ne participe pas à ça. On n'a pas le droit de vote à l'assemblée. Les membres décident. "*

Nous avons, donc, remarqué que la contribution des membres est permanente dans la vie de l'organisme. Cela est ressorti pendant les entrevues quand les membres nous ont déclaré qu'ils valorisent cette participation car ils perçoivent que leurs opinions sont considérées et ils se sentent comme des "acteurs" de l'organisme, contribuant aux processus de prise de décision.

*"On a un œil différent. L'œil de ceux qui reçoivent n'est pas le même qui celui qui organise. On participe à l'organisation aussi, mais on n'a pas la responsabilité. Le fait qu'on est une partie prenante de l'évaluation et de l'organisation, c'est une façon d'utiliser la démocratie. C'est pas une affaire des gens qui sont rémunérés [...] On participe vraiment à la prise de décision.*

Mais dans cette administration participative les rapports ne sont pas toujours harmonieux. Au contraire, les oppositions et les désaccords sont une réalité constante de **l'interaction** entre les acteurs de Maison. Par exemple, comme nous l'avons mentionné précédemment, la majorité des membres du conseil d'administration proviennent d'autres secteurs de la société (milieu privé, universités, communautés religieuses, etc.). Ces personnes ont parfois des positionnements différents de ceux dominants dans le milieu communautaire, comme l'affirme une des membres du conseil qui est organisatrice communautaire dans un CLSC:

*"Ça amène un certain débat des fois. Parce que c'est sûr que la gestion d'un organisme communautaire et la gestion d'une entreprise privée ne sont pas la même chose. Il y a des conditions d'existence qui ne sont pas les mêmes, il y a une culture qui n'est pas la même non plus. [...] Au niveau de la gestion, ils sont beaucoup plus stricts et plus systématiques qu'on pourrait l'être dans le milieu communautaire et puis ils sont peut-être des gens qui vont vouloir des résultats à plus court terme. Ça peut être aidant et supportant des fois, comme ça peut des fois engendrer des façons de penser différentes, des cultures différentes."*

Ces différences ne sont pas cachées ou évitées. Au contraire, elles sont affirmées en générant des accords et aussi des confrontations. Par exemple, à la journée d'orientation, nous avons participé à un petit groupe de discussion où étaient aussi présents deux travailleuses de l'organisme, le président du c.a. et deux membres. Dans la discussion nous avons perçu clairement les différences de pensée du président du conseil par rapport au reste du groupe. Il essayait toujours de trouver des solutions aux questions posées à partir de son expérience en

entreprise. Les travailleuses, pourtant, ont essayé de lui montrer que la réalité du communautaire est différente. À un moment donné elles ont dit:

*"On fonctionne pas comme un CLSC ou comme une entreprise, la Maison est humanitaire et on doit accueillir les personnes. Ça prend du temps."*

Les rapports entre les travailleurs ne sont pas non plus toujours harmonieux. Comme nous l'avons dit ci-dessus, l'expression des frustrations d'une des travailleuses dans plusieurs réunions et son attitude par rapport au groupe ont causé une extrême insatisfaction. Les rapports de bonne entente en ont été touchés et le groupe s'est divisé en deux sous-groupes. Il a été décidé de s'arrêter pendant une journée de travail pour discuter sur le climat du groupe. Cette discussion a reçu l'aide d'une consultante externe (travailleuse autonome) qui a fourni au groupe des outils pour améliorer leurs interactions.

Dans une première semaine, le groupe a fait des exercices et il a réussi à améliorer la communication et l'écoute lors des réunions, mais, à plusieurs occasions, les insatisfactions émergeaient à nouveau et le groupe n'arrivait pas à un accord. Cette situation a perduré pendant toute la période de notre recherche. Ainsi, nous avons constaté que, bien que les rapports soient authentiques et qu'il y ait une participation et une expression des personnes, cela ne signifie pas nécessairement que les rapports sont homogènes dans l'organisme. Au contraire, l'ouverture au dialogue amenait quelquefois à des situations de désaccord entre les travailleurs, ce qui était dur pour les personnes:

*"On est un peu confronté aux différentes approches. Il y a toujours des résistances. Moi je trouve ça difficile parce que ça freine l'action, ça t'épuise aussi dans l'action pour des choses qui ne sont pas nécessaires."*

Des situations de conflit se manifestent aussi entre les salariés et les bénévoles. À la Maison d'entraide les bénévoles agissent directement dans la prestation des services. Cela fait qu'ils ont un contact direct et permanent avec salariés. Ce rapport n'est pas toujours simple, car plusieurs collaborateurs de la Maison sont des personnes en démarche de réinsertion, ce qui présuppose un soutien et un suivi intenses de la part de travailleurs. Comme le confirme une des collaboratrices:

*"Aussi tu dépends de la capacité qu'on a et il y a des choses qu'on oublie. Il faut qu'ils se rendent compte de ça. C'est pas une personne qui vient travailler pour donner un rendement extraordinaire. Je pense que c'est compris. On n'abuse pas des gens."*

En effet, c'est une des orientations de l'organisme que d'utiliser le bénévolat comme un élément de revalorisation des personnes et un outil de réinsertion sociale. Mais, dans la pratique, cela n'est pas toujours évident pour les travailleurs. Par exemple, il y a quelques travailleurs qui jugent difficile de donner constamment du support aux bénévoles et dans leurs discours on constate qu'ils trouveraient préférable de travailler avec des bénévoles plus "professionnels". Cela nous a été confirmé par la coordonnatrice, lors des entrevues:

*"// y des personnes de l'équipe de travail qui sont à l'aise et qui donnent beaucoup de place à la participation des collaborateurs, et il y en a d'autres qui ont beaucoup de misère à laisser pénétrer des nouvelles personnes dans leur réseau. Ça c'est un apprentissage et c'est une chose qu'on va essayer de mettre en avant de plus en plus. [...]. // y a des obstacles qui sont à mon avis plus d'ordre personnel, qui sont dans 'le comment je perçois qui ça vient s'engager dans mes affaires', 'qu'est-ce que je pourrais laisser l'autre?'"*

Toutes ces questions influent sur les rapports entre les bénévoles et les travailleurs et confèrent à ses rapports un caractère plus complexe qu'on pourrait imaginer au début. En effet, le bénévolat est bien différent d'un rapport formel de travail, par contre — comme à la Maison d'entraide les collaborateurs travaillent directement dans la prestation des services — les rapports sont aussi assujettis à quelques enjeux des relations de travail comme par exemple: la question de l'autorité, l'exigence de performance ou les rapports de pouvoir.

Ainsi, pour ce qui est de la dimension sociale, on note que la majorité des rapports à la Maison d'entraide sont de proximité et qu'y existent plusieurs moments de mise en commun et de réflexion collective. Les différents acteurs négocient dans plusieurs espaces de communication, ce qui permet un élargissement des processus décisionnels et le renforcement du sentiment d'appartenance des membres. De cette manière, l'organisme parvient à créer une sorte d'espace public interne, où les divers membres se rencontrent et s'expriment, en confrontant leurs logiques.

Ce processus est dynamique et les espaces établis ne sont pas définitifs. En effet, les pratiques de la négociation et de la réflexion demandent un apprentissage des acteurs et du groupe lui-même. Cet apprentissage exige du temps, de la disponibilité et il n'est pas du tout facile. Pour ces raisons, la pratique de la gestion participative est elle-même objet de questionnement, principalement si on considère les exigences de performance. Cela a été clair pendant notre entrevue avec un des travailleurs, qui était auparavant directeur administratif

d'une Caisse populaire et qui s'est retrouvé sans emploi après un processus de restructuration administrative. Il n'était pas habitué à une gestion participative élargie:

*"C'est difficile pour moi de m'intégrer à une gestion participative aussi large. Ces 15 dernières années j'étais dans une gestion directive où je travaillais [...]. Je trouve une gêne de temps, on remet souvent des choses en question et si tu regardes après un bout de temps tu reviens à la décision qui avait été prise initialement."*

Effectivement, la gestion participative n'est pas aussi simple que la gestion directive. L'ouverture à l'expression des différences amène des conflits et le désordre; ceux-ci peuvent déstabiliser les rapports entre les personnes. Cependant, nous avons perçu que cette forme de fonctionnement a été l'option de la Maison d'entraide jusqu'à présent et qu'elle constitue un de ses traits particuliers par rapport à d'autres organismes, tel que nous l'a dit une ancienne membre de l'organisme:

*"Moi, la différence que je vois, c'est vraiment cet esprit démocratique qui est là. Ce n'est pas l'autorité qui dicte les ordres. On participe aux décisions et à l'évaluation"*

À la Maison d'entraide nous avons remarqué une ouverture aux différences et en conséquence, au "désordre" que celles-ci peuvent causer. Toutefois, plutôt que de représenter une faiblesse, cette caractéristique semble renforcer l'organisme car ses membres ont réussi à conserver, au fil du temps, la diversité tout en faisant avancer le projet social de l'organisme.

## **Dimension économique**

### Les moyens de régulation et les applications

La Maison d'entraide possède plusieurs sources de financement, tant privées que publiques, comme nous pouvons le constater dans le tableau 4 ci-dessous.

Les moyens provenant de la **redistribution** sont les principales formes de financement de l'organisme, en représentant 70,8% de ses revenus. À la Maison d'entraide le total des subventions venant du secteur privé est supérieur au total des subventions publiques. Ce fait s'explique, principalement, à cause des différences existantes entre les bailleurs de fonds publics et privés en ce qui concerne les critères d'attribution de financement.

**Tableau 4 – Maison d'entraide : Origines des ressources / 1996-1997**

Répartition des ressources	Privées	Publiques	Interpersonnelles
<b>Redistribution totale : 194 136\$ (70,8%)</b>	<b>104 305 (53,7%)</b>	<b>89 831 (46,3%)</b>	
Subvention provinciale - Ministère d'éducation - Régie régionale Montréal métropolitain - Régie régionale Montréal centre - Ministère des communautés culturelles et immigration - Députés de Mercier		69 831\$ (36%) 4731\$ 43 150\$ 13 450\$ 6000\$ 2500\$	
Subvention municipale  Conseil région, dév. de l'île de Montréal -CRDIM		20 000\$ (10,3%)  20 000\$	
Autres - CENTRAIDE (subventions) - Communautés religieuses (dons) - Compagnies et fondations (subventions)	104 305\$ (53,7%) 66305\$ 15000\$ 23 000\$		
Marché total: 6 046\$ (2,2%)	3 496\$ (57,8%)		2 550\$ (42,2%)
Activités bénéfiques (marchandes)	29%\$		
Cotisations des membres			2 550\$
Intérêts	500\$		
Réciprocité totale: 74 000\$ (27%)			74 000 (100%)
Bénévolat <sup>10</sup>			68 000\$
Dons (Campagne des amis)			6000\$
<b>Total Général:</b>		<b>274 182\$</b>	

Les programmes gouvernementaux financent surtout les organismes ayant des formes d'intervention plus spécialisées. Cela signifie des résultats à plus court terme et une

<sup>10</sup> Nous avons calculé le montant du bénévolat en multipliant le nombre d'heures de bénévolat par année: 10 000 h , par le salaire minimum, soit 6,80 \$.

récupération plus rapide de l'argent investi. En ce qui concerne le secteur privé, les financements sont moins limitatifs dans leurs exigences et visent à appuyer d'abord une population qui est laissée de côté par les instances publiques. En analysant le Rapport pour le soutien des initiatives communautaires de Centraide (le principal bailleur de fonds de la Maison d'entraide), nous avons confirmé cette approche:

*"// faut reconnaître que, ces dernières années l'État, à partir de ses propres expériences et de l'expérience du mouvement communautaire a beaucoup amélioré son approche de l'intervention sociale. On déplore toutefois la tendance persistante à cibler des clientèles, à leur offrir des services morcelés, conçus par des professionnels pas assez sensibles aux préoccupations des citoyens concernés et qui ne favorisent pas leur autonomie. Pour survivre les organismes communautaires doivent maintenant dispenser des services précis à des groupes choisis au risque de mettre en veilleuse d'autres aspects importants de leur mission, principalement celui de l'éducation [...]. Les critères sociaux qu'il [Centraide] applique pour évaluer les demandes de financement sont peu restrictifs. [...] La souplesse des critères d'allocation de Centraide souscrit à la nécessité de ne pas se cantonner à une seule forme d'action pour améliorer la qualité de vie de la communauté et le bien-être de ses membres. "*  
(Orientations pour le soutien des initiatives communautaires, Centraide, 1996)

C'est pour ces raisons, que les principaux bailleurs de fonds de la Maison d'entraide proviennent du secteur privé. Centraide, les compagnies et les fondations (spécialement la fondation Jean Coutu) et les communautés religieuses assurent, ensemble, 53,7% du total des ressources originaires de la redistribution. Ce montant garantit le paiement des dépenses de base de l'organisme, et en particulier les salaires.

En deuxième place, on remarque le financement public qui correspond à 46,3% du total de la redistribution. Dans ce cas, la subvention est appliquée par projet et vise à subventionner des activités précises. La Régie régionale de la santé et des services sociaux du Montréal métropolitain est la source de la plus grosse somme de financement public reçu par la Maison d'entraide, soit 43 150\$. Ce montant est destiné aux activités des aînés. La Régie régionale de la santé et des services sociaux du Montréal centre finance un autre projet de l'organisme: l'Atelier de devoirs et leçons. En plus, le ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration subventionne les rencontres d'information réalisées à la Maison ainsi qu'une sortie à un camp de vacances, une fois par année, pour les familles de l'Atelier de devoirs. Enfin, le ministère de l'Éducation finance l'organisme dans le cadre du Programme de soutien à l'éducation populaire autonome.

Ainsi, la variété des activités pratiquées à la Maison d'entraide n'empêche pas que l'organisme reçoive des subventions publiques. Le fait d'avoir plusieurs services a plutôt aidé la diversification des sources de financement, comme nous l'a souligné une des membres du conseil d'administration:

*"La Maison d'entraide a développé différents services collés aux besoins de la population. [...] Il y a la volonté de la Maison qu'on regarde ce que les gens nous disent et on va développer en fonction de ça. Il y a la volonté d'être une Maison, d'être 'intergénérationnel'. Il y a plusieurs choses qui se passent dans une maison. Il n'y a pas qu'une affaire. Est-ce que cela aide? Ça aide la population. Certain que ça aide aussi à ne pas être dépendant d'une seule source de financement."*

La **réciprocité** est le deuxième moyen de régulation à la Maison d'entraide et correspond à 22% du total de ses ressources. Cela s'explique surtout par le bénévolat pratiqué dans l'organisme. En plus, à chaque année, l'organisme réalise la campagne des amis de la Maison, où les membres et les sympathisants lui offrent des dons en argent.

Toutefois, il faut noter que cela ne représente pas le total des ressources réciprocitaires qui composent l'organisme. L'apport des réseaux d'entraide et les dons en nature ne sont pas comptabilisés et, pourtant, leur présence est très marquée dans toutes les activités de la Maison. Par exemple, l'organisme fait beaucoup de tirages au sort des dons reçus des commerçants du quartier. Ceux-ci donnent aussi des collations aux enfants de l'Atelier de devoirs. D'autres types de dons ont été perçus par l'organisme, tels que des aliments offerts par la Croix-Rouge aux Cuisines collectives, lors de la tempête de verglas.

Pendant notre recherche, nous avons découvert que la réciprocité, le don et le contre- don, est l'axe des activités de l'organisme. La coordonnatrice nous disait souvent qu'à la Maison d'entraide les personnes ne viennent pas seulement pour consommer un service, mais aussi pour s'impliquer.

*"C'est important d'amener la demande d'implication [...] que ça soit monétaire ou non. C'est le donner et le recevoir qu'on veut installer dans toutes les activités. On reçoit, puis on donne." •*

Cette vision fait que la réciprocité continue à se développer à l'intérieur de l'organisme, même s'il y a une plus grande disponibilité de ressources monétaires. En fait, le budget de l'organisme a augmenté beaucoup durant la décennie 90. Cependant la réciprocité, elle aussi a

augmenté dans ces dernières années. On peut confirmer cela si on compare les deux graphiques ci-dessous:

TABLEAU 5 - MAISON D'ENTRAIDE: ÉVOLUTION DES REVENUS<sup>11</sup>

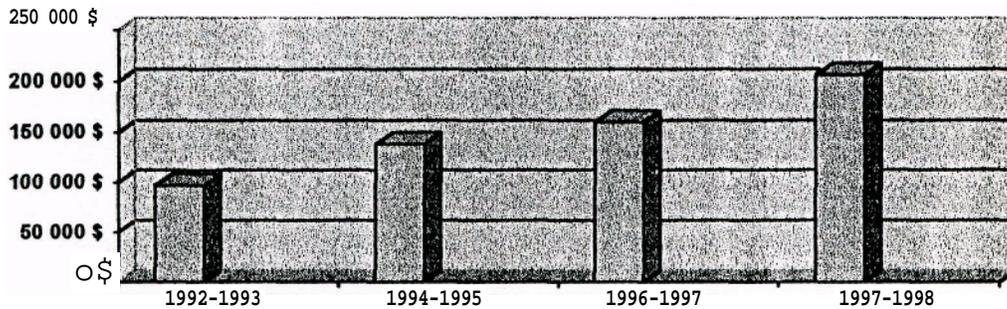
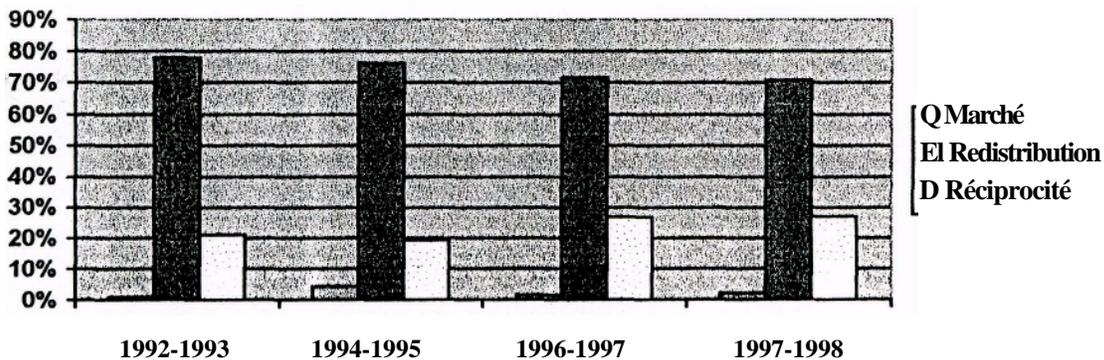


TABLEAU 6 - MAISON D'ENTRAIDE: ÉVOLUTION DE TYPES DE RESSOURCES<sup>12</sup>



Dans le tableau 5, on observe que pendant les années 90, il y a eu une augmentation de la disponibilité des ressources monétaires qui est illustrée par la duplication du total des revenus de l'organisme. Cependant, si on observe le tableau 6 — où on inclut les ressources non monétaires (bénévolat) dans la colonne de la réciprocité — on constate que ce type de ressource a aussi augmenté durant la même période. Malgré l'impossibilité de considérer d'autres types de ressources réciprocatrices comme les dons en nature et les activités des réseaux d'échanges, par manque de données à cet égard, nous pouvons, quand même, percevoir un accroissement de l'importance de la réciprocité par rapport aux autres formes de

<sup>11</sup> Nous avons utilisé les sommes inscrites aux états financiers.

<sup>12</sup> Nous avons utilisé comme référence la moyenne d'heures/personnes en 1997/1998 pour calculer les montants relatifs au bénévolat des autres années, étant donné que l'organisme n'a pas calculé le nombre d'heures de bénévolat des années précédentes.

régulation. Cela est la conséquence de l'élargissement de la pratique du bénévolat dans l'organisme, surtout après l'implantation du service des Ateliers de devoirs et leçons.

La troisième forme de régulation présente dans l'organisme est le **marché**. Cette forme de régulation exprime seulement 2,2% du total de ressources de l'organisme, car les activités y sont presque gratuites. Les membres payent une valeur symbolique pour le service reçu et cette valeur n'est pas suffisante pour couvrir les coûts des activités. La cotisation, quant à elle, consiste dans le paiement d'un dollar ou plus par année. Cette contribution n'est pas obligatoire et constitue davantage un don qu'un paiement. Pour cette raison, nous l'avons classée dans la colonne des ressources interpersonnelles.

La coordonnatrice nous a expliqué que cela est le résultat d'une option de la Maison d'entraide qui vise, avec ces versements, plutôt à développer une habitude de valorisation du service qu'à obtenir des ressources pour financer la Maison:

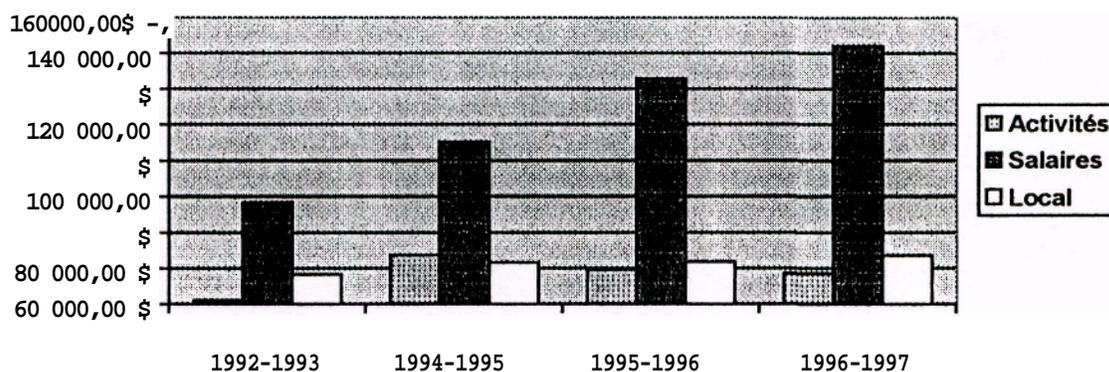
*"Ils donnent un montant très minime [...]. C'est très symbolique. C'est juste pour les sensibiliser à la réalité que ça coûte quelque chose, que ça a un prix. Comme on a choisi d'accueillir les personnes avec peu de moyens, on veut pas que ça leur fasse un obstacle à la participation. "*

La non-solvabilité de la demande est un trait saillant de la Maison d'entraide. Comme les activités ne sont pas rentables, les ressources monétaires disponibles dans l'organisme proviennent presque dans leur totalité des subventions originaires du secteur public et privé. Cela contribue à une plus grande dépendance de l'organisme à l'égard des bailleurs de fonds. Par ailleurs, la recherche de financement devient aussi une activité vitale pour la garantie de la survie de l'organisme:

*"Le dossier de financement a énormément d'impact sur la poursuite de l'ensemble des activités de la Maison et nécessite beaucoup de temps de représentation à l'extérieur de l'organisation auprès des bailleurs de fonds" (Rapport d'activités. Maison d'entraide, 1994-1995).*

À la Maison d'entraide, l'évolution des revenus est accompagnée d'une augmentation des **dépenses**. On observe, particulièrement que plus de 70% des revenus de l'organisme sont affectés au paiement des salaires. Ces dépenses ont beaucoup crû dans les dernières années, comme on peut le constater dans le tableau 7.

TABLEAU 7- MAISON D'ENTRAIDE: ÉVOLUTION DES DÉPENSES SALARIALES



C'est pour garder les six employés à temps plein que la Maison engage la grande partie de ses ressources dans le paiement des salaires. Cela, additionné aux dépenses fixes (loyer, assurances, téléphone, électricité, etc.) et aux dépenses des activités, constituent le total des dépenses de la Maison qui sont normalement égales aux montants de revenus; il n'y a pas de surplus. Au contraire, la coordonnatrice nous a avoué qu'à chaque année elle a de la difficulté pour assurer le budget nécessaire au fonctionnement de la Maison. Par exemple, pour l'année prochaine quelques bailleurs de fonds ont diminué les montants alloués à l'organisme, ce qui signifie un déficit d'environ 20 000\$ dans son budget. Cette somme devra être trouvée, pendant l'année, lorsque l'organisme sera déjà en fonctionnement.

Cette incertitude par rapport au financement et à la continuité des activités et du maintien de l'équipe de travail est une constante dans la vie de la Maison d'entraide. En effet, plus l'organisme grossit, plus le fait d'assurer sa pérennité devient un défi. Cela est aussi la réalité de plusieurs organisations communautaires du milieu, comme nous l'a affirmé une des membres du conseil de la Maison d'entraide qui travaille au CLSC comme organisatrice communautaire:

*"C'est des gros défis d'ajouter des postes dans les organismes parce que le financement n'est pas facile. C'est pas juste la Maison, c'est la réalité de tous les organismes. Les financements qui viennent ne sont pas gratuits. De plus en plus on exige des choses bien précises et des façons bien précises de les faire. Il y a de l'argent qui est investi dans telle ou telle problématique et il n'y en a plus dans une telle autre. Donc, qu'est-ce que tu vas faire? Tu es obligé de dire: 'si on veut maintenir cette personne en poste, voilà quelles avenues sont possibles'. Il faut toujours faire attention de pas se piéger, de rester en accord avec sa mission. On se donne de contraintes aussi quand on développe des postes et des nouvelles activités; ça veut dire qu'il va falloir les maintenir, on peut pas revenir en arrière."*

Pour surmonter ces défis, la Maison d'entraide essaie de diversifier au maximum ses sources de financement, cherchant à assurer une pérennité de ses activités et de son équipe de travail au fil du temps. L'organisme cherche constamment de nouvelles possibilités de financement qui soient compatibles avec ses activités et sa mission, tel que nous l'a déclaré un des travailleurs responsables du dossier financement:

*"Si on va toujours avec des projets gouvernementaux, ils vont dire: 'bien, nous autres, on veut que ça soit comme ça que tu fasses ton Atelier de devoirs et leçons'. Il faut que tu aies 60 enfants pour avoir une subvention, tandis qu'on sait que la façon qu'on a de travailler avec l'enfant c'est un cheminement personnalisé [...]. C'est pour cela qu'il faut avoir plusieurs avenues de financement. Jusqu'ici, on a plusieurs volets, c'est bien réparti. [...] Ça nous permet une 'latitude' de fonctionnement par rapport à notre mission. "*

On observe donc que la diversification des sources de revenus est une des principales caractéristiques de la dimension économique à la Maison d'entraide. Cette diversification permet une plus grande autonomie de l'organisme par rapport aux bailleurs de fonds et contribue à assurer les ressources monétaires et non monétaires nécessaires au fonctionnement de l'organisme.

Pourtant, la presque totalité de ses ressources monétaires provient de la sphère de la redistribution. Cela entraîne de l'incertitude par rapport à l'avenir, car l'organisme est toujours en train de "courir" après le financement pour assurer ses conditions de survie, c'est-à-dire le maintien des travailleurs et le développement des activités.

#### La construction conjointe de l'offre et de la demande:

Comme nous l'avons mentionné dans l'analyse de la communication, **les membres participant à la définition** des orientations de l'organisme et des services offerts. Cela se réalise de plusieurs manières comprenant la journée d'orientation, les réunions des réseaux, l'assemblée générale et les activités elles-mêmes. La coordonnatrice nous a dit que le facteur principal qui permet cette participation élargie au sein de l'organisme est l'accueil qu'ils accordent aux personnes:

*"Croire que la personne a des capacités et des forces et les découvrir avec elle; faire en sorte qu'elle puisse les mettre au service d'un projet et qu'elle voie que c'est son projet aussi. Je pense que ça c'est un des*

*éléments les plus importants: la personne au cœur des choses. Plus on va placer la personne au cœur des projets, plus on va être capable de faire ça, de lui donner de la place pour qu'elle aussi puisse être partie prenante. "*

À travers la participation à des différents moments de réflexion sur la gestion de l'organisme, toutes les catégories des membres peuvent proposer des suggestions et influencer sur les orientations globales de l'organisme, de même que sur la conception des services. Par exemple, dans la dernière journée d'orientation, la problématique de l'emploi a été une question qui ressortait pendant toute la rencontre.

En particulier, un groupe de membres, âgés de 35 à 50 ans et en démarche d'insertion à l'emploi, ont exprimé qu'ils aimeraient avoir une place de socialisation dirigée à eux. Ce même groupe a aussi demandé la création d'espaces alternatifs entre le bénévolat et le travail dans l'organisme. Ils disaient qu'ils n'étaient pas capables d'occuper un poste tout de suite dans le marché du travail, mais, en même temps, que le bénévolat ne satisfaisait pas entièrement leurs besoins de réalisation personnels et professionnels. Ces déclarations ont été prises en compte et les travailleurs et la coordonnatrice les ont considérées pendant le processus de planification. À la suite des discussions avec les membres et le conseil d'administration, les travailleurs et la coordonnatrice entendent mettre sur pied, à partir de l'année prochaine, un programme d'insertion sociale à la Maison d'entraide. La coordonnatrice nous en a parlé:

*"On explore l'idée qu'on ait un lieu d'insertion sociale, pas d'insertion à l'emploi [...]. Un lieu où les gens vont 15 ou 20 heures par semaine pour explorer leurs talents. Est-ce qu'on sera capable d'accueillir cinq personnes pour l'année prochaine? Peut-être que sera ça pour une première année. Peut-être que chaque réseau pourrait avoir une personne à encadrer comme ça. "*

Considérer les besoins des usagers dans la conception des services est une pratique courante à la Maison d'entraide depuis déjà quelque temps. Par exemple, l'Atelier de devoirs et leçons a été organisé sur la demande de quelques mères qui participaient aux cuisines collectives et qui voulaient renforcer l'éducation de leurs enfants. Au début, quelques bénévoles s'occupaient du service et ensuite le financement a permis de poursuivre le projet.

Ces rapports de proximité entre les usagers et les promoteurs des projets engendrent une forte **personnalisation des services**. À la Maison d'entraide, les activités vont au-delà de la relation formelle fournisseur/client. Dans l'Atelier de devoirs et leçons, l'organisme offre un

service d'accompagnement à des enfants de six à douze ans qui ont des problèmes d'apprentissage. Le but de ce service est aussi d'aider les enfants au niveau pédagogique, mais il transcende cette sphère et s'inscrit dans le domaine des relations personnelles; chaque enfant est accompagné par un collaborateur et cette rencontre fait surgir naturellement des liens de proximité entre l'adulte et l'enfant. Cela a des conséquences sur la conception du service, comme les témoignages des travailleurs et collaborateurs engagés dans l'atelier nous le démontrent:

*"Les devoirs et les leçons sont des outils de travail pour faire prendre confiance aux jeunes et aussi essayer de tisser un lien avec le parent. "*

*"Yves manque énormément de confiance en lui, je sais que le gros du travail va être de lui donner confiance et de lui dire qu'il faut qu'il s'accroche et qu'il continue. Autant passer du temps pour le devoir que pour essayer de lui remonter son moral, de lui donner le courage de s'accrocher et de ne pas décrocher. "*

*"Pascal il travaille bien, mais il a un énorme problème de concentration. C'est quelqu'un qui va tourner sa tête à droite et à gauche 50 fois à la minute. Il a besoin qu'on l'encadre pour qu'il se concentre sur ce qu'il fait et, en même temps, il a besoin de parler aussi. Il a besoin qu'on l'écoute. Tous les enfants ont un besoin qu'on les écoute, qu'on soit pas là seulement pour les pousser à travailler".*

Nous pouvons constater, donc, que le service a une dimension relationnelle et que celle-ci se retrouve dans les différentes activités de l'organisme. Pour ce qui est des Cuisines collectives, les personnes se rencontrent une fois par mois pour cuisiner, pour échanger des recettes et pour jaser ensemble. À l'Accueil les gens vont chercher de l'aide pour remplir des formulaires et, en même temps, une écoute à leurs problèmes. À la Débrouille, les personnes âgées se réunissent pour discuter des questions liées à leur vécu. Aux repas communautaires, les participants dînent ensemble, se parlent et échangent des expériences. Finalement, lors des activités communes, tous les membres se rencontrent et interagissent à travers des activités éducatives et de loisir.

La proximité entre les différents acteurs permet l'instauration d'un service dont la qualité provient de l'approche personnelle. Cela constitue la particularité de l'organisme qui est identifiée par les membres et par les travailleurs:

*"C'est différent ici des autres organismes qui offrent des repas communautaires. Les autres sont comme des cafétérias. Il n'y a pas cette ambiance. Ici c'est comme si les gens appartenaient à la Maison. "*

*"On a toujours maintenu ce ratio-là d'un collaborateur bénévole par un ou deux élèves. Moi j'avais à cœur ce type d'encadrement-là pour avoir vu d'autres ateliers de devoirs où le ratio est d'un bénévole par huit enfants. Je trouvais que les enfants qui avaient plus de difficultés n'avaient pas suffisamment de chances de surmonter leurs difficultés."*

On peut conclure que la dimension économique à la Maison d'entraide est encadrée dans les rapports sociaux. Ces rapports orientent les services qui transcendent de beaucoup les rapports formels caractéristiques de la sphère marchande et de la régulation de type bureaucratique. Cela peut être illustré aussi par le processus de **fixation des prix**. Comme nous avons dit précédemment, les activités de la Maison sont presque gratuites, car l'organisme veut continuer à offrir un accès sans restriction à ses services, tel que nous l'a déclaré une ancienne membre:

*"C'est une contribution minime, plutôt symbolique. On va tenir compte beaucoup des personnes qui sont plus dépourvues d'argent, mais comme on ne veut pas faire de classes de personnes on ne demande pas plus. Les gens peuvent donner plus, mais il faut que ça reste volontaire."*

Même si quelques membres peuvent payer pour les services, l'organisme a fait le choix des frais symboliques. Cela a des répercussions sur leurs formes de régulation économiques qui sont plutôt celles provenant de la redistribution (privée et publique) et de la réciprocité. Cette dernière a encore un grand poids sur le fonctionnement de l'organisme, même si récemment il y a eu une augmentation importante des ressources monétaires provenant des subventions.

En somme, les activités économiques de l'organisme sont liées à des rapports personnels et la mentalité marchande a encore peu de place à l'intérieur de la Maison. Cette particularité a aussi des résonances négatives surtout sur les prévisions de financement à long terme et conséquemment la dépendance de l'organisme par rapport aux bailleurs de fonds. Toutefois, il a aussi produit des effets positifs, qui sont traduits par le maintien et même l'expansion des possibilités d'application des moyens provenant de la sphère de la solidarité au sein du groupe.

## **Dimension écologique**

### Les interfaces avec le monde vécu

Pour ce qui est de **l'interface avec la communauté**, tel que nous l'avons mis en évidence dans la présentation de l'historique, la Maison d'entraide a changé son **projet social** au fil du temps. L'organisme est né et s'est développé au début comme un projet de

*"On a toujours maintenu ce ratio-là d'un collaborateur bénévole par un ou deux élèves. Moi j'avais à cœur ce type d'encadrement-là pour avoir vu d'autres ateliers de devoirs où le ratio est d'un bénévole par huit enfants. Je trouvais que les enfants qui avaient plus de difficultés n'avaient pas suffisamment de chances de surmonter leurs difficultés."*

On peut conclure que la dimension économique à la Maison d'entraide est encadrée dans les rapports sociaux. Ces rapports orientent les services qui transcendent de beaucoup les rapports formels caractéristiques de la sphère marchande et de la régulation de type bureaucratique. Cela peut être illustré aussi par le processus de **fixation des prix**. Comme nous avons dit précédemment, les activités de la Maison sont presque gratuites, car l'organisme veut continuer à offrir un accès sans restriction à ses services, tel que nous l'a déclaré une ancienne membre:

*"C'est une contribution minime, plutôt symbolique. On va tenir compte beaucoup des personnes qui sont plus dépourvues d'argent, mais comme on ne veut pas faire de classes de personnes on ne demande pas plus. Les gens peuvent donner plus, mais il faut que ça reste volontaire."*

Même si quelques membres peuvent payer pour les services, l'organisme a fait le choix des frais symboliques. Cela a des répercussions sur leurs formes de régulation économiques qui sont plutôt celles provenant de la redistribution (privée et publique) et de la réciprocité. Cette dernière a encore un grand poids sur le fonctionnement de l'organisme, même si récemment il y a eu une augmentation importante des ressources monétaires provenant des subventions.

En somme, les activités économiques de l'organisme sont liées à des rapports personnels et la mentalité marchande a encore peu de place à l'intérieur de la Maison. Cette particularité a aussi des résonances négatives surtout sur les prévisions de financement à long terme et conséquemment la dépendance de l'organisme par rapport aux bailleurs de fonds. Toutefois, il a aussi produit des effets positifs, qui sont traduits par le maintien et même l'expansion des possibilités d'application des moyens provenant de la sphère de la solidarité au sein du groupe.

## **Dimension écologique**

### Les interfaces avec le monde vécu

Pour ce qui est de **l'interface avec la communauté**, tel que nous l'avons mis en évidence dans la présentation de l'historique, la Maison d'entraide a changé son **projet social** au fil du temps. L'organisme est né et s'est développé au début comme un projet de

*"Les rencontres de coordination avec les collaborateurs, ainsi que la journée d'orientation renforcent le lien d'appartenance à l'organisme, ils sont des lieux de prise de parole, d'apprentissage et de participation à la vie démocratique de l'organisme" (Rapport d'activités. Maison d'entraide, 1997-1998).*

Par contre, ces changements dans le projet social de la Maison n'ont pas provoqué un affaiblissement de l'identité de l'organisme. En fait, sa mission demeure la même, mais c'est la façon par laquelle cette mission se concrétise qui se modifie dans la durée, à partir des influences externes et internes. L'organisme est formé par une diversité de membres, dont les besoins ne sont pas les mêmes et qui évoluent constamment; cela exige des formes d'intervention particulières. Toutefois, la variété cohabite avec une vision commune exprimée par la mission et les valeurs de l'organisme qui sont souvent discutées et réaffirmées par les membres, tant aux réunions formelles, qu'aux fêtes et aux commémorations. Cette communication est essentielle pour l'instauration d'une vision partagée, selon un des travailleurs:

*"Ici on peut pas avoir une vision uniforme parce que c'est pas toujours le même type de membre qui vient chercher des services: des enfants, des familles, des aînés, c'est pas du tout le même phénomène; aux cuisines et aux repas c'est pas non plus les mêmes personnes qui viennent. Tu vas avoir des visions des dossiers, mais la vision de la mission reste la même et la vision qui doit tirer les gens en avant doit être assez uniforme. De là la communication, qui est importante. "*

C'est pourquoi, on constate un projet social précis à la Maison d'entraide. Par contre, ce projet n'est pas statique; il est dynamique car il change au fil du temps. De cette manière, l'organisation redéfinit son identité, en étant ouverte aux manifestations des membres et aussi de la communauté. D'après la coordonnatrice, plus l'organisme renforce son identité, plus facilement il s'ouvrira à l'extérieur :

*"Je pense qu'il faut comprendre aussi qui on est comme organisme. Plus tu sais qu'est-ce que tu as à offrir, quelle est ta mission, quels sont tes services et tout ça, plus tu peux t'ouvrir, parce que c'est plus clair, qui tu es. "*

Cette ouverture vers le milieu est une réalité qui se matérialise par **Vaction politique** de l'organisme au quotidien et dans les actions de concertation locales. L'action politique quotidienne est pratiquée à travers les activités de l'organisme qui visent à promouvoir une conscientisation des membres et une mobilisation politique. Cela est effectué de plusieurs façons, par le biais de formations, de rencontres d'information ou encore de la journée

d'orientation. Ces moyens cherchent à favoriser l'information, la réflexion collective et la prise de position politique par les membres au regard de quelques thèmes qui concernent leur vie et touchent aussi la société comme les réformes de l'aide sociale, du système de la sécurité et du revenu ou du système de santé, entre autres.

Il y a aussi des formations plus larges, dont l'objectif est de promouvoir une "conscience citoyenne" chez les participants. Nous avons participé à une formation donnée par le Centre pastoral en milieu ouvrier - CPMO. Cette formation visait à faire réfléchir les membres sur le sens du politique, ainsi qu'à leur faire saisir la vision de transformation politique de l'organisme et les gestes qui permettent la concrétisation de cette vision. Cette formation illustre bien les actions politiques quotidiennes qui sont menées par la Maison d'entraide, afin d'encourager une implication citoyenne au sein du groupe. D'après la coordonnatrice:

*"On veut transformer les conditions de vie, on veut changer les choses. Il faut donc s'outiller pour mieux comprendre comment redonner du pouvoir aux gens: du pouvoir sur leur vie; leur redonner du pouvoir pour qu'ils puissent participer activement à la vie sociale. "*

Cette approche, qui pénètre chaque activité de l'organisme, a des répercussions sur le comportement des membres. Nous avons observé que plusieurs d'entre eux, spécialement les plus anciens, ont une forte implication politique dans la vie du quartier. En particulier, donnons l'exemple d'une ancienne participante de l'organisme qui est membre à la Caisse populaire du quartier. Cette personne a conduit avec d'autres un processus de démocratisation de l'assemblée de la Caisse dont elle était membre. Elle et son groupe ont réussi à obtenir un montant de 19 000\$ pour l'investir dans le développement communautaire local. Ils se sont aussi présentés à l'élection lors de l'assemblée générale de la Caisse, mais ils n'ont pas été élus.

Des exemples d'engagement politique comme celui-ci sont fréquents à la Maison et ils sont la conséquence d'un processus d'apprentissage, comme nous le démontrent les mots d'une personne âgée membre de l'organisme:

*"La demande politique est nouvelle pour moi. Mon mari n'aimait pas ça, revendiquer. Maintenant, c'est différent. Je ne peux pas me contenter si fat un droit. "*

L'action politique n'est pas restreinte à l'activité interne de l'organisme. Elle est aussi réalité en ce qui concerne la communauté locale. Depuis sa création, la Maison d'entraide a été

légitimée par le milieu comme porteuse d'un leadership pour ce qui est de la *concertation* dans le quartier:

*"On a été toujours porté vers la concertation dans le quartier. On a initié la concertation des intervenants communautaires, il y a une douzaine d'années, ça n'existait pas. Après ça on a initié la table de concertation des pasteurs du quartier. [...] La Maison d'entraide a aussi initié l'Action Solidarité Grand Plateau, avec deux ou trois autres groupes. "*

Aujourd'hui la Maison d'entraide participe à plusieurs organismes locaux de concertation. La coordonnatrice est membre du conseil d'administration du Centre de développement économique et communautaire (CDEC) du Plateau Mont-Royal. Elle est aussi présidente de l'Action Solidarité du Grand Plateau et représente la Maison d'entraide comme membre de la table de concertation Alliance troisième âge et du mouvement Approche locale sur la faim. En plus, la responsable des cuisines collectives participe aux Regroupements des cuisines collectives du Plateau et du Québec. Les travailleurs contribuent aussi aux forums de quartier réalisés par les CLSC et participent aux manifestations politiques locales comme la marche contre la pauvreté et la semaine de la citoyenneté, par exemple.

Cet engagement dans la concertation est très important, selon la coordonnatrice, car il permet la conception d'une vision commune et d'une action plus effective des organismes sur les problématiques du quartier:

*"Ça a permis de développer des projets qui autrement ne pourraient pas voir le jour. Par exemple, si je pense à l'Alliance troisième âge, actuellement on développe un projet de transport pour les aînés dans le quartier. C'est un problème majeur, ça prend plus de monde pour se concerter pour réussir à régler la situation. La même chose pour le projet local sur la faim. C'est une concertation de plusieurs organismes parce que, dans le fond, le problème [de la faim] dépasse mon organisme, ça prend plusieurs personnes pour essayer de trouver une solution à ce problème-là. "*

Tel que nous l'a déclaré la coordonnatrice, la concertation permet à l'organisation d'avoir une vision et une action plus larges sur les questions qui touchent la population locale, en restant moins repliée sur les besoins de ses propres membres. En fait, nous avons observé que ce souci de la communauté locale fait partie du projet social de la Maison d'entraide:

*"Le regroupement local c'est une des forces de la Maison, d'être en lien avec les autres et d'avoir le leadership des projets locaux. Ça fait partie du projet de la Maison de créer cette solidarité-là et de le faire avec d'autres. "*

Outre la concertation, les rapports de l'organisme avec la communauté locale se concrétisent à travers les **partenariats locaux**. La Maison d'entraide a développé plusieurs partenariats dans le cadre de ses activités. Aux Ateliers de devoirs, l'organisme effectue des partenariats avec six écoles du quartier qui réfèrent des élèves à la Maison d'entraide. Dans deux écoles, il a réussi à approfondir davantage les alliances et, présentement, les responsables des ateliers participent au plan d'intervention d'une école et au conseil d'orientation d'une autre. L'organisme a aussi des ententes formelles avec deux CLSC locaux — Saint-Louis du Parc et Plateau Mont-Royal.

Tous ces partenariats sont essentiels pour la réalisation des ateliers car ils permettent un suivi de l'enfant par les diverses institutions partenaires et la mise à disposition de ressources matérielles et humaines qui améliorent beaucoup la qualité du service. Ces partenariats sont, en fait, des rapports de collaboration dont les deux organisations participantes bénéficient. Comme nous l'a dit un des travailleurs:

*"Le partenariat va beaucoup par collaboration. Comme dans une des écoles où on travaille, c'est fantastique la collaboration qu'on a. [...] Ils dégagent du temps, ils dégagent une collégialité que c'est plaisant pour nous parce qu'ils considèrent qu'on peut apporter beaucoup. "*

Dans ce sens, les partenariats les plus développés par l'organisme sont ceux qui sont fondés sur des relations personnelles. Les rapports de proximité sont vus par les travailleurs comme indispensables pour intensifier les partenariats:

*"Les personnes avec qui nous sommes en contact et qui connaissent nos ressources, sont les travailleurs sociaux ou les orthopédagogues. Ce sont eux qui nous réfèrent des enfants, c'est avec eux qu'on communique le plus souvent. Ils nous ont fait connaître comme des agents de liaison ou des personnes contacts. Ils nous ont fait connaître auprès des professeurs [...]. Ça a été très important d'avoir une personne contact; ça a été capital pour le développement de la collaboration. "*

Bref, à la Maison d'entraide, l'ancrage dans la communauté est visible. Cela peut-être observé dans la mise en pratique de son projet social, dont les changements sont une conséquence des besoins de membres et aussi des transformations socio-économiques du milieu. L'enracinement au local est aussi clair quand on analyse l'action politique interne et externe de l'organisme, principalement sa présence en ce qui concerne la concertation dans le quartier. Enfin, les échanges avec la communauté passent aussi par les partenariats, qui transcendent la sphère des relations techniques et s'inscrivent dans des rapports personnels.

L'interface avec le monde vécu n'est pas seulement composée du lien avec la communauté. Elle inclut aussi les **rappports entre les membres**. En ce qui concerne ces derniers, ils sont marqués par un fort partage intersubjectif qui s'exprime à travers les liens entre les membres, ainsi que par l'implication bénévole dans l'organisme.

**Les liens** sont créés naturellement et plusieurs facteurs y contribuent. Tout d'abord, le fait que l'organisme soit installé dans une maison engendre un sentiment d'appartenance entre les personnes. Ensuite, les rapports se consolident dans le cadre des activités et aussi lors des événements collectifs ou commémoratifs. Enfin, les membres vivent, pour la plupart, des réalités d'exclusion et/ou de pauvreté. Ce vécu commun rapproche les personnes et permet la création de réseaux naturels d'entraide, comme nous l'a affirmé un des membres:

*"On se rend des services. Il y a quelqu'un qui est venu pour poser mon climatiseur. Moi je préfère encourager quelqu'un que je connais. C'est donner et recevoir et ça fait une ambiance plus chaleureuse."*

Nous avons aussi discerné d'autres situations où la solidarité entre les personnes s'est manifestée. Par exemple, pendant la période de la tempête du verglas, les travailleurs ont donné davantage de soutien aux membres. Ils ont appelé chaque membre pour connaître leurs besoins et ils ont aidé les personnes ou leur ont procuré des références. Par ailleurs, la solidarité n'était pas alors restreinte à l'intérieur de l'organisme. Le groupe a aussi contacté les centres d'hébergement du quartier et ils ont préparé une grande soupe qui a été distribuée par le CLSC aux sinistrés du quartier.

Des situations comme celles-ci démontrent qu'il existe à la Maison un souci des personnes qui va plus loin que le moment précis de l'activité. Cela apparaît aussi dans des situations de maladie ou d'autres problèmes personnels vécus par les membres, où les travailleurs ou la coordonnatrice offrent du soutien:

*"On s'occupe des gens plus que dans l'activité. Il y a un suivi, il y a des liens qui sont créés à travers le temps, en dehors du travail."*

**L'implication des personnes** est également flagrante dans l'organisme, où on observe la coexistence de plusieurs formes d'engagement bénévole. L'implication va varier en fonction des besoins et de la disponibilité de la personne. Il y a des étudiants qui viennent faire un stage et dont l'implication est restreinte à cette activité. Il y a des personnes en insertion à l'emploi qui viennent chercher une expérience de travail. Il y a aussi ceux qui cherchent seulement un espace de loisir et de socialisation et il y a encore ceux qui ont beaucoup de

disponibilité et qui s'impliquent aussi dans d'autres sphères de l'organisme, comme les personnes âgées par exemple. Une des bénévoles nous a parlé de ces divers degrés d'engagement:

*"Moi je pense qu'on vient tous chercher des choses différentes. On vient tous s'investir à différents niveaux. Il y a une dame d'une cinquantaine d'années qui vient là et qui a beaucoup de temps à donner. Elle vient pour faire plus des choses. Il y a aussi des étudiants qui viennent pour avoir une première expérience. Chacun vient un peu pour son truc. "*

Cette diversité de personnes et de besoins exige beaucoup de souplesse dans la gestion du bénévolat. En effet, il faut répondre à chaque personne d'une façon particulière, en respectant ses besoins et ses limites. Cette flexibilité est une des caractéristiques que nous avons constatées à la Maison d'entraide et cela nous a été confirmé lors des entrevues avec les collaborateurs:

*"Moi ce que j'aime c'est qu'on peut avoir des relations et en même temps on te force pas à faire des choses. Alors, ça va aussi avec ce qu'on est et on peut avoir le support qu'on a besoin. C'est beaucoup le facteur humain parce que c'est une maison. "*

*"La Maison c'est un lieu où on se sent libre. Ils ne demandent pas d'être comme ci ou comme ça. On a une grande liberté. Le contact humain est aussi valorisé. On n'est pas tenu de faire des performances avec les enfants. Ils n'exigent pas de nous que dans l'espace d'une année les notes aient augmenté de tant de points. Heureusement parce que sinon, moi, il y aurait longtemps que je serais partie. "*

Les rapports de proximité et la souplesse dans le bénévolat transforment la collaboration en une pratique plaisante pour la majorité des personnes. Dans nos entrevues avec les bénévoles, nous avons perçu que l'implication n'est pas vue comme une obligation, mais plutôt comme une source de plaisir, d'apprentissages et de socialisation:

*"Quand je ne vois pas mes enfants, je les appelle mes enfants, quand je les vois pas une semaine, ça me manque, "*

*"La satisfaction du bénévolat c'est que tu t'insères dans un milieu. Ça brise l'individualisme. Tu acquiers des connaissances, on a des formations. Ça nous fait acquérir des connaissances pratiques".*

En analysant les interfaces entre l'organisme et le monde vécu, on peut donc déduire que la Maison d'entraide constitue un "espace public de proximité", c'est-à-dire, un espace ouvert où les membres de l'organisme et la population locale peuvent exprimer leurs besoins et

essayer de les satisfaire, en élaborant les règles du jeu qui gouvernent leurs rapports. Le projet social de la Maison a un caractère politique évident et son action transcende l'offre d'un service, car elle vise en bout de ligne une transformation sociale.

Par ailleurs, on remarque un partage intersubjectif dans les rapports entre les membres. Cela est possible grâce à l'établissement de liens d'entraide entre les personnes et aussi par l'implication des membres dans différents aspects de la vie de la Maison.

### Les interfaces avec le monde du système

L'interface de l'organisme avec le monde du système est composée particulièrement du rapport avec les bailleurs de fonds, que ce soit l'**État** ou les **institutions privées**. Nous avons découvert pendant notre recherche que la position de l'organisme dans ces rapports est plutôt pro-active. En ce qui a trait au financement, le souci de trouver les bailleurs de fonds, dont les critères d'attribution soient adaptés aux caractéristiques des activités est très marqué. L'attention portée à la fidélité envers la mission est également présente, comme nous l'a dit la coordonnatrice:

*"Je dirais qu'on est très fidèle à notre mission puis à ce que nous sommes comme organisme. Au départ, la préoccupation première c'est de répondre à un besoin du milieu [...]. Depuis les années que je suis là, on n'a pas essayé de tordre notre mission ou les besoins des gens pour répondre aux bailleurs de fonds. On répond à des besoins puis après on va chercher du financement."*

Cette position est aussi pratiquée dans d'autres situations concernant les rapports avec les bailleurs de fonds, comme par exemple, lorsqu'une demande de financement a été refusée par une agence gouvernementale. L'organisme avait fait deux demandes concernant le projet des Ateliers de devoirs à cette agence, dans deux régions différentes du quartier. Les demandes comportaient les mêmes exigences et ont été envoyées, dans les deux cas, en partenariat avec le CLSC et des organismes communautaires du milieu. Dans un des cas, la demande a été refusée, car l'agence gouvernementale avait déjà un autre projet qu'elle voulait financer. On a appris plus tard que la décision était politique et non fondée sur des critères de sélection.

Même après avoir reçu la réponse négative, la coordonnatrice de la Maison a décidé de communiquer avec les organismes concernés pour mettre en question les procédures et expliquer les enjeux en cause:

*"Le financement devient à chaque fois plus difficile à obtenir et de plus en plus il est donné de cette façon. Il est important de dénoncer ça. Je crois pas que la situation va changer pour l'instant, mais on va préparer le terrain pour la prochaine fois [...]. Il faut conscientiser les organismes des enjeux d'accepter ce type de financement. Ils [De gouvernement] nous obligent à être partenaires et après ils nous mettent en compétition. Demain, ils [les organismes communautaires] peuvent demander un financement et ils vont avoir besoin de notre appui. Donc, cette concurrence n'est bonne pour personne".*

Dans cette situation, on perçoit la tentative des membres de la Maison d'entraide d'influer sur les décisions gouvernementales et leurs procédures liées au financement. Dans ce sens, les membres de l'organisme ne sont pas passifs dans leur rapport avec les bailleurs de fonds. Cela est patent aussi dans des faits tels que la participation de la coordonnatrice de la Maison dans le comité national de Centraide comme représentante des organismes communautaires, ou encore la visite du président du conseil d'administration à un député local pour le sensibiliser au projet d'Atelier de devoirs et leçons.

En fait, dans l'interface avec les bailleurs de fonds, nous avons observé que la Maison d'entraide essaie de présenter des propositions, comme nous l'a confirmé une des membres du conseil, en parlant d'un rencontre entre les travailleurs, la coordonnatrice de la Maison et les représentants de Centraide;

*"Pour moi ça a été intéressant pour voir qu'on a une certaine influence sur les bailleurs de fonds comme conseil d'administration et comme organisme. Il y a des rôles de représentation qui sont importants, il faut revendiquer. Il faut s'organiser. [...] On pense qu'on peut proposer des choses. "*

Selon la coordonnatrice, cette position de l'organisme a aidé dans les échanges avec les bailleurs de fonds. Cela, additionné à la diversification des sources de financement et à la légitimité de l'organisme dans le milieu, a contribué jusqu'à présent à renforcer l'autonomie de l'organisme:

*"Je trouve intéressant fonctionner comme ça. Parce que tout d'abord, quand tu vas chercher ton financement, tu es persuadé que le financement dont tu as besoin, c'est celui-là. Tu réponds à un réel besoin, tu amènes déjà la preuve qu'il y a quelque chose qui fonctionne. Puis après, ça établit une confiance avec ton bailleur de fonds. "*

Cela n'élimine pas les divergences et les conflits entre l'organisme et de ses bailleurs de fonds, car les priorités de ces derniers sont de plus en plus pointues, ce qui fragilise

l'organisme et diminue ses possibilités de maintenir ses ressources financières. Cela engendre toujours une insécurité, comme nous l'a déclaré la coordonnatrice:

*"C'est sûr que je suis inquiète de ce qui s'en vient. Quand je regarde la direction de nos bailleurs de fonds et les nouvelles politiques de financement des organismes, je dis: 'bon ça fragilise certaines affaires'."*

Toutefois, le choix de l'organisme est de maintenir le sens original de sa mission, en cherchant des subventions dont la contrepartie est compatible avec son projet social et l'orientation de ses activités. Cette option semble satisfaisante pour l'organisme jusqu'à maintenant, car la diversification des sources de revenus lui permet une plus grande autonomie et lui assure le montant d'argent nécessaire à son fonctionnement.

L'interface avec le **marché** est presque inexistante à la Maison d'entraide. Comme nous l'avons dit, les activités du centre sont pratiquement gratuites et pourtant l'organisme n'est pas en compétition avec le secteur marchand. En outre, il évite d'être en concurrence avec d'autres organismes communautaires du milieu, afin de ne pas dédoubler les services déjà existants dans le quartier:

*"On veut pas développer aucun type de concurrence avec les organismes déjà existants. Au contraire, l'idée c'est de contribuer à ce qu'ils améliorent de plus en plus leurs services. [...] On va aussi les interpeller quand on trouve que le travail n'est pas bienfait".*

Donc, la Maison d'entraide assume des services qui sont intermédiaires entre le secteur privé et l'État, dont la demande n'est pas encore solvable. Mais, le manque de solvabilité n'empêche pas l'existence de la qualité ni de la demande des services. Selon les membres, la spécificité et la contribution de l'organisme résident dans l'approche personnalisée de ses activités, qui visent en bout de ligne à produire une transformation sociale :

*"L'impact n'est pas auprès de 1000 personnes, mais c'est au niveau de la qualité qu'on apporte. [...] C'est précieux d'avoir des groupes comme ça parce qu'ils sont près des gens et qu'ils respectent le rythme des personnes. J'ai vu les gens se transformer ici, ils peuvent passer un an sans dire un mot et dans l'autre année, ils commencent à parler ou à se parler entre 'eux autres'. Ça a été long pour quelques-uns, mais c'a été important pour ces personnes."*

En résumé, l'examen de la dimension écologique nous a permis de dégager plusieurs traits particuliers de la gestion de la Maison d'entraide. Tout d'abord l'organisme s'inscrit dans la sphère publique, car son fonctionnement est aussi fondé sur une logique civique qui

s'exprime tant au sein de l'organisme que dans la communauté environnante. Cela veut dire que sa légitimité et sa contribution à la communauté transcendent le domaine des activités et relèvent aussi de ses interrelations avec le milieu, lesquelles se matérialisent à travers les actions de concertation et de partenariat, mais aussi à travers l'interface avec le système, soit les bailleurs de fonds et le marché.

Ces rapports exercent un effet sur la définition de l'identité de l'organisation, dont le projet social est dynamique et considère, outre les demandes de ses membres, les influences externes. Cette dépendance à l'égard du "monde extérieur" est, pourtant, accompagnée d'une certaine autonomie obtenue par l'organisme grâce à son ancrage dans la communauté locale et à sa fidélité à son projet social.

## **Dimension organisationnelle et technique**

### Les processus productifs et le savoir-faire

Nous avons compris pendant notre recherche qu'à la Maison d'entraide il n'y a pas de séparation marquée entre la planification et l'exécution des **processus productifs**. Les six travailleurs, incluant la coordonnatrice de l'organisme, ont des tâches liées à la planification, l'organisation et diffusion des activités. Ils accomplissent aussi des tâches liées à l'exécution: la responsable des Cuisines collectives anime les groupes, la responsable de l'Accueil reçoit les personnes, les responsables des Ateliers de devoirs travaillent avec les enfants et la coordonnatrice anime le réseau de la Débrouille. En plus, tous les travailleurs prennent part autant à la gestion participative qu'aux activités collectives plus simples telles que l'entretien de la Maison.

On perçoit, donc, que malgré la division de tâches — car chaque travailleur est responsable d'un réseau ou service de la Maison — tous les employés et les collaborateurs les plus impliqués ont une vision d'ensemble de l'organisme, car ils participent à la fois à la gestion et à l'opération des processus productifs. Cette participation est considérée positivement par les travailleurs:

*"Pour moi c'est très plaisant d'aller à l'atelier de devoirs et leçons. D'aller à l'atelier, ça me donne des raisons pour aller chercher le financement".*

*"On ne doit jamais s'éloigner de la pratique sous peine de faire un travail sans signification. "*

Ce va-et-vient entre la planification et la réalisation des activités permet aux travailleurs, aux collaborateurs et aux membres de participer de la définition des processus par des commentaires et suggestions informelles ou encore à l'occasion des réunions. En outre, les processus productifs ont une dimension relationnelle très nette qui s'extériorise à travers la qualité humaine des rapports entre les usagers et les promoteurs. Conformément à ce que nous avons décrit, la conception du service est réalisée en concertation et est inscrite dans une approche de proximité.

Cette dimension relationnelle du service exige des **savoir-faire** liés à des habilités de comportement plutôt qu'à un savoir technique, malgré l'importance de ce dernier. Le service présuppose l'établissement d'un lien entre celui qui offre et celui qui reçoit. Selon la coordonnatrice, cela exige du travailleur ou du bénévole des compétences particulières:

*"Les compétences sont plus de l'ordre de l'attitude, du sens de l'écoute, du sens de l'accueil, du sens de l'autre et de sa valeur. Ça permet de comprendre mieux les résistances, de comprendre mieux ce que leur fait vivre telle ou telle situation. "*

Ces compétences sont transmises par des séances de **formation** offertes aux bénévoles et aux travailleurs. Cette année, par exemple, la Maison a fourni des formations aux collaborateurs sur l'aide au processus d'apprentissage et sur la médiation en cas de conflit. Mais les compétences sont aussi acquises dans le quotidien du travail par des apprentissages fondés sur le dialogue, la pratique et l'expérience des personnes. Comme nous l'a mentionné une des travailleuses de l'organisme:

*"// y a une différence entre les milieux privés et le communautaire. Ce dernier permet d'apprendre sur le temps. Dans le milieu institutionnel il faut savoir toutes les choses, c'est la qualité totale. Dans le communautaire je me sens capable de me remettre en question, on n'arrive pas avec l'esprit de compétition. "*

Effectivement, nous avons observé qu'à la Maison d'entraide les personnes sont évaluées non seulement sur leurs compétences techniques ou stratégiques, mais aussi sur leur savoir pratique (vécu) et subjectif (sensibilité et valeurs). Cela se constate lors du **recrutement** des travailleurs. Cinq des six travailleurs se sont présentés à la suite de l'annonce de la Maison dans le journal. Pourtant, la grande majorité ne possédait pas au début la formation

spécifique requise par le poste. L'organisme a décidé de les embaucher, visant surtout à leur offrir une possibilité d'insertion. Cela a été le cas de ces deux travailleurs:

*"Je pourrais dire qu'on te donne ta chance, dans le sens qu'ils ne demandent pas nécessairement d'avoir une expérience. J'avais une certaine expérience à travers le bénévolat, mais je suis arrivé ici parce que je sortais de l'aide sociale, j'étais au chômage depuis deux années consécutives [...]. Ils ont permis que je prenne de l'expérience et ce que j'apportais, c'était considéré suffisant [...] Ça aussi c'est énorme, ça aussi rejoint la mission de favoriser l'autonomie et la dignité des personnes."*

*"Moi, ça a été un accident de parcours. J'ai perdu mon emploi et fêtais dans une firme de transition de carrière [...] J'ai vu une annonce dans le journal pour l'Atelier de devoirs. Les enfants, ça m'a toujours tenu à cœur. Je me suis inscrit à l'atelier comme collaborateur [...] Je suis revenu par un programme gouvernemental, le PAIE, et j'ai commencé [comme travailleur] avec le volet de l'atelier et surtout le financement. [...] Par la suite on a eu les fonds suffisants pour me garder parce que VAtelier de devoirs a eu une expansion."*

En somme, les processus productifs à la Maison d'entraide sont rattachés aux relations personnelles qui se développent entre la coordonnatrice, les travailleurs, les bénévoles et les autres membres. Cela exige des capacités concernant plutôt aux attitudes qu'à un savoir professionnel spécialisé. Ainsi, les habilités interpersonnelles sont très valorisées et répandues dans l'organisme tandis que les expertises techniques sont encore peu utilisées. Cependant, il faut remarquer que la demande de professionnalisation est une réalité de plus en plus présente dans l'organisme. Cela peut être perçu, par exemple, par la sollicitation d'insertion professionnelle exprimée par les bénévoles lors de la journée d'orientation. Cet aspect sera plus approfondi dans la section suivante, où on va traiter des critères d'efficacité.

### Les critères d'efficacité

**L'évaluation d'impact** de l'action de l'organisme est réalisée une fois par année à travers l'élaboration du rapport d'activités qui est envoyé aux bailleurs de fonds. Ce rapport contient l'évaluation des objectifs de chaque activité établis dans le plan d'action de l'année. L'évaluation est réalisée collectivement par les travailleurs et par la coordonnatrice pendant les réunions d'équipe et elle est validée ensuite dans une réunion, en présence des collaborateurs. Le rapport final est présenté ensuite au conseil d'administration afin de recevoir son approbation.

Dans ce rapport, sont évalués le fonctionnement des services et réseaux, la gestion (en incluant le travail du secrétariat, le financement et la gestion participative), les actions de concertation et les formations réalisées. Les critères utilisés sont plutôt qualitatifs, bien qu'on y rapporte quelques statistiques comme le nombre de personnes bénéficiaires, d'activités réalisées, de collaborateurs qui se sont impliqués ou encore la visibilité de l'action. L'impact des actions est défini dans une autre section du document à travers la description des effets produits par les services sur les personnes, tels que: briser l'isolement; donner un sentiment d'utilité; promouvoir l'intégration, l'éducation et le loisir; faciliter le rapprochement intergénérationnel, entre autres.

Tous ces résultats ne sont pourtant pas mesurés et il n'y a aucun indicateur qui puisse permettre une évaluation plus précise de l'impact du service, en dehors des témoignages des membres. Les travailleurs et la coordonnatrice commencent à envisager la nécessité d'outils plus précis d'évaluation:

*"Peut-être c'est là où on est plus fragile, où on est moins outillé actuellement. Cet aspect-là, il faut chercher un petit peu plus pour mieux mesurer l'impact [des activités] [...]. Souvent on fait ça plus intuitivement qu'avec une bonne grille d'analyse."*

Dans le cas de ***l'évaluation du travail*** des individus, nous avons observé l'absence jusqu'à présent, de processus formels d'évaluation dans l'organisme. Le conseil d'administration a reconnu le besoin d'établir un système d'évaluation des travailleurs, ce qui est en cours d'élaboration. Dans un premier moment, les membres du conseil ont demandé aux travailleurs une description détaillée de leurs tâches pour avoir une référence d'évaluation. Cette demande du conseil a été exaucée par les travailleurs qui ont ensuite demandé de participer au comité d'élaboration du système d'évaluation:

*"Pour tenir la santé de l'équipe il faut avoir quelques représentants des travailleurs pour discuter et influencer le processus. "*

En effet, nous avons vérifié une résistance de la part des travailleurs à l'égard de l'idée d'évaluation et de la possibilité d'une "inspection" par le conseil de leur performance. Par ailleurs, le conseil est persuadé de la nécessité de créer des outils plus efficaces d'évaluation, comme nous l'a affirmé une de ses membres:

*"On s'est pas donné beaucoup d'outils à date [...]. Que ça soit au niveau des résultats des travailleurs, que ça soit au niveau des résultats des actions, l'évaluation c'est utile pour l'organisme et pour les bailleurs de*

*fonds. Des outils d'évaluation assez précis, ça donne une mesure d'analyse critique de ce qu'on fait, ça permet d'avoir un 'feed-back' de part et d'autre; ça te permet d'avoir un recul, ça peut être très aidant, ça peut permettre de se donner des objectifs personnels aussi. C'est toute la notion d'encadrement qui est liée à ça. Je pense que [l'évaluation] c'est une question qu'on a évacuée beaucoup, qu'on s'occupait pas avant.*<sup>H</sup>

À la fin de notre enquête sur le terrain, le système d'évaluation des travailleurs, n'était pas encore défini.

Enfin, en ce qui à trait la rubrique en question, nous avons donc constaté l'absence de critères formels qui viabilisent une vérification plus précise de l'impact de l'action de l'organisme, ainsi que de la performance des travailleurs. Des évaluations périodiques des activités sont réalisées pendant les réunions d'équipe et dans des rencontres avec les collaborateurs. Toutefois, ces processus ne sont pas réalisés à la lumière de critères préétablis, fonctionnant comme des repères qui soient valables et légitimes pour chaque groupe d'acteurs de l'organisme.

#### La satisfaction des individus au travail

Tous les travailleurs, la coordonnatrice et collaborateurs que nous avons interrogés disaient être très satisfaits de travailler à la Maison d'entraide. Selon eux, à l'organisme, les rapports entre les personnes sont étroits et authentiques et cela c'est un important **facteur de satisfaction**. En particulier, voici le témoignage de ce travailleur qui avait été directeur administratif d'une Caisse populaire pendant 15 ans. Il nous a parlé de la différence qu'il a sentie lorsqu'il est arrivé à la Maison d'entraide et du changement que cela a représenté pour lui:

*"Pour moi c'a été un choc culturel. J'étais dans une tour d'ivoire de 140 millions d'actifs dans la caisse où j'étais, pour arriver ici. Moi je pensais que le communautaire c'était du bingo, de la partie de cartes et du macramé. Je me suis rendu compte que c'est loin d'être ça. Moi j'adore ce qu'on fait. La relation employé/employeur est fantastique, le rapprochement... c'est vraiment une grande famille [...]. J'ai progressé beaucoup à la Maison d'entraide. Les gens proches disent que je ne suis plus la même personne [...]. Ils trouvent plus le gars cravaté qui n'attend qu'en fonction du profit, de la performance, de la carrière. Ils trouvent le gars humain, de tous les jours, qui a ses contraintes, sa joie, ses pènes."*

D'autres éléments de satisfaction soulevés par les travailleurs sont le dynamisme du travail et l'espace pour l'initiative et pour la participation, ce qui permet un apprentissage continu. Pour les personnes interrogées, l'organisme est un lieu où ils peuvent se développer tant sur le plan personnel que professionnel et cela, pour eux, compense le fait de ne pas avoir une rémunération élevée:

*"Quand je suis venue ici c'était tout nouveau ce type de fonctionnement où il y a de la place pour l'initiative, où on respecte beaucoup ton rythme de travail. J'ai rencontré un climat de travail que j'ai jamais vu ailleurs. Il y a du support pour les employés, je trouve que c'est un milieu très riche. [...] Et comme c'est dynamique! Chaque année il y a cette dynamique qui me surprend, qui m'étonne toujours. C'est très vivant, je suis très satisfaite."*

*"Le milieu communautaire c'est pas du gros salaire, mais ça devient plus satisfaisant à cause de ce que tu vas chercher dans ton accomplissement. Tu combles tes besoins personnels énormément. C'est tellement revalorisant personnellement et ça se répercute dans son entourage".*

Par contre, la participation élargie a été aussi désignée par quelques travailleurs comme une source **d'insatisfaction**. Ce mécontentement provient surtout des difficultés vécues dans l'exercice de la gestion participative, soit les conflits et la confrontation de visions divergentes

*"Le travail sur le terrain auprès des gens, je suis bien là-dedans. Moi je trouve difficile le côté administratif, c'est l'aspect que je trouve le plus lourd. [...] Moi je parle de l'équipe de travail parce que tout le monde n'a pas la même compréhension des enjeux, la même vision des choses. Il y a des manières de faire l'action qui sont pratiquement opposées."*

*"C'est que je trouve plus difficile c'est la gestion participative, quand on passe deux ou trois jours pour discuter de quelque chose".*

Les travailleurs considèrent pourtant que la satisfaction dépasse les frustrations. Ils se disent très engagés dans le projet social de la Maison et les activités qu'ils développent. Dans la majorité des entrevues nous avons remarqué que les personnes ont une forte identification avec leur travail, ce qui va au-delà de la tâche:

*"C'est pas un job, c'est un engagement social et c'est clair qu'il y a des valeurs autour de ça. Pour moi ce sont les valeurs de foi qui sont mes valeurs personnelles de justice sociale. Ce sont mes valeurs que je mets au service du milieu."*

*"Des travailleurs sont engagés pour faire des tâches, mais il y a un engagement personnel tout de suite [...] Que tu sois collaborateur ou travailleur il faut que tu croies, il faut que tu investisses, il faut un engagement."*

L'engagement a été réaffirmé quand nous avons interrogé les personnes sur leurs perspectives futures à l'organisme. La majorité d'entre elles souhaitent rester encore longtemps car elles voient plusieurs choses encore à réaliser dans l'organisme. Cela montre que, pour ces personnes, le travail au communautaire représente aussi une perspective de carrière:

*"Moi je crois que j'ai bien des choses à faire ici. Pour moi c'est quelque chose de très important de ne pas envisager ce travail comme un passage, mais de montrer que cette option-là, si on est fidèle à ça, ça rapporte à long terme [...]. Je crois que c'est très important cet aspect-là de continuité, c'est le long terme qui fait la transformation. "*

*"L'avenir, je me vois ici; je vois pas tellement ce que je pourrais faire d'autre. Il y a beaucoup des choses à consolider parce qu'on a un modèle intéressant. "*

En somme, à la Maison d'entraide, la dimension technique est ancrée dans des rapports personnels. Il n'y a pas de séparation entre la planification et l'exécution des processus productifs. Les travailleurs ont une vision d'ensemble des activités et, en même temps, ils interviennent auprès des usagers. Cela exige de détenir un savoir-faire subjectif, c'est-à-dire des compétences pour les relations interpersonnelles.

Ces caractéristiques du travail sont perçues par les travailleurs comme des facteurs de satisfaction. Selon eux, le mode de fonctionnement de l'organisme admet et valorise l'initiative des individus, ce qui contribue à leur développement personnel et professionnel. Cette satisfaction est exprimée, dans la pratique, par un fort engagement des personnes au projet social de l'organisme et à ses activités. L'implication est aussi réaffirmée par le désir des personnes de continuer leur travail dans l'avenir.

Cependant, nous avons constaté une difficulté chez les membres de l'organisme à établir des critères précis d'évaluation de l'impact de l'action globale de l'organisme et de la performance des individus. La résistance à la formalisation des critères d'évaluation empêche l'obtention de *feed-back* plus concret à l'égard de la contribution de l'organisme au milieu et de la

performance des individus. Il semble que cet aspect n'a pas encore été objet d'intérêt général chez membres de l'organisme.

En effet, l'organisation opte pour centrer sa dimension technique sur des aspects presque strictement relationnels au détriment de ceux qui sont issus de la sphère professionnelle, instrumentale, voire formelle. Dans la dimension en question, la polarisation excessive entre ce qui est relationnel et qualitatif par rapport à ce qui est formel et quantitatif (mesures), peut empêcher le perfectionnement accru de l'action de l'organisme et de ses travailleurs.

#### **UNE VISION D'ENSEMBLE: L'ENJEU DE LA GESTION D'UN "ESPACE PUBLIC PRODUCTIF"**

*"Maison n. f. (lat. mansio, de manere, demeurer): 1. bâtiment construit pour servir d'habitation aux personnes, bâtiment construit pour abriter une famille; 2. Logement où l'on habite; 3. Maison de : établissement destiné à favoriser la diffusion et la pratique d'activités culturelles les plus diverses dans un milieu populaire." (Petit Larousse, 1991)*

L'analyse de la Maison d'entraide nous permet de conclure que cet organisme communautaire constitue un véritable *"espace public de proximité"* (Laville, 1994a, 1994b). Cela est confirmé dans les différentes dimensions de sa gestion.

Dans la dimension sociale, l'organisme est composé de différents acteurs employant de multiples logiques d'action et qui négocient constamment dans des espaces de communication et de réflexion collectifs. Cette expression de différences et l'argumentation des acteurs (Habermas, 1987, 1989) produisent une vérification et une attestation de la mission, des valeurs et des actions de l'organisme, en accord avec les besoins de ses membres.

En ce qui concerne la dimension économique, on remarque que la majorité des ressources de l'organisme proviennent des subventions publiques et privées, qui sont, à travers ses activités, redistribuées à la population desservie. Il y a aussi une forte réciprocité qui traverse toutes les activités de l'organisme et les services offerts sont fondés sur des rapports de proximité entre les usagers et les promoteurs. Enfin, les prix sont définis en visant à offrir l'accessibilité du service à un très grand nombre de personnes et à préserver leur dignité en échappant à la "mendicité" ou à la charité publique.

La dimension écologique est celle où le caractère public de l'organisme s'exprime avec le plus d'intensité. L'organisme a un projet social précis qui répond à un "bien commun" (Laville,1997) déterminé par ses membres et qui évolue au fil du temps en fonction de changements internes et externes. Le projet social de l'organisme est donc aussi un reflet de son rapport avec l'extérieur. Autrement dit, la contribution de la Maison d'entraide à la communauté transcende l'offre de services et s'inscrit aussi dans son action envers le milieu local et la société. Cela se concrétise principalement à travers son action politique qui vise à produire une transformation sociale à la fois pour les membres et pour la communauté locale.

Enfin, dans la dimension technique, on observe qu'il n'y a pas de séparation marquée entre la planification et l'exécution des processus productifs. Il y a une intense participation des usagers et des travailleurs à la conception des services et des orientations de la Maison, ce qui engendre une identification avec son projet social et une satisfaction par rapport au travail. Celui-ci n'est donc pas réduit à sa dimension opérationnelle mais constitue plutôt une occupation pour les personnes (Ramos, 1981).

Cependant, il faut dire que la matérialisation de cet "*espace public autonome*" (Habermas, 1990,1992) ne se produit pas sans des difficultés considérables. Nous avons perçu qu'il y a toujours une tension entre les composantes de cet espace public et les exigences instrumentales inhérentes à une organisation productive. Ces dernières présument des efforts précis concernant la qualité du service, l'organisation des activités, le maintien de la demande et la garantie de la survie de l'organisme (permanence des salariés et développement continu des activités).

Cette tension est une marque de la Maison d'entraide et implique un exercice continu pour conjuguer deux mondes distincts: le monde vécu, composé d'argumentation, de réflexion collective, de l'expression des conflits et du 'désordre', et le monde du système, caractérisé par des impératifs d'objectivité, de performance et d'ordre. Pour ces raisons, nous prévoyons qu'un des principaux défis de l'organisme par rapport à l'avenir sera celui de bien affronter le permanent dilemme entre les exigences d'une organisation productive et les contingences d'un espace public.

## MODÈLE D'ANALYSE

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

## BIBLIOGRAPHIE

ANDION, Carolina (1998). *La gestion des organisations de l'économie solidaire: deux études de cas à Montréal*. Montréal, HEC, mémoire de maîtrise.

ANDION, Carolina et MALO, Marie-Claire (1998) *La gestion des organisations de l'économie solidaire : l'esquisse d'un modèle d'analyse*. Montréal, Cahier du CRISÉS no 9803.

ANDION, Carolina, JOLY, Allain et MALO, Marie-Claire (1998) *Gestion des organisations communautaires: le cas du Carrefour famille*. Montréal, Cahier du CRISÉS, no ES -009.

EME, Bernard. (1993) *Lecture d'Habermas et éléments provisoires d'une problématique du social solidariste d'intervention*. Paris, Service d'Impression de l'IRIESCO-CNRS.

EME, Bernard et ail. (1992) *Bilan d'expérimentation nationale pour le développement des services de proximité*. Paris, Agence pour le développement des services de proximité (ADSP).

HABERMAS, Jiirgen. (1987) *Teoria de la acciôn comunicativa*. Tomes I et II, Madrid, Taurus.

\_\_\_\_\_. (1989) *Teoria de la acciôn comunicativa: complementos y estudios previos*.

Madrid, Catedra.

\_\_\_\_\_. (1990) *Écrits Politiques*. Paris, Les éditions du Cerf.

\_\_\_\_\_. (1992) "L'espace public, 30 ans après", dans *Quadernino* 18. Paris, automne.

LA VILLE, Jean-Louis (1993a). "Travail et intégration sociale", dans *Revue Travail*. Paris, no 29, été-automne.

\_\_\_\_\_. (1993b) "Économie et social: à la recherche des synergies perdues", dans Laville, Jean-Louis et ail. *Coopération défis pour une démocratie économique*. Bruxelles, Éditions vie ouvrière.

\_\_\_\_\_. (1994a) "Introduction: la nouvelle question sociale" et "Services, emploi et socialisation", dans Laville, Jean-Louis et ail. *Cohésion Sociale et Emploi*, Paris, Desclée de Brouwer.

\_\_\_\_\_. (1994b). *L'économie solidaire: une perspective internationale*. Paris, Desclée de Brouwer.

\_\_\_\_\_. (1995). "Économie solidaire, économie sociale et État social", dans Klein, Jean-Louis et Lévesque, B. (dir.) *Contre l'exclusion: repenser l'économie*. Montréal, Presses de l'Université du Québec.

\_\_\_\_\_. (1997). "L'association: une liberté propre à la démocratie" et "L'association: une organisation productive originale", dans Laville, J-L et Sainsaulieu, R. (org.) *Sociologie des associations*. Paris, Desclée de Brouwer.

LA VILLE, J-L et SAINSAULIEU, R. (org.) (1997) *Sociologie des associations*. Paris, Desclée de Brouwer.

MORIN, Edgar (1983). "Peut-on concevoir une science de l'autonomie?", dans Dumouchel, Paul et Dupuy, Jean-Pierre. *L'auto-organisation: de la physique au politique*. Paris, Seuil.

\_\_\_\_\_. (1986). "Complexité et Organisation", dans Audet, M. et Malouin, J.L. (dir), *La production des connaissances scientifiques de l'administration*. Québec, Les Presses de l'Université Laval.

*Orientations pour le soutien des initiatives communautaires/1996-1997: Rapport du comité de priorités*. (1996). Montréal. Centraide.

POLANYI, K. (1975). "L'économie en tant que procès institutionnalisé", dans Polanyi, K. et Arensberg, C. *Les systèmes économiques dans l'histoire et dans la théorie*. Paris, Ubrarie Larousse.

\_\_\_\_\_. (1983). *La grande transformation: aux origines politiques et économiques de notre temps*. Paris, Éditions Gallimard.

RAMOS, Guerreiro (1981). *The New Sciences of Organisations. A Reconceptualization of the Wealth of Nations*. Toronto, University of Toronto Press.

ROUSTANG, Guy et ail. (1996). *Vers un nouveau contrat social*. Paris, Paris, Desclée de Brouwer.

*Rapport d'activités. Maison d'entraide (1994-1995)*.

*Rapport d'activités. Maison d'entraide (1995-1996)*.

*Rapport d'activités. Maison d'entraide (1997-1998)*.