

Cahiers du Crises

Collection économie sociale

no **ES9809**

**La gestion des organisations
communautaires: le cas du Carrefour Famille**

par Carolina Andion

sous la direction de
Allain Joly et de Marie-Claire Malo

École des Hautes Etudes 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 CRISES¹.

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, coordonnateur
Lucie Mager, professionnelle

¹ 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, Lavai, 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 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, 19%. 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 du Carrefour famille	2
Analyse de la gestion	7
Dimension sociale.....	8
Les acteurs	8
La communication.....	14
L'interaction et la prise de décision.....	18
Dimension économique.....	24
Les moyens de régulation utilisés et les applications.....	24
La construction conjointe de l'offre et de la demande.....	30
Dimension écologique.....	34
L'interface avec le monde vécu.....	34
L'interface avec le système institué.....	41
Dimension organisationnelle et technique.....	45
Les processus productifs et le savoir-faire	45
Critères d'efficacité.....	47
Satisfaction des individus	50
Conclusion	
une vision d'ensemble ou l'enjeu de la croissance.....	53
Bibliographie.....	56

TABLEAUX

Tableau 1	
Carrefour famille Caractérisation des membres / 1996-1997	9
Tableau 2	
Carrefour famille participation bénévole en heures / 1997-1998	10
Tableau 3	
Carrefour famille origines des ressources / 1996-1997.....	25
Tableau 4	
Carrefour famille évolution des revenus.....	26
Tableau 5	
Carrefour famille évolution de types de ressources.....	28
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 Montréal¹. Ce travail -qui avait pour finalité de dégager les caractéristiques particulières de la gestion de ces deux organismes² - a comme cadre de référence un modèle d'analyse conçu à partir des concepts de la philosophie et des sciences sociales³.

D'une façon générale, l'analyse est axée sur les concepts de l'économie solidaire⁴, 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.

Ainsi, nous allons examiner la gestion d'une des organisations communautaires qui a été considérée dans la recherche citée précédemment, soit *le Carrefour famille*⁵. Nous présenterons tout d'abord un bref historique de cette organisation. Ensuite nous analyserons

¹ 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 CET AI et du CRISES (projet "Initiatives de la nouvelle économie sociale face à la crise de l'emploi et de l'État-Providence).

² 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, la Maison d'Entraide, voir le Cahier du CRISES # EC-010.

³ 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.

⁴ 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).

⁵ Les noms de l'organisation et des personnes mentionnées dans l'analyse sont fictifs afin de respecter l'intimité des informateurs.

chaque dimension de sa gestion (sociale, économique, écologique et technique), au travers les différentes rubriques du modèle d'analyse. En conclusion, nous présenterons une vision d'ensemble du fonctionnement de ce groupe, en mettant en évidence l'enjeu de gestion qu'il affronte présentement.

HISTORIQUE ET PRÉSENTATION DU CARREFOUR FAMILLE

Le Carrefour Famille est défini par ses membres comme *"un centre d'activités qui, à travers le plaisir des enfants de 0-5 ans et de leurs parents, valorise le respect de chacun, la coopération et le partage dans la société, supporte les familles et stimule l'éveil des enfants et la réflexion chez leurs parents"*⁶. Pour ce faire, le centre développe des ateliers pour les enfants de 0 à 1 an et de 0 à 3 ans accompagnés de leurs parents; des ateliers pour les enfants de 3 à 5 ans; un programme d'intégration pour les enfants avec handicap ou déficience dans les groupes réguliers; des groupes de discussion et des ateliers avec les parents; des fêtes et des sorties.

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

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

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

⁶ Cette définition a été élaborée par les membres du conseil d'administration de l'organisme et a été publiée dans son Journal interne en 1997.

une alternative aux garderies traditionnelles où les parents n'avaient pas l'occasion d'être avec leurs enfants.

Grâce à une initiative de la Maison d'entraide⁷, le groupe a réussi, en 1980, à avoir un local au Centre Saint-Denis, offert par la Ville de Montréal. Ces deux partenaires, la Maison et la Ville de Montréal, ont constitué le premier réseau social d'appui à la création du Carrefour Famille, comme l'atteste la coordonnatrice actuelle qui était membre à cette période:

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

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

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

En 1984, en fonction de l'augmentation de la demande, les parents décident d'élargir le nombre de périodes des ateliers pour les enfants de 3 à 5 ans de quatre à huit demi-journées par semaine. L'animatrice du Centre Saint-Denis a été invitée à donner du temps supplémentaire et c'est le Carrefour qui défraie les coûts de ces heures additionnelles avec les ressources provenant des inscriptions. Ainsi, l'organisme engage sa première travailleuse à temps partiel. En 1985, dans le cadre du projet Canada au Travail l'organisme bénéficie d'une subvention de 6 mois. Cette subvention permet de créer trois postes temporaires: un d'animatrice pour les groupes des enfants de 0 à 3 ans, un de coordonnatrice et un d'aide-

⁷ La Maison d'entraide a été l'autre organisme analysé dans le cadre de la recherche qui a inspiré cet article. Pour plus d'information au sujet de cette organisation voir : ANDION, Carolina, JOLY, Allain et MALO, Marie-Claire (1998). *La gestion des organisations communautaires : le cas de la Maison d'entraide*. Montréal, Cahier du Crises, no xxxx.

animatrice. Après la fin de cette subvention, le conseil d'administration considère fondamental de conserver le poste d'animatrice des groupes pour les enfants de 0 à 3 ans et, c'est le Carrefour famille qui assumera les frais. De cette manière, l'organisme consolide les ateliers pour les petits enfants (0 à 3 ans) accompagnés de leurs parents.

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

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

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

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

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

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

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

Ce projet — qui était le résultat des rêves et de la contribution bénévole de ce groupe de mères — a été envoyé à Santé Canada dans le cadre du programme PAGE : Programme d'action communautaire pour les enfants. Nous reprenons les mots de la responsable de la gestion de ce programme qui faisait partie du groupe d'élaboration du projet à l'époque:

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

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

Tout cela a contribué à ce que la demande de l'organisme soit retenue. Le rêve est donc devenu réalité et l'organisme a eu en 1994, une subvention de 225 000\$ pour trois ans, soit une moyenne de 75 000\$ pour chaque année. Pour donner une idée du changement que cela représentait, ce montant était presque 7 fois supérieur aux revenus de l'organisme en 1989

qui a été de 10 739\$. Cette subvention a eu des retombées importantes en ce qui concerne le fonctionnement de l'organisme. Les activités existantes ont été élargies et d'autres activités ont été créées comme les ateliers pour les enfants de 0 à 1 an accompagnés de leurs parents, le programme d'intégration pour les enfants ayant un handicap ou une déficience, les ateliers pour les parents (badminton, conditionnement physique, massage d'enfants, cours de secourisme, etc) et les cafés rencontres (bazar, fête gourmande, pièce de théâtre et fête bénévole).

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

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

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

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

Cette formation se centrait sur trois thèmes principaux: la gestion financière, le fonctionnement administratif d'un organisme sans but lucratif, la structure et les

responsabilités d'un OSBL. Le contenu de la formation a fortement influencé l'action du conseil et l'organisatrice communautaire a été souvent consultée par les membres du conseil. Ils ont mené ensemble une restructuration du conseil qui désormais ne participait plus directement à la gestion quotidienne de l'organisme. Le nombre de membres du conseil a aussi diminué passant d'une totalité de 17 à 7 parents-membres. Ils ont aussi créé des comités qui permettaient aux membres du c.a. intéressés de participer à quelques activités opérationnelles de l'organisme. Cependant, ces comités ne pouvaient pas être formés seulement pour les membres du c.a., mais devaient faire de la place pour d'autres membres.

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

En 1996, étant donné l'augmentation de la clientèle, l'organisme a demandé à la Ville de Montréal de rendre disponible un nouvel espace au Centre Calixa-Lavalée. Maintenant ils fonctionnent dans les deux centres et cette expansion a permis de répondre à la demande croissante des services avec l'élargissement de la programmation de l'organisme.

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

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

ANALYSE DE LA GESTION

Dans cette section nous allons effectuer l'analyse de la gestion du Carrefour famille en utilisant le modèle présenté en annexe. Chaque dimension comportera l'analyse de leurs rubriques respectives, en prenant pour fondements les concepts du modèle. Pour que l'analyse ne soit pas trop vaste, nous allons traiter quelques rubriques similaires conjointement.

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

Dimension sociale

Les acteurs

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

Les **membres** du Carrefour sont les parents (usagers), c'est-à-dire les familles qui payent une cotisation annuelle de 10\$ outre les frais réguliers des activités du centre. Tous les membres ont le droit de vote aux assemblées générales et sont éligibles au conseil d'administration. Les travailleurs sont aussi considérés membres et ont le droit de voter dans les assemblées, mais ils ne sont pas éligibles au conseil d'administration comme les autres membres. En 1996-1997, l'organisme comptait 169 familles-membres et 215 enfants. Ci-dessous, on présente une brève caractérisation des membres de l'organisme (tableau 1).

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

Tableau 1 – Carrefour Famille : Caractérisation des membres / 1996-1997

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

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

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

Les **bénévoles** sont des membres (parents ou travailleurs) ou non-membres qui s'impliquent volontairement dans des comités pour aider à l'exécution de quelques activités de l'organisme. Dans le comité d'autofinancement et le comité socio-culturel, ils participent à l'organisation d'événements spéciaux comme le bazar, la pièce de théâtre ou la fête gourmande. Ces événements sont organisés à chaque année en vue de la campagne de levée de fonds de l'organisme. Dans le comité du journal, ils font la production et l'édition de cette publication qui paraît cinq fois par année.

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

Carrefour. C'était pour savoir si la mise en pratique des garderies à 5\$ pour les enfants 3-5 ans aurait influencé l'option des parents de cet organisme.

Bien que la participation aux comités soit la principale contribution des bénévoles au Carrefour, ils participent aussi aux activités régulières, c'est-à-dire aux ateliers pour les enfants, aux ateliers pour les parents, ainsi qu'aux fêtes et sorties. Ci-dessous, dans le tableau 2, nous présentons une distribution du nombre d'heures consacrées à chacune des activités mentionnées pendant l'année, ainsi que le nombre annuel total d'heures de bénévolat effectuées dans l'organisme.

Tableau 2 – Carrefour Famille : Participation bénévole en heures / 1977-1998

Comité Socio-culturel	Comité d'auto-financement ⁸	Comité Journal	Comité nouvelles politiques familiales	Comité d'évaluation des coordonnatrices	Comité des bénévoles	Conseil d'administration	Activités diverses	Travailleurs	Total/année
92h	1059.5h	162h	16.5h	15h	124h	294h	188h	913h	2864h

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

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

⁸ Nous remarquons que les activités où il y a le plus d'implication bénévole sont les activités d'autofinancement.

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

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

Parmi ces critères l'implication, le leadership et la formation sont considérés comme les plus importants. En ce qui concerne cette dernière, ils privilégient des membres ayant des compétences en comptabilité, en rédaction et en communication. La participation de personnes plus "spécialisées" au conseil a instauré un processus de professionnalisation à ce niveau-là, comme le démontre les mots d'une des travailleuses de l'organisme:

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

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

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

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

groupes de discussion pour les parents. Avant cela, elle était parent et elle a aussi participé au conseil d'administration de l'organisme.

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

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

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

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

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

Parmi ces travailleurs, 8 sont des anciennes mères-membres qui, dans sa majorité, ont commencé à s'impliquer comme bénévoles, puis ont passé par le conseil d'administration et ensuite sont devenues travailleuses au Carrefour. Comme l'affirme la coordonnatrice de l'organisme qui est là depuis sa création:

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

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

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

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

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

"Avant, c'était souvent des gens comme moi, qui étaient des parents, qui allaient au c.a. et qui, après, commençaient à travailler [...]. Mais l'arrivée des autres qui viennent de l'extérieur, c'est très positif. [...]"

La seule différence que je vois c'est que les gens qui viennent de l'extérieur comme ça, ils ne s'identifient pas de la même façon à l'organisme, ils ne se sentent pas aussi apparentés au Carrefour. "

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

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

La communication

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

En ce qui concerne les **finalités** de la communication, dans ces deux types de réunions, nous avons observé la prédominance d'une communication instrumentale où l'accord et l'argumentation n'ont guère de la place. Les réunions du c.a. ont un caractère formel et sont toujours animées par la présidente. Elles commencent avec la lecture et l'adoption de l'ordre du jour et du procès-verbal de la réunion précédente. Ensuite, la présidente présente la correspondance et la trésorière parle, le cas échéant, des questions liées aux finances de l'organisme.

Dans un troisième moment, les coordonnatrices présentent leur rapport mensuel, avec une finalité plutôt d'information, et la fin de la réunion est consacrée à différentes nouvelles ou informations non prévues au début. Les discussions plus substantielles concernant la gestion ont plutôt lieu dans les comités de travail ou encore au niveau informel.

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

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

"C'est toujours comme ça, il y a des années où les groupes sont plus participatifs et il y en a d'autres où les personnes ont des difficultés à s'impliquer [...]. Il est normal qu'on ait de la difficulté à motiver la participation. Il faut avoir de la patience et définir quelques tâches plus simples qui permettront aux parents de contribuer. "

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

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

La majorité des questions et des problèmes avaient comme lieu d'expression le niveau informel, engendrant des rumeurs et des barrières de communication. Cela devient plus

présent encore à cause de l'inexistence d'une voie de communication directe entre les travailleurs et le conseil d'administration. Quand nous avons demandé à la présidente du conseil de donner son opinion en ce qui concerne la communication dans l'équipe, elle nous a

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

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

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

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

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

Les principaux mécanismes de communication entre les membres sont le journal et l'assemblée générale. Le journal est publié cinq fois par année et il a une finalité plutôt

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

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

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

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

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

Ainsi, tantôt pour l'équipe de travail tantôt pour les membres, il y a peu d'espace consacré à la pratique d'une véritable action communicative sur la gestion de l'organisme. Les questions plus larges liées à la mission de l'organisme à ses priorités et à son fonctionnement sont traitées surtout au niveau du conseil d'administration et par les coordonnatrices. Par ailleurs, la croissance rapide de l'organisme, l'élargissement de l'équipe de travail et de l'espace font que les moyens informels, qui étaient l'axe de la communication dans le passé, ne répondent plus à la demande actuelle des acteurs. Comme nous avons vu lors de l'analyse de la structure, aujourd'hui le Carrefour est composé de plusieurs acteurs ayant des expériences et des attentes différentes. Cette diversité engendre le besoin d'une négociation constante et d'une intégration de ces diverses logiques afin de construire un cadre d'interprétation commun (monde vécu).

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

L'interaction et la prise de décision

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

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

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

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

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

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

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

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

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

l'organisme bientôt pour travailler ailleurs. On remarque cependant que quelques membres sont conscients de ce phénomène:

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

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

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

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

Un exemple qui illustre cette centralisation dans la prise de décisions, c'est la définition des personnes qui seront élues au conseil d'administration. Dans le passé, ça se faisait

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

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

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

"Les animatrices sont beaucoup moins intégrées dans ce processus aujourd'hui [...] Les animatrices ne sont vraiment pas impliquées là-dedans comme ça a été dans le passé. Je me souviens quand j'étais animatrice, je faisais du 'lobbying'. Maintenant c'est plutôt la coordination et le c.a. "

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

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

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

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

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

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

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

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

Enfin, en analysant la dimension sociale du Carrefour famille, on observe que la croissance et la professionnalisation font que des rapports formels et hiérarchiques commencent à

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

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

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

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

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

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

Par exemple, dans les espaces formels d'interaction et de communication, ce qui prédomine est une communication instrumentale et objective qui vise surtout l'information. Il y a peu de place pour l'action communicative dans les sphères formelles de l'organisme. Depuis ces dernières années, le Carrefour a entrepris un processus de structuration et de formalisation que se réalise d'une façon fonctionnelle, engendrant une séparation entre les travailleurs, la coordination et le conseil d'administration et entre ceux-ci et les autres membres.

Cette logique "technocratique" commence à envahir plusieurs espaces de la dimension sociale de la gestion de ce groupe, lesquels étaient avant coordonnés plutôt par une logique de proximité entre les personnes.

Dimension économique

Les moyens de régulation utilisés et les applications

En ce qui concerne cette rubrique, nous avons constaté une hybridation de ressources et de formes de régulation économiques dans le Carrefour famille. Pour illustrer cela, nous avons élaboré un tableau (tableau 3) qui contient la répartition de ressources utilisées par cet organisme en 1996-1997.

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

Tableau 3 – Carrefour Famille : Origines des ressources / 1996-1997

Répartition des ressources	Privées	Publiques	Interpersonnelles
Redistribution totale: 235 358\$ (80,39%)		235 358\$ (100%)	
Subvention fédérale		60 960\$ (25,9%)	
Santé Canada		60960\$	
Subvention provinciale - Régie régionale (SOC ⁹) - Régie régionale (projet EXTRA) - Support à l'action bénévole		64 575\$ (27,4%) 57 825\$ 5000\$ 1750\$	
Subvention municipale Subvention d'animation Prête des locaux ¹⁰		109 823\$ (46,7%) 4508\$ 105315\$	
Marché total: 37 894 (12,94%)	32 620\$ (86,1%)		5 274\$ (13,9%)
Inscriptions	30 135\$ (793%)		
Levée de fonds			5 274\$ (21,26%)
Cotisation des membres	1 690\$ (4%)		
Publicité	80\$ (0,2%)		
Intérêt	715\$ (1,8%)		
Réciprocité totale: 19 535\$ (6,67%)			19 535\$(100%)
Bénévolat ¹¹			19475\$ (99,7%)
Dons des membres			60\$ (3%)
Total Général:		292 787\$	

⁹ Services aux organismes communautaires.

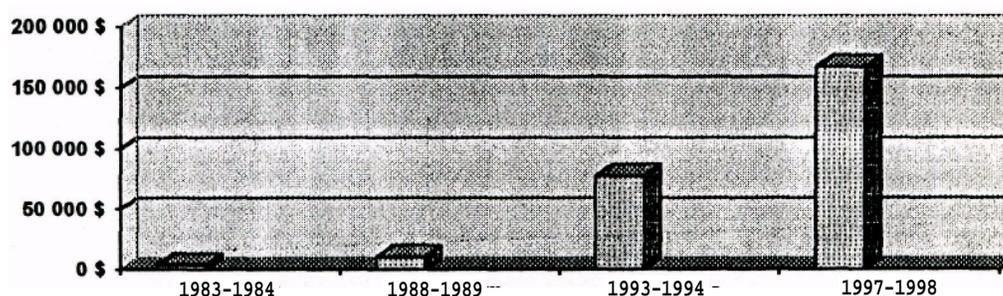
¹⁰ Ce montant n'est pas comptabilisé dans les états financiers, car l'organisme ne reçoit pas l'argent mais la des locaux mis à sa disposition.

¹¹ Nous avons calculé le montant du bénévolat en multipliant le nombre d'heures de bénévolat par année, soit 2 864 h par le salaire minimum, soit 6,80.

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

Ainsi, le fait de travailler pour la petite enfance ? une des principales priorités des gouvernements fédéral et provincial en ce qui a trait à la santé et au bien être ? a permis au Carrefour famille d'avoir accès à plusieurs sources de financement Aujourd'hui la plus grande part du revenu de l'organisme provient du secteur public et cela a aussi engendré un développement substantiel de son budget dans les dernières années comme démontre le tableau 4, ci-dessous.

TABLEAU 4- CARREFOUR FAMILLE: ÉVOLUTION DES REVENUS 12



Les ressources provenant du **marché** correspondent à 12,94% du total des ressources de l'organisme. Les sources principales de financement dans ce cas sont les inscriptions et les campagnes de levée de fonds. Le prix des inscriptions varie par rapport à chaque activité et aussi en fonction du revenu des familles¹³. Les campagnes de levée de fonds, elle, sont classées comme des ressources interpersonnelles car

¹² Nous avons utilisé les sommes inscrites aux états financiers.

¹³ Voir détails sur la fixation de prix dans la section suivante, quand nous allons analyser la construction conjointe de l'offre et de la demande.

toutes les activités d'autofinancement de l'organisme sont réalisées grâce à la collaboration bénévole des membres.

Les parents participent à toutes les phases de l'organisation des événements. Dans la pièce de théâtre, les parents sont les comédiens et aussi les responsables de la conception du scénario, du décor et des costumes. Pour ce qui est du bazar, chaque membre intéressé apporte des objets usagés à vendre par l'organisme. La valeur de chaque objet est attribuée par les parents qui peuvent négocier les prix entre eux. À chaque objet vendu l'organisme reçoit 40% et le parent 60%. Dans la fête gourmande aussi, chaque parent amène un repas typique qui sera vendu pendant l'événement. Ainsi, tout en étant consommateurs, les parents sont les principaux promoteurs et aussi fournisseurs des activités d'autofinancement.

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

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

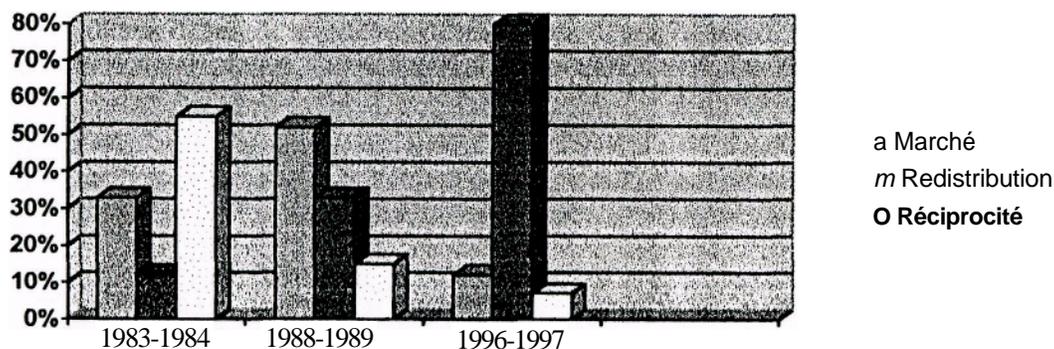
En plus, la réciprocité qui est pratiquée dans l'organisme va beaucoup plus loin que ce qui est perceptible à travers le travail bénévole et les dons comptabilisés dans le cadre ci-dessus. Par exemple, une grande partie des dons en nature, comme les dons faits par les usagers ou les commerçants locaux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

Plateau, où les participantes achètent les ingrédients et cuisinent ensemble une fois par semaine. Ces échanges qui ont été créés cette année, à partir de l'initiative de membres, fonctionnent comme une autre forme de ressource non monétaire provenant de la réciprocité entre les usagers.

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

Pour illustrer ces changements nous avons élaboré un graphique (tableau 5) qui montre l'évolution des types de ressources aux différentes phases du développement de l'organisme.

TABLEAU 5- CARREFOUR FAMILLE: ÉVOLUTION DE TYPES DE RESSOURCES¹⁴



On observe qu'en 1983-1984, quand l'organisme a été constitué en tant que corporation sans but lucratif, la réciprocité était le principal moyen de régulation, surtout à cause des dons reçus de la communauté locale et des usagers eux-mêmes. En 1988-1989 les ressources marchandes deviennent plus nombreuses à cause de l'organisation des activités d'autofinancement et constituent à ce moment la principale source de revenus. Enfin, en

¹⁴ Dans la colonne de la réciprocité des années 1983-1984 et 1988-1989 nous n'avons pas comptabilisé le bénévolat étant donné que l'organisme ne disposait pas des données concernant le nombre d'heures de bénévolat à cette période.

1996-1997 le financement public est devenu la source principale de régulation de l'organisme et la réciprocité ainsi que les ressources marchandes, ont diminué proportionnellement.

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

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

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

L'idée du conseil est de créer des commandites des entreprises pour la réalisation des activités. Présentement cette façon de faire est déjà utilisée pour quelques activités, comme par exemple la sortie à la cabane à sucre dont le transport a été financé par la Banque Nationale, grâce à l'intervention d'une mère-membre de l'organisme qui y travaille. Le fait de compter sur l'implication des usagers dans la recherche de commandites et dans la publicité permet de dire que ces pratiques sont aujourd'hui inscrites dans une sphère réciproque. Cependant, la multiplication de ces pratiques dans un sens plus marchand pourrait, à long terme, diminuer davantage l'espace disponible pour les moyens de régulation originaires de la sphère de la solidarité, vu que ce type de commandite exige comme réponse que l'organisme rattache son image à des campagnes publicitaires des organisations privées.

La construction conjointe de l'offre et de la demande

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

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

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

En général, la clientèle est très satisfaite des services offerts par le Carrefour. Dans les derniers sondages, environ 80% des familles étaient très satisfaites des activités auxquelles elles avaient participé. En effet, elles ont exprimé que le Carrefour représente une alternative

aux garderies traditionnelles, un espace de loisir et de socialisation où elles peuvent aller avec leurs enfants et connaître d'autres personnes. Cela peut être illustré par les résultats du sondage réalisé auprès des parents afin de détecter les impacts des nouvelles politiques gouvernementales concernant la famille:

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

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

"Moi j'ai eu mon enfant en Espagne et je venais d'arriver, je connaissais peu de monde dans le quartier [...] J'allais souvent au parc et à un moment donné j'ai rencontré une fille des États-Unis qui m'a parlé du Carrefour. [...] Je cherchais à connaître d'autre monde du quartier et d'autres mamans, d'autres adultes pour communiquer et d'autres enfants pour jouer avec le mien [...] J'ai trouvé beaucoup, je me suis fait beaucoup d'amis. La première année c'est toujours une année de connaissances plus légères. Mais petit à petit, surtout à travers les enfants qui s'attachent aux amis, tu peux avoir des contacts plus étroits avec d'autres mamans, on devient des amies aussi [...] Ça m'a fait beaucoup de bien.

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

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

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

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

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

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

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

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

d'animatrices. C'est une approche plus personnelle."

La qualité du service est donc fondée sur des rapports personnels. Cela est clair, par exemple, dans le programme d'intégration des enfants handicapés. Lorsque les enfants inscrits à ce programme quittent l'organisme pour aller dans les garderies ou les écoles spécialisées, ils sont évalués par des spécialistes. Selon la communication de la responsable du programme, lors d'une réunion formelle, en général, ces professionnels considèrent que les enfants du Carrefour ont une intégration plus satisfaisante que ceux des centres spécialisés, car ils font partie d'un milieu naturel où ils sont constamment stimulés en compagnie d'autres enfants et de leurs parents. Cette opinion est aussi partagée par les mères qui elles-mêmes font partie de ce processus d'intégration :

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

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

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

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

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

"Par exemple, il y a beaucoup de parents qui envoient des enfants au Carrefour, mais qui ce ne sont pas eux qui fréquentent le Carrefour, ce sont

les gardiennes. Ça c'est un facteur très nouveau et qui est très fort depuis, disons, 5 ans. Ça change beaucoup".

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

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

Dimension écologique

L'interface avec le monde vécu

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

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

Les changements survenus ces dernières années donnent peu à peu une nouvelle configuration à l'action de l'organisme et à son projet initial. En effet, on perçoit qu'au fil du temps de nouveaux acteurs commencent à faire partie de l'organisme en tant que membres et/ou travailleurs. Par ailleurs, les activités changent, elles ont été beaucoup élargies et le Carrefour

travaille de plus en plus dans une logique d'intervention où les actions sont nécessairement plus structurées.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La majorité des partenariats développés par l'organisme se situent donc dans l'ordre des échanges techniques, soit la référence, la circulation de professionnels, l'échange d'informations et la publicité. Comme nous a déclaré l'ancienne présidente, l'établissement

de ces partenariats a été possible grâce à un travail de long terme où l'organisme a réussi à obtenir la confiance de ses partenaires:

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

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

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

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

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

Les liens se forment spontanément dans le quotidien de l'organisation à travers des échanges réciproques qui se font entre les membres. Les mères sont souvent en contact dans

l'exécution des activités, soit dans les ateliers avec leurs enfants, soit dans les ateliers pour les parents ou dans les fêtes et sorties. Comme l'affirme une mère-membre:

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

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

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

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

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

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

Ces changements sont également perçus en ce qui concerne *l'implication des membres dans l'organisme*. Pour la première fois cette année, la coordonnatrice a organisé une

banque de bénévoles afin de réaliser leur recrutement pour les activités. Elle a inscrit sur le bulletin d'inscription quelques questions auxquelles les parents devaient répondre, démontrant ainsi leur éventuel intérêt pour le travail bénévole. Le conseil d'administration a aussi élaboré une politique du bénévolat et créé un comité bénévole pour mettre en pratique cette politique, en réalisant la comptabilisation des heures de travail bénévole ainsi qu'une fête de reconnaissance à la fin de l'année.

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

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

D'autres facteurs influent aussi sur la participation bénévole. L'organisme devient plus structuré et professionnel, ce qui tend à diminuer les espaces de contribution volontaire. Par exemple, antérieurement, dans les groupes d'enfants de 3 à 5¹⁵ ans les parents participaient comme bénévoles en assistant l'animatrice. À chaque jour, un parent du groupe faisait du bénévolat pour l'aide-animation. Aujourd'hui cette tâche est réalisée par des professionnels qui font partie du projet EXTRA (Expérience de travail). Il en résulte que les parents des enfants de 3 à 5 ans n'ont plus l'obligation de participer aux activités régulières de l'organisme, ce qui implique aussi, naturellement, une distance par rapport aux autres activités.

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

¹⁵ Dans ces groupes la participation du parent à l'atelier n'est plus nécessaire au contraire des ateliers pour les enfants de 0 à 3 ans, dont il est exigé que l'enfant soit toujours accompagné d'un adulte (le parent ou le gardien).

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

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

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

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

L'interface avec le système institué

Avec la subvention reçue de Santé Canada, le Carrefour inaugure une nouvelle phase de son **interface avec l'État**. Les exigences d'efficacité et de performance dans l'intervention sociale augmentent à chaque année. Par exemple, l'évaluation du projet au début était réalisée par un sondage effectué à la fin de chaque année chez les parents, et visait à percevoir leur degré de satisfaction. En plus, les responsables du projet rédigeaient un rapport à chaque session pour

informer le ministère les changements dans la clientèle cible et un autre rapport en fin d'année comportant la description des résultats obtenus pour chaque objectif du projet. Outre ces évaluations "sommatives", Santé Canada commence, à partir de 1997, à exiger la réalisation d'une évaluation "formative" qui vise à mesurer l'impact de l'action de l'organisme au long du processus d'intervention. Selon la coordonnatrice du PAGE:

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

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

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

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

Cet écart entre les exigences du gouvernement et la réalité de l'organisme fait que de plus en plus se développent deux rythmes dans le fonctionnement du Carrefour. Par exemple, les rapports du PAGE sont rédigés à chaque session, tandis que celui des activités de l'organisme est produit à chaque année. Les enfants et les parents qui participent au PAGE reçoivent un suivi particulier avec des évaluations systématisées, tandis que les autres parents n'ont pas ce type de suivi,

malgré qu'ils participent au sondage à la fin de l'année. Enfin, le PAGE est coordonné séparément par une coordonnatrice qui est appuyée par l'ancienne présidente du conseil d'administration, aujourd'hui comptable de l'organisme.

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

"Il faut que les personnes qu'on rejoint soient dans des conditions de plus en plus difficiles. Il faut qu'on réalise des évaluations. C'est un peu essoufflant, les exigences du gouvernement [...] Le côté menaçant: si ça [l'évaluation] démontre que ça apporte pas autant 'qu'eux-autres' attendent, est-ce que nos subventions seront coupées? C'est un peu la peur de tous les organismes. "

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

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

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

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

Dans **l'interface avec le marché**, on remarque que le Carrefour famille fait partie d'un secteur dynamique où il y a une concurrence considérable. Malgré qu'il ne soit pas une garderie, l'organisme est en compétition avec les garderies, spécialement en ce qui concerne les services pour enfants de 3 à 5 ans, où il n'y a pas de participation des parents. Après 1996, avec l'établissement de la maternelle pour les enfants à partir de cinq ans et les garderies à cinq dollars pour les enfants de quatre ans, le Carrefour n'a plus d'enfants de cinq ans inscrits à ses activités et le nombre d'enfants de quatre ans a considérablement diminué.

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

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

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

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

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

Dimension organisationnelle et technique

Les processus productifs et le savoir-faire

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

Dans la décennie 1990, avec l'augmentation des financements, l'organisme complexifie ses activités. Malgré que les ateliers pour les enfants maintiennent la même configuration, d'autres activités sont créées. Les cours prénataux donnent aux participants des connaissances sur la grossesse et l'accouchement. Les ateliers pour les enfants de 0 à 1 an proposent des discussions entre les parents sur des problèmes d'ajustement et d'adaptation familiale, ainsi que de suggestions d'activités pour les tout-petits. Les ateliers ponctuels offrent des conférences sur des thèmes divers aux parents. Enfin, le programme pour les enfants handicapés ou déficients vise à les intégrer dans les groupes réguliers. Pour ce faire, une orthopédagogue est présente aux ateliers pour assurer leur intégration aux activités.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Cependant, on voit que d'autres savoirs sont aussi considérés dans la définition des activités. La proximité naturelle entre les usagers et les travailleurs dans la conception des processus permet une influence mutuelle. En fait, les parents du Carrefour constituent un bassin de ressources et de savoirs qui sont toujours actionnés par l'organisme. Par exemple, dans la semaine de la musique, plusieurs parents musiciens viennent aux ateliers faire une présentation aux enfants. Des parents qui sont graphistes s'occupent du journal de l'organisme. D'autres parents contribuent aussi à l'animation des ateliers ponctuels pour les parents. Nous avons participé à un atelier où une mère qui a fait un voyage en Asie pendant un an a raconté son expérience à d'autres mères. Tout cela, permet d'affirmer que l'expérience et le vécu des membres sont encore considérés dans la définition des processus, malgré le mouvement de professionnalisation qui voit le jour à l'organisme.

Critères d'efficacité

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Le gouvernement établit ses exigences sans considérer le savoir-faire de l'organisme. Ce dernier, à son tour, repasse ses exigences aux travailleurs sans effectuer une discussion plus ample, visant à concevoir des critères communs d'évaluation. Cela se reproduit tant pour l'évaluation de l'action de l'organisation que dans la sphère de l'évaluation des tâches. L'évaluation des travailleurs est aussi une procédure récente dans l'organisme. Par exemple, l'évaluation des coordonnatrices a été réalisée par la première fois en 1997. Les critères et les processus d'évaluation avaient été définis par les membres du conseil d'administration dans un comité et discutés ensuite avec les coordonnatrices. Le comité a effectué une évaluation des coordonnatrices et a demandé à celles-là de faire leur propre évaluation. Le résultat a montré un écart entre la perception du conseil et l'auto-évaluation.

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

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

C'est clair qu'il n'y a pas encore une vision commune sur les critères d'efficacité. La coordonnatrice n'est pas d'accord avec la façon d'évaluer du conseil, mais pourtant il n'y a pas de discussion collective sur ces divergences laquelle permettrait d'établir des critères valables d'évaluation pour ce groupe d'acteurs. La même chose se passe au niveau global de l'organisme, où les nouveaux critères de mesure des impacts sont en train d'être définis par les gestionnaires du projet PAGE avec l'appui d'un technicien, sans une participation effective des autres travailleurs impliqués, ni des membres.

Satisfaction des individus

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

"Au moment où tu travailles pour un organisme qui fait la promotion de valeurs auxquelles tu crois et que tu travailles à des choses qui te

donnent des satisfactions, c'est une croissance continue. [...] Si je trouve que je n'ai rien à apporter au Carrefour, si ce moment arrive, ça me ferait du bien partir. "

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

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

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

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

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

En analysant la dimension technique, on remarque que le Carrefour a des façons particulières de concevoir et d'évaluer les processus organisationnels et techniques. Ces particularités sont énormément influencées par la dynamique interne des acteurs (rapport entre les individus) ainsi que par les exigences externes (rapport avec l'État et le marché).

L'organisme traverse actuellement une période de transition où le savoir technique prend de plus en plus d'importance et où la performance commence à être le critère de validité utilisé pour 'mesurer' l'impact de l'action de l'organisme et la valeur des travailleurs qui en font partie.

CONCLUSION: UNE VISION D'ENSEMBLE ou L'ENJEU DE LA CROISSANCE

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

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

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

Notamment, on a constaté la formation d'un petit groupe de mères qui ont participé activement à différentes phases d'évolution de l'organisme et qui jouent aujourd'hui le rôle de gestionnaires. Toutefois, ces personnes n'ont pas réalisé jusqu'à présent un processus de délégation qui pourrait encourager une participation plus élargie et une rénovation du leadership au sein de l'organisme. Cela peut représenter un risque à long terme, spécialement si on considère les possibilités "d'oligarchisation" des rapports internes (Michels, 1971).

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

Dans la dimension écologique, le projet social de l'organisme se transforme, sans qu'il y ait nécessairement une discussion pour redéfinir "le bien commun" (Laville, 1997) autour duquel s'organise la coopération entre les membres. En effet, l'organisme semble poussé par les bailleurs des fonds vers une logique d'intervention (aide aux familles plus démunies) alors qu'il était avant dans une logique d'auto-service en visant surtout la promotion du loisir pour une clientèle plus ou moins aisée. Cette nouvelle configuration "d'entraide" n'a pas encore été absorbée par les membres et, dans les entrevues, nous avons constaté que les personnes interrogées ne se reconnaissaient pas dans un projet d'intervention. Tout cela nous permet d'affirmer que l'organisme n'a pas présentement une vision suffisamment claire de son projet social.

Dans la dimension technique, les processus deviennent plus formels et on observe une séparation graduelle de la planification et de l'exécution. Le savoir technique est plus présent dans les décisions prises et dans les activités. L'efficacité, elle, devient davantage fondée sur des critères externes de performance utilisés pour l'évaluation de l'action collective et de l'action individuelle. Ce renforcement d'une logique "technocratique" entraîne un risque de désaffection des travailleurs car l'encadrement des activités pourra réduire leur autonomie, ce qui semble être un source de satisfaction assez importante pour les inciter à s'engager dans l'organisation.

Cependant, il faut souligner que le processus de formalisation et de renforcement de la logique systémique n'est pas généralisé. Le monde vécu (Habermas, 1987, 1989) est encore en vigueur dans plusieurs espaces de la vie de l'organisme où la proximité et la solidarité sont les axes des rapports entre les individus. Cela est clair par exemple dans les liens entre les membres à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisme.

En fait, les rapports personnels constituent la grande particularité des relations dans ce groupe. La question que se pose est donc si l'organisme va réussir à introduire cette logique "communicationnelle" aussi dans les espaces formels de la gestion.

En somme, le Carrefour famille est un exemple d'une organisation solidaire en cours de transition. Sa configuration et sa gestion se présentent, pour l'avenir, sous le signe de l'inconnu. Sa trajectoire nous permet de percevoir, cependant, l'importance pour un organisme communautaire de maintenir au fil du temps un équilibre entre le monde vécu et le monde du système (Habermas, 1987,1989). Cela est, à notre avis, le grand défi du Carrefour famille. Autrement dit, une réflexion collective sur la transformation subie par l'organisme ces dernières années se fait nécessaire pour maintenir sa "légitimité" et la promotion d'une "action commune durable" (Laville, 1997). Cette réflexion pourra être une occasion pour les membres de se "réapproprier" de cet espace social, ainsi que signifier un premier pas vers l'instauration d'un accord entre les acteurs sur une base commune d'action (gestion) adéquate au projet social qu'ils se sont choisis.

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 CRISES no xxxx.

ANDION, Carolina; JOLY, Allain et MALO, Marie-Claire (1998) *La gestion des organismes communautaires : le cas de la Maison d'entraide*. Montréal, Cahier du CRISES no xxxx.

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, Jürgen. (1987) *Teoria de la action comunicativa*. Tomes I et II, Madrid, Taurus.

_____. (1989) *Teoria de la acciôn comunicativa: complementos y estudios previos*. Madrid, Catedra.

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

_____. (1993b) "Économique 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 démocratie¹¹" et "L'association: une organisation productive originale", dans Laville, J-L et Sainsaulieu, R. (org.) *Sociologie des associations*. Paris, Desclée de Brouwer.

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

MICHELS (1971). *Les Partis politiques; essai sur les tendances oligarchiques des démocraties*. Paris, Flammarion.

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

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

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

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

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

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

Rapport pour le prix Persillier-Lachapelle. Carrefour famille (1994).

Règlement spécial, modification des objets de la corporation. Carrefour famille (1986).

Andion.ss.dir..|olj&Malo/1998.10/CRISES.EC-009

MODÈLE D'ANALYSE

DIMENSIONS		RUBRIQUE		ASPECTS ANALYSÉS	
		Les acteurs	⇒	Membres, administrateurs, coordonnateurs, travailleurs, bénévoles	
SOCIALE	⇒	La communication	⇒	Moyens Finalités	
		L'interaction	⇒	Mécanismes générateurs Rapports entre les Individus et les groupes	
		La prise de décisions	⇒	Instances de décision Critères de validité	
		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 Rapport 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 Initiative Perspective future	