

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

MOINS DE SUBVENTIONS, PLUS D'AUTONOMIE?
LE CAS DE TROIS ORGANISMES COMMUNAUTAIRES
ÉCONOMIQUEMENT ALTERNATIFS

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN TRAVAIL SOCIAL

PAR
BAPTISTE ANSION

AVRIL 2016

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.10-2015). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

J'aimerais dans un premier temps remercier mon directeur de mémoire, Louis Gaudreau. Son sens critique, son calme, sa sobriété, son écoute, sa disponibilité et son ouverture d'esprit me permettent d'affirmer aujourd'hui que si ce mémoire est déposé en mon nom, il est avant tout le produit de réflexions partagées.

Plus généralement, j'aimerais également remercier les professeures et professeurs de l'École de travail social de l'UQAM dont j'ai croisé la route, et qui pour diverses raisons ont eu une grande influence sur mon parcours universitaire et intellectuel. Par ordre alphabétique, je pense ici notamment à Ginette Berteau, à Audrey Gonin, à François Huot et à Robert Pellan.

Je ne peux également qu'être reconnaissant de la disponibilité et de la confiance qui m'ont été accordées par les organismes étudiés et les personnes répondantes. Ce travail de recherche est avant tout le leur.

Je remercie également Michel Robert et Jean-Marc Laprade, deux « accordeurs » m'ayant prêté main-forte dans cette fastidieuse tâche qu'est la retranscription écrite des entrevues.

Enfin, je ne peux conclure ces remerciements sans évoquer mes proches qui, à travers les discussions, les conseils ou tout simplement les moments de détente, m'ont permis de vivre cette expérience de la plus belle façon qui soit. Maman, mes deux mamies, mon frère, Anthony, Alex, Paul, Jeff, les Vincent, Melaine, ce mémoire n'aurait jamais pu voir le jour sans votre soutien et votre affection.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES FIGURES.....	vi
LISTE DES SIGLES ET DES ACRONYMES	vii
RÉSUMÉ	viii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE	5
1.1 Évolution de la question de l'autonomie des organismes communautaires depuis le milieu du XXe siècle	5
1.1.1 Une autonomie indiscutée à l'ère providentialiste (1960-1980).....	6
1.1.2 L'autonomie comme enjeu à l'ère partenariale (1981-2001)	7
1.1.3 L'autonomie en péril à l'ère néolibérale (depuis 2001).....	10
1.2 Typologie des différentes conceptions de l'État	13
1.2.1 L'approche tutélaire	14
1.2.2 L'approche partenariale	15
1.2.3 L'approche réfractaire.....	18
1.3 Conclusion de la problématique	19
CHAPITRE II	
CADRE THÉORIQUE	22
2.1 Le projet d'autonomie de Cornelius Castoriadis	22
2.2 Le financement public comme limite à la capacité d'auto-institution des organismes communautaires.....	26
2.3 Conclusion du cadre théorique	31
CHAPITRE III	
MODÈLE D'ANALYSE ET MÉTHODOLOGIE	33
3.1 Modèle d'analyse	33
3.2 Méthodologie	35

CHAPITRE IV	
PRÉSENTATION DES DONNÉES RECUEILLIES	40
4.1 Le Journal de la rue.....	40
4.1.1 Du <i>Journal de la rue</i> à <i>The Social Eyes</i>	41
4.1.2 Être autonome pour adapter sa pratique aux envies et aux besoins des jeunes	43
4.1.3 Une pratique résolument entrepreneuriale	47
4.1.4 Une imbrication milieu communautaire / entreprise difficile	55
4.1.5 L'affirmation d'être autonome.....	57
4.2 La Banque d'échanges communautaires de services	60
4.2.1 Un système d'échange local basé sur l'entraide	60
4.2.2 Une volonté de ne pas se faire déposséder	62
4.2.3 Une pratique basée sur l'implication des membres et sur la simplicité volontaire.....	65
4.2.4 Des questionnements sur le recours au salariat et sur l'expansion de l'organisme.....	69
4.2.5 Un important sentiment d'autonomie	73
4.3 Le Centre social autogéré de Pointe-Saint-Charles	76
4.3.1 Un centre social pour révolutionner le quartier.....	76
4.3.2 L'autonomie comme projet émancipateur	78
4.3.3 À la recherche d'une pratique compatible avec ses valeurs.....	82
4.3.4 Une difficile conciliation entre idéal révolutionnaire et pratiques commerciales.....	90
4.3.5 Une autonomie encore préservée malgré les compromis.....	92
CHAPITRE V	
ANALYSE.....	95
5.1 La reconnaissance de forces hétéronomes	95
5.2 La volonté d'auto-institution sociétale et organisationnelle.....	97
5.3 L'existence de pratiques émancipatrices.....	99
5.4 Bilan.....	102
CONCLUSION.....	105

ANNEXE A	
Organigramme du Journal de la rue (2015)	111
APPENDICE A	
Guides d'entretiens	113
APPENDICE B	
Certificat d'approbation éthique	116
APPENDICE C	
Formulaire de consentement	118
RÉFÉRENCES.....	123

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 Approches en fonction du degré de distance souhaité par les organismes communautaires vis-à-vis de l'État	14
--	----

LISTE DES SIGLES ET DES ACRONYMES

ACA	Action communautaire autonome
BECS	Banque d'échanges communautaires de services
CSA	Centre social autogéré de Pointe-Saint-Charles
JDR	Journal de la rue
PRSAC	Politique gouvernementale de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire
SACA	Secrétariat à l'action communautaire autonome; renommé Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales (SACAIS)
SEL	Système d'échange local

RÉSUMÉ

Au détour des années 1980, le mouvement associatif québécois a, pour de multiples raisons tant économiques que stratégiques, décidé de s'allier avec l'État, faisant de cet acteur son principal bailleur de fonds. Trente-cinq ans après les premières ententes conclues entre le secteur communautaire et le gouvernement provincial, les résultats de cette stratégie collaborative nous apparaissent aujourd'hui discutables. En effet, si les groupes communautaires sont désormais incontournables dans le paysage social québécois, nous pensons que cette union économique a également provoqué le déclin d'un des principes fondamentaux du milieu associatif : sa liberté de penser et d'agir. Face à cette situation, des alternatives sont-elles possibles? Et si oui, que peuvent-elles nous apprendre? Pour tenter de répondre à ces questions, nous avons décidé d'aller observer trois organismes communautaires montréalais ne percevant pas ou peu de subventions de fonctionnement pour leurs activités sociales, afin de repérer les atouts et les limites en termes d'auto-institution de leurs pratiques organisationnelles. Pour rendre opérationnelle notre recherche, il nous a dans un premier temps fallu déterminer ce qu'était l'autonomie. Nous l'avons définie, à l'aide des écrits du philosophe Cornelius Castoriadis, comme un projet libérateur continu s'articulant autour de trois axes : 1) la reconnaissance de forces hétéronomes; 2) la volonté d'auto-institution; 3) l'existence de pratiques émancipatrices. Après avoir examiné leur documentation interne et interrogé dix personnes impliquées en leur sein, notre analyse a révélé que si les trois organismes étudiés s'avèrent lucides quant à leur vulnérabilité et déterminés à ne subir aucune ingérence extérieure, différentes influences les obligent parfois à certaines concessions. En effet, nous avons pu constater qu'outre les subventions, d'autres sources externes – comme le cadre législatif, les normes sociales en vigueur ou encore les aléas du marché – pouvaient venir en tension avec la mission et les valeurs propres à chaque structure. Malgré ces contraintes, les modèles économiques proposés par les trois associations étudiées restent particulièrement inspirants et offrent selon nous des espaces d'auto-institution certains. C'est en faisant état des atouts, mais également des limites de ces exemples que nous avons conclu ce travail par quelques ouvertures d'ordre pratique à destination de toute personne ou organisation intéressée par les questions de financement et d'autonomie.

Mots-clés : mouvement/secteur/milieu communautaire, organisme communautaire, État, financement, subvention, autonomie, auto-institution.

INTRODUCTION

Au Québec, groupes populaires et organismes communautaires revendiquent depuis plus de cinquante ans des pratiques alternatives aux modes traditionnels de gestion du social incarnés par l'Église, l'État et le Marché. Forts d'une vision orientée vers « ailleurs et autrement » (Coalition des Tables régionales d'organismes communautaires, 2013, p. 9), les associations* québécoises se caractérisent, entre autres, par leur statut d'organismes à but non lucratif, leur enracinement dans la communauté, leur souci d'une vitalité démocratique mais également par leur liberté « de déterminer leur mission, leurs orientations, ainsi que leurs approches et leurs pratiques » (Gouvernement du Québec, 2001, p. 19).

S'il se veut alternatif, le milieu associatif n'en est pas moins collaboratif. Initialement favorable puis relativement hostile à toute alliance avec l'État dans les années 1960, le secteur communautaire a, pour des raisons tant stratégiques qu'économiques, accepté au début des années 1980 la main partenariale tendue par le gouvernement provincial, amorçant une coopération qui se poursuit encore aujourd'hui. Si ce rapprochement est, comme nous le verrons plus loin, perçu par plusieurs universitaires et associations comme étant logique et naturel, il est selon nous loin d'être anodin. En effet, l'État n'est pas un partenaire comme les autres : il est à la fois législateur, distributeur de services, coordonnateur d'activités sociales et principal bailleur de fonds des initiatives communautaires. Parmi tous ces rôles, nous nous interrogeons sur les effets du dernier nommé. Bien que nous ne souhaitons remettre ici en question ni la pertinence, ni la légitimité de cette fonction eu égard aux prérogatives attendues d'un service public, nous nous questionnons toutefois sur les enjeux liés à une relation dite partenariale entre un financeur et un financé. Peut-on réellement croire à un

* En France, le terme « association » désigne dans le langage courant un organisme communautaire. Nous utiliserons donc dans ce mémoire cette appellation, ainsi que ses dérivés « associatif » et « associative », sans distinction de l'expression québécoise.

rapprochement horizontal et dénué d'ingérences entre un État bailleur de fonds et un milieu communautaire en manque d'argent, quand ces deux acteurs ont parfois des objectifs divergents, voire antagonistes? N'y a-t-il pas là un risque pour le secteur associatif de devoir faire des compromis, voire des concessions? C'est parce que nous pensons que ce lien financier entre les pouvoirs publics et le mouvement communautaire porte en lui de potentielles dérives que nous souhaitons l'étudier dans ce mémoire.

Plus encore, c'est la question de l'autonomie du milieu associatif qui nous préoccupe en premier lieu. Si, comme nous le verrons plus loin, la littérature sur le sujet est déjà relativement dense, nous souhaitons aborder cet enjeu d'un point de vue quelque peu différent. S'il est en effet avéré que certains organismes subissent d'importantes ingérences dans leur mission et leurs pratiques en raison de leur relation financière avec l'État, qu'en est-il de ceux dépourvus de tout lien économique avec ce dernier? Comment vivent-ils, eux, leur rapport à l'autonomie? Leurs réflexions et leurs actions sont-elles, sur la question de l'autonomie, en rupture avec le discours dominant au sein du milieu communautaire? Quels types de pratiques l'autonomie organisationnelle de ces associations leur permet-elle de mettre en œuvre? Que peuvent nous apprendre ces modèles économiques alternatifs en termes d'autonomie? Ces questionnements, au cœur de notre mémoire, n'ont fait, à notre humble connaissance, l'objet d'aucune recherche francophone mêlant documentation et théorisation. C'est dans un esprit curieux, optimiste et stimulé par l'existence de divergences que nous avons décidé d'aller dans cette direction et d'étudier – sans prétendre pouvoir généraliser nos résultats à l'ensemble du milieu communautaire – les réalités de trois organismes attrayants tant pour ce qu'ils sont que pour ce qu'ils peuvent nous apprendre. Pour ce faire, nous avons décliné notre travail en cinq chapitres.

Le premier chapitre se veut une mise en problème des relations unissant le milieu communautaire et l'État depuis plus de cinquante ans. Nous étudierons tout d'abord

l'évolution, des années 1960 à nos jours, des rapports entre ces deux acteurs. Cette partie nous permettra de remarquer que la question de l'autonomie associative n'a pas toujours eu la même importance au fil du temps. Constatant que le partenariat entre les secteurs public et communautaire n'est ni naturel ni inné, nous proposerons dans un second temps une typologie des différentes approches lues et entendues sur les relations que devraient entretenir les organisations associatives avec l'État. Cette section nous révélera que si l'autonomie du secteur communautaire semble se réduire d'année en année, une certaine « culture consensuelle ambiante » (Duval *et al.*, 2004, p. 11) rend délicate toute tentative de dissociation, tant idéologique que financière, avec le secteur public.

Avant de documenter certaines alternatives, pourtant existantes, au partenariat économique avec l'État, le deuxième chapitre viendra poser les fondements théoriques de notre recherche. Dans un premier temps, nous nous intéresserons aux définitions du concept d'autonomie. Après avoir observé les différentes significations qui lui sont généralement attribuées, nous retiendrons comme référence la perspective établie par Cornelius Castoriadis, philosophe grec contemporain ayant théorisé ce qu'il nomme le projet d'autonomie. Les réflexions de l'auteur nous serviront de base pour le reste de notre mémoire. Dans un second temps, nous démontrerons, à l'aide d'études sur le sujet, en quoi le financement par subventions est potentiellement hétéronome pour les organismes communautaires et peut constituer une importante limite à l'autonomie telle que définie par Castoriadis.

À la suite de la présentation de ces postulats et de ces ancrages réflexifs, nous exposerons dans un troisième chapitre notre méthodologie de recherche. La première partie sera consacrée à l'élaboration de critères scientifiques d'observation. Nous retiendrons ainsi comme modèle d'analyse une transposition en trois axes du projet d'autonomie castoriadien : reconnaissance par l'organisme de forces hétéronomes; volonté d'auto-institution sociétale et organisationnelle; existence de pratiques émancipatrices. La deuxième partie de ce chapitre évoquera les démarches entreprises

tant pour le recueil des données que pour l'analyse de ces dernières. Ce passage nous permettra d'introduire les trois associations étudiées dans ce mémoire : le Journal de la rue, la Banque d'échanges communautaires de services et le Centre social autogéré de Pointe-Saint-Charles.

Le quatrième chapitre, divisé par organisme, sera consacré à l'exposé des données recueillies. Chaque partie s'intéressera aux réflexions et aux pratiques d'une des organisations étudiées. Dans cette section, seuls seront présentés les informations documentaires et les discours des personnes impliquées. Ce chapitre a comme objectif de fournir un tour d'horizon du vécu des associations observées.

Le cinquième chapitre proposera une analyse des trois modèles économiques à l'œuvre au regard de la question de l'autonomie. Cette partie nous permettra de dégager les atouts et les limites des pratiques organisationnelles de chaque organisme.

Enfin, nous conclurons ce travail de mémoire par quelques réflexions et propositions à destination de toute personne ou organisme ayant à cœur l'auto-institution associative.

Avant toute chose, nous souhaitons préciser que les univers communautaire et étatique représentent des constellations de visions et de pratiques. Ce travail de recherche ne prétend évidemment pas à toutes les présenter – ce qui serait impossible – et pourrait à ce titre paraître caricatural. Cependant, en compilant de nombreuses informations auprès de protagonistes gravitant autour et au sein du monde associatif, nous pensons être à même de pouvoir mettre en évidence certaines réalités.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE

1.1 Évolution de la question de l'autonomie des organismes communautaires depuis le milieu du XXe siècle

Les enjeux du secteur communautaire évoluent, entre autres, au gré des mutations du contexte politico-historique global. Cette causalité, qui fait l'objet d'un certain consensus dans la littérature, s'explique entre autres par l'appartenance inhérente du milieu associatif à la vie sociétale. Cette condition exige de ce dernier une perpétuelle adaptation aux évolutions structurelles, et notamment aux stratégies des différents protagonistes de la gestion du social, comme l'État. Si ces mouvements historiques peuvent être classifiés de différentes façons, nous avons choisi pour ce mémoire de nous inspirer de la modélisation de Bouchard, Lévesque et St-Pierre (2005). Ces auteurs distinguent en effet, depuis les années 1960, trois périodes singulières de gouvernance : l'ère providentialiste (1960-1980), l'ère partenariale (1981-2003) et l'ère néolibérale (depuis 2004). Pour notre part, nous ferons débuter cette dernière période en 2001 avec la publication de la Politique gouvernementale de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire (PRSAC) qui nous apparaît particulièrement déterminante dans l'histoire du mouvement associatif québécois.

Avant de décrire les spécificités de chacune de ces phases, il convient de préciser que si les groupes populaires et les organismes communautaires ont apporté leur lot de nouveautés depuis leur formation dans les années 1960, la préoccupation pour les problèmes sociaux est quant à elle bien plus ancienne. En effet, jusque dans les années 1950 au Québec, la quasi-totalité des actions sanitaires, éducatives et sociales étaient de la prérogative du clergé, dont le modèle idéologique reposait essentiellement sur des valeurs de bienfaisance et de charité (Duval *et al.*, 2004).

Dans les années 1960, pour des raisons tant politiques qu'économiques et sociétales, le Québec fait sa Révolution tranquille. C'est le temps des changements : le clergé perd de son influence, principalement à l'avantage de l'État, mais également au profit des mouvements sociaux, libérés d'un certain cadre institutionnel jugé parfois fort contraignant par ces derniers.

1.1.1 Une autonomie indiscutée à l'ère providentialiste (1960-1980)

L'ère providentialiste, autrement appelée fordiste (Bouchard *et al.*, 2005) ou progressiste traditionnelle / sociale-étatiste (Vaillancourt, 1997), se caractérise par un État fort qui assure à la fois des rôles de législation, de financement, d'encadrement et de distribution des activités sociales (*Ibid.*). Durant la Révolution tranquille, l'État souhaite agir sur différents plans. Son interventionnisme s'accompagne souvent d'une gouvernance hiérarchique et de décisions *top-down* – descendantes.

Au même moment, naissent dans les quartiers des groupes populaires à vocation d'animation sociale. Dans une société en pleine mutation, ces projets veulent « assurer la participation des citoyens à la construction du Québec » (Duval *et al.*, 2004, p. 10). Ayant comme volonté de former un contrepoids aux décisions étatiques, et souhaitant elles aussi profiter de la perte d'influence de l'Église sur la société, ces organisations s'inscrivent dans une perspective initialement collaborative, puis rapidement revendicative (Garneau, 2011). Au détour des années 1970, déçues de l'apparent monopole social en train de s'instaurer au profit de l'État, certaines de ces associations décident de mettre sur pied des services autogérés « afin de pallier à l'insuffisance des ressources destinées à la population » (*Ibid.*). C'est ainsi que naissent, entre autres, les cliniques populaires de santé, les groupes de défense des droits des assistés sociaux ou encore les garderies populaires.

Durant cette période, les relations entre les milieux d'action populaire et l'État sont simples : quand elles ne sont pas conflictuelles, elles relèvent alors de la coexistence

(Depelteau, 2013; Panet-Raymond et Bourque, 1991). Le financement étatique est, en outre, assez marginal. Ainsi, sans réelle collaboration avec l'État, la question de l'autonomie des mouvements citoyens à l'égard du secteur public n'est à cette époque pas perçue comme un enjeu prioritaire dans les revendications des groupes populaires et n'est que peu, voire pas du tout discutée. Mais rapidement le contexte sociétal change, et les stratégies des différents protagonistes avec.

1.1.2 L'autonomie comme enjeu à l'ère partenariale (1981-2001)

À partir du milieu des années 1970, l'État fait face à une double crise : l'une est économique, l'autre tient à sa légitimité (Bourque *et al.*, 2007; Mayer, 1995). Si la première s'explique par une série d'événements financiers mondiaux majeurs, la seconde a pour origine les nombreuses critiques dont fait objet la gestion étatique des programmes sociaux. Décrits comme coûteux et inefficaces d'un côté, ou comme bureaucratiques et démocratiquement défailants de l'autre, les choix gouvernementaux sont loin de faire l'unanimité. Face à cette double crise, l'État « cherche à sortir de son impasse financière tout en conservant une bonne image publique » (Mayer, 1995, p. 1023). Celui-ci opère alors un changement paradigmatique, en mettant de l'avant le concept de partenariat.

Avec ce nouveau discours, l'État montre une volonté d'ouverture vers les autres actrices et acteurs de la gestion du social, notamment les organismes communautaires. Alors que les groupes populaires étaient jusqu'alors défiés ou ignorés, les années 1980 et suivantes marquent un mouvement actif de l'État vers ces derniers, notamment à travers certains changements législatifs (Depelteau, 2013). Ce « mariage plus ou moins forcé » (Fournier *et al.*, 2001, p. 112), traduisant selon plusieurs observatrices et observateurs une « vision utilitariste des organismes communautaires » (Depelteau, 2013, p. 16), permet à l'État de partager certaines de ses responsabilités avec les groupes citoyens, tout en restaurant son image publique à

travers son ouverture au partenariat. Cette nouvelle position, qualifiée par Panet-Raymond et Bourque de « redécouverte intéressée » du secteur associatif (1991, p. 28), obtient un écho plutôt favorable de ce dernier. Il faut dire que les organismes communautaires espèrent beaucoup de cette collaboration.

Comme nous le rappellent Bouchard *et al.*, les mouvements sociaux « sont passés progressivement d'une stratégie offensive vers une relation partenariale avec l'État et les entreprises » (2005, p. 4). Cette évolution peut s'expliquer, entre autres, par la conjoncture de deux phénomènes : la professionnalisation des organismes communautaires – ce dernier terme apparaissant d'ailleurs pour la première fois à cette époque –; et la volonté stratégique de ces derniers de faire reconnaître leurs spécificités et leur importance sociale (Depelteau, 2013, p. 10). Le milieu associatif, qui voit dans ce nouveau discours gouvernemental une occasion à saisir, accepte de « “jouer le jeu” du “beau risque” » (Panet-Raymond, 1994, p. 83), soit celui des consultations et du partenariat (*Ibid.*). Ces nouvelles positions, tant du côté de l'État que du secteur communautaire, marquent le début de relations inédites entre les deux protagonistes. Mais si, de part et d'autre, la volonté de collaborer est manifeste, des interrogations concernant l'autonomie des associations font rapidement leur apparition.

Afin de maintenir ses spécificités, le milieu communautaire s'enquiert de faire de son autonomie un enjeu central dans son rapprochement avec les pouvoirs publics. Déjà, en 1973, certaines organisations associatives se sont opposées, sans succès, au Programme de soutien aux organismes volontaires (PSOV) – devenu depuis Programme de soutien aux organismes communautaires (PSOC) – car celui-ci proposait de financer uniquement « les organismes qui s'intégreraient dans le réseau » institutionnel (Jetté, 2008, p. 18). Le milieu communautaire voyait alors dans cette condition une « instrumentalisation de leurs activités » (*Ibid.*) qui menaçait leur autonomie (Laforest et Phillips, 2001, p. 54).

En 1990, la réforme Côté, malgré certaines avancées qui visent entre autres à

reconnaître l'importance du milieu communautaire, est également perçue par le secteur associatif comme « potentiellement menaçante pour les organismes communautaires puisqu'elle chercherait à les enrôler de gré ou de force » aux stratégies institutionnelles publiques (Panet-Raymond et Bourque, 1991, p. 32). Il faut dire qu'avec cette réforme, les associations n'ont, selon Trottier, qu'un choix restreint : « embarquer dans la réforme et être mieux subventionné[s] ou rester en marge... et disparaître » (1991, p. 149).

Ces deux réformes législatives symbolisent, pour plusieurs, une volonté de l'État d'intégrer le secteur communautaire dans une logique institutionnelle publique. Cependant, et malgré le rapport de force en apparence déséquilibré, le milieu associatif s'organise et fait preuve d'une certaine résistance.

En maintenant un regard critique sur les mouvements étatiques, tout en souhaitant voir reconnue officiellement l'importance de préserver ses spécificités, le milieu communautaire décide d'adopter une stratégie qualifiée de « coopération conflictuelle » (Duval *et al.*, 2004; Fournier *et al.*, 2001; Jetté, 2008; Panet-Raymond, 1994), autrement appelée « concertation conflictuelle » (Vaillancourt, 1994). Cette position, optimiste et combative, « prône des alliances avec l'État lorsque cela est possible et le conflit lorsque cela est nécessaire » (Panet-Raymond, 1994, p. 90). Pour structurer cette coopération, des tables de concertation et d'autres regroupements sont créés, tout comme l'appellation « Action communautaire autonome » (ACA) en 1989. Cette dernière regroupe sous une même dénomination tous les organismes se revendiquant de pratiques alternatives et autonomes (Laforest et Phillips, 2001, p. 58). L'ACA détermine à cette époque ses spécificités de la façon suivante : que la population définisse elle-même ses problèmes, ses besoins, ses projets; qu'elle participe à l'élaboration des actions et aux mécanismes de décision; et enfin que les organismes visent des objectifs de socialisation, en vue d'accompagner les citoyennes et citoyens vers des modifications structurelles de leur conditions de vie, et non vers un traitement de celles-ci (Parazelli, 2001, p. 33).

L'État entend ces préoccupations et cette résistance, et montre une relative ouverture aux inquiétudes du mouvement communautaire en valorisant régulièrement l'importance de la spécificité et de l'autonomie de ce dernier. Le discours officiel se matérialise à quelques reprises, notamment en 1995 avec la création du Secrétariat à l'action communautaire autonome (SACA), renommé depuis Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales (SACAIS). Cette institution a pour mandat d'être l'interface entre le secteur associatif et l'État :

Le SACA, par son mandat, vise à faciliter l'accès pour les organismes communautaires aux ressources gouvernementales, à fournir des avis sur le soutien gouvernemental qui doit être accordé aux organismes communautaires et à administrer le Fonds d'aide à l'action communautaire autonome. (Gouvernement du Québec, 2001, p. 23)

En résumé, au cours de cette période, et ce malgré une pratique étatique ne rejoignant pas toujours le discours officiel, le secteur communautaire parvient à faire de son autonomie un enjeu prioritaire dans ses relations partenariales. Guidé par une démarche de coopération conflictuelle, et fort de quelques apparentes avancées, le milieu communautaire semble posséder une relation symétrique, sinon équilibrée avec l'État. Cependant, et *a posteriori*, cette période, « fragile » (Bouchard *et al.*, 2005, p. 5), n'apparaît représenter qu'une introduction au scénario qui sera mis en place à partir de 2001 : celui de l'ère néolibérale.

1.1.3 L'autonomie en péril à l'ère néolibérale (depuis 2001)

Vision prônant un retrait radical de l'État, le néolibéralisme se caractérise, entre autres, par la priorité accordée à la sous-traitance, à la compétition, à l'austérité (Vaillancourt, 1997, p. 247-248), mais également à la performance, à l'évaluation quantifiable, à la dépolitisation et à la coordination (Depelteau, 2013; Depelteau *et al.*, 2013). Affirmant pouvoir réguler les problèmes sociaux à l'aide du marché et de ses principes, ce modèle introduit son idéologie et sa pratique tant dans les

programmes sociaux que dans de nombreuses autres sphères de la vie des Québécoises et Québécois. Si l'avènement de cette approche est considéré comme relativement récent dans le champ du travail social, il est néanmoins déjà possible de dégager quelques observations concernant sa mise en place et ses effets sur l'autonomie du secteur associatif.

Instaurée en 2001, la Politique gouvernementale de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire, intitulée *L'action communautaire : une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec*, vise à baliser les relations entre le milieu associatif et les différents organes publics. Ce texte a pour objectif de déterminer les grandes lignes que se propose d'entretenir l'État avec le mouvement communautaire. Dans cette politique, considérée par Laforest et Phillips (2001) comme une tentative de réconciliation entre les deux partenaires, le gouvernement déclare vouloir soutenir les organismes communautaires, entretenir des rapports équitables avec ceux-ci, respecter leur autonomie et leur assurer un financement stable (Gouvernement du Québec, 2001). Il y évoque également les différents types de subventions publiques possibles pour les associations : le financement en appui à la mission globale, pour des « pratiques ou de services alternatifs » aux services publics (Gouvernement du Québec, 2001, p. 27); le financement par ententes, plus précis et encadré, « pour des services complémentaires à ceux du réseau public » (*Ibid.*, p. 24); et enfin, plus marginal, « le financement d'activités particulières et de projets ponctuels ou de courte durée » (*Ibid.*). Si, en adoptant cette politique, l'État montre une certaine volonté d'alliance avec le secteur associatif en allant dans le sens des revendications de celui-ci, il ouvre également, selon Depelteau *et al.*, la porte à une gestion néolibérale du milieu communautaire (2013). Le *Cadre de référence en matière d'action communautaire* (Gouvernement du Québec, 2004a) et le *Plan d'action gouvernemental en matière d'action communautaire* (Gouvernement du Québec, 2004b) en seront la confirmation.

Tout d'abord, concernant les subventions publiques, le financement à la mission, très

fréquent dans le secteur de la santé et des services sociaux, s'est vu compléter dans la PRSAC par un système d'ententes de services, plus précaire car reposant sur une base contractuelle et sur l'accomplissement d'objectifs précis. Si ce financement devait, selon la politique, rester marginal, il n'empêche que c'est aux différents ministères et organismes gouvernementaux que revient « l'engagement d'appliquer les modes de soutien financier en fonction des relations que [ceux-ci] veulent entretenir avec les organismes communautaires » (Gouvernement du Québec, 2004a, p. 7). Comme nous le verrons plus loin, ce nouveau mode de financement a des conséquences importantes sur la vie de nombreuses associations.

En outre, si la PRSAC se montrait déjà relativement exigeante sur les conditions de délivrance des subventions en affirmant que l'appui du gouvernement à un organisme communautaire « est influencé par la conviction que la mission de cet organisme est appropriée, que l'aide financière est bien gérée et que son action porte des fruits » (Gouvernement du Québec, 2001, p. 35), le *Cadre de référence en matière d'action communautaire* va lui plus loin dans ces attentes. Impératif d'une « saine gestion » (Gouvernement du Québec, 2004a, p. 17), nécessité d'un « rapport équilibré entre l'action envisagée par un organisme et les moyens jugés nécessaires pour la réaliser » (*Ibid.*), ancrage dans la communauté et démonstration d'« efforts pour diversifier ses sources de soutien en dehors des fonds publics » (*Ibid.*), tels sont les critères établis par le secteur public afin d'offrir son soutien au milieu associatif.

En plus de ces changements dans les types de financement, l'ère néolibérale introduit également un nouveau modèle d'administration organisationnelle et de reddition de comptes, connu sous le nom de « nouvelle gestion publique ». Priorisant la quantification et la rationalisation des activités, cette approche comptable amène les organismes communautaires à devoir rendre compte de résultats mesurables, alors que ceux-ci sont, pour Depelteau (2013), difficilement atteignables et quantifiables, surtout dans le domaine du travail social.

Tous ces changements s'opèrent dans une démarche de recentralisation des pouvoirs :

quand l'État décide, les instances régionales coordonnent la mise en œuvre de ces décisions (*Ibid.*). Par divers mécanismes – financement, accords-cadres... –, les organismes communautaires sont de plus en plus rattachés au réseau public. Ainsi, en plus de perdre en souplesse, le milieu communautaire voit également sa distance critique vis-à-vis de l'État se réduire. L'heure n'est donc plus tant à la défense des droits et à la politisation de l'action sociale, mais à la prestation de services individualisés (*Ibid.*). Le modèle néolibéral agit à la fois tant sur les pratiques que sur la mission des organismes communautaires.

À la lumière de ce que la littérature récente nous apporte, il est clair que depuis 2001, l'autonomie du milieu communautaire est davantage qu'un simple enjeu : elle est devenue un véritable défi. Cependant, malgré qu'il semble, selon Le Goff, « y avoir moins d'autonomie, moins de “pouvoir” entre les mains des organismes » (2005, p. 169), le mouvement communautaire « survit sous la forme d'un discours, qui semble s'écarter de plus en plus de la réalité des pratiques » (*Ibid.*). Autrement dit, face aux difficultés qu'il rencontre, le milieu associatif semble privilégier l'adaptation au détriment d'une approche plus combative. Comment expliquer cette tendance? Qu'induit cette posture? Est-elle la seule existante? C'est ce que nous allons à présent observer en analysant les discours des organismes communautaires et des universitaires sur l'attitude que doivent, et peuvent, adopter les premiers à l'égard de l'État.

1.2 Typologie des différentes conceptions de l'État

Pour bien des auteures et auteurs, la question des rapports idéaux entre l'État et le milieu associatif québécois ne fait pas consensus (Depelteau, 2013; Duval *et al.*, 2004; Jetté, 2008; Vaillancourt, 1994). À la lecture de la littérature sur le sujet, nous avons constaté trois grands types de discours, classifiables selon le degré de distance souhaité par les organismes communautaires vis-à-vis de l'acteur public. Ces

différences n'ayant à notre connaissance fait l'objet d'aucune classification, nous avons décidé d'en créer une en donnant à ces catégories les termes d'approche tutélaire, d'approche partenariale et d'approche réfractaire. Celles-ci peuvent être schématisée selon l'axe suivant :

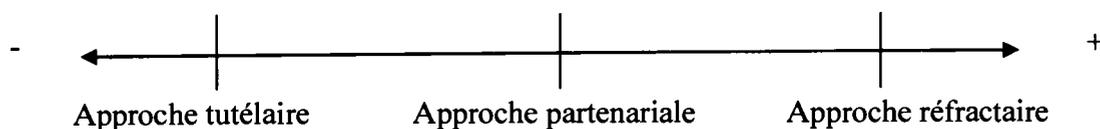


Figure 1.1 Approches en fonction du degré de distance souhaité par les organismes communautaires vis-à-vis de l'État

Dans cette partie, nous aborderons plus en détail ces différentes postures, afin d'essayer de comprendre l'attitude apparemment adaptative du milieu communautaire dans ses relations avec l'État. Nous évoluerons selon l'axe schématisé ci-dessus, de l'approche souhaitant une distance moindre à celle en revendiquant le plus.

1.2.1 L'approche tutélaire

L'approche tutélaire se caractérise par l'affirmation que les organismes communautaires doivent être au service de l'État dans sa lutte contre les problèmes sociaux. Bien que revendiquant leur appartenance à un « projet politique visant la transformation de la société » (Jetté, 2008, p. 29), les associations s'inscrivant dans ce paradigme affirment que cette mutation doit se réaliser à travers « le renforcement et l'élargissement des institutions de la démocratie représentative » (Bourque, cité dans Jetté, 2008, p. 29). Selon Vaillancourt, cette posture aurait comme prémisse une conception neutre de l'État : « Le rapport asymétrique entre les établissements publics et les organismes communautaires est occulté. » (1994, p. 239) La relation

associations/gouvernement y est donc vue comme une relation sans conflits de valeurs, les différents protagonistes ayant fondamentalement les mêmes objectifs : l'amélioration de la société.

Les « organismes bénévoles » (Panet-Raymond, 1994, p. 84), « voués à offrir des services individuels » (*Ibid.*) – on peut ici penser aux services d'aide à domicile, aux centres de distribution alimentaire ou aux services d'aide au raccrochage scolaire – s'inscriraient dans cette approche par une acceptation des politiques publiques. Nombre de ces organisations seraient en effet issues d'une « tradition [...] qui n'est pas porteuse d'un projet politique s'opposant à celui de l'État » (*Ibid.*). En d'autres termes, pour Panet-Raymond, « les organismes bénévoles se voient comme un maillon, différent mais essentiel, de la chaîne de services publics » (*Ibid.*). Ces organismes bénévoles auraient comme paradigme une société où ils agiraient en supplément des actions publiques, l'État restant garant des grandes orientations en matière de politiques sociales.

Cette approche trouve peu d'écho dans la littérature scientifique ou professionnelle. Universitaires et fédérations d'organismes communautaires ne semblent pas particulièrement y adhérer, lui préférant largement l'approche partenariale.

1.2.2 L'approche partenariale

L'approche partenariale, de loin la plus courante et la plus mise en avant dans la littérature, se caractérise par l'affirmation que l'État et le milieu communautaire ont tous deux des choses à s'apporter, et qu'ils ont donc tout intérêt à travailler conjointement, dans le respect de leur identité propre. Cette posture, qualifiée par Depelteau de néo-institutionnaliste (2013, p. 8), se retrouve dans le concept de « coopération conflictuelle ». L'idée de coopération renvoie à une adhésion au principe d'alliance comme stratégie de résolution des problèmes sociaux. L'idée de conflictualité, quant à elle, permet au milieu communautaire d'affirmer le maintien

d'une distance critique vis-à-vis de son partenaire public. Cette approche, d'apparence paradoxale, se caractérise par deux postulats : une certaine méfiance, voire une certaine opposition devant l'État, ainsi qu'une croyance dans le partenariat associations/gouvernement.

La distance vis-à-vis de l'État fait presque partie des gènes du milieu communautaire autonome. Dès les années 1970, de nombreuses associations craignent que le partenariat proposé par Québec ne soit qu'« un nouveau subterfuge afin d'établir les priorités du gouvernement en passant par le secteur communautaire » (Laforest et Phillips, 2001, p. 64). Souhaitant collaborer sans pour autant se faire assimiler, le milieu associatif invoque la reconnaissance de son autonomie comme une condition *sine qua non* de sa coopération : « Il est demandé à l'État de reconnaître la marge de liberté nécessaire à l'expérience communautaire sans l'instrumentaliser aux orientations, approches ou plans d'organisation de services des appareils d'État. » (Parazelli, 2001, p. 20)

Cette revendication ne cessera dès lors jamais d'être mise en avant. Mais si le milieu communautaire interroge le « pourquoi » – les intentions – du partenariat, il est également sensible à la question du « comment » – l'opérationnalisation (Vaillancourt, 1994). Voyant les mandats se multiplier plus rapidement que les moyens (Panet-Raymond et Bourque, 1991, p. 30), le mouvement associatif revendique continuellement une amélioration de ses conditions d'existence : augmentation des budgets, participation à l'organisation et à la planification des services, priorité au financement à la mission, reconnaissance de sa contribution à la vie sociale, uniformisation des pratiques gouvernementales, redditions de comptes non intrusives... (Coalition des Tables régionales d'organismes communautaires et Table des regroupements provinciaux d'organismes communautaires et bénévoles, 2012) Pour résumer, cette position critique permet aux organismes communautaires de rester vigilants face à tout ce qui pourrait mettre en péril leur mission et leurs pratiques. Cependant, malgré les dérives étatiques observées au fil du temps et

évoquées précédemment, il semblerait que l'idée de coopération ne soit jamais vraiment remise en question, ni par le milieu communautaire, ni par les universitaires.

Pour un grand nombre de personnes, la concertation s'inscrit dans le cadre d'une évolution pacifique, constructive et égalitaire des pratiques de gestion du social. Cette position suppose une vision optimiste des relations avec le gouvernement : « Les dérives existent, mais elles peuvent être contrôlées ou maîtrisées, voire créatives et constructives. » (Fournier *et al.*, 2001, p. 130) Jetté estime quant à lui que « l'action hégémonique de l'État sur les arrangements institutionnels à la base de l'organisation des services sociaux et de santé relèverait davantage d'un mythe » (2008, p. 340). Autrement dit, dans ce discours, « les rapports entre l'État et les organismes du tiers secteur ne sont pas considérés dans le cadre d'une opposition irréconciliable » (*Ibid.*, p. 21).

Pour d'autres, plus fatalistes, l'approche partenariale s'inscrit dans une suite historique, incontournable considérant la complexification des évolutions sociétales. Plus qu'un choix, la coopération serait ici une obligation. C'est notamment le discours de Panet-Raymond et Bourque : « Si l'on constate que la tendance d'un retrait de l'État des services sociaux et de santé est inévitable, on doit aussi admettre que les collaborations entre l'État et le secteur communautaire ne peuvent que se développer. » (1991, p. 158) Larivière poursuit cette idée : « L'évolution des besoins des clientèles et la nécessité d'utiliser les ressources complémentaires de multiples organisations pour bien y répondre créent un contexte particulier où la coopération devient une nécessité. » (2001, p. 77)

Enfin, pour d'autres, comme Lorraine Guay, le partenariat doit être vu comme un outil contestataire de plus dans les mains du milieu communautaire :

Le partenariat, ce n'est ni une partie de plaisir, ni un parc d'amusement pour enfant de chœur. Ce n'est pas non plus le lieu de prostitution décrié par certains et où les organismes communautaires iraient perdre leur âme. Il faut plutôt investir le partenariat comme un nouvel espace de combat social. (Guay, 1999, citée dans Fournier *et al.*, 2001, p. 130)

Au-delà des raisons qui poussent à abonder dans le sens de la coopération, la croyance dans l'approche partenariale se trouve renforcée par l'utilisation de démonstrations empiriques de l'efficacité du modèle collaboratif. Nombre d'universitaires, comme Laforest et Phillips, valorisent ainsi l'aptitude du secteur communautaire d'« influencer le processus de décision politique et de façonner l'univers politique au Québec » (2001, p. 53). Jetté, quant à lui, parle d'« incroyable capacité, non seulement de résilience, mais aussi de développement au cours des trente-cinq dernières années » (2008, p. 381), ainsi que « [d'habileté des milieux communautaires] à manœuvrer à travers les luttes politiques que se sont livrées et que continuent à se livrer les différents acteurs du système pour l'obtention des ressources et l'orientation des services » (*Ibid.*, p. 348).

L'approche partenariale semble ériger la concertation conflictuelle au statut d'évidence. Courante dans la littérature scientifique et dans les discours de certains organismes communautaires, la croyance dans l'efficacité de ce modèle nourrirait ainsi, selon Duval *et al.*, une certaine « culture consensuelle ambiante » (2004, p. 11).

Bien qu'ayant pignon sur rue, les approches tutélaires et partenariales ne sont pas uniques. Un autre discours, moins répandu, propose également sa vision des relations État/associations.

1.2.3 L'approche réfractaire

L'approche réfractaire est sans aucun doute la posture plus opposée à une alliance avec l'État. Partant des postulats que ce dernier est tout sauf un acteur neutre et qu'il existe une asymétrie de pouvoir fondamentale et insurmontable entre le gouvernement et le milieu associatif, ce discours stipule que la relation partenariale ne peut que menacer l'identité des organismes communautaires autonomes (Vaillancourt, 1994, p. 239-240). Ce danger, qui ne serait pas contextuel mais structurel, proviendrait d'une « logique étatique étrangère, voire hostile, aux objectifs

et aux identités constitutives des organismes communautaires » (*Ibid.*, p. 239). En outre, les tenants de l'approche réfractaire perçoivent toute tentative de rapprochement de l'État comme la démonstration d'une volonté de récupération et de mise sous tutelle. En résumé, cette vision affirme qu'en raison du péril que représente un partenariat vis-à-vis de l'identité et des pratiques des associations, et face à l'immuabilité fondamentale de la situation, l'État et le milieu communautaire ne peuvent qu'interagir dans une relation d'affrontement. Dans cette optique, « les rapports entre l'État et les organismes communautaires et de l'économie sociale sont quasiment impossibles à envisager » (Jetté, 2008, p. 24). On peut retrouver dans cette catégorie les associations de revendication et de défense de droits ou de statuts.

Cette approche réfractaire est peu populaire dans le milieu communautaire, ce dernier privilégiant majoritairement le partenariat comme stratégie de modification de ses propres conditions d'existence. Dans la littérature, cette posture ne reçoit également que peu d'écho, voire se trouve critiquée :

Se repliant sur eux-mêmes, [l]es organismes [défendant à tout prix leur autonomie] peuvent en venir à se fermer à toute nouvelle perspective d'action, éliminant au passage des possibilités de collaboration qui auraient pu contribuer à la poursuite de leurs propres objectifs. (Fournier *et al.*, 2001, p. 127)

1.3 Conclusion de la problématique

Comme nous l'avons vu tout au long de cette partie, l'évolution de l'autonomie du milieu communautaire est loin d'être un long fleuve tranquille. Bien qu'essayant de faire de son autonomie une condition incontournable de son implication dans ce processus partenarial, le milieu communautaire s'est heurté à un acteur lui imposant des conditions d'exercice toujours plus contraignantes. Selon nous, au vu des difficultés auxquelles sont présentement confrontées de nombreuses associations, l'approche collaborative adoptée par le mouvement communautaire au détour des

années 1980 peut raisonnablement être questionnée : au final, le « jeu du beau risque », pour reprendre l'expression de Panet-Raymond, était-il une bonne stratégie? À en croire bon nombre d'universitaires et d'organismes communautaires, la réponse est oui. Pour la grande majorité de ces actrices et acteurs, qui dressent pourtant un bilan plutôt amer des quarante dernières années de relations avec l'État, notamment à propos de l'évolution de l'autonomie associative, la stratégie adoptée face au protagoniste public s'est avérée judicieuse et doit être maintenue.

Si cette posture de coopération conflictuelle, portée par l'approche partenariale, est largement répandue au sein du mouvement communautaire, elle n'est cependant pas la seule existante. Tandis que d'un côté l'approche tutélaire implique davantage de coopération, de l'autre côté l'approche réfractaire sous-tend, elle, davantage d'opposition. Si la volonté de distanciation est donc variable, la plupart des organismes issus de ces trois postures se rejoignent cependant sur un point précis : ils s'inscrivent tous, ou presque, dans une perspective de complémentarité avec l'État. Qu'elles agissent en soutien aux missions sociales de l'État ou comme rempart démocratique aux dérives potentielles de celui-ci, la plupart des associations se réclamant des approches précédemment étudiées affirment jouer un rôle de premier plan dans la construction sociétale du Québec. À ce titre, nombreux sont les organismes à exiger de l'acteur public un soutien, notamment économique, à leur action citoyenne. Ouvertes aux ententes de services pour obtenir plus de flexibilité, ou farouches défenseuses des subventions à la mission globale pour maintenir un bas niveau d'imputabilité, bon nombre d'associations revendiquent ainsi toujours plus de financement de la part de l'État, sans nécessairement questionner fondamentalement les conséquences de ces demandes. Or, si les raisons mises de l'avant par le milieu communautaire pour obtenir des fonds publics sont légitimes, nous nous interrogeons sur les effets organisationnels d'une telle attitude, considérant notamment l'évolution des relations partenariales entre l'État et le mouvement associatif au fil du temps.

En effet, nous pensons, et nous en parlerons plus longuement dans notre cadre

théorique, que l'exigence d'un financement public à destination des associations comme signe de reconnaissance de leur complémentarité au projet étatique peut être particulièrement nocif pour l'autonomie de l'ensemble du mouvement communautaire. Il faut dire que, comme nous l'avons vu, la relation entre l'État et le secteur associatif ne tourne pas toujours à l'avantage de ce dernier. S'inscrire dans un lien économique de type financeur-financé ne fait selon nous qu'augmenter les risques de domination du premier sur le second. À cet égard, nous nous questionnons : et si la liberté du secteur associatif se trouvait en-dehors des modèles traditionnels, notamment sur le plan économique? Si l'on fait ainsi l'hypothèse que le milieu communautaire aurait intérêt à repenser ses liens financiers avec l'État, que peuvent nous apprendre en termes d'autonomie les associations ayant opéré une distanciation économique vis-à-vis du secteur public? Comment ces organismes ayant fait le choix d'une indépendance financière vivent-ils leur rapport à l'autonomie? Leurs réflexions et leurs actions sont-elles, sur la question de l'autonomie, en rupture avec le discours dominant au sein du milieu communautaire? Quels types de pratiques l'autonomie organisationnelle de ces associations leur permet-elle de mettre en œuvre? Parce que d'autres modèles organisationnels existent, nous souhaitons, à des fins de documentation, faire un pas de côté et offrir un regard nouveau et original sur la question des liens entre le financement et l'autonomie du milieu associatif en allant à la rencontre de trois organismes communautaires n'entretenant pas, ou peu, de rapports économiques avec l'État.

Avant d'entreprendre notre recherche, nous présenterons notre cadre théorique : nous débiterons par une conceptualisation des notions d'autonomie et d'hétéronomie politiques puis, grâce à l'analyse des conséquences du financement étatique sur l'autonomie des organismes communautaires, nous postulerons que cette dernière ne peut se réaliser qu'en se distanciant des subventions publiques. Nous dévoilerons ensuite la méthodologie scientifique qui nous permettra d'apporter des éléments de réponse à notre questionnement de recherche, présenté ci-dessus.

CHAPITRE II

CADRE THÉORIQUE

2.1 Le projet d'autonomie de Cornelius Castoriadis

Définir l'autonomie n'est pas chose aisée. Le terme ne bénéficiant pas d'un consensus conceptuel clair, ses différents usages en font un mot ambigu, laissant une large place à l'interprétation (Le Coadic, 2006).

Une première définition, issue de la neuvième édition du Dictionnaire de l'Académie française, définit l'autonomie de la façon suivante : « Indépendance; possibilité d'agir sans intervention extérieure. » (Académie française, s. d.) Dans le domaine politique, cette acception trouve son origine au temps de la Grèce antique. À cette époque, l'idéal autonome était entendu comme synonyme d'autodétermination, de liberté, mais également d'indépendance de la *polis* à l'égard de l'empire romain (Campeau, 2010, p. 13-14). Autodétermination, car les classiques considéraient l'autonomie dans son sens littéral, soit « le droit pour un État ou pour une personne de se régir d'après ses propres lois » (Bourricaud, s. d.); liberté car pour se revendiquer comme autonome, la *polis* « ne [doit] pas avoir d'obligation envers une puissance » (Campeau, 2010, p. 13); indépendance enfin car, pour Platon, « la communauté parfaite [est] autarcique, c'est-à-dire ayant atteint la limite de l'indépendance économique » (Bourricaud, s. d.). Pensée en termes collectifs, et ne pouvant s'exercer qu'à l'échelle de la communauté – la « cité » –, cette vision de l'autonomie, résultat d'un processus autodéterminé et volontairement hermétique aux interventions externes, ne connut jamais de réelle concrétisation historique. En effet, sous l'influence, entre autres, de la puissance romaine, « la liberté/autonomie [n'a été] réellement atteinte [que] par quelques puissantes cités au cours de l'histoire du monde grec, alors que la majorité vivait sous l'hégémonie d'une puissance régionale » (Campeau, 2010, p. 16). Et

encore, ces « puissantes cités » ne devaient leur autonomie qu'à une certaine mansuétude romaine (*Ibid.*). Ce décalage entre l'idéal philosophique et l'opérationnalisation concrète de la pensée grecque favorisera une redéfinition du concept d'autonomie, en le rendant notamment moins hermétique aux forces extérieures.

Cette nouvelle définition, l'Académie française la désigne comme la « possibilité de s'administrer librement dans un cadre déterminé » (Académie française, s. d.). En sociologie politique, le « cadre déterminé » serait, selon Bouquet, celui « de la nation, selon des pouvoirs, des lois et des règles précises, mais plus ou moins limitées » (2006, p. 90). Il n'est donc plus ici question d'autarcie ni de liberté, composantes essentielle du projet grec, mais d'une ouverture à l'altérité, aux influences. Cette définition, qui introduit l'idée d'une certaine soumission,

implique d'une part d'identifier les dangers dont certains menacent l'exercice de l'autonomie et, d'autre part, de reconnaître la nécessité de s'accorder avec d'autres, dont les ressources sont indispensables à la mise en œuvre et au respect des lois par lesquelles la cité se constitue autonome (Ollivier, 2013, p. 52).

L'autonomie serait donc, dans cette conception, un perpétuel compromis entre une volonté interne et des contraintes externes.

Pour Gauthier, qu'importe la définition retenue, l'autonomie n'est qu'un mythe, nos sociétés modernes et ses structures étant fondamentalement hétéronomes. Contraire à l'autonomie, l'hétéronomie peut se définir comme le « fait d'être influencé par des facteurs extérieurs », voire « d'être soumis à des lois ou des règles dépendant d'une entité extérieure » (Trésor de la langue française informatisé, s. d.a). Pour en revenir à la thèse de Gauthier, si nos univers occidentaux contemporains sont basés sur une croyance forte en un idéal social rationnel, dégagé de tout dogme métaphysique et transcendantal, dans la pratique, rien n'est plus faux :

La modernité n'a pu se dégager des fondements théologiques de l'hétéronomie chrétienne qu'au prix de nouvelles sacralisations :

l'Individu, la Nation, le Progrès, la Raison, la Croissance économique, l'Humanité, c'est-à-dire autant de nouvelles formes d'hétéronomie. (2011, p. 387)

Les morales idéalistes et libérales des Lumières n'auraient finalement que remplacé les morales religieuses. Ainsi, sous un discours progressiste et émancipateur, les sociétés modernes occidentales maintiendraient de fait l'imposition de normes et de valeurs aux personnes et aux organisations agissant en leur sein. Par conséquent, si comme le démontrent ces exemples, l'hétéronomie est inévitable, « le projet d'autonomie de la modernité est irréalisable en lui-même » (*Ibid.*, p. 389). Le Coadic, à l'instar de Gauthier, ne croit pas non plus à l'existence d'une autonomie contemporaine :

L'effondrement de l'hétéronomie autoritaire se traduit, certes, par une perte d'influence des dogmes de tout ordre (religieux, politiques, sociaux ou culturels...), mais aussi par le maintien ou le développement d'une autre hétéronomie, profonde et insidieuse. (2006, p. 324)

Pour notre part, nous retiendrons dans le cadre de ce mémoire l'approche développée par Cornelius Castoriadis. En revenant au sens étymologique du terme « autonomie », *autos-nomos*, « se donner ses propres lois », le philosophe souhaite réintroduire l'idéal grec d'autodétermination : « Si nous voulons être libres, nous devons faire notre *nomos*. Si nous voulons être libres, personne ne doit pouvoir nous dire ce que nous devons penser. » (Castoriadis, 2000, p. 158) Bien que le philosophe partage la vision de Gauthier et de Le Coadic en ce qui a trait au caractère intrinsèquement hétéronome de nos présentes institutions – à entendre ici comme un « ensemble des structures politiques et sociales établies par la loi ou la coutume et qui régissent un État donné » (Trésor de la langue française informatisé, s. d.b) –, il tient quant à lui ces dernières comme contestables, voire révocables. En effet, partant du principe que toute institution n'est en rien le produit d'une émanation transcendante, mais qu'elle est le résultat d'une création sociale collective – « L'institution est œuvre humaine. » (Castoriadis, 2000, p. 158) –, le philosophe nous invite à penser que la société est

donc *dé*-constructible et remplaçable, à condition, bien sûr, d'inscrire cette action dans un acte réflexif, démocratique et engagé. En d'autres termes, si « nous commençons par être hétéronomes » (Prat, 2007, p. 81), il convient cependant de « tenir pour révocable chacune des croyances auxquelles nous avons jusqu'alors adhéré » (*Ibid.*). Le projet d'autonomie de Castoriadis n'a donc pas comme but de se défaire de toute contrainte sociale, mais de questionner et de critiquer la tradition et son caractère indiscutable afin d'établir une « lutte pour la transformation du rapport de la société à ses institutions » (Castoriadis, cité dans Caumières, 2010, p. 94). Cette reprise démocratique, visant à rompre avec l'imaginaire social construit sur la croyance en des autorités extra sociales et s'opposant à l'auto-aliénation des personnes et des groupes sociaux, « n'est pas une fin mais un commencement » (David, 2000, p. 63). Cette perpétuelle action de lucidité, de questionnement et de création face à l'origine sociale des institutions en place (Castoriadis, 2000, p. 160), cette « activité qui aspire à transformer le réel qu'elle vise » (Prat, 2007, p. 85), Castoriadis la nomme la *praxis*. Si « l'autonomie est l'agir réflexif d'une raison qui se crée dans un mouvement sans fin » (Castoriadis, 2000, p. 161), cette reprise institutionnelle se caractérise « par une visée globale dans laquelle la fin et les moyens ne peuvent être séparés ni même envisagés de manière indépendante » (Prat, 2007, p. 85). Autrement dit, si l'autonomie est vue comme un but à atteindre, elle doit également s'inscrire dans une démarche active caractérisée par la reconnaissance de forces hétéronomes, par une volonté d'auto-institution et par la mise en place de pratiques émancipatrices.

Pour en revenir à notre sujet, et comme nous avons pu l'évoquer dans notre problématique, nombreux sont les organismes communautaires à revendiquer leur inscription dans une certaine forme de complémentarité avec l'État, que leur discours soit tutélaire, partenarial ou réfractaire. Cette posture implique et accepte l'existence d'un cadre relationnel négocié entre le milieu associatif et l'acteur public. Or, comme nous l'avons vu précédemment et comme nous l'aborderons plus en détail dans la prochaine partie, les atteintes à l'autonomie de la part de l'État à l'encontre du

mouvement communautaire sont nombreuses. Rarement remise en question, la complémentarité revendiquée par le milieu associatif nous semble ainsi restreindre son autonomie et sa capacité à « développer un discours à soi » (Caumières, 2007, p. 248). Considérant cette situation limitante, il nous apparaît difficile d'envisager que ces acteurs collectifs de changement social que sont les groupes communautaires puissent agir en tant que lieux d'institution et de réappropriation collective des conditions d'existence en s'inscrivant d'emblée dans une perspective de complémentarité avec l'État. En adhérant à la définition castoriadienne d'auto-institution, nous souhaitons élargir le débat sur l'autonomie dans le communautaire en sortant du cadre prédéfini de la complémentarité et en lui opposant des réflexions et des actions se situant en dehors d'une volonté d'interaction directe avec l'État.

Partie visible de la relation négociée entre le gouvernement et le secteur associatif, le financement public occupe une place déterminante dans la vie de nombreux organismes communautaires. À la fois symbole de la légitimité sociale des associations et outil pratique de réalisation de leurs objectifs, les subventions étatiques, comme nous allons le voir à présent, peuvent paradoxalement engendrer d'importantes entraves à la capacité d'auto-institution du secteur communautaire. Tout en continuant d'inscrire notre réflexion dans la pensée castoriadienne, nous souhaitons désormais interroger les limites de la complémentarité entre l'État et le milieu associatif en étudiant, à partir de la littérature sur le sujet, la relation financeur-financé unissant ces deux acteurs.

2.2 Le financement public comme limite à la capacité d'auto-institution des organismes communautaires

En acceptant, au début des années 1980, une certaine forme de collaboration avec l'État, le secteur communautaire s'est volontairement ouvert à lui. Tout en justifiant la nécessité d'un tel partenariat, le milieu associatif a, comme nous l'avons vu

précédemment, toujours cherché à faire de son autonomie une condition *sine qua non* de sa collaboration. Cette question a fait l'objet de nombreuses négociations, entraînant les deux partenaires à s'entendre, avec l'adoption de la PRSAC en 2001, sur le sens à donner à l'autonomie. Dans ce texte, le « concept d'autonomie est associé à la distance critique qui doit exister entre le mouvement communautaire et l'État » (Gouvernement du Québec, 2001, p. 17). C'est ainsi que, souhaitant résorber les « écueils qui subsistent » (*Ibid.*), l'État s'engage à « assurer le respect de l'autonomie des organismes communautaires à déterminer leur mission, leurs orientations, leurs modes et leurs approches d'intervention ainsi que leurs modes de gestion » (*Ibid.*). Afin de permettre l'actualisation de cette autonomie, l'État instaure, à la demande du milieu communautaire autonome, le financement à la mission globale comme « un élément clé » de sa politique (*Ibid.*, p. 26) :

Le gouvernement du Québec s'engage à faire en sorte que le dispositif de soutien financier à l'action communautaire autonome soit généralisé dans les ministères et organismes gouvernementaux afin d'appuyer la mission globale des organismes d'action communautaire autonome. (*Ibid.*, p. 27)

Cette conception négociée de l'autonomie, reconnaissance officielle du libre arbitre et du droit à l'autodétermination du milieu communautaire, est une victoire pour celui-ci. Cependant, il semblerait qu'en dépit des intentions gouvernementales déclarées, la pratique de l'autonomie chez les associations ne rejoigne pas vraiment le discours officiel, empêchant ces dernières de s'ériger pleinement en espace auto-instituant. Cette situation peut notamment s'expliquer par l'importance du financement étatique et de ses conditions au sein de nombreux organismes communautaires.

Si, comme nous le rappellent Comeau et Turcotte, « le financement étatique ne représente qu'un phénomène parmi d'autres qui influencent l'évolution des associations » (2002, p. 73), il n'empêche qu'il « représente un aspect hautement stratégique pour les associations puisqu'il influe directement sur leur autonomie » (*Ibid.*, p. 67). En effet, en plus de « nouer un lien étroit entre les pouvoirs publics et le monde associatif » (De Roy, 2011), les subventions permettraient aux bailleurs de

fonds comme l'État d'acquérir « un pouvoir sur l'organisme par le financement » (Bourque, 2005, p. 23). Ainsi, pour Le Goff, « la dépendance à l'égard d'organismes subventionnaires s'accompagne toujours d'une réduction de l'autonomie » (2005, p. 169).

Tout en devenant plus développé et plus subventionné, le secteur communautaire semble subir une transformation d'identité et de fonction. Cette transformation irait dans le sens d'un plus grand contrôle exercé par l'État. On serait passé d'une période où il y avait davantage d'autonomie et de réflexion critique à une période marquée par la soumission à des contraintes imposées de l'extérieur sur les organismes. (*Ibid.*, p. 13)

Ce contrôle étatique se caractérise par des aspects que nous avons décidé de qualifier d'arbitraire, d'autoritaire et d'absorbant, tous trois en opposition directe avec la *praxis* castoriadienne d'auto-institution.

Arbitraire car comme nous l'avons vu dans notre problématique, la PRSAC et les textes gouvernementaux subséquents permettent à chaque organisation gouvernementale une liberté d'action dans ses rapports avec les associations de son domaine. Cette latitude ouvre la porte à un certain pouvoir discrétionnaire. Tout d'abord, qu'est-ce qui motive le choix de financer un organisme plutôt qu'un autre? Que signifie une « mission appropriée »? (Gouvernement du Québec, 2001, p. 35) Une action qui « porte des fruits »? (*Ibid.*) Une « saine gestion »? (Gouvernement du Québec, 2004a, p. 17) Un « rapport équilibré entre l'action envisagée par un organisme et les moyens jugés nécessaires pour la réaliser »? (*Ibid.*) Quel est l'intérêt pour une organisation gouvernementale de privilégier une subvention à la mission plutôt qu'une entente de services? Il ne s'agit pas ici de juger de la bonne ou de la mauvaise foi de l'État dans ses évaluations, mais plutôt de démontrer le caractère intrinsèquement arbitraire de celles-ci. White et l'Équipe d'évaluation de la Politique de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire s'inquiètent d'ailleurs de potentielles dérives d'un tel pouvoir :

[Le niveau d'arbitraire] met en question, pour certains [organismes

communautaires], tant l'efficacité de la mise en œuvre de cette politique que sa légitimité dans les cas, pas rares, où leur propre ministère d'attache s'écarte des engagements de la PRSAC ou des pratiques qu'elle préconise. (2008, p. 11)

Pour De Roy, ce n'est pas tant la diversité des pratiques au sein de l'appareil d'État qui est arbitraire, mais plutôt la fluctuation des enjeux politiques : « De la conception de l'intérêt général que se fera le pouvoir subsidiant dépendra l'éligibilité d'une activité ou d'une association au soutien public. » (De Roy, 2011)

Ces potentielles entraves, pouvant affecter la capacité d'auto-institution des organismes communautaires, sont accentuées par la place de plus en plus importante du financement par ententes de services dans les budgets associatifs. Bien que l'État se soit engagé à faire du financement à la mission un élément clé de sa politique envers le milieu communautaire afin de laisser à ce dernier une certaine latitude dans sa gestion quotidienne, « la valeur des ententes de service augmente pendant que celle des subventions en appui à la mission diminue » (White et Équipe d'évaluation de la Politique de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire, 2008, p. 12). Cette évolution traduit un pouvoir de plus en plus fort de l'État sur le mouvement associatif. En effet, « le financement par ententes de services donne aux bailleurs de fonds un important contrôle sur les pratiques des organismes financés, car il est octroyé selon des modalités précises fixées dans un contrat » (Depelteau, 2013, p. 23). Pour Bourque, « ces nouveaux rapports appellent des relations plus hiérarchiques, donc plus verticales que les relations plutôt horizontales qui avaient jusque-là généralement cours » (Bourque, 2005, p. 15-16). En effet, devant « la faiblesse du financement de base et la compétition existante entre certains organismes communautaires » (*Ibid.*, p. 25), ces derniers peuvent se sentir contraints d'accepter les conditions édictées par le secteur public, sous peine de voir des subventions leur échapper. « Cet appui financier dénature les associations, qui changent leurs orientations et leurs activités et se mettent en situation de dépendance à l'égard de l'État. » (Comeau et Turcotte, 2002, p. 67) En raison de ce rapport autoritaire, « [un]

cinquième des demandes de subventions a entraîné des modifications au sein de l'organisme demandeur » (Depelteau *et al.*, 2013, p. 28). Il faut dire que « le dilemme de l'abandon de l'autonomie au profit du financement demeure entier, surtout quand plusieurs organismes luttent pour leur survie » (Panet-Raymond, 1994, p. 82).

Arbitraire et autoritaire donc, mais également absorbant. Pour Parazelli, en acceptant le partenariat et les subventions publiques, « l'identité communautaire s'est progressivement laissée imprégner des normes institutionnelles en échange d'un financement désormais régionalisé » (2001, p. 30). Marc-André Houle relève plusieurs effets négatifs à cette assimilation, par exemple « [l'intégration d'une] grammaire interventionniste de la santé publique » (2005) ou encore l'adoption d'une démarche de plus en plus clinique de résolution des problèmes sociaux. Pour cet auteur, si le rapprochement entre le gouvernement et le milieu associatif a des conséquences néfastes sur les pratiques quotidiennes de ce dernier, il en a également sur le sens même de son existence. En effet, le mouvement communautaire, en acceptant de faire du gouvernement son principal bailleur de fonds, laisse à celui-ci le pouvoir de lui remettre ou non « les clés de son autonomie par l'entremise de subventions publiques » (*Ibid.*). Cette attitude aurait comme conséquence de faire intégrer au secteur associatif une certaine vision des mouvements sociaux, en rendant le milieu communautaire incapable de « dépasser l'horizon social-démocrate de l'État-social avec les apories que cela peut comporter » (*Ibid.*). Bref, pour Houle, en exigeant un financement auprès du secteur public, le mouvement associatif « converge plutôt vers le maintien d'un univers social et historique en crise » (*Ibid.*) que vers une véritable lutte pour la transformation sociale. Cette évolution entre en opposition directe avec le principe d'auto-institution de Castoriadis, et ce pour deux raisons. La première, c'est qu'en se distanciant de son rôle social alternatif, voire révolutionnaire, pour se positionner comme une simple interface entre les organisations gouvernementales et la société, le secteur communautaire s'éloigne également de toute possibilité de s'inscrire comme espace sociétal auto-institué. La

seconde, c'est qu'en imposant une certaine direction paradigmatique au mouvement associatif, l'État restreint toute diversité de stratégies dans la prise en charge des problèmes sociaux.

2.3 Conclusion du cadre théorique

Évolutif, le concept d'autonomie semble avoir trouvé un certain consensus théorique dans l'affirmation d'un inévitable ancrage social et historique. Cependant, pour Castoriadis, il s'agit de ne pas subir cet état de fait, mais de reconnaître dans un premier temps sa propre hétéronomie pour, dans un second temps, mieux la critiquer et la dépasser. Le projet d'autonomie castoriadien se concrétise ainsi dans un perpétuel mouvement émancipateur, marqué par l'importance égale entre la fin et les moyens.

Pilier des revendications du mouvement communautaire, ce projet semble difficilement réalisable dans les conditions actuelles entourant les relations entre l'État et le mouvement associatif. En effet, considérant l'établissement de rapports qui ne permettent aux organismes communautaires qu'une réflexion pragmatique et plutôt restreinte, résultat d'un modèle économique de plus en plus contraignant, le projet d'autonomie prôné par Castoriadis semble s'éloigner petit à petit des possibilités du secteur associatif. En tant qu'acteur politique déclaré de changement social, le milieu communautaire ne peut selon nous rester dans une telle situation d'hétéronomie vis-à-vis d'un protagoniste dont les objectifs ne sont pas forcément les siens. Face à cette problématique, et malgré un discours ambiant prônant le maintien de relations partenariales collaboratives ainsi qu'un renforcement du financement à la mission, des initiatives détachées de l'État existent.

C'est dans un esprit documentaire que nous avons décidé d'aller à la rencontre de trois organismes ne percevant pas ou peu de subventions publiques de fonctionnement, afin d'apporter des éléments de réponse aux interrogations suivantes : si l'autonomie

est un défi au sein d'associations économiquement conventionnelles, qu'en est-il de celles ne percevant pas ou peu de financement étatique? Sont-elles capables de se détacher d'une certaine forme d'hétéronomie imposée par le gouvernement? N'y a-t-il pas toujours, même pour ces organismes, un risque de compromis, voire de compromission? Ces organisations sont-elles réellement en mesure de définir leurs propres règles et leur propre identité, d'agir selon leur volonté? En bref, ces associations singulières sont-elles capables de s'ériger en espace d'auto-institution tant sociétale qu'organisationnelle? Conscient que les réponses à ces questions ne pourront faire l'objet d'une généralisation à l'échelle du mouvement communautaire, elles nous permettront cependant d'analyser les atouts et les limites de certains modèles économiques alternatifs, tout en mettant en lumière leurs réflexions et leurs actions quant à la question des subventions et de l'autonomie.

CHAPITRE III

MODÈLE D'ANALYSE ET MÉTHODOLOGIE

Avant de présenter comment se vit l'autonomie chez certains organismes communautaires pas ou peu subventionnés, il convient d'énoncer la façon dont nous avons procédé afin de recueillir et d'analyser les informations. Cette partie nous permettra dans un premier temps de présenter notre modèle d'analyse, puis d'expliquer la méthodologie d'observation à laquelle nous avons fait appel dans le cadre de cette recherche.

3.1 Modèle d'analyse

Mettre en examen le lien entre financement et autonomie n'est pas une mince affaire. Car si le financement, comme variable explicative, est facilement quantifiable et objectif, le concept d'autonomie, comme variable dépendante, est profondément subjectif et contingent (Everaere, 2006, p. 107).

Concernant le financement, l'indicateur auquel nous nous sommes référés est assez simple : il consistait à observer le niveau et la qualité du financement public ou provenant de fondations pour chacun des organismes étudiés. La question de la mesure de l'autonomie était quant à elle, de par son caractère essentiellement relatif, autrement plus complexe à aborder. Afin de rendre ce concept suffisamment opérationnel pour notre étude, nous nous sommes appuyés sur notre interprétation des différentes dimensions du projet d'autonomie de Cornelius Castoriadis.

Tout d'abord, comme nous l'indique le philosophe, l'autonomie se caractérise par une reconnaissance en interne de toute forme d'hétéronomie. Dans notre recherche, il s'agissait d'observer si, préalablement à la détermination de leurs actions, un travail

d'identification de contraintes extérieures avait été réalisé par chacun des organismes communautaires étudiés. Nous nous sommes plus particulièrement intéressés à l'analyse que ces organisations font du financement public comme source d'hétéronomie. Ces données nous ont permis d'examiner la capacité des associations à se positionner face à des éléments extérieurs potentiellement menaçants pour leur autonomie.

Toujours selon Castoriadis, l'autonomie nécessite une volonté d'auto-institution, autrement dit un désir de développer une relative indépendance organisationnelle, indispensable à toute forme de transformation sociale. Pour évaluer ceci, nous nous sommes intéressés à la genèse des organismes et à leur rapport à l'autodétermination.

Enfin, après avoir observé la dimension volontaire de l'autonomie, nous nous sommes penchés sur les ressources et les moyens mis en œuvre par les associations en vue de la réalisation de leurs aspirations. Autrement dit, c'est ici la conformité entre la volonté d'auto-institution et sa matérialisation opérationnelle que nous avons étudiée. À cette étape, il s'agissait dans un premier temps d'observer si les associations avaient pu déterminer elles-mêmes leur projet organisationnel ou si elles avaient été influencées par des éléments extérieurs. Ce projet avait-il, par ailleurs, évolué au fil du temps? Si oui, pourquoi? Nous nous sommes également intéressés aux moyens techniques utilisés par les organismes pour concrétiser leurs aspirations : sont-ils, à leur avis, suffisants? Ont-ils là aussi évolué? Si oui, pourquoi? Enfin, nous avons cherché à déterminer l'influence du système de financement retenu sur la réalisation de leurs actions : pourquoi avoir choisi un modèle économique alternatif au détriment d'une formule subventionnée, plus conventionnelle? En quoi la formule économique actuelle aide ou non le projet associatif? Quelles sont les difficultés rencontrées?

Bien évidemment, ces indicateurs ne sont pas exhaustifs. Cependant, nous pensons qu'ils sont suffisamment précis et diversifiés pour pouvoir opérationnaliser de manière fiable notre questionnement de recherche. À présent, après avoir délimité le « quoi » de notre observation, nous allons nous intéresser au « qui » et au

« comment » de celle-ci.

3.2 Méthodologie

Dans un premier temps, il convient de préciser la population que nous avons retenue pour effectuer cette recherche. Notre choix est le fruit d'un amalgame entre l'idéal dicté par nos hypothèses de travail et le pragmatisme de notre démarche, marquée par une faible marge de manœuvre – délais et budget restreints, rareté des organismes indépendants financièrement de l'État...

Nous avons pour ce mémoire décidé de nous consacrer uniquement à des organismes communautaires montréalais n'ayant pas ou peu de liens économiques avec l'État. Cette définition appelle trois commentaires. Tout d'abord, par organisme communautaire, nous entendons tout groupe se référant aux caractéristiques établies par la PRSAC, à savoir :

Avoir un statut d'organisme à but non lucratif; démontrer un enracinement dans la communauté; entretenir une vie associative et démocratique; être libre de déterminer [sa] mission, [ses] orientations, ainsi que [ses] approches et pratiques. (Gouvernement du Québec, 2001, p. 21)

Ensuite, au vu du peu d'associations n'ayant strictement aucune relation économique avec le secteur public, et malgré notre souhait de ne sélectionner que des organismes libres de tout lien financier avec l'État, nous avons décidé d'assouplir nos exigences pour y inclure les associations bénéficiant de financement pour des « activités particulières et des projets ponctuels ou de courte durée » (*Ibid.*, p. 24). Ce mode de subvention, distinct de celui à la mission globale ou par ententes de services, touche moins souvent et directement au fonctionnement organisationnel, ce qui, nous le supposons, rend marginal son effet sur nos résultats. Enfin, nous avons également exclu de notre échantillon tout organisme bénéficiant de financement en provenance des fondations Centraide ou Lucie et André Chagnon. En effet, comme nous le rappelle Scott, les exigences de ce type de bailleurs de fonds sont similaires à ce que nous avons pu relever pour le secteur public, voire s'inscrivent ouvertement dans une

logique néolibérale : peu d'ouverture à l'innovation, inscription dans un paradigme positiviste, pratiques basées sur une approche *top-down* avec l'intervention d'experts (Depelteau, 2013, p. 29), ou encore prédilection pour « des organismes qui sont en mesure de leur rapporter un bon rendement sur leur investissement, en terme de reconnaissance » (Scott et Regroupement des organisations nationales bénévoles, 2003, p. 10).

Considérant cette définition de notre population, notre choix s'est arrêté sur trois organismes communautaires situés sur l'île de Montréal et ayant comme vocation première d'agir sur l'intégration sociale et le vivre-ensemble. Par ailleurs, outre leur particularité de faire appel à des modèles économiques alternatifs au financement par subventions publiques, les associations étudiées ont également été retenues pour l'originalité et la singularité de certaines de leurs caractéristiques. Par ces choix, ces organisations nous permettront de maximiser la variation de notre échantillon.

Le premier organisme est le Journal de la rue (JDR). Située dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve, cette association a fait le choix d'axer son action sur les arts urbains – graffiti, breakdance, écriture, rap – pour « offrir un milieu de vie aux jeunes, favoriser leur reconnaissance professionnelle, combattre l'exclusion et la marginalité » (Café Graffiti, s. d.). Cet organisme se caractérise par son fort taux d'autofinancement, attribuable entre autres à la vente de son magazine *Reflet de société*, à des contrats artistiques et à la commercialisation de créations artisanales (*Ibid.*). Le Journal de la rue nous intéressait pour son approche orientée vers l'économie sociale.

Le deuxième organisme est la Banque d'échanges communautaires de services (BECS). Initiée dans le quartier Le Plateau-Mont-Royal, cette association rassemble désormais des membres de toute l'île de Montréal. En tant que système d'échange local (SEL), BECS propose à ses membres une mise en relation pour des échanges de services. Ce réseau souhaite développer la solidarité et l'entraide au sein d'une communauté donnée (Banque d'échanges communautaires de services, 2012). BECS

nous intéressait car, en plus d'être non subventionnée, l'association dispose d'un budget de fonctionnement particulièrement mince.

Enfin, le troisième organisme choisi est le Centre social autogéré de Pointe-Saint-Charles (CSA). Situé dans un quartier populaire en pleine gentrification, le CSA se veut un espace communautaire d'échanges et de rencontres s'inscrivant dans une perspective de pratiques sociales alternatives. Longtemps sans lieu fixe, cet organisme va bientôt s'installer, au terme d'une longue lutte populaire, au sein du « Bâtiment 7 », un édifice désaffecté appartenant auparavant à la compagnie ferroviaire Canadien National. Ce sont ici les discours et les pratiques autogestionnaires, libertaires et révolutionnaires qui nous motivaient particulièrement à étudier cette association.

L'échantillon maintenant défini, nous allons présenter les méthodes de recueil de données utilisées auprès de ces trois organismes communautaires.

Tout d'abord, il nous a semblé indispensable de nous documenter sur les associations sélectionnées : leur histoire, la volonté des fondatrices et fondateurs, leurs sources de financement, leur budget ou encore leurs projets réalisés et à venir. Pour obtenir ces informations, nous nous sommes dans un premier temps appuyés sur la documentation existante à leur sujet : articles, monographies, vidéos, communications de l'organisme et documents internes. Puis, partant du postulat que toute information ne fait pas toujours l'objet d'une inscription matérielle, nous avons procédé dans un second temps à un recueil des données manquantes à l'aide d'un questionnaire, soumis à l'oral auprès de personnes-ressources préalablement identifiées. Nous avons également assisté aux assemblées générales annuelles du JDR et de BECS, ce qui nous a permis de présenter notre recherche, de connaître les enjeux de l'heure et d'observer les dynamiques démocratiques internes des deux organismes. Le CSA n'ayant pas prévu de réunions durant le temps de notre recherche, nous n'avons pas pu observer de rencontres collectives. Ce travail général de documentation nous a permis de mieux comprendre le fonctionnement des organismes étudiés, nous préparant ainsi

pour la deuxième phase de notre observation.

Cette seconde étape avait pour but d'aller plus loin dans l'obtention d'informations en interrogeant des personnes membres des trois associations sur le sens qu'elles donnent à l'autonomie et sur l'analyse qu'elles font de leur rapport à celle-ci. Opérationnellement, nous avons fait le choix de rencontrer en entrevues semi-dirigées au minimum trois personnes par organisation. Afin de représenter au mieux les réalités historiques et organisationnelles des trois organismes à l'étude, ces personnes ont été sélectionnées de la façon suivante : une personne fondatrice, une personne membre ou sympathisante, et une personne nouvellement impliquée au sein de l'organisme. Au total, nous avons réalisé dix entretiens : trois au Journal de la rue, quatre à la Banque d'échanges communautaires de services et trois au Centre social autogéré. Ces entrevues étaient basées sur les connaissances acquises grâce à l'étape précédente et cherchaient à apporter des éléments de réponse précis quant à notre modèle d'analyse. Les guides d'entrevues (voir Appendice A) étaient identiques entre les personnes interrogées, à l'exception de quelques adaptations concernant le CSA, en pleine mutation dans son modèle d'action. Ces dix entretiens ont ensuite fait l'objet de transcriptions écrites intégrales – *verbatim* – puis d'une analyse thématique en continu, en conformité avec les principes développés par Paillé et Mucchielli (2012) : repérage linéaire des unités de signification, synthèse de la teneur des propos puis construction d'un arbre thématique à des fins de classement, de recomposition du sens et de comparaison des différents discours entendus.

Les prochains chapitres feront état des fruits de ce travail de recueil de données et d'analyse. Nous présenterons dans un premier temps les résultats de cette collecte d'informations sous la forme d'une présentation des discours et des pratiques de chaque organisme étudié. Cette partie nous permettra de dégager des éléments pour répondre à deux de nos questions de recherche : comment les organismes communautaires ayant fait le choix d'une indépendance financière vis-à-vis du secteur public vivent-ils leur rapport à l'autonomie? Quels types de pratiques l'autonomie

organisationnelle de ces associations leur permet-elle de mettre en œuvre? Les données présentées feront, dans un second temps, l'objet d'une analyse servant à répondre à notre deux autres interrogations, à savoir : les réflexions et les actions des associations étudiées sont-elles, sur la question de l'autonomie, en rupture avec le discours dominant au sein du milieu communautaire? Que peuvent nous apprendre ces modèles économiques alternatifs en termes d'autonomie?

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION DES DONNÉES RECUEILLIES

Afin d'étudier au mieux les valeurs, la mission, les pratiques et les modèles de financement de chacune des organisations sélectionnées, nous avons fait le choix de présenter nos résultats par association. Pour ce faire, nous commencerons par introduire ce qui constitue le cœur et le moteur de tout organisme communautaire, à savoir ses buts et sa mission. Nous procéderons ici à une présentation du développement historique de l'organisme, de ses valeurs et de ses objectifs. Nous nous intéresserons ensuite aux réflexions et aux pratiques économiques mises en place par l'association en vue de la réalisation de ses idéaux. Nous ferons converser ces données avec les trois principes du projet d'autonomie castoradien tels que définis précédemment : reconnaissance d'une certaine forme d'hétéronomie intrinsèque au financement par subventions; volonté d'auto-institution par l'élaboration de modèles alternatifs; existence de pratiques émancipatrices. Enfin, nous présenterons les atouts et les limites, relevés par les personnes répondantes, du modèle économique mis en place par l'organisme, notamment concernant la libre détermination de sa mission et de ses pratiques.

4.1 Le Journal de la rue

Le Journal de la rue est un organisme communautaire situé dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve. Créé en 1992 afin de publier et de diffuser le « premier journal de rue francophone au monde » (Reflét de société, 2014, p. 4), l'organisation regroupe aujourd'hui pas moins de six services distincts (voir Annexe A) ayant comme mission commune « d'aider les jeunes marginalisés à se réinsérer dans la vie

socioéconomique en favorisant leur autonomie » (*Ibid.*, p. 3).

4.1.1 Du *Journal de la rue* à *The Social Eyes*

C'est en septembre 1992 que le père André Durand et Raymond Viger créent le magazine *Journal de la rue*. Travailleurs de rue intervenant auprès des jeunes des quartiers défavorisés de Montréal et des alentours, les deux bénévoles cherchent à cette époque un moyen de développer leur pratique et de soutenir économiquement leur intervention au niveau local, mais aussi à plus grande échelle. Ils retiennent alors l'idée de créer une publication papier ayant comme objectif de financer leur action et de « contrebalancer les médias conventionnels dans le traitement des thèmes sociaux » (*Ibid.*, p. 4) tout en « inform[ant] et sensibilis[ant] différentes populations sur ces thèmes » (*Ibid.*). Cette initiative permet de soutenir les deux intervenants dans leur démarche de prévention des problèmes sociaux tout en leur offrant un moyen de générer des revenus de façon régulière. Si le magazine change de nom en 2004 pour s'appeler aujourd'hui *Reflet de société*, le *Journal de la rue* continue son existence légale en demeurant, comme la surnomme une personne répondante, la « holding communautaire » sous laquelle les autres activités de l'organisme, tel le Café Graffiti, se développent.

Constatant l'existence d'une importante jeunesse marginalisée dans Hochelaga-Maisonneuve, et découvrant l'intérêt de cette population pour la culture hip-hop, Raymond Viger décide de développer l'organisme et d'ouvrir, en 1997, le Café Graffiti, afin de « répondre aux besoins de ces jeunes de se réunir pour pratiquer leur art, pour échanger entre-eux, socialiser... » (*Ibid.*, p. 6). Outre sa vocation d'espace dynamique d'apprentissage et de développement d'habiletés en arts urbains – graffiti, breakdance, rap, *DJing*, *slam*... –, le Café Graffiti se veut un terrain d'intervention tant sociale que professionnelle. Lieu d'écoute informelle dont la pratique est fondée sur une relation de « pair aidant », ou de « grand-frère » (Une personne répondante),

le Café Graffiti est un véritable milieu de vie et de socialisation, dont un des objectifs principaux est « d'être disponible et à l'écoute des besoins de chaque citoyen » (Une personne répondante). L'équipe d'intervention est ainsi présente afin de fournir une aide au rattachage scolaire, un soutien aux jeunes ayant des difficultés judiciaires, ou encore un service d'écoute et d'orientation aux personnes consommatrices de drogues. Outre son volet social, le Café Graffiti cherche à fournir aux jeunes fréquentant l'organisme des outils – gérance d'artistes, aide dans la recherche d'emplois conventionnels, responsabilisation face au budget... – en vue d'une insertion professionnelle adaptée à leurs envies et à leur situation économique :

Le jeune qui rentre ici, qui crève de faim, si je peux l'aider à rentrer du cash, puis à remplir son frigidaire, parfait, c'est ce que je veux. Les maisons de jeunes, elles, ont comme mission de travailler l'altruisme du jeune. Le jeune n'est pas là pour faire de l'argent. Puis c'est correct. Sauf que le jeune qui arrive chez nous, il est dans la rue, il n'a pas d'appartement, rien, moi c'est son employabilité que je travaille. (Une personne répondante)

Cet accompagnement se fait au gré des envies de chaque personne accueillie : « [La mission,] c'était d'aller le plus loin possible avec eux autres puis de les structurer pour qu'ils réintègrent la société de la manière qu'eux autres voulaient le faire, sans rien leur imposer. » (Une personne répondante) Selon une personne interrogée, le Café Graffiti compterait aujourd'hui cent-soixante-cinq membres et aurait accueilli près de mille jeunes depuis son ouverture. Cet axe intervention/création est complété par un axe diffusion, opéré conjointement avec les Éditions TNT.

Initialement la société éditrice des livres de Raymond Viger, les Éditions TNT rejoignent le Journal de la rue en 1994 afin d'assurer la distribution des produits de l'organisme. Outre des services d'infographie, les Éditions TNT proposent la diffusion et la vente de livres, de CD, de DVD et de produits sérigraphiés.

En juin 2014, le Journal de la rue s'est doté d'un nouveau vecteur de diffusion artistique en rachetant le réputé café-bar-restaurant Bistro In vivo, situé de l'autre côté

de la rue Sainte-Catherine. Le nouvellement nommé Bistro Ste-Cath a pour mission de constituer un lieu d'exposition et de diffusion de spectacles, notamment pour celles et ceux fréquentant le Café Graffiti, le tout dans une ambiance resto-bar. Un espace à vocation culturelle donc, mais également engagé. En effet, le Bistro Ste-Cath souhaite ouvrir ses portes à « d'autres organismes et d'autres projets d'intervention communautaire pour offrir des soupers-spectacles pour leur propre financement » (Viger, 2014).

Enfin, en 2015, le Journal de la rue réaffirme son volet originel, celui de la publication journalistique, en lançant un nouveau magazine sociétal, destiné cette fois-ci à un public anglophone : *The Social Eyes*.

De la prévention avec *Reflét de société* et *The Social Eyes* à la diffusion avec les Éditions TNT et le Bistro Ste-Cath, en passant par l'intervention avec le Café Graffiti, le Journal de la rue couvre un large spectre en matière d'action communautaire. Si cette diversité peut impressionner, voire surprendre, toutes ces activités répondent, selon les personnes interrogées, à une même préoccupation : venir en aide aux jeunes en fonction de leurs envies et de leurs besoins.

4.1.2 Être autonome pour adapter sa pratique aux envies et aux besoins des jeunes

Les personnes interrogées sont unanimes, les jeunes sont au cœur de l'intervention du Journal de la rue : « Le but de l'organisme c'était d'aider des jeunes, puis ça a toujours été ça, puis de les amener le plus loin qu'ils pouvaient par rapport à leurs besoins à eux autres, de toujours partir de leurs besoins. » (Une personne répondante) On l'imagine aisément, cette volonté d'adapter sa pratique en fonction des besoins et des volontés des personnes accueillies au sein du JDR exige de l'association une certaine souplesse, et donc une certaine autonomie organisationnelle.

Cette dernière, le Journal de la rue la définit selon trois critères :

- être capable de satisfaire les envies des personnes aidées : « L'autonomie, c'est de pouvoir répondre aux besoins des gens qui utilisent nos services. [...] Le jeune veut une guitare sèche, ben on va trouver des guitares sèches. » (Une personne répondante);
- être capable de déterminer librement sa pratique : « [Être autonome,] c'est être libre de déterminer l'approche d'intervention, les outils qu'on utilise. » (Une personne répondante);
- posséder son indépendance financière : « L'autonomie, c'est aussi être indépendant de commanditaires ou de bailleurs de fonds. » (Une personne répondante)

Pour le Journal de la rue, la liberté d'action est indissociable du modèle économique utilisé : « Pour permettre à l'organisme de répondre rapidement aux différents besoins des jeunes que nous accompagnons, nous devons développer un financement indépendant et autonome. » (Reflète de société, 2014, p. 3) Hostile à la charité qu'il considère comme misérabiliste, le Journal de la rue ne souhaite pas réclamer ce financement : il souhaite le créer. Cette démarche s'inscrit dans une volonté d'autofinancement maximal, mais est également cohérente avec les valeurs et les pratiques du modèle d'intervention sociale prôné par l'organisme :

On ne veut pas appeler les gens pour avoir un don. On ne veut pas recevoir gratuitement de l'argent. On veut vendre quelque chose. On veut vendre le jeune. « Regarde le jeune il fait des belles toiles. Achète des toiles, tu vas encourager le jeune à avoir un salaire. » Donc ce que je veux c'est que tu te dises : « Wow, c'est vrai il est professionnel. Je l'aime cette toile-là. Non seulement je vais l'acheter, mais je vais la mettre dans mon salon. » Et c'est ça qu'on veut, c'est cette mixité-là entre des clients qui achètent un produit qu'ils veulent avoir, qui sont fiers de ce produit-là, qui leur sert dans leur vie, soit à agrémenter leur décor, soit à avoir des textes pour aller dans les écoles ou dans les organismes communautaires, en même temps reconnaître le jeune qui va participer à tout ça. (Une personne répondante)

Pour le Journal de la rue, cette approche commerciale s'explique par une volonté d'utiliser toutes les ressources à sa disposition afin de soutenir la mission de

l'organisme, mais également par une certaine forme de méfiance à l'égard des bailleurs de fonds traditionnels, qu'il s'agisse de commanditaires, de fondations ou du gouvernement : « Si je ne vais pas vendre quelque chose pour rentrer du cash, ben à ce moment-là je vais peut-être me prostituer à aller chercher une commandite. Je vais peut-être me prostituer à aller chercher une subvention. » (Une personne répondante)

Pour les personnes interrogées, qui reconnaissent dans le financement par subventions une possible source d'hétéronomie, recevoir de l'argent de l'extérieur n'est jamais anodin. En effet, en plus d'être nocives pour la créativité des organismes, ces ressources risquent d'aller à l'encontre du projet d'auto-institution sociétale et organisationnelle de ces derniers, mettant potentiellement en péril l'autonomie, voire l'existence même des groupes communautaires.

L'autonomie tout d'abord, car selon les personnes répondantes, toute contribution financière de bailleurs de fonds représente une potentielle ingérence dans les affaires de l'organisme, limitant *de facto* la capacité auto-instituante de celui-ci. À propos des commanditaires :

On sait par expérience qu'il y a de grosses institutions qui par les placements publicitaires vont acheter le silence d'organismes communautaires. [...] Faut pas se le cacher, ils mettent leur nom un peu partout, ils mettent des commandites dans des festivals, dans des spectacles, puis là à ce moment-là ils disent : « Ben écoute, untel dans ton village, il commence à me tomber sur les nerfs, il parle contre nous autres. » Ils se servent des commandites qu'ils mettent dans ces villages-là pour dire : « Ben écoute, si tu veux pas qu'on te retire tes publicités puis tes commandites, faudrait peut-être que lui il se ferme la gueule. » [...] Donc des choses comme ça nous, c'est contre notre autonomie d'accepter que quelqu'un veuille acheter notre éditorial parce qu'il prend de la pub. (Une personne répondante)

Un risque vis-à-vis de l'autonomie donc, mais également vis-à-vis de la survie même de l'organisme, notamment en raison de l'instabilité des fonds alloués. À propos des organismes subventionnaires : « Eux autres ils peuvent dire du jour au lendemain, là, sans t'aviser, qu'on t'enlève ta subvention. Ils l'ont déjà fait. Tu sais, de recevoir des

subventions des fois ça peut te mettre en péril. » (Une personne répondante)

Enfin, si les personnes interrogées sont également hostiles à un recours continué au financement par bailleurs de fonds, c'est que ces subventions nuiraient au développement d'alternatives économiques au sein des organismes communautaires : « C'est la pérennité qui tue le communautaire, qui tue l'innovation. Si je suis habitué de recevoir de l'argent, puis qu'avec cet argent-là ben je suis gras dur, j'ai pas besoin de me forcer les méninges pour sortir des champs trop connus, trop "sécures." » (Une personne répondante)

Malgré ces critiques, le Journal de la rue n'est pas complètement fermé à l'idée de recevoir de l'argent de bailleurs de fonds, à condition que ces apports soient ponctuels et précis, bonifiant une action initiée par l'association sans toutefois la modifier :

On peut avoir un tremplin pour dire : « J'ai un projet qui serait le fun, mais j'ai besoin d'un coup de pouce pour le partir, pour après qu'il devienne autonome. » Et là pour moi je trouve ça pertinent d'avoir une subvention, pour dire que c'est un tremplin. La subvention, je rentre un peu d'argent, j'ai des partenaires qui se mettent autour, j'ai une idée, j'ai des outils, et voilà, avec ça je viens d'enflammer une racine de plus qui va grandir. En deuxième année, il y a plus d'argent, elle s'autofinance. L'autofinancement, quand tu le fais tout seul, ça peut prendre cinq ans à faire le projet. Mais si t'as une subvention, peut-être que tu peux le faire en un an ou deux. Donc ça vient accélérer si on veut l'intervention puis la mise en place de projets pertinents. (Une personne répondante)

Sceptique quant aux intentions des bailleurs de fonds institutionnels, le Journal de la rue l'est beaucoup moins face au monde de l'entreprise. Convaincu du potentiel d'implication du milieu des affaires dans le secteur communautaire, l'organisme souhaite développer des liens entre ces deux univers en faisant des ressources dont disposent les femmes et hommes d'affaires un nouvel outil au service d'une certaine auto-institution organisationnelle, mais également sociétale :

Tranquillement, je pense qu'on est capable d'intéresser un monde d'affaires à travers le Québec à s'impliquer dans leur région pour donner un corps, une solidité administrative dans lesquels les intervenants

sociaux vont pouvoir s'infiltrer. [...] Donc il y en a du cash un peu partout, des gens qui veulent s'impliquer mais qui veulent pas juste donner pour donner. Qui veulent que ça lève puis que ça reste. (Une personne répondante)

Souhaitant axer sa pratique autour des besoins et des envies des jeunes, le Journal de la rue tient fermement à son autonomie, outil indispensable au maintien de sa liberté de réflexion et d'action ainsi qu'à la réalisation de son projet d'auto-institution sociétale. En affirmant vouloir utiliser l'économie de marché et la société civile en lieu et place des bailleurs de fonds traditionnels afin de conserver son indépendance économique et politique, le Journal de la rue se distingue de la plupart des autres organismes communautaires québécois par sa forte identité commerciale et entrepreneuriale ainsi que par sa volonté de s'auto-instituer à l'aide d'un modèle économique alternatif au financement par subventions.

4.1.3 Une pratique résolument entrepreneuriale

Afin de pouvoir répondre le plus rapidement et efficacement possible aux besoins et aux demandes des jeunes fréquentant l'organisme tout en développant son autonomie, le Journal de la rue a décidé de se doter de pratiques inspirées du monde de l'entreprise privée. « Adaptation, souplesse, action, réaction, remise en question » (Une personne répondante), tels sont les leitmotifs de l'équipe de direction et d'intervention du JDR, observables tant dans les pratiques organisationnelles de l'association que dans son modèle économique.

4.1.3.1 Pratiques organisationnelles du JDR

Conformément à sa volonté de placer la jeunesse au cœur de ses préoccupations, l'organisme s'est tout au long de son histoire adapté aux demandes et aux besoins de celle-ci :

À un moment donné, on n'avait que du hip-hop, on n'avait que des jeunes graffiteurs. À un moment donné, on a eu des jeunes plus dans le *breakdancing*. Après ça là on est revenu avec plus du graffiti. Donc on a toujours suivi le besoin des jeunes. [...] Donc c'est toujours en fonction des jeunes qu'on travaille. À un moment donné on a eu des jeunes qui faisaient du punk, fait qu'on avait dans le sous-sol du café des punks qui faisaient de la musique en bas. On a eu un journal punk qu'on a hébergé aussi pendant quelques mois pendant qu'il était déstabilisé. Donc notre mission c'est d'aider les jeunes puis on a toujours, en fonction de leurs besoins, on a toujours travaillé pour eux autres à ce niveau-là. (Une personne répondante)

Selon les personnes interrogées, cette capacité à s'adapter sans cesse aux besoins et aux demandes des jeunes est rendue possible grâce à une recherche constante d'innovation doublée d'un goût immodéré pour l'action de la part de l'équipe dirigeante :

On a un projet, on a une personne, on met ça ensemble, on fonce. [...] Moi chez nous là, quand tu me demandes : « Il y a combien de jeunes exactement? », je ne le sais pas, parce que je n'ai pas le temps de compter, c'est à peu près. Combien qu'on a vendu? C'est à peu près. Parce qu'on n'a pas le temps, on va dans l'action, on travaille avec et pour le jeune. (Une personne répondante)

Cette démarche proactive et auto-instituante, que les personnes interrogées n'hésitent pas à qualifier d'entrepreneuriale, est pleinement assumée par l'organisme :

Tu sais dans le fond notre modèle là il est pas compliqué. [Untel] c'est comme un entrepreneur, il est à l'affût des opportunités qui se présentent, puis on est capable de les saisir au moment où elles se présentent. Donc c'est ça qui fait la force de notre... [...] Puis nous autres on l'a enrobé, il est dans une mission sociale. (Une personne répondante)

Assurément atypique dans l'univers associatif à vocation sociale, cette approche « d'entreprise communautaire privée » se distingue peut-être et surtout par son modèle économique singulier qui n'hésite pas à créer « de l'argent communautaire » (Une personne répondante) afin de financer sa mission.

4.1.3.2 Modèle économique du JDR

À ses débuts en 1992, le Journal de la rue se finance exclusivement grâce à des dons d'individus et d'organisations – lors de conférences par exemple – ainsi qu'aux économies personnelles des deux fondateurs : « On n'a pas de local, on n'a rien, on travaille pour les jeunes, tout se fait bénévolement, il n'y a pas de dépenses comme telles. » (Une personne répondante) C'est en ouvrant le Café Graffiti en 1997 qu'un besoin financier se fait particulièrement ressentir :

En 97, là, quand on est passé de travailleurs de rue à travailleurs de milieu, là ça a été un local, des assurances, chauffage... Donc il y avait des coûts, et à partir du moment que t'as un local, ça veut dire que là faut que t'assures une permanence, donc il a fallu commencer à rentrer des employés aussi. (Une personne répondante)

Afin de pouvoir financer ses nouvelles dépenses, le Journal de la rue décide de développer son magazine : « Le magazine, on l'a privilégié parce qu'on le faisait déjà donc c'était rien que le maximiser. » (Une personne répondante). Un autre témoignage évoque ce virage économique :

On a commencé à regarder comment le magazine pouvait nous aider parce qu'il y avait une demande des gens. [...] Donc tranquillement on avait abonné des gens. [...] Et ces abonnés-là, tranquillement, nous ont permis d'avoir une liste d'abonnés disant : « Ah ben OK, là on ouvre un local, il y a des dépenses, ben à ce moment-là on peut peut-être se servir des abonnés pour nous permettre de financer le local. » (Une personne répondante)

Dès 1999, un système de vente d'abonnements par correspondance est mis en place, faisant croître le nombre d'abonnés, et ainsi les revenus de l'organisme, de manière exponentielle :

Fait que là on a développé en 99 les abonnements massifs au magazine. Donc on est passé d'un budget entre dix mille et vingt mille dans ces années-là, à deux millions en l'espace de pas grand-temps, que par l'autofinancement, avec des abonnements au magazine. On a eu jusqu'à quatre-vingt-cinq mille abonnés. (Une personne répondante)

« Longtemps [...] seule source de revenu pour payer l'intervention auprès des jeunes » (Reflet de société, 2014, p. 4), la vente du magazine permet également à l'organisme de devenir propriétaire de l'immeuble dans lequel il est installé. Malgré cette situation budgétaire favorable, une série de mesures administratives et législatives viennent perturber le bon déroulement des activités économiques de l'organisme, compromettant la capacité d'auto-institution de celui-ci.

En effet, depuis quelques années, le JDR fait face à d'importantes difficultés financières issues d'une série de mesures prises par les gouvernements fédéral et provincial. Tout d'abord, depuis 2008, Ottawa permet à toutes personnes le demandant de s'inscrire sur la Liste nationale de numéros de télécommunication exclus, système interdisant toute sollicitation commerciale téléphonique à leur égard. Cette loi vient alors directement affecter le démarchage à des fins d'abonnement du Journal de la rue :

Les journaux de Québecor ont l'exemption de cette nouvelle loi-là, mais les magazines, même communautaires comme nous autres, l'ont pas. Ce qui fait que moi ça me coûte maintenant très cher de faire du télémarketing. Au Québec, je peux rejoindre juste 50 % des gens à cause de ça, ce qui nous a augmenté de beaucoup nos frais fixes, et en même temps diminué beaucoup nos revenus. (Une personne répondante)

Plus récemment, c'est au tour de Postes Canada de mettre en péril le JDR en relevant le prix de l'affranchissement. Pour le Journal de la rue, le coût du timbre passe alors de soixante-trois cents à un dollar l'unité :

Tu sais, le bureau de poste, quand il a dit : « Mon timbre passe de soixante-trois cents à une piastre », ils m'ont pas avisé un an à l'avance pour que je me prépare. Ça a quasiment tué notre magazine à ce moment-là. (Une personne répondante)

En plus de ces bouleversements, l'organisme doit également faire face à l'augmentation du salaire minimum, à la hausse du prix du papier ainsi qu'à l'évolution statutaire de son magazine qui, en passant de « communautaire » à « thématique provincial », perd son accès privilégié aux publicités gouvernementales.

(Reflét de société, 2014, p. 4). Afin de survivre et de rester autonome, le JDR n'a alors d'autre choix que de « développer de nouvelles stratégies de financement » (*Ibid.*, p. 5). Pour ce faire, l'organisme décide de mettre l'accent sur deux nouvelles sources de revenus : la vente de produits artistiques et le Bistro Ste-Cath.

La première stratégie inclut la vente de toiles, la signature de contrats de peinture murale et la commercialisation de produits dérivés – calendriers, t-shirts... Souhaitant valoriser l'intégration professionnelle des jeunes fréquentant l'organisme, le Journal de la rue reverse la totalité du montant de la vente ou du contrat aux artistes :

Quand nous on vend une toile, tout l'argent va à des jeunes, sauf que t'as 75 % qui va au jeune qui a fait la toile, et 25 % pour cent qui va au collectif d'artistes, pour leur représentation. Et c'est ce qui permet d'avoir une autonomie, une continuité dans le projet. Donc là j'ai un modèle d'affaires qui peut traverser le temps, parce que je fais pas juste vendre une toile. J'investis dans la promotion des ventes futures de toiles. J'investis dans un artiste qui a besoin de prendre de l'expérience puis de rencontrer une foule. Donc c'est ça la différence. Dans un modèle d'affaires, faut que tu penses à long terme. (Une personne répondante)

Cet argent, le Journal de la rue a décidé de ne pas s'en servir pour payer ses frais de fonctionnement : « Je n'ai pas le droit de prendre cet argent-là pour dire : “Je paye le loyer, je paye un salaire, pour le *staff* ou tout ça.” Non non, faut que ça aille pour la promotion du collectif. » (Une personne répondante)

Autre nouvelle source de revenus : le Bistro Ste-Cath. Si la mission de diffusion culturelle de l'organisation était une des principales motivations ayant conduit à l'acquisition de ce commerce, l'idée de diversifier les modes de financement du Journal de la rue en était une autre tout aussi importante : « L'achat du Bistro en 2014 s'est fait parce que [...] le magazine ne pouvait plus seul subvenir à nos besoins financiers. Ça nous a amené à devenir, être un restaurant. » (Une personne répondante). Bien que le Bistro Ste-Cath ait comme mission d'apporter des ressources à l'organisme, son achat relève plutôt de l'opportunisme que de la planification économique :

On est des opportunistes. [...] Le bistro c'est un hasard, [Untel] il a entendu aux nouvelles que le Bistro In vivo fermait. [...] On a dit : « OK on achète. » [...] On avait déjà en tête un gérant, donc c'était quelque chose qui était plausible. Puis l'opportunité s'est présentée. (Une personne répondante)

Le Bistro Ste-Cath ayant ouvert il y a seulement un an, aucun bilan quantifiable n'est encore possible et disponible. Cependant, les personnes interrogées espèrent que ce nouveau projet prendra à terme une part importante dans le financement de l'organisme : « Aujourd'hui, ce qu'on vise, c'est à peu près moitié-moitié entre le Bistro et le magazine. » (Une personne répondante) Actuellement, les recettes provenant des abonnements constituent environ les 3/4 du budget du Journal de la rue.

Malgré des remous économiques inhérents au modèle de l'entreprise privée, le JDR possède à ce jour un budget dépassant le million de dollars, des biens immobiliers, trois bureaux – un à Joliette et deux à Montréal –, quarante personnes employées et environ trente mille personnes abonnées. Pour l'organisme, cette situation est le résultat d'un modèle économique émancipateur et alternatif basé sur « des petites actions de beaucoup de citoyens » (Une personne répondante) au détriment d'un recours systématique et chronique aux subventions et aux commandites.

Face aux bailleurs de fonds conventionnels, le Journal de la rue s'inscrit là aussi dans une démarche proactive: « Autant dans le privé, dans mon ancienne vie, qu'aujourd'hui dans le communautaire, jamais je n'ai attendu après une subvention. » (Une personne répondante) Conscient, comme nous l'avons vu précédemment, des risques que le financement institutionnel peut avoir sur son autonomie, l'organisme n'est pourtant pas hostile à la perception de ces fonds, et n'hésite pas à les solliciter dès qu'il en a l'occasion : « On a toujours appliqué sur les subventions. Quand on peut on applique, puis si on les a, on les a, si on les a pas, on les a pas. » (Une personne répondante)

Du gouvernement, le Journal de la rue perçoit deux financements récurrents : le

premier, d'un montant annuel de dix mille huit cents dollars – soit moins de 1 % du budget de l'association –, est versé par le ministère de la Santé et des Services sociaux via le Programme de soutien aux organismes communautaires afin d'appuyer la mission d'intervention sociale du JDR; la seconde subvention, d'un montant d'environ cent mille dollars par année, correspond à l'allocation du Fonds du Canada pour les périodiques attribuée par Patrimoine Canada en vue d'offrir « un appui financier à des magazines imprimés, des journaux non quotidiens et des périodiques numériques canadiens pour leur permettre de surmonter les désavantages du marché » (Gouvernement du Canada, 2014). Concrètement, ce financement vient en aide au volet « entrepreneurial » de l'organisme en apportant un soutien économique aux frais d'envois postaux du magazine *Reflét de société*. À elles deux, ces contributions représentent entre 10 et 15 % du budget annuel du Journal de la rue. En plus de ces subventions, l'organisme bénéficie d'autres appuis économiques publics, plus ponctuels, comme en 1999 pour développer le Café Graffiti en permettant l'embauche temporaire de quelques employés, ou en 2015 pour monter un projet entre le Bistro Ste-Cath et d'autres organismes communautaires locaux. Pour les personnes interrogées, ces financements d'appoint visent uniquement l'amélioration des services proposés, sans jamais toucher aux fondements de l'intervention et à l'autonomie associative :

Le Café Graffiti est déjà ouvert, est déjà autonome. On vient rajouter un employé de plus pour une mission nouvelle qui est [par exemple] d'aider les jeunes à bâtir leur portfolio, à mettre ça sur internet puis à vendre plus. Mais si je ne l'ai pas, on est ouvert pareil puis on intervient pareil. C'est là qu'est la nuance. Présentement, le Bistro, on s'est arrangé pour l'acheter tout seul, pendant les sept premiers mois. On a convaincu la Ville de Montréal qu'on est capable de faire plus que ça pour les autres. Mais si j'ai pas la subvention, le Bistro est ouvert pareil puis il finance le Café Graffiti. Donc il est opérationnel. Notre opération ne dépend pas d'un bailleur de fonds. C'est la bonification que je peux faire de ce projet-là qui, ponctuellement, va être subventionnée. (Une personne répondante)

Bien que le Journal de la rue ne soit pas particulièrement hostile à l'obtention d'autres

subventions régulières, comme celle du Programme d'aide aux médias communautaires du Québec, l'organisme n'est cependant pas prêt à toutes les concessions. Que cela concerne les critères d'embauche – « Si c'est pas quelqu'un qui provient du milieu, à ce moment-là on aurait refusé la subvention. » (Une personne répondante) –, les critères d'utilisation de la subvention ou la reddition de comptes – « Des fois on refuse des subventions parce qu'ils nous demandent des choses que nous on n'a pas le temps. Tu me donneras pas une subvention pour que 30 % du temps je sois à comptabiliser. » (Une personne répondante) –, le Journal de la rue n'hésite pas à affirmer ses conditions aux bailleurs de fonds et à maintenir une certaine éthique en accord avec ses valeurs et sa volonté d'auto-institution.

Outre ces ressources publiques, l'organisme se finance en partie grâce à la vente d'encarts publicitaires au sein de son magazine *Reflét de société*. Conscient, tel qu'évoqué précédemment, des risques associés à ce type de commandites, le JDR s'est doté d'une politique interne afin de limiter toute ingérence ou pression extérieure :

L'ensemble de notre magazine est limité à 25 % de publicité et divisé dans plusieurs publicitaires. Donc on n'aura pas un commanditaire qui va prendre 100 % de l'espace. [...] Donc je peux être libre et autonome parce qu'il n'y a pas une personne qui me contrôle dans mon éditorial. (Une personne répondante)

Enfin, conformément à son ambition de solliciter la société civile à des fins d'auto-institution sociétale, le Journal de la rue essaye également de rejoindre le milieu des affaires pour développer le concept du Bistro Ste-Cath à l'échelle de la province :

Économiquement parlant, pour les prochaines années, le Bistro devrait avoir une expansion. Comme je disais, on a déjà des gens qui nous ont approchés pour l'ouverture de deux autres bistros dans deux autres régions. Donc on devrait pouvoir augmenter nos revenus mais augmenter notre visibilité provinciale, notre implication provinciale à partir de différents bistros qui vont s'ouvrir un peu partout en région. (Une personne répondante)

Se refusant à agir en fonction des contraintes imposées par les bailleurs de fonds –

« Quand les jeunes voulaient avoir un local, le timing était là, j'avais pas le temps d'aller chercher une subvention puis de démontrer, avec chiffres à l'appui, avec lettres de soutien... On a ouvert le local, bang! » (Une personne répondante) –, le Journal de la rue s'est doté d'un montage budgétaire hybride alliant autofinancement, subventions récurrentes et subventions ponctuelles. Guidé par des stratégies d'entrepreneuriat local et de diversification des activités économiques, le JDR sort de l'orthodoxie financière du milieu communautaire en s'inscrivant pleinement dans une logique d'économie sociale considérée par celui-ci comme émancipatrice. Pourtant, bien qu'inspirant, ce modèle n'en suscite pas moins de nombreux défis et questionnements.

4.1.4 Une imbrication milieu communautaire / entreprise difficile

Si le Journal de la rue valorise le recours à l'entrepreneuriat à des fins d'intervention sociale, les personnes interrogées reconnaissent que ce modèle n'est pas exempt d'interrogations, voire de certaines difficultés.

Le premier défi se situe en interne et concerne les ressources humaines. Agissant à la fois sur un plan social et entrepreneurial, le modèle du Journal de la rue exige une certaine maîtrise de ces deux univers, ce qui serait loin d'être évident :

Le seul défaut que je vois à ce système-là, c'est que t'as besoin d'avoir un côté intervenant et entreprise d'affaires si tu veux. Modèle qui est très rare parce que la majorité des intervenants sociaux ont passé 100 % de leur vie en social. [...] Mais t'as combien d'intervenants sociaux qui sont et intervenant et homme d'affaires? C'est rare, c'est dur à trouver. (Une personne répondante)

La difficile conciliation de ces deux mondes a comme conséquence de faire reposer le Journal de la rue sur une poignée de personnes seulement. En outre, la diversité et le dynamisme des activités de l'organisme exigent une importante implication dans ses différents volets, pouvant rebuter certaines personnes. La question de la relève se

pose alors :

C'est la relève qui est la limite. Moi ce que j'ai peur c'est quand moi ou [Untel] on sera plus là, je suis pas sûr qu'il va y avoir quelqu'un qui va être capable de prendre la relève. Parce que pour nous remplacer, ça prend beaucoup plus d'employés. [...] C'est énormément d'heures qu'on donne pour l'organisme. Ça ne veut pas dire que tout le monde est prêt à faire ça. (Une personne répondante)

Au delà de ces défis internes, le modèle proposé par le Journal de la rue doit également faire face à certaines forces hétéronomes indésirables, notamment politiques. En effet, agissant dans un cadre relevant à la fois du milieu communautaire et de celui des affaires, le JDR est particulièrement sensible aux initiatives gouvernementales, législatives ou financières, pouvant avoir une incidence sur son fonctionnement : « Le gouvernement, malheureusement, non seulement diminue son financement dans le communautaire, mais en plus nous met des bâtons dans les roues souvent. » (Une personne répondante) Comme nous l'avons vu dans la partie précédente, les contraintes législatives ont eu et ont toujours d'importantes répercussions sur l'histoire du Journal de la rue : « Nous demeurons sensibles aux changements de lois. Nous n'avons pas réussi à retrouver une stabilité financière dans [le] monde économique dans lequel nous avons été plongé. » (Journal de la Rue, 2013, p. 2) Ces interventions étatiques – mise en place de la Liste nationale de numéros de télécommunication exclus, hausse du prix des timbres, changement de statut du magazine... – bien qu'indirectes, sont non seulement venues se poser en obstacles au projet d'auto-institution de l'organisme, mais ont également failli faire disparaître celui-ci à plusieurs reprises. De plus, bénéficiant ponctuellement de subventions gouvernementales, le Journal de la rue est également soumis à une certaine instabilité économique pouvant venir toucher ses ressources, notamment humaines : « Le péril c'était de dire : "Si on perd du financement, ça veut dire qu'il faut que je coupe dans le personnel." » (Une personne répondante)

Face à ces difficultés, le Journal de la rue essaye de faire preuve de résilience : « J'ai

mon intervention. Donc c'est pour ça qu'il faut toujours patiner pour revenir. Chaque coup dur qu'on reçoit, on doit en sortir plus fort, on doit en sortir grandi. » (Une personne répondante) Pour dépasser ces difficultés, les personnes interrogées estiment que l'organisme doit continuellement se remettre en question. Ce que s'efforce de faire le JDR en recourant notamment à un autofinancement élevé :

La législation, les augmentations de taxes qui nous arrivent à la dernière minute... Quand tu m'arrives avec une augmentation de quarante, cinquante mille, ça veut dire que cette année-là, je pars avec moins cinquante mille. Faut que je me démène là-dedans puis que je baigne là-dedans. [...] Il faut quand même être rendu à un certain niveau d'autofinancement et d'autonomie pour pouvoir faire ça. Ce n'est pas donné à tout le monde. (Une personne répondante)

Cette capacité d'adaptation, bien qu'exigeant parfois certains sacrifices, est un symbole de l'esprit d'entreprise régissant l'organisme et une des fiertés du Journal de la rue. Pour les personnes interrogées, cette faculté à se mouvoir dans un environnement parfois hostile est révélatrice du haut niveau d'autonomie du JDR.

4.1.5 L'affirmation d'être autonome

Malgré les défis précédemment énoncés, l'ensemble des personnes interrogées estime que le Journal de la rue possède un degré d'autonomie important. En effet, l'organisme serait en mesure de poursuivre la mission qu'il souhaite, avec les outils qu'il désire, tout en maîtrisant ses propres ressources.

Soucieux de développer une action centrée sur les demandes et les envies des jeunes fréquentant l'organisme, le Journal de la rue aurait toujours été capable de répondre à cette exigence :

La mission de l'organisme, dans le fond, elle s'est toujours définie en fonction des jeunes qu'on a rencontrés à travers les projets. [...] On détermine à partir du besoin de jeunes, donc, où est-ce qu'on s'en va. [...] Fait que c'est pour ça qu'on est autonome, parce qu'on n'est pas limité. (Une personne répondante)

Cette possibilité de déterminer librement sa mission s'expliquerait, entre autres, par une certaine intransigeance à l'égard d'éléments extérieurs potentiellement intrusifs. Que cela concerne les commanditaires, les bailleurs de fonds – « Quand la fonctionnaire du gouvernement est venue pour nous faire signer le contrat, [...] on l'a retournée à ses devoirs. » (Une personne répondante) – voire certains autres organismes communautaires – « Nous autres, le fait de ne pas avoir besoin de lettre d'appui [pour obtenir des subventions], ça nous permet de dire ce qu'on veut, quand on veut. Donc ça créé une autonomie très importante. » (Une personne répondante) –, l'organisme se fait un point d'honneur de maintenir un esprit libre de toute ingérence externe en mettant en application des pratiques émancipatrices.

Parallèlement à cette liberté de penser, le Journal de la rue posséderait également, selon les personnes interrogées, une certaine indépendance d'action dans la mise en œuvre de son modèle d'intervention. Libre de « faire les projets qu'[il] veut, avec qui [il] veut » (Une personne répondante), l'organisme peut ainsi décider lui-même des critères d'embauche de son personnel salarié : « Notre autonomie, c'est de pouvoir dire : “J'engage qui je veux, quand je veux.” » (Une personne répondante) Autre exemple, le JDR n'hésite pas à donner une clé du local aux jeunes afin de s'adapter à leurs besoins : « Ils ont au moins une clé quelque part qui leur appartient, un lieu à eux où ils peuvent venir n'importe quand, puis qu'ils peuvent venir la nuit pour danser, pour faire du graffiti... [...] Si j'étais trop encadré, je ne pourrais pas faire ça. » (Une personne répondante)

Enfin, l'autonomie du Journal de la rue se manifesterait également, selon les personnes interrogées, par un important contrôle de ses ressources économiques, contrôle qui lui aurait permis de traverser de nombreuses difficultés financières sans jamais affecter ni le volet social, ni le projet d'auto-institution de l'organisme : « Non, il n'y a pas eu de péril par rapport à l'intervention. » (Une personne répondante) En effet, le modèle économique de l'association, basé sur un fort taux d'autofinancement et sur un budget dépassant le million de dollars, offrirait à l'organisme une certaine

capacité de résilience aux aléas extérieurs. Loin de dévoyer la mission originelle du Journal de la rue, ces remises en question seraient au contraire un tremplin vers de nouveaux horizons : « On est autonome au point de dire : ‘‘Tu coupes mes revenus à une place, parfait, je vais aller chercher ailleurs, je vais créer un projet de plus.’’ » (Une personne répondante)

Organisme atypique au sein du milieu communautaire, le Journal de la rue aurait acquis son autonomie à l'aide d'un modèle économique entrepreneurial refusant de faire de l'argent un tabou : « L'argent, c'est un moyen. » (Une personne répondante)
Résolument pragmatique, le JDR ne reste pas moins guidé par un idéal social d'un secteur communautaire émancipé au moins en partie des bailleurs de fonds traditionnels et subvenant à ses besoins grâce à un système économique basé sur un modèle commercial : « Créer une richesse communautaire, [...] c'est une mission, c'est une orientation, c'est important. » (Une personne répondante)

4.2 La Banque d'échanges communautaires de services

La Banque d'échanges communautaires de services, plus couramment appelée BECS, est un organisme communautaire basé dans le quartier Le Plateau-Mont-Royal. Fondé en 1996 par des membres du parti municipal Montréal écologique, BECS s'est donné comme objectifs de

créer un réseau de solidarité sociale, de donner un pouvoir d'achat aux personnes démunies, d'expérimenter un courant d'économie alternative valorisant l'individu, de donner un sens autre que monétaire au travail, et, finalement, de créer un réseau autonome financièrement basé sur l'engagement de ses membres. (Gaudreault, 2003, p. 19)

4.2.1 Un système d'échange local basé sur l'entraide

BECS fait partie de la grande famille des systèmes d'échanges locaux (SEL). Majoritairement d'origine citoyenne, ces derniers ont comme objectif de développer la solidarité et le partage de compétences entre membres sur un territoire donné, et ce grâce à l'utilisation d'outils autres que l'argent pour médiatiser les échanges. Concrètement, les SEL réunissent des personnes ayant comme volonté de mettre à la disposition d'autres individus leurs aptitudes au moyen de monnaies alternatives, le tout dans une perspective altruiste et solidaire. Là où les systèmes d'échanges locaux se distinguent des autres types de systèmes d'entraide, c'est que les transactions y sont multilatérales, c'est-à-dire que les transferts de services ne sont pas réciproques, mais se font de manière circulaire. Ainsi, « les dettes et les créances se compensent au niveau du groupe dans son ensemble et non de manière bilatérale » (Bayon et Servet, 1999, p. 24). L'autre originalité de ces systèmes est que la monnaie utilisée dans les SEL n'est pas la devise en vigueur dans le pays. Il peut s'agir d'une monnaie parallèle – les grains, les piafs, les cailloux... – ou d'une monnaie-temps. Cette dernière fonctionne sur un principe d'équivalence et de non-hiérarchisation des tâches, puisque chaque prestation possède une valeur identique. C'est cette unité qu'a

choisie BECS pour médiatiser les échanges entre ses membres, en insistant sur le fait que « tout mercantilisme (la recherche d'un profit monétaire) est prohibé » (Banque d'échanges communautaires de services, 2012). En somme, plus que de simples organismes communautaires, les SEL sont de véritables systèmes sociaux d'entraide.

Précurseur montréalais, BECS, qui dénombrait lors de sa première année trente-cinq adhérentes et adhérents, compte aujourd'hui, selon une personne siégeant sur au conseil d'administration, cent quatre-vingts membres, majoritairement originaires des quartiers centraux de la métropole. Il est à noter que l'adhésion est également ouverte à des membres corporatifs, avec lesquels un contrat est passé et signé par le conseil d'administration des deux organismes concernés. La question de l'adhésion est particulièrement importante, puisque ce réseau d'entraide n'est accessible qu'aux membres et à leurs proches. Pour adhérer, chaque personne doit déclarer les services qu'elle souhaite offrir « selon ses compétences et ses intérêts » (*Ibid.*) et s'acquitter d'une cotisation annuelle individuelle de quinze dollars. Ce montant offre à la nouvelle personne membre cinq heures BECS, afin qu'elle puisse bénéficier sans attendre des services proposés. Si la personne membre souhaite renouveler son adhésion une fois celle-ci arrivée à échéance, elle doit démontrer avoir participé à un minimum de deux heures d'échanges dans l'année écoulée et s'acquitter à nouveau des quinze dollars réglementaires.

La mise en relation entre les adhérentes et adhérents de BECS se fait principalement par internet. En effet, le site Web de l'organisme met à la disposition des membres un bottin recensant l'ensemble des services offerts et les coordonnées des personnes les proposant. Libre ensuite aux adhérentes et adhérents de se contacter et de négocier les modalités du service entre elles et eux. Les deux parties enregistrent la transaction via leur espace personnel respectif situé sur le site Web de l'organisme une fois la tâche effectuée. Bien qu'internet soit incontestablement au centre de la mise en relation des adhérentes et adhérents, des activités sociales sont par ailleurs régulièrement organisées par BECS tout au long de l'année – 5-à-7, bazars, journées d'échanges de

savoir, Journée de la lenteur... Le développement de l'aspect relationnel et communautaire entre les membres est d'ailleurs au cœur des préoccupations de l'organisme, qui souhaite placer le partage et la rencontre au-delà du simple échange de services :

Donc là on a une nouvelle personne qui est responsable du comité événements, et cette personne-là a une volonté vraiment relationnelle, de rencontrer des gens. Donc on est passé de quatre activités par année à douze. Donc le calendrier est vraiment rempli, les membres vont être vraiment sollicités pour aller à la rencontre physique [d'autres membres] dans des activités, toutes sortes d'activités. Donc ça va satisfaire certaines personnes dans notre organisme, qui veulent non seulement partager les services, leurs compétences, mais aussi rencontrer d'autres gens et puis partager autre chose. (Une personne répondante)

Le modèle d'entraide non financier proposé par BECS se veut une troisième voie face aux systèmes traditionnels d'échange, régulés soit par du don charitable sans contrepartie explicite, soit par le marché et ses transactions monétaires. Cette volonté fondamentale de s'affirmer comme alternative aux modèles classiques d'échanges sociétaux pose naturellement la question de la capacité de distanciation de l'organisme avec son environnement extérieur. Comment BECS aborde-t-il cet enjeu? Cette interrogation sera au centre de notre prochaine partie sur les réflexions de l'organisme concernant son rapport à l'autonomie.

4.2.2 Une volonté de ne pas se faire déposséder

S'inscrivant dans une perspective alternative souhaitant s'éloigner des modèles traditionnels de services en vigueur dans nos sociétés, BECS fait de la question de l'autonomie un enjeu majeur. En effet, au-delà de son aspect utilitaire d'échange de services, le projet communautaire porte en lui un projet sociétal qui s'appuie sur un fort désir d'autonomie organisationnelle. Ce faisant, toute intervention extérieure est susceptible de remettre en question la faisabilité et la viabilité des ambitions initiales de l'association.

L'autonomie organisationnelle, BECS la définit selon trois critères :

- décider par soi-même : « [Être autonome,] c'est d'être capable de décider soi-même de ses orientations. [...] De ne pas être sous la tutelle d'un autre. » (Une personne répondante);
- agir selon ses propres volontés : « Un organisme communautaire autonome [...] organise ses choses à sa façon. » (Une personne répondante);
- maîtriser ses ressources : « Être un organisme communautaire autonome, ça veut dire qu'on peut vivre et survivre par ses propres moyens. » (Une personne répondante)

Pour l'association, cette autonomie implique, entre autres, une appropriation totale de l'organisation par ses membres, tant dans les réflexions et les décisions que dans la réalisation des actions : « On [croit] vraiment que par nos propres moyens, entre nous, on [est] capable de mettre sur pieds un système viable. » (Une personne répondante)

Parallèlement à ses positions sur son fonctionnement interne, BECS est également attentif à ses liens avec l'extérieur. Les personnes que nous avons eu l'occasion d'interroger nous ont ainsi fait part de leurs réflexions quant à de possibles ententes avec des partenaires et des organismes subventionnaires.

D'une manière générale, BECS est favorable à l'existence de partenariats, que ceux-ci soient effectués avec d'autres SEL, d'autres organismes communautaires, voire certaines entreprises d'économie sociale. En effet, ces alliances, si elles sont bien encadrées et si les valeurs des partenaires sont conformes à celles de BECS, ne sont pas considérées par les personnes interrogées comme des forces hétéronomes nocives, mais au contraire comme des atouts dans la diffusion et le développement de l'association et de son modèle :

L'idée, c'est de bâtir un réseau autonome de gens qui s'entraident, mais ce réseau-là ne peut pas se limiter à soi. Si on est porteur du sens, on doit

être cohérent à travers l'ensemble des actions qui se passent autour. Puis ce que les gens [apprécient], c'est que les tentatives de partenariat, d'ouverture au monde, [sont] juste la cohérence de ce qu'on essaye d'être. D'être en lien avec les autres, d'aider les autres, puis c'est pas l'appartenance au réseau qui est le seul critère, c'est [le] partage d'une espèce de vision, de sens, de partage, d'entraide, de solidarité, puis se connecter avec les exemples de l'environnement, c'est ça qui nous [aide].
(Une personne répondante)

Si cette volonté d'ouverture vers l'extérieur est encouragée quand il s'agit de partenariat avec d'autres organismes communautaires et institutions du milieu, il en est tout autrement quand il est question de collaborer avec des bailleurs de fonds conventionnels.

Par rapport aux organismes subventionnaires, la Banque d'échanges communautaires de services affiche ainsi une certaine réserve. Si la plupart des personnes interrogées considèrent les petites subventions ponctuelles, sans conditions et dont la demande émane de BECS comme des bonus intéressants, ces mêmes personnes sont assez défavorables à toute subvention de plus grande envergure : « Complètement contre. »
(Une personne répondante) Cette méfiance, voire cette hostilité vis-à-vis des grands organismes subventionnaires – État ou fondations – s'explique tout d'abord par un sentiment d'incompatibilité entre des logiques bureaucratiques trop encadrantes et la souplesse requise face aux réalités sur le terrain. Pour BECS, en plus d'être limitantes quant à leurs conditions d'utilisation, les subventions accordées permettraient aux bailleurs de fonds d'avoir un certain regard, voire de s'ingérer dans les affaires internes de l'organisme, pouvant aller jusqu'à une perte de contrôle de la mission et des pratiques de celui-ci :

Les objectifs des bailleurs de fonds, pour nous, [c'est] comme une intrusion, une ingérence sur ce que les membres eux-mêmes voudraient développer ou voudraient devenir. Donc on ne serait plus l'organisme des membres, on serait l'organisme des bailleurs de fonds (Une personne répondante)

À cette crainte s'ajoute la peur d'un détournement des énergies vers la demande et la

régularisation des subventions :

Les énergies qu'on a à déployer doivent être dédiées à la mission première. Si on commen[çait] à rentrer dans un cercle de subsides, de subventions, nos énergies vives [se seraient] orientées vers le renouvellement et l'entretien d'un moyen artificiel qui [aurait] dévoyé la mission principale. On avait peur que notre mission principale soit détournée par l'entretien d'une espèce de cadre artificiel de survie qui est par les subventions. (Une personne répondante)

Si, en plus de voir dans le financement public une potentielle menace à sa mission et à son autonomie organisationnelle, BECS ne semble pas intéressé à obtenir des subventions régulières de bailleurs de fonds, c'est que, conformément à son idéal de rapports humains non pécuniaires, l'organisme ne souhaite pas baser son modèle économique sur la recherche de ressources financières externes, mais sur les valeurs et l'engagement de ses membres ainsi que sur la simplicité de sa structure associative.

4.2.3 Une pratique basée sur l'implication des membres et sur la simplicité volontaire

Fondé sur une volonté d'exister en tant qu'espace auto-institué alternatif aux modèles conventionnels de transactions sociales, BECS intègre dans son fonctionnement une importante composante idéaliste affinitaire et autogestionnaire.

4.2.3.1 Pratiques organisationnelles de BECS

Pour la Banque d'échanges communautaires de services, il est primordial que les personnes adhérentes aient des valeurs compatibles à celles prônées par l'organisme :

Ce qui arrive c'est que, comme c'est vraiment des gens qui partagent les valeurs de l'organisme, qui font partie de BECS, on ne pourrait pas avoir quelqu'un qui ne corresponde pas aux valeurs de BECS. (Une personne répondante)

Cette importance accordée à l'éthique a comme but de préserver l'association de

dérives ou de comportements nocifs pouvant dévoyer la mission et les pratiques collectivement auto-instituées au sein de l'organisme :

Il y a des gens, par exemple tout à l'heure je parlais des travailleurs autonomes, il y a des gens qui voient : « Oh, wow, ils ont presque neuf cents membres, c'est magnifique! Si j'adhère à cet organisme-là, je vais avoir une grosse liste pour envoyer ma publicité ou pour... » Mais ça ne fonctionne pas comme ça. Ils s'aperçoivent assez vite que leur service va être sollicité, mais eux il faut qu'ils utilisent aussi les services. C'est-à-dire que s'ils essaient de vendre un produit, les gens vont tout de suite leur dire : « Eh ça fonctionne pas comme ça là. Tu ne peux pas, tu n'as pas compris la façon dont l'organisme fonctionne. » (Une personne répondante)

Concrètement, BECS a mis en place un système de rencontres en tête à tête entre des membres volontaires de l'organisme et les personnes souhaitant adhérer au réseau. Ces rendez-vous individuels permettent de sonder les attentes de la personne désireuse de faire partie de l'association, puis de l'informer des valeurs fondamentales de l'organisme auxquelles elle devra souscrire. Si une personne ne répond pas aux valeurs de l'organisation, sa participation au projet peut être compromise : « Quelqu'un qui ne correspond pas aux valeurs de BECS, il va le savoir assez vite puis il va s'en aller, il va s'éliminer lui-même en fait. » (Une personne répondante)

Inspiré de l'idéal autogestionnaire, le modèle organisationnel de la Banque d'échanges communautaires de services s'appuie sur la volonté d'une prise en charge totale de l'organisme par ses membres, tant dans les décisions que dans l'opérationnalisation des activités. En pratique, outre les assemblées générales où sont décidées les grandes orientations de BECS et où est élu le conseil d'administration, tout le monde est invité à s'impliquer dans la gestion quotidienne de l'association. Contrairement à de nombreuses organisations communautaires, l'engagement demandé a la particularité de ne pas être purement bénévole, mais d'être rémunéré en heures BECS – permettant par ailleurs aux membres possédant une « dette » de renflouer leur banque de temps. Toute personne peut ainsi contribuer à la réalisation de différentes tâches, par exemple l'organisation d'activités sociales ou la formation et l'accueil des nouvelles et

nouveaux membres, tout en bénéficiant d'une contrepartie monétaire non pécuniaire.

De l'avis de l'ensemble des personnes interrogées, ce modèle de fonctionnement est efficace au sein de BECS. Ainsi, en plus de l'équipe administratrice, plusieurs personnes seraient également impliquées ponctuellement dans la vie de l'organisme : « Il y a une espèce de petit noyau, on le voit dans les rencontres, les assemblées, une vingtaine ou une trentaine de membres, qui gravitent autour du conseil. » (Une personne répondante) Nous avons également pu constater par nous-mêmes, en 2014, une importante implication des adhérentes et adhérents lors de l'assemblée générale annuelle, tant en termes de nombre de personnes présentes que de participation de celles-ci aux discussions. Cette volonté, voire ce devoir moral d'implication ne peut pleinement se comprendre sans évoquer le rapport qu'entretient l'association à son budget, et de façon plus générale à l'argent.

En effet, faisant l'objet d'une critique fondamentale par BECS, la question financière n'est, pour l'organisme, pas essentielle : « Ben nous on n'a pas besoin d'argent là. On n'a qu'à se débrouiller sans argent. On n'a pas besoin d'argent. » (Une personne répondante) Sans complètement retirer l'argent de son fonctionnement, l'organisme base principalement son action sur une certaine forme de simplicité volontaire, soutenue à la fois, comme nous venons de le voir, par l'implication indispensable des membres, mais également par la sollicitation de partenaires extérieurs, par un recours à l'autofinancement et par l'obtention de subventions non récurrentes et non conditionnées.

4.2.3.2 Modèle économique de BECS

La Banque d'échanges communautaires de services a, au fil du temps, développé différents partenariats avec certains organismes de l'arrondissement. L'association collabore par exemple régulièrement avec les Ateliers d'éducation populaire du Plateau et la Maison d'Aurore. Membres corporatifs de BECS, ces deux organismes

mettent leurs ressources à la disposition de l'association en échange d'heures BECS, le premier en fournissant une boîte postale, le second en prêtant ses salles d'activités. Ces outils logistiques sont les seuls que possède la Banque d'échanges communautaires de services, l'organisme n'ayant par ailleurs ni bureau, ni téléphone, ni ordinateur.

Cet attrait pour une certaine forme de simplicité volontaire se manifeste également par la faible envergure du budget de BECS. En effet, à l'exception de l'obtention de la subvention du Parti vert du Québec qui lui a donné son impulsion en 1996 (Banque d'échanges communautaires de services, 2009, p. 3), le budget de l'organisme repose aujourd'hui exclusivement sur les cotisations de ses adhérentes et adhérents. Si celles-ci étaient au départ « à vie », elle sont désormais annuelles, fournissant à l'association une source de revenus récurrente. Ce changement a permis à BECS de « continuer avec un minimum de fonds propres, assurant ainsi son autonomie financière » (*Ibid.*, p. 5). À la fin de l'exercice financier 2013-2014, le total des cotisations annuelles de l'organisme atteignait ainsi la somme de 2 225 dollars. Si ce budget est minime comparé à celui de nombreux autres organismes communautaires à vocation sociale, c'est que les dépenses le sont tout autant. D'un montant total de 1 620 dollars en 2013-2014, celles-ci couvrent essentiellement les frais relatifs aux événements, à la gestion du site internet, aux formations, à la publicité et à la tenue du compte bancaire. Modique mais loin d'être perçu comme subi, ce budget est le résultat d'une volonté de l'organisme de s'émanciper de la recherche constante d'argent et d'accroissement : « Tu sais, quand on a créé ça, on était beaucoup dans *Small is beautiful* de Schumacher. Dans le fond, le gigantisme n'était pas si désirable en soi. » (Une personne répondante)

Enfin, et étant donné les craintes de BECS concernant l'État et les fondations, les relations avec ces acteurs économiques sont quasiment inexistantes. Voyant dans les subventions une potentielle source d'hétéronomie, BECS n'a jamais vraiment essayé d'en obtenir :

C'était comme quelque chose de déconnecté du sens premier de ce qu'on voulait créer. Donc c'est pour ça qu'à travers le temps, on a utilisé différents moyens de financement, mais toujours quelque chose qui était pertinent au niveau de fonctionnement qu'on voulait se donner. (Une personne répondante)

Seuls quelques dons – Parti vert du Québec, enveloppes discrétionnaires d'élus et d'élues de l'arrondissement – de faibles montants et sans conditions ont été sollicités et acceptés, de façon ponctuelle, en supplément à l'argent récolté grâce aux cotisations : « On peut parfois aller chercher un petit montant auprès de son député ou d'un truc comme ça, pour une raison ou pour une autre. Puis ça, ces montants-là, ils sont donnés sans trop d'histoires, tant qu'ils les ont. » (Une personne répondante)

On le voit, le modèle économique, voire écologique de l'association repose essentiellement sur un rapport idéal entre implication, simplicité volontaire et recours à des ressources locales. Ce triptyque permet à l'organisme de se passer de subventions récurrentes, le volontariat et l'autosuffisance financière étant satisfaisants au maintien des ses activités. Bien que les pratiques de BECS puissent sembler conformes à ses ambitions d'auto-institution sociétale et organisationnelle, plusieurs questionnements et défis découlent de son modèle associatif. C'est ce que nous allons aborder dans notre prochaine partie.

4.2.4 Des questionnements sur le recours au salariat et sur l'expansion de l'organisme

Deux sujets concernant BECS sont régulièrement abordés par les personnes que nous avons eu la chance de rencontrer : la possibilité de l'embauche de personnel salarié ainsi que les défis liés à la simplicité volontaire.

Nous venons de le voir, l'engagement comme pratique émancipatrice collective est au cœur du fonctionnement de l'organisme. Rencontrer les nouvelles et nouveaux membres, s'occuper de la gestion des adhésions et des réadhésions, participer aux différents comités, rédiger le courriel hebdomadaire d'informations à destination de

l'ensemble de la communauté... comptent parmi les nombreuses tâches à accomplir pour l'organisme. Or, celles-ci demandent une implication importante des adhérentes et adhérents, qui doivent souvent composer avec une vie sociale, familiale et professionnelle déjà bien remplie. Face aux limites structurelles d'une auto-institution intégralement bénévole, la possibilité d'embaucher du personnel salarié pour effectuer certaines tâches est régulièrement évoquée au sein de BECS : « C'est une suggestion qui est là depuis longtemps, puis on hésite en fait à avoir quelqu'un, à engager quelqu'un. » (Une personne répondante) Bien que la présence d'une telle personne employée soulagerait les membres, notamment celles et ceux faisant partie du conseil d'administration, tout en permettant d'offrir une certaine continuité et une stabilité dans les affaires courantes, cette proposition est loin de faire l'unanimité au sein de la communauté de BECS, et ce pour plusieurs raisons tant pragmatiques qu'idéologiques.

Premièrement, l'embauche d'une personne employée occasionnerait d'inévitables coûts financiers. Or, comme nous venons de le voir, le budget de BECS est particulièrement modeste. Une telle dépense représenterait assurément un défi économique pour l'organisme. Afin de pouvoir mener à bien un projet de cette envergure, BECS estime qu'il n'aurait d'autre choix que de faire appel à du financement extérieur récurrent, ce qui irait à l'encontre de sa position économique actuelle : « Le conseil d'administration discuta de la possibilité d'embaucher du personnel mais il serait ainsi devenu dépendant de sources de fonds publiques. » (Banque d'échanges communautaires de services, 2009, p. 6)

Deuxièmement, le recours à une personne employée ne s'avérerait pas indispensable : « Puis c'est pas très utile en fait. Il y aurait quoi? Tout ce qui serait fait par cette personne-là est fait de façon bénévole puis l'a été depuis les vingt dernières années ou presque. » (Une personne répondante) En effet, bien que les tâches effectuées par les membres de BECS puissent être exigeantes en termes de temps et d'énergie, celles-ci ne le seraient pas suffisamment, selon les personnes interrogées, pour nécessiter la

présence de personnel salarié. Les adhérentes et adhérents hostiles à la professionnalisation de BECS estiment que d'autres solutions concernant la gestion volontaire des tâches devraient être envisagées avant toute potentielle embauche.

Troisièmement, selon certaines personnes répondantes, la présence d'une personne employée au sein de BECS aurait de nombreuses répercussions négatives sur l'ensemble de la communauté, comme le désengagement des membres, la hiérarchisation des statuts ou encore la création d'une contrainte logistique : « Il ne peut pas y avoir deux paliers, des salariés puis des bénévoles, parce que ça finit toujours par faire des jalousies, des... Ça ne marche pas. » (Une personne répondante)

Enfin, la nécessité de rémunérer une personne serait tout simplement incompatible avec l'ambition de BECS d'expérimenter des formes de solidarité sans avoir à recourir à l'argent : « C'est une toute autre chose que d'avoir quelqu'un à qui on donne de l'argent finalement, parce que nous c'est en heures qu'on paye. C'est dans un tout autre registre. » (Une personne répondante)

Pour toutes ces raisons, le statu quo est aujourd'hui en vigueur, mais l'idée d'embaucher un jour une personne salariée n'est pas définitivement exclue. Quoiqu'il advienne, ce débat met en lumière la difficulté, pour un organisme communautaire, de se développer de façon bénévole en tant qu'espace d'auto-institution dans une société où les contingences personnelles extérieures – sociales, familiales, professionnelles, économiques... – sont vives et multiples.

La question de l'expansion est l'autre sujet controversé parmi les adhérentes et adhérents de BECS. Si toutes les personnes interrogées estiment que le maintien de la proximité et de la cohésion des membres doit être dans les priorités de l'organisme, des divergences existent cependant à propos de l'approche que l'association peut et doit privilégier quant à son développement. D'un côté, certaines personnes répondantes estiment que le modèle économique et logistique proposé par BECS

condamne *de facto* l'organisme à demeurer local et restreint. Financièrement d'abord, le budget minime de l'association ne lui permettrait pas de posséder un lieu permanent ou de mettre en place des projets d'envergure : « Ça nous oblige à rester petit. » (Une personne répondante) Logistiquement ensuite, les moyens actuels seraient inadaptés et la masse de travail supplémentaire impossible à absorber :

C'est sûr que si on avait beaucoup plus de membres, l'organisme comme il est maintenant, il pourrait avoir des limites. C'est-à-dire que pour payer les adhésions et tout ça là, il faudrait un système automatisé en fait. Parce que si on a beaucoup beaucoup de membres, ben ils ne peuvent pas juste envoyer un chèque. (Une personne répondante)

Si certaines personnes estiment que BECS ne peut pas grandir, d'autres ne le souhaitent tout simplement pas, notamment en raison d'une crainte d'une dissolution des valeurs de l'organisme :

On n'a pas besoin d'autre chose que ce qu'on a là. [...] C'est sûr que [ce modèle] a des limites, mais je pense qu'on est mieux de connaître nos limites puis de fonctionner dans ces limites-là que d'ouvrir la porte à toutes sortes de gens qui vont finalement se servir du mouvement dans leur propre intérêt puis que finalement ils vont le têter et ça va mourir. (Une personne répondante)

À ces arguments, d'autres répondent que l'arrivée de nouvelles et nouveaux membres augmenterait le nombre de cotisations, et par conséquent le budget de BECS, tout en permettant d'accueillir de nouvelles ressources humaines susceptibles de s'impliquer dans la gestion courante de l'organisme. Les valeurs de BECS seraient quant à elles préservées grâce aux rencontres d'accueil déjà en place, permettant à l'organisme de transmettre sa philosophie dès l'inscription des nouvelles adhérentes et des nouveaux adhérents.

On le voit, deux visions du développement de l'organisme sont ici en tension : l'une aspire à ce que BECS prenne de l'ampleur, augmente son nombre de membres et se dote de ressources logistiques physiques et professionnelles; l'autre souhaite que l'association maintienne son modèle actuel, plus conforme aux valeurs de simplicité

du projet originel. Si ce débat pose comme enjeu la capacité de développement de l'organisme, il est également la preuve d'une discussion démocratique saine, condition préalable à toute démarche auto-instituante. L'embauche d'une personne salariée au sein de l'organisme n'est en ce moment pas à l'ordre du jour, mais la volonté de développer BECS afin d'attirer de nouvelles et nouveaux membres semble cependant en marche. L'organisme est ainsi en train d'œuvrer à la création d'un nouveau site internet et d'une nouvelle plate-forme d'accueil, deux projets dont l'opérationnalisation est espérée pour le vingtième anniversaire de BECS en 2016.

4.2.5 Un important sentiment d'autonomie

Près de vingt ans après la création de la Banque d'échanges communautaires de services, les personnes que nous avons pu interroger se disent satisfaites du modèle de fonctionnement de leur organisme : « On est fier de l'organisme tel qu'il est puis tel qu'il a été construit. » (Une personne répondante) Cet enthousiasme s'explique notamment par un important sentiment d'autonomie au sein de BECS. En effet, à la question : « Considérez-vous que votre organisme est autonome? », les personnes interrogées répondent par l'affirmative. Cette autonomie, les membres de BECS l'attribuent à trois éléments fondamentaux : l'importance des valeurs, l'implication des membres et la mise sur pied d'un système économique contrôlé.

Comme nous l'avons vu précédemment, les membres de la Banque d'échanges communautaires de services ont mis en place une culture et des mécanismes visant à préserver les valeurs de l'organisme. Cette attention accordée à l'esprit originel de BECS permet selon les personnes interrogées une certaine protection face à de possibles sources d'hétéronomie : « C'est ça qui fait que l'autonomie se poursuit, grâce à l'intégrité des membres qui sont présents. » (Une personne répondante) Cette démarche permet non seulement de maintenir l'idéal d'auto-institution sociétale et organisationnelle de l'association, mais également de créer une unité entre les

membres, condition favorable à l'existence d'une certaine solidarité ainsi qu'à un attachement à l'organisme et à ses valeurs : « C'est vraiment la cohésion des membres, c'est ça qui fait que ça tient. » (Une personne répondante)

Autre élément pouvant expliquer le sentiment d'autonomie au sein de BECS : l'importante implication des membres dans la prise de décision ainsi que dans la gestion de l'organisme. Comme nous l'avons vu précédemment, toutes les grandes orientations et décisions concernant l'association sont prises collégalement lors des assemblées générales : « Le conseil d'administration, années après années, il va suggérer, proposer des choses aux membres, mais au final, c'est les membres [qui décident]. Tu l'as vu en assemblée, c'est des gens très impliqués qui sont là, l'organisme leur tient à cœur. » (Une personne répondante)

C'est cette implication de la base comme pratique émancipatrice qui serait, selon les personnes interrogées, au centre du sentiment d'autonomie de l'organisme :

On est tous bénévoles, puis ça a toujours fonctionné comme ça. [...] On cherche le plus d'autonomie possible, mais avec des moyens alternatifs, autres que monétaires. Puis ça, on l'a réussi depuis tout ce temps-là. Alors je ne vois pas pourquoi ça ne pourrait pas continuer. Faut trouver les bonnes personnes, c'est tout. (Une personne répondante)

Pour résumer : « Notre autonomie, on l'a gagnée à force de recrutement, de gens qui s'occupent de faire rouler l'organisme. » (Une personne répondante) Décider par soi-même et agir selon sa volonté, deux des piliers de l'autonomie telle que définie par BECS, seraient finalement par le troisième élément mentionné précédemment : maîtriser ses ressources.

Affirmant que « le financement, c'est le plus important » (Une personne répondante) quand il est question d'autonomie organisationnelle, BECS a, nous l'avons vu, mis en place un système économique et écologique mêlant autosuffisance et partenariats extérieurs tout en refusant les subventions régulières et conditionnées, potentiellement menaçantes pour son autonomie. Grâce à ce système, les personnes

interrogées estiment que « la liberté est totale » (Une personne répondante) : « Ça donne une très grande liberté à l'organisme, parce que toutes ses décisions il peut les prendre. Il est vraiment libre et il n'a de comptes à rendre à personne. » (Une personne répondante) Concernant les partenaires corporatifs, ceux-ci n'auraient jamais eu d'influence sur BECS, et des solutions alternatives seraient possibles en cas d'arrêt des collaborations : « On a plein d'offres de gens qui pourraient nous trouver un autre local pour faire nos événements. » (Une personne répondante) En bref : « Le modèle économique de BECS, c'est son arme. » (Une personne répondante)

Avec un budget minime et une organisation exclusivement bénévole, BECS invite à revenir aux origines du mouvement communautaire. Loin de vouloir se développer à tout prix, l'organisme s'intéresse plutôt à amplifier socialement et organisationnellement ce qui constitue, selon lui, le cœur de relations sociales harmonieuses, à savoir l'altruisme, l'implication et l'entraide :

Au moins, on sait que c'est possible. C'était ça le but premier. C'est possible de créer un autre monde qui n'est pas basé sur une dépendance financière à des subventions ou des échanges strictement guidés par [l'argent]. On a au moins démontré qu'un autre monde est possible, basé sur d'autres valeurs, d'autres choses. Ce que les gens veulent en faire aujourd'hui, les membres de BECS, ça leur appartient. Mais au moins on a démontré ça. (Une personne répondante)

4.3 Le Centre social autogéré de Pointe-Saint-Charles

Plus connu sous le nom de CSA, le Centre social autogéré est un organisme communautaire œuvrant au sein du quartier Pointe-Saint-Charles. Inspiré des principes de l'anarchisme et s'inscrivant dans une perspective révolutionnaire des rapports sociaux, le CSA a comme objectif

d'installer un lieu, un espace public qui serait ouvert, un espace qui est retiré à la propriété privée ou accessible au plus de gens possible pour tenir des activités sociales, culturelles puis politiques alternatives. Toutes les choses qui manquent dans le quartier, les espaces autant que les activités. (Une personne répondante)

4.3.1 Un centre social pour révolutionner le quartier

Fondé en 2007 à l'initiative de la Pointe libertaire, groupe affinitaire du quartier « qui rassemble des personnes qui agissent dans le champ politique en fonction de créer une dynamique vers l'autogestion du quartier par ses citoyennes et ses citoyens » (La Pointe libertaire, 2010), le CSA de Pointe-Saint-Charles s'inscrit dans un courant mondial d'initiatives populaires autogérées à vocation d'auto-institution sociétale caractérisées par « leur autonomie face à l'État, leur refus de hiérarchie et de l'autorité illégitime, ainsi que la gestion par la démocratie directe » (Centre social autogéré de Pointe-Saint-Charles, 2008, p. 1). Concrètement, les CSA se veulent des lieux de création d'alternatives sociales, économiques et politiques, d'éducation populaire et de bien-être à des fins d'*empowerment* individuel et collectif :

La mission du CSA, de mon point de vue évidemment, c'est de [...] faire un espace puis de permettre aux gens d'y intégrer puis d'y construire des projets collectifs au sein de leur quartier, dans cet espace-là. [...] Un espace vraiment ouvert qui permette aux gens de s'intégrer à la vitesse qu'ils ont envie de le faire, dans des projets. [...] Un lieu de création où on peut apporter des idées, construire des idées communes avec une vision anticapitaliste et anarchiste aussi. (Une personne répondante)

Souhaitant « reprendre ou re-radicaliser le mouvement social du quartier » (Une

personne répondante), le CSA s'est également donné comme mission de lutter contre les conséquences jugées néfastes par l'organisme de la mutation sociodémographique de Pointe-Saint-Charles : « Puis en même temps, [on veut] dénoncer la gentrification, les transformations du quartier, dénoncer tous ces enjeux-là. » (Une personne répondante)

À l'origine sans local, le Centre social autogéré organise dans un premier temps ses activités de façon ambulante, le plus souvent dans la rue : soirées cinéma, ateliers de réparation de vélos, soupes populaires, jardin collectif, marché libre... En dépit du bon déroulement de ces actions, la nécessité de se procurer un lieu physique d'existence se fait rapidement sentir afin de pouvoir mettre sur pied « des projets qui répondent à des besoins [...] incontournables pour [l']être-ensemble » (Centre social autogéré de Pointe-Saint-Charles, s. d.). Inscrivant sa réflexion dans une perspective anticapitaliste, le CSA décide de s'approprier par le squat, en mai 2009, le site de l'ancienne usine Seracon sur les berges du Canal de Lachine, « terrain sur lequel un promoteur capitaliste tente de construire deux tours de condos de six étages » (Centre social autogéré de Pointe-Saint-Charles, s. d.). L'occupation de ce bâtiment symbolique du quartier ne dure cependant que vingt-quatre heures, le Service de police de la ville de Montréal procédant à l'éviction des militantes et militants dès le lendemain de leur entrée dans les lieux. Loin d'être découragé, le CSA utilise cette expérience pour poursuivre sa lutte : en septembre de la même année, soit moins de quatre mois après son expulsion de l'usine Seracon, le collectif réclame la cession gratuite à la communauté du Bâtiment 7, un ancien atelier ferroviaire situé sur les terrains du Canadien National, à cette époque propriété de Vincent Chiara, président du groupe Mach : « Le but, c'est de retirer un espace de la spéculation, de l'échange marchand, de la propriété privée. » (Une personne répondante)

Pour obtenir ce bâtiment de cent mille pieds carrés, le CSA développe une alliance stratégique locale. Il décide en effet « d'agir conjointement avec d'autres acteurs ayant une vision différente de la sienne sur l'action politique » et fonde, avec la table de

concertation Action-Gardien et l'organisme Quartier éphémère – fondateur de la Fonderie Darling, centre d'arts visuels – le Collectif 7 à nous (La Pointe libertaire, 2013, p. 33). L'objectif de ce front commun est d'obtenir le Bâtiment 7 pour en faire « un pôle d'activités culturelles, artistiques, sociales et communautaires », où tous les membres du Collectif pourraient y développer leurs projets respectifs (Collectif 7 à nous, 2011, p. 2). Après une lutte politique, juridique et citoyenne de près de trois ans contre le propriétaire, l'arrondissement du Sud-Ouest et la Ville de Montréal, tous ces protagonistes signent finalement une entente en 2012. Celle-ci prévoit la cession gratuite du bâtiment à la communauté, la décontamination du terrain et le versement d'un million de dollars au Collectif pour entreprendre des rénovations sur l'édifice, le tout à la charge de l'ancien propriétaire, Vincent Chiara.

Si à ce jour le CSA n'a toujours pas intégré ses nouveaux locaux, l'organisme a néanmoins déjà entamé la réflexion sur leur utilisation. Puisque « la suite logique du combat autour des terrains du Canadien National est de concrétiser une vision alternative du développement de la communauté, au sens culturel, économique, écologique et politique du terme » (La Pointe libertaire, 2013, p. 73), il ne fait aucun doute que la question de l'autonomie sera, pour cet organisme anarchiste, éminemment centrale.

4.3.2 L'autonomie comme projet émancipateur

L'autonomie est en effet pour le CSA une exigence essentielle à l'émancipation individuelle et collective, au même titre que l'égalité et l'entraide. Ce faisant, pour les libertaires : « L'autonomie c'est l'indépendance si on veut, ou le fait de ne pas être soumis à des rapports hiérarchiques, que les anarchistes associent à la domination. » (Une personne répondante) Inspirées par la pensée antiautoritaire, les personnes que nous avons eu l'occasion d'interroger estiment que l'auto-institution organisationnelle du Centre social autogéré de Pointe-Saint-Charles est non seulement nécessaire, mais

également « fondamentale » (Une personne répondante) : « À la limite, c'est pratiquement la pierre angulaire [de l'organisme]. » (Une personne répondante)

L'autonomie organisationnelle, le CSA la définit selon trois critères :

- la liberté de penser : « L'autonomie, c'est ce qui nous permet d'être capable d'exprimer les opinions qu'on souhaite exprimer. Donc qu'on ne soit pas dicté par le fait qu'on est redevable à d'autres entités à l'extérieur. » (Une personne répondante);
- la liberté d'agir selon ses propres choix : « Avoir une autonomie sur la façon qu'on mène des actions. » (Une personne répondante);
- l'absence d'obligations face aux bailleurs de fonds : « Moins l'organisme est redevable à un financement, plus il est autonome. » (Une personne répondante)

Si le CSA exprime une volonté d'autonomie organisationnelle, l'association souhaite également que cette liberté de penser et d'agir s'inscrive plus largement à l'échelle sociétale. En effet, pour le Centre social autogéré, l'auto-institution recherchée ne doit pas se limiter au fonctionnement de l'organisme, mais doit se situer dans une perspective politique plus globale :

L'autonomie, ça ne veut dire pas seulement une autonomie sociale, pas seulement une autonomie économique, mais aussi éventuellement une autonomie politique. [...] Donc de recréer des communautés politiques, d'auto-instituer la communauté politique aussi, dans un milieu. Donc ça veut dire des quartiers qui, éventuellement, pourraient développer leur propre gestion du vivre-ensemble dans le milieu. (Une personne répondante)

Conscient par ailleurs que l'autonomie n'est pas qu'un but à atteindre mais également une pratique émancipatrice quotidienne, le CSA souhaite mettre en place un modèle autogestionnaire ouvert aux idées, aux réflexions et aux actions des personnes impliquées au sein de l'organisme : « L'idée de l'autogestion [...] est à la base de notre vision anarchiste de liberté donc d'autonomie. [...] Les gens qui sont là, les gens qui participent, les gens qui investissent un lieu de leur personne, ben c'est elles et eux qui doivent l'orienter. » (Une personne répondante)

S'il est primordial pour l'organisme de préserver son autonomie, il ne s'agit cependant pas d'être autarcique. En effet, selon le Centre social autogéré, la lutte pour la transformation de son milieu de vie nécessite de créer et d'entretenir des liens solides avec d'autres groupes sociaux aux valeurs compatibles, notamment à travers la mise en place de réseaux collaboratifs :

L'autonomie, ça ne veut pas dire l'isolement ou l'isolation ou le retour sur soi. L'idée qui est vue dans le CSA, c'est que l'autonomie ça se vit aussi à l'intérieur de réseaux. Donc ça veut dire que nous, ce qu'on veut développer aussi, c'est des contacts avec d'autres organisations avec des valeurs qui sont semblables. [...] C'est des structures de vie qu'il faut construire. (Une personne répondante)

Si le CSA ne souhaite pas « être attaché à la question économique capitaliste » (Une personne répondante), toutes les personnes interrogées reconnaissent cependant l'importance, pour l'autonomie organisationnelle, de posséder une certaine maîtrise de son budget : « L'autonomie, ça passe par le financement. » (Une personne répondante) Militantes depuis de nombreuses années, les personnes interrogées disent constater une régression au fil du temps de la combativité et de la liberté d'action de nombreux groupes communautaires au Québec. Cette transformation, le CSA l'associe à une certaine dépendance économique de ces organismes à l'égard des bailleurs de fonds traditionnels, empêchant les associations de s'inscrire pleinement dans une démarche auto-instituante :

En perdant progressivement leur autonomie face aux bailleurs de fonds, principalement l'État, les groupes communautaires ont fini par perdre la possibilité même d'avoir un projet de transformation de la société. C'est très rare qu'on va aller mordre la main qui nous nourrit. (Une personne répondante)

Afin d'éviter toute situation de compromission, le CSA souhaite agir différemment des autres associations en axant son modèle économique sur une utilisation massive de l'autofinancement, plus propice selon l'organisme à la mise en œuvre effective de son projet d'autonomie : « L'autofinancement devrait être notre principale source de

revenus, ce qui est en accord avec nos principes et déjà explicite au sein du groupe. » (Centre social autogéré de Pointe-Saint-Charles, 2011, p. 5) Qu'il s'agisse, comme nous le verrons dans la partie suivante, d'un recours aux dons, au « faire soi-même » – *do it yourself* – ou à la vente de biens et de services, le CSA souhaite pouvoir maîtriser l'ensemble de ses ressources financières afin de limiter toute forme d'ingérence à son encontre.

L'approche anarchiste du Centre social autogéré, qui considère l'État comme « la hiérarchie par excellence » (Une personne répondante) de nos sociétés occidentales, pourrait donner à croire qu'aucun lien, surtout financier, entre ces deux entités ne serait envisageable. Or :

Les subventions et les programmes qui viennent de l'État, essentiellement, c'est de l'argent qui vient de la population, qui vient des travailleurs, des travailleuses qui payent leurs impôts, leurs taxes, et cætera. Donc en soi, c'est quelque chose qui n'appartient pas à l'État, c'est quelque chose qui est géré par l'État, mais qui en principe nous appartient. Donc personnellement, j'ai pas vraiment de scrupules à [ce que le CSA prenne] de l'argent qui viendrait des fonds publics. Les fonds publics, ça appartient à tout le monde. (Une personne répondante)

Cette posture, apparemment contradictoire avec la perspective libertaire et avec l'analyse que le CSA fait des dérives du financement par subventions des organismes communautaires, s'explique par une réflexion résolument pragmatique :

Tu vois, l'argent de l'État, on considère que dans une société anarchiste, il y aurait quand même un bien commun puis une richesse commune. Donc il y aurait de l'argent commun si on veut qui servirait à ce genre de choses-là. Donc, récupérer de l'argent de l'État ou obtenir de l'argent de l'État, on voit ça comme une réappropriation. (Une personne répondante)

Le Centre social autogéré émet cependant quelques réserves quant à l'obtention de ce type de ressources. En effet, outre les risques d'une dépendance à l'égard des bailleurs de fonds et d'une certaine lourdeur administrative liée à la recherche de subventions et à la régularisation de celles-ci, le CSA craint surtout que ce mode de financement n'ouvre la porte aux ingérences extérieures : « L'État pose des conditions à travers ses

institutions, et cætera. Et les conditions, souvent, qu'il pose, sont en fonction d'une certaine philosophie politique de contrôle. Contrôler les orientations de la société, des associations bien souvent, et puis tout ça. » (Une personne répondante) Afin d'éviter ce genre d'intrusions, incompatibles avec le projet d'auto-institution sociétale et organisationnelle du Centre social autogéré, l'association estime qu'il est nécessaire de s'assurer que les valeurs de l'organisme subventionnaire soient compatibles aux siennes : « Faudrait que ces organismes-là, ou ces espèces de partenaires économiques-là, aient des valeurs. [...] Il y a des principes, des valeurs liées à l'autonomie de notre pratique qui sont comme fondamentales. » (Une personne répondante)

Bien que basé sur un idéal autogestionnaire, révolutionnaire et auto-institutionnel souhaitant « briser les liens avec la structure du système capitaliste en place » (Une personne répondante), le Centre social autogéré n'en reste pas moins pragmatique, tant dans ses relations avec l'extérieur que dans son modèle économique passé et à venir.

4.3.3 À la recherche d'une pratique compatible avec ses valeurs

Foncièrement alternatif dans sa conception du monde et des relations sociales, le Centre social autogéré l'est tout autant dans ses réflexions concernant la mise en œuvre d'une pratique collective anticapitaliste, antiautoritaire et autogérée. En effet, pour l'organisme, un système émancipateur se doit avant tout d'être combatif, éthique et horizontal.

4.3.3.1 Pratiques organisationnelles du CSA

S'inscrivant dans une perspective conflictuelle des rapports sociaux, le Centre social autogéré n'hésite pas à s'affirmer en lutte avec le système capitaliste actuellement en

place :

Nous autres, notre perspective, on a toujours dit que l'action directe et la lutte directe, c'était le meilleur moyen pour conserver, pour être sur la place publique puis défendre ce qu'on veut faire. Donc dans ce sens-là, jusqu'à maintenant, c'est le principal moyen pour défendre notre autonomie à tous les niveaux. (Une personne répondante)

C'est en vertu de cette approche révolutionnaire et anticapitaliste que le CSA a revendiqué la cession gratuite à la communauté d'un bâtiment privé afin de pouvoir y monter des projets citoyens :

Le Bâtiment 7, d'une certaine façon, c'est une expropriation qu'on a réussi à faire. En tout cas compte tenu de la situation sociale actuellement, avec ce que ça veut dire la propriété privée, et cætera, c'est carrément une expropriation. Et moi je me dis, dans un processus révolutionnaire, dans une société où l'on exproprierait l'ensemble des entreprises, des trucs comme ça, on n'agirait pas autrement que ce qu'on fait là, ça c'est une expropriation. (Une personne répondante)

Combatif et déterminé, le Centre social autogéré reconnaît être soumis à des forces hétéronomes exigeant une certaine ouverture :

On est dans une société capitaliste, c'est clair qu'on n'est pas à l'extérieur de la société capitaliste. Donc ça veut dire que d'une façon ou d'une autre, on est influencé soit par le pouvoir qui existe dans la société, soit par le pouvoir de l'argent, le pouvoir politique. Donc on est obligé de faire des compromis. (Une personne répondante)

Par rapport à cette situation, le CSA établit une importante distinction entre ce qui relève du compromis et ce qui relève de la compromission. Tandis que le premier ne remettrait pas vraiment en question la mission et les valeurs fondamentales de l'organisme, la seconde viendrait pleinement à l'encontre de celles-ci :

Tu vois la différence que je fais entre le compromis puis la compromission, ce serait ça. C'est que le compromis... Accepter d'avoir un compte en banque c'est un compromis, parce que bon c'est une affaire qu'on n'aurait pas fait si c'était juste nous, mais ça remet pas en question la visée sociale. Ce qui serait de la compromission, ça serait que ça devienne juste une job, une façon de créer nos propres emplois, où on se

fait pas chier et on fait ce qu'on veut sans plus réfléchir à la transformation, sans plus viser la transformation de la société. (Une personne répondante)

Au Centre social autogéré, cette distinction s'opère grâce à un recours constant aux valeurs de l'organisme, décidées collégalement par les personnes s'y impliquant :

Tout le monde partage la même idée. C'est vraiment un projet autogéré, donc ça veut dire qu'il y a une participation horizontale, égale de tout le monde, et cætera, donc les valeurs qu'on met de l'avant vont passer à travers les discussions et les problèmes qu'on va devoir régler à tous les niveaux. (Une personne répondante)

Ces discussions, le CSA les a régulièrement, notamment en raison de relations tendues avec ses partenaires et avec l'État.

Le Centre social autogéré, de par ses aspirations révolutionnaires et auto-instituantes, ainsi qu'en raison de ses méthodes d'action directe, se trouve en tension quasi permanente avec l'extérieur. Avec le cadre légal tout d'abord, qu'il juge trop contraignant. Que cela concerne l'interdiction des squats, les règlements urbanistiques s'appliquant à la rénovation du Bâtiment 7, la taxation municipale, voire l'incorporation obligatoire, les incompatibilités entre l'État et le CSA sont nombreuses. À propos de l'incorporation justement :

Tu vois ça c'est des contraintes encore parce qu'une fois que c'est enregistré, il faut rendre des comptes. Mais c'était pas possible d'obtenir des fonds autrement même en passant par du financement par dons. Il fallait avoir un nom, il fallait avoir un compte en banque, il fallait avoir tout un paquet d'affaires. (Une personne répondante)

Tensions également avec le Collectif 7 à nous, au sein duquel des alliances ont été créées, non sans difficultés. Qu'il s'agisse de la stratégie à adopter pour obtenir le Bâtiment 7 ou de l'avenir de celui-ci, le CSA est pris entre le désir de mener ses actions en fonction de ses volontés et les exigences liées à son intégration au Collectif : « Il y a une certaine forme de concession qui s'est faite par rapport au projet global du Bâtiment 7. » (Une personne répondante)

Loin d'accepter facilement ces sources d'hétéronomie, le CSA les aborde avec pragmatisme. En effet, la position de l'organisme est le résultat d'une évaluation au cas par cas des avantages et des risques d'une lutte conflictuelle avec ses partenaires et ses opposants :

Il faut juste évaluer si ça vaut la peine de faire la lutte jusqu'à ce point-là, en risquant entre guillemets de perdre l'endroit permanent alors qu'on est en train d'établir ou de consolider une autre perspective du rapport politique avec l'arrondissement puis tout ça. Donc ça, à un moment donné, c'est sur le terrain qu'il faut l'analyser lorsque ça se produit. (Une personne répondante)

Cette tension entre idéalisme et pragmatisme, le Centre social autogéré la vit également dans la construction de son modèle économique, à mi-chemin entre le faire soi-même et l'économie sociale.

4.3.3.2 Modèle économique du CSA

Depuis ses débuts en 2007, le CSA, fidèle à ses valeurs d'autonomie et d'indépendance, s'efforce de recourir le plus possible à des ressources et à des pratiques économiques internes émancipatrices, telles l'engagement des militants, la récupération d'aliments et de matériel, la simplicité volontaire et le faire soi-même :

Toutes les activités qu'on a faites depuis le début du Centre social autogéré ont été faites à partir de nos propres moyens. Donc ça veut dire que le faire soi-même, ça a été un peu comme la base de l'organisation. [...] Ça fait partie de notre pratique. Donc quand on a organisé des activités, des bouffes collectives, ce qu'on a fait c'est essentiellement qu'on fait de la récupération d'aliments, puis on fait des repas, qu'on distribue gratuitement la plupart du temps. Quand on fait des activités, que ça soit de musique ou autres, on ramasse à partir de nos propres bases, [...] que ça soit les équipements ou des choses comme ça. (Une personne répondante)

Ces usages ont permis au Centre social autogéré de mettre en place, comme nous avons pu le voir précédemment, toute une série d'activités sociales ponctuelles au sein

du quartier Pointe-Saint-Charles. Parmi celles-ci, certaines ont même pu contribuer directement au financement de l'organisme : « On organisait des soirées de solidarité, des spectacles, et cætera, puis on vendait de la bière qui était faite par la gang de brasseurs qui sont associés au projet du CSA. Ça, ça faisait rentrer des fonds. » (Une personne répondante)

Parallèlement à cette économie, le Centre social autogéré a également bénéficié de dons non conditionnés. Ces soutiens constituent d'ailleurs jusqu'à aujourd'hui la grande majorité des ressources financières de l'organisme : « En fait l'essentiel des fonds que le CSA a eus, c'est auprès d'associations, de groupes militants. Les associations étudiantes par exemple, qui ont offert certains fonds. » (Une personne répondante) Si ce système basé sur les dons, l'implication bénévole et la simplicité volontaire était approprié pour la mise en place d'activités intermittentes et peu onéreuses, il serait, selon les personnes interrogées, limité dans un contexte d'implantation au sein du Bâtiment 7 : « Le don, ça ne sera pas suffisant. » (Une personne répondante)

Bien que le Collectif 7 à nous ait pu obtenir de l'ancien propriétaire la cession gratuite de l'édifice ainsi qu'un million de dollars en guise de contribution à la réparation de celui-ci, le CSA fera prochainement face à des dépenses jusqu'alors jamais engagées. Travaux et remise aux normes de ses locaux, loyer à verser au Collectif, paiement de l'électricité, achat de ressources et de matériel, voire peut-être embauche de personnel salarié : « C'est sûr que financièrement, il faut qu'on ait un certain nombre de revenus. » (Une personne répondante) Cette exigence financière, conséquence de contraintes imposées par l'extérieur et non envisagées lors des premières revendications pour l'obtention du Bâtiment 7 en 2009, est un véritable défi technique et éthique pour l'organisme :

La particularité du CSA ne tient pas qu'à ses désirs d'autogestion politique : il y a également un fort désir d'autogestion économique qui sous-tend l'entièreté du projet. Effectivement, pour survivre, le CSA a besoin de rentrées financières. D'autre part, le CSA a des idéaux : celui du

partage, de la gratuité, de la récupération, de la création de circuits économiques extra-courts. Comment réconcilier le tout? (Centre social autogéré de Pointe-Saint-Charles, 2013a)

Ce dilemme, le Centre social autogéré l'appréhende à travers la création d'un modèle alternatif basé sur une hybridation de deux économies distinctes : une dite externe et une dite interne.

L'économie externe a comme objectif de payer tout ce qui doit être soldé en dollars – loyer, certaines matières premières, électricité, salaires, remboursement de prêts... – en compensant les frais fixes par des rentrées monétaires. C'est le modèle entrepreneurial. Souhaitant se financer sans pour autant se dévoyer, le CSA envisage ainsi de faire de certaines de ses activités une source de revenus pour l'organisme. Parmi celles-ci, on trouve une micro-brasserie, un café-bar et un magasin général. Si le recours au marché peut sembler paradoxal pour un organisme s'affirmant anticapitaliste, le CSA estime quant à lui qu'une certaine compatibilité est possible entre les actions politiques et économiques :

Ça dépend quelle sorte de produit finalement que tu mets en vente, puis ça dépend quel objectif que t'as à vendre ce produit-là. [...] Si c'est pour alimenter la réussite du projet, puis alimenter aussi les valeurs que le projet met de l'avant, pour moi c'est une bonne méthode, c'est une bonne façon d'autofinancement. (Une personne répondante)

Conscient des risques potentiels issus de la vente de biens et de services, le Centre social autogéré s'est doté d'une boussole éthique lui apportant certaines balises morales quant à son modèle économique : « Le modèle avec argent comporte tous les risques qu'on essaie d'éviter puis de circonscrire dans la boussole éthique. » (Une personne répondante) Le premier principe est de considérer ces projets commerciaux avant tout comme des outils, non comme des sources de profit :

L'idée de s'enrichir, ça ne fait pas partie des objectifs du CSA. L'idée, c'est d'être capable d'avoir des moyens pour être capable de vivre et de mettre en place nos projets, puis de faire en sorte que ces idées-là, que d'autres gens s'en inspirent, puis qu'ils puissent développer d'autres projets

autonomes et qu'on puisse créer quelque chose de différent. Donc ça veut dire que la question du profit, ce n'est pas un leitmotiv important. (Une personne répondante)

Utiliser, donc, l'économie de marché pour mettre en place des projets politiques et sociaux, mais également afin d'expérimenter de nouveaux rapports économiques : « Dépendamment de comment le CSA va réussir à développer à travers ça d'autres formes d'échanges à l'intérieur, ben ça va contribuer possiblement à sortir strictement de l'économie de marché pour aller vers un autre type d'économie. » (Une personne répondante) Car si le Centre social autogéré envisage de recourir à l'économie externe afin de financer ses frais incompressibles, il souhaite surtout favoriser l'existence d'un système économique interne visant à « stabiliser l'activité économique du CSA, diminuer la pression des contraintes financières et augmenter substantiellement le lien d'usage et le sentiment d'appartenance à l'endroit » (Centre social autogéré de Pointe-Saint-Charles, 2013a).

Dans ce modèle, toute contribution à l'existence de l'organisme – par exemple, dons de matériel/denrées et bénévolat – est encouragée, notamment grâce à une possible compensation en nature : mise à disposition des locaux, échange de produits avec des groupes alliés, dons de repas et de boissons... En donnant une valeur d'échange à la collaboration interne, ce modèle économique fait du circuit extra court et non pécuniaire un rempart, voire une alternative aux pratiques entrepreneuriales traditionnelles : « La prémisse du CSA est que c'est le renforcement de ce type d'économie qui peut prémunir et libérer des dérives de l'économie classique. » (*Ibid.*)

En plus de ces actions basées sur l'économie de marché ainsi que sur un fort recours à la participation citoyenne pour les activités de production, le Centre social autogéré envisage des pistes de financement non marchand afin de diversifier et d'agréments son budget : système d'adhésions/souscriptions, appels aux dons, voire recours à des subventions publiques ou privées « qui n'impliquent pas de redevabilité intense » (Une personne répondante). Autrefois hostile à une quelconque assistance

économique de la part de l'État ou de fondations, le Centre social autogéré a vu sa position évoluer au point de faire aujourd'hui du recours à ce système de financement une possibilité. Conscient du « risque de contamination de par l'obtention de [ce type de] fonds » (Centre social autogéré de Pointe-Saint-Charles, 2011, p. 4), le CSA a établi « une liste de critères clairs pour savoir où tirer une ligne et savoir quand refuser de l'argent dont [il] aura malheureusement besoin » (*Ibid.*). L'organisme a alors analysé des dizaines de subventions potentielles afin d'évaluer leur compatibilité avec ses valeurs et ses exigences. Finalement, hormis la Corporation de développement économique communautaire du quartier, sollicitée dans la réalisation du plan d'affaires, le Centre social autogéré n'a retenu à ce jour aucun organisme subventionnaire privé ou public :

On a cherché, on a fait beaucoup de travail d'épluchage. Il y avait un des membres du CSA à l'époque qui avait travaillé dans des groupes communautaires et qui avait monté une liste au complet des subventions possibles. Il est arrivé avec ça, on a épluché ça mais en fait c'est qu'on n'en a trouvé aucune qui venait avec des contraintes qu'on trouvait raisonnables. Ils nous imposaient toutes des violations à notre éthique, des choses comme ça. Finalement on a fait le choix de ne pas en demander.
(Une personne répondante)

Sans réel modèle de référence mais avec « beaucoup d'intuition » (Une personne répondante) et de réflexion, le Centre social autogéré essaye d'instaurer un modèle éthique et économique inspiré de l'idéal anarchiste et de la pratique entrepreneuriale. Souhaitant « favoriser l'émergence d'une économie autonome pérenne dans une perspective anticapitaliste et écologique, tout en minimisant le recours à l'économie capitaliste, notamment par le faire soi-même et la récupération » (Centre social autogéré de Pointe-Saint-Charles, 2013b), l'organisme identifie néanmoins déjà certains défis et questionnements qu'il a, ou aura, à aborder prochainement.

4.3.4 Une difficile conciliation entre idéal révolutionnaire et pratiques commerciales

En faisant le choix de posséder un lieu physique d'existence et de s'inscrire dans une pratique économique en partie commerciale, le Centre social autogéré s'expose à de nombreux défis, tant pragmatiques qu'idéologiques.

Futur locataire d'un espace dans lequel se tiendront des activités marchandes permanentes, le CSA aura à faire face à des dépenses importantes, comme le loyer, le chauffage ou encore les salaires. Ne pouvant compter uniquement sur l'économie interne pour payer ses factures, l'organisme devra alors s'assurer du bon équilibre de ses finances, soit en limitant ses dépenses, soit en augmentant ses recettes. Ces réflexions économiques ont déjà poussé le CSA à revoir ses ambitions, en acceptant notamment un espace pour tenir ses activités de deux mille pieds carrés au lieu des dix mille originellement projetés. Cette exigence budgétaire, conséquence d'une pression économique extérieure forte, pose également la question du recours au salariat, source de débats en interne :

Il y a des gens qui disent que pour éviter les problèmes [...], il ne faut pas d'employés. On est là bénévolement, on fait quelques heures par semaine tout le monde puis c'est comme ça. [...] Et il y a d'autres tendances, d'autres gens qui disent : « Ben non. On est des gens pauvres en partie dans le projet. Soit des étudiants, soit toutes sortes d'affaires. Puis si on est capable de se donner à travers ça un revenu qui est un emploi, ben c'est déjà une réussite. On sort de contraintes financières individuelles, ce qui nous permet de plus s'impliquer ou autre. » De toutes façons, l'idée que trois, quatre heures de bénévolat par personne par semaine ça va être suffisant pour faire rouler le truc, pour ces gens-là c'est pas crédible. Ça va prendre au moins une personne à temps plein pour coordonner ça, ne serait-ce que pour que l'information se transfère entre les différentes autres personnes. Que ce soit cohérent, que ce soit solide. (Une personne répondante)

Bien qu'il puisse décider de réduire ses dépenses au strict minimum, le Centre social autogéré aura toujours à financer ces dernières, entraînant alors un certain risque de compromission pour cet organisme à visée politique et sociale. En effet, pour l'ensemble des personnes interrogées, le risque est grand de voir passer la rentabilité

du projet avant sa finalité :

On voit aussi dans d'autres types d'expériences, ailleurs, des collectifs ou des projets qui se lancent comme ça, que ce soit de restaurants ou de cafés et cætera, où les coûts salariaux ou les coûts de loyer sont tellement élevés que finalement, tout ce qu'on fait, on travaille pour rentabiliser l'endroit et le projet. Et à ce moment-là, on perd de vue ce pour quoi on est là. (Une personne répondante)

Au-delà de la réflexion plus générale sur l'utilisation de l'économie de marché à des fins révolutionnaires, cette possibilité d'une perte de vue de la mission de l'organisme au profit d'une focalisation sur les moyens est une des grandes craintes du CSA. L'organisme pense cependant cette situation évitable en se référant notamment aux buts originels du Centre social autogéré dans ses réflexions et ses décisions :

Il faut être conscient [de ce risque]. Comme dans les groupes d'économie sociale, je pense qu'il y a vraiment cette tendance-là. D'une part, il y en a qui sont dans le service puis ils se posent pas de questions. Puis de l'autre part, ceux qui se disent : « Non, nous autres on est vraiment en transformation sociale, puis le service nous permet d'avoir des sous pour après ça faire ce qu'on veut vraiment faire. » (Une personne répondante)

Malgré cet appel à la vigilance, certains projets prévus – tels la salle multifonction, la garderie, la cuisine collective... – ont été abandonnés dès les premiers stades, en raison de leur coût, de leur complexité, voire d'un manque d'implication, mais également à cause d'une concentration inconsciente sur des activités plus rentables économiquement pour l'organisme :

Tu vois, je le réalise au moment où tu en parles parce qu'on s'en est pas parlé, on n'a pas fait cette constatation-là encore ensemble, mais ça change un peu la nature des projets parce que c'est plus un lieu de vie, ça devient un lieu de production et de consommation de services. [...] L'espace économique n'avait jamais été exclu avant, mais [le CSA] c'était plus que ça, et là ça semble s'être réduit à ça. (Une personne répondante)

Au final, c'est la radicalité de ses opinions et la détermination de ses actions que les personnes interrogées craignent que le Centre social autogéré n'abandonne en raison de ces exigences économiques imposées par la société capitaliste : « Moi ce qui me

fait le plus peur c'est que la mission politique ne s'érousse, avec le temps. À cause d'une transformation quotidienne de la chose. À cause des enjeux d'argent. » (Une personne répondante) Cette crainte d'une perte de vue de la mission et des méthodes originelles, fondamentalement révolutionnaires et conflictuelles, le CSA la vit également dans ses relations avec l'extérieur, qu'il s'agisse des partenaires ou du cadre légal.

Si, comme nous l'avons vu précédemment, le Centre social autogéré n'est pas hostile à la négociation, il redoute cependant la soumission. Marchant sur « une espèce de mince ligne [...] entre le compromis puis la compromission » (Une personne répondante), le CSA s'interroge sur sa capacité à rester combatif dans son nouveau rôle d'acteur social du quartier :

Comment on fait pour savoir quelles normes on veut accepter? Quelles normes on veut confronter? C'est un peu compliqué. [Beaucoup de choses] risquent de passer tout simplement en bloc parce que ça va être à la fois plus simple politiquement et logistiquement dans le Collectif 7 à nous. (Une personne répondante)

Face à tous ces défis, le Centre social autogéré s'interroge sur ses choix : « Le but c'est de changer la société. Puis est-ce que ce but-là est compatible avec les moyens qu'on s'est donnés ou qu'on lutte pour se donner depuis des années? Je ne le sais pas. » (Une personne répondante) Si le modèle éthique et économique proposé par le CSA, basé sur un rapport hybride entre militantisme et économie de marché, peut parfois sembler paradoxal, voire inconciliable, celui-ci n'aurait à ce jour jamais encore affecté son projet d'autonomie.

4.3.5 Une autonomie encore préservée malgré les compromis

Bien que le Centre social autogéré reconnaisse avoir dû faire des compromis au fil de son existence – notamment pour satisfaire ses partenaires et répondre à certaines exigences du cadre légal dans lequel il est plongé –, il n'aurait cependant jamais

basculé dans la compromission : « À mon avis pour l'instant, on ne l'a pas encore franchie cette ligne-là. » (Une personne répondante) Que ce soit dans le modèle de simplicité ou dans les prémisses du modèle marchand, les personnes interrogées estiment que le CSA n'a jamais transigé sur son autonomie, qu'il s'agisse de sa liberté de penser – « Je pense qu'on a une certaine forme d'autonomie idéologique. » (Une personne répondante) –, de sa liberté d'agir, ou de son indépendance vis-à-vis de bailleurs de fonds – « On est autonome parce qu'on a un pouvoir de dénoncer des choses, puis on sait qu'on ne se fera pas couper notre financement, par exemple, parce qu'on a dénoncé tel ou tel truc. » (Une personne répondante) Cette autonomie, le Centre social autogéré l'aurait particulièrement ressentie lors de la lutte pour l'obtention du Bâtiment 7. Indépendant d'esprit et de contraintes matérielles, l'organisme aurait ainsi pu mettre librement en place des stratégies d'opposition conformes à ses valeurs et à ses pratiques :

Au moment de la lutte pour avoir le bâtiment, l'autonomie pour faire les actions, puis rassembler les gens sur le terrain, c'était fabuleux. C'était vraiment le CSA qui avait ce pouvoir-là de rassembler les gens rapidement. Les autres organismes du quartier, je sentais qu'ils se dépatouillaient dans toutes sortes d'autres réalités qui n'étaient pas celle du CSA. (Une personne répondante)

Le Bâtiment 7 aujourd'hui acquis, le Centre social autogéré doit désormais faire face à de nouveaux défis, qui ne manqueront pas de lui poser certains conflits éthiques. Pour les aborder et les résoudre, l'organisme compte sur l'ingéniosité et sur les valeurs des personnes impliquées en son sein :

Oui je pense que le risque [d'inadaptation entre le modèle économique et la mission du Centre social autogéré] est là. À date, ce qui est le plus marquant dans toute l'histoire du CSA de 2007 à aujourd'hui, ça fait huit ans quand même, c'est l'ingéniosité incroyable qui a été déployée, l'imagination. Il y a un génie, là, carrément collectif là-dedans. On a fait des choses que, individuellement, on n'aurait jamais pensé possible ou jamais même imaginé faire. On a réussi plein de trucs. Il y avait une puissance incroyable dans ce groupe de moins d'une dizaine de personnes-là. Moi en fait, je mise sur cette espèce d'audace-là, cette

capacité à sortir de ce qui est concevable pour imaginer du nouveau puis créer, pour essayer de nous sortir de ce risque-là, de nous éviter cette espèce, entre guillemets, de destin funeste commun à toutes les organisations sociales qui est d'un jour ralentir puis de se scléroser. (Une personne répondante)

En faisant le choix de quitter son statut de groupe affinitaire ambulante aux activités intermittentes pour celui d'organisme communautaire aux projets ambitieux, le Centre social autogéré n'imaginait peut-être pas être confronté à autant de défis et de compromis. Si, idéaliste, l'association espère pouvoir mettre sur pied un système économique inédit afin d'offrir à la population du quartier un espace socialement et politiquement auto-institué, elle n'en demeure pas moins prudente en restant mesurée sur l'avenir du projet. Les choix du Centre social autogéré vont-ils porter leurs fruits? « C'est l'expérience qui va nous le dire. » (Une personne répondante)

CHAPITRE V

ANALYSE

Après avoir présenté les réflexions et le fonctionnement du Journal de la rue, de la Banque d'échanges communautaires de services et du Centre social autogéré de Pointe-Saint-Charles, nous allons désormais engager ces trois organismes communautaires dans une discussion, étayée par les données recueillies sur le terrain, par les observations effectuées dans notre problématique ainsi que par nos propres réflexions. À des fins de cohérence, nous utiliserons dans ce chapitre le modèle d'analyse présenté dans notre méthodologie, inspiré de Cornelius Castoriadis et de son projet d'autonomie. Pour rappel, ce concept s'inscrit dans une *praxis* d'auto-institution que nous avons interprétée ainsi : reconnaissance par l'organisme de forces hétéronomes; volonté d'auto-institution sociétale et organisationnelle; existence de pratiques émancipatrices.

5.1 La reconnaissance de forces hétéronomes

Que ce soit le Journal de la rue, la Banque d'échanges communautaires de services ou le Centre social autogéré de Pointe-Saint-Charles, tous affirment évoluer au sein d'un environnement avec lequel ils sont contraints de composer. Qu'il s'agisse de l'histoire du quartier, de pratiques sociales, de lois en vigueur, voire de partenaires, les trois organismes reconnaissent être en permanence confrontés à des forces hétéronomes plus ou moins compatibles avec leurs valeurs ou leurs pratiques, et auxquelles ils ont plus ou moins consenti d'être exposés. La question du salariat pour BECS ou encore la nécessité de générer des revenus pour le JDR et le CSA sont ainsi autant d'exemples concrets de réflexions et d'actions émanant de contraintes extérieures.

Capables d'identifier clairement ces influences, voire ingérences, les trois organisations s'adaptent tant en amont de leur action – boussole éthique au CSA – qu'au cours de celle-ci – modification des sources de financement au JDR. Bien que lucides face aux sources d'hétéronomie, ni le Journal de la rue, ni la Banque d'échanges communautaires de services, ni le Centre social autogéré n'envisagent cependant d'agir de façon autarcique. Au contraire, tous souhaitent maintenir, et même développer, prudemment toutefois, des liens avec l'extérieur – monde des affaires pour le JDR; groupes sociaux alternatifs pour BECS et le CSA.

Concernant l'État, les trois organismes étudiés sont là encore relativement disposés à admettre son rôle d'acteur social, avec des variantes cependant. Pour le Journal de la rue, s'inscrivant dans une approche partenarial, l'État est un collaborateur comme un autre, avec lequel des alliances peuvent être possibles et avec lequel des conflits peuvent être nécessaires. Le CSA est sensiblement dans cette même optique. S'inscrivant dans une approche idéologique réfractaire quand il s'agit de concevoir l'État comme un système dominateur, bureaucratique et donc incompatible avec les valeurs de l'organisme, le Centre social autogéré change de perspective et adopte une approche partenariale davantage pragmatique quand il est question de concevoir l'État comme un outil collectif au service de la société. Finalement, pour BECS, sa relation à l'État ne semble s'inscrire dans aucune de ces approches, mais plutôt dans un rapport de coexistence sans réelle proximité fonctionnelle. Si, comme de nombreux organismes communautaires traditionnels, ces trois organisations ne sont donc pas fermement opposées à l'État comme acteur social, elles se distinguent cependant des premières par une forte méfiance à l'encontre de l'État comme bailleur de fonds.

Que leurs positions proviennent de réflexions idéologiques ou de constats empiriques basés sur leurs expériences ou sur celles d'autres organismes communautaires, le JDR, BECS et le CSA se montrent réticents à l'idée de bénéficier de l'assistance d'organismes subventionnaires – État ou commanditaires privés – pour financer leurs actions. Ingérence, précarité du financement, bureaucratie, détournement des

énergies, perte de combativité... sont autant de dérives et d'atteintes à l'autonomie que les trois organismes étudiés souhaitent au maximum éviter, conscients que cela peut nuire à leur projet d'auto-institution tant sociétale qu'organisationnelle.

5.2 La volonté d'auto-institution sociétale et organisationnelle

En tant qu'organismes communautaires, le JDR, BECS et le CSA s'inscrivent logiquement dans une démarche de prise en charge collective du social. Cependant, loin de vouloir reproduire la société actuelle, ces trois associations souhaitent la bousculer en travaillant à l'élaboration d'alternatives sociales auxquelles elles croient et aspirent. Par ailleurs lucides concernant les difficultés éprouvées par les organismes communautaires traditionnels à maintenir leur mission et leurs pratiques originelles en raison de leurs liens marqués avec l'État, le Journal de la rue, la Banque d'échanges communautaires de services et le Centre social autogéré de Pointe-Saint-Charles souhaitent tous trois mettre en place un modèle interne reposant sur une certaine autonomie organisationnelle, condition préalable à la réalisation de tout projet d'auto-institution sociétale.

Pour BECS, constatant les lacunes et les dérives sur le plan social du marché et de l'argent, il est nécessaire de substituer ces outils transactionnels par d'autres, plus éthiques, comme l'entraide. En souhaitant réhabiliter des valeurs de proximité et de générosité, l'organisme s'inscrit clairement dans une perspective de changement social, où au financier se substitue l'humain. Pour faire vivre ses idéaux, BECS a souhaité créer un réseau d'entraide, dans lequel l'accent est mis sur l'expérimentation d'échanges non pécuniaires et sur la création de liens sociaux basés sur le partage. Le projet organisationnel se conçoit comme une pratique de groupe autogestionnaire et affinitaire, où la centralité se trouve dans l'acte de décider et d'agir par soi-même.

Pour le CSA, si l'objectif est également d'expérimenter un modèle alternatif aux systèmes traditionnels de vivre-ensemble, l'organisme s'inscrit avant tout dans une

vision révolutionnaire et éminemment politique de la question sociale, qui n'hésite pas à prendre appui sur l'existant pour transformer celui-ci. Se déclarant en lutte avec un système qu'il dénonce, le Centre social autogéré cherche à instaurer une certaine autonomie politique au quartier, tout en marquant sa volonté de voir le milieu communautaire renouer avec des pratiques militantes. Pour réaliser son projet de changement social, le CSA est conscient qu'il ne peut agir sans une forte autonomie organisationnelle, lui garantissant une liberté de penser, de contester et d'agir selon ses propres volontés.

Pour le Journal de la rue enfin, si révolution il y a, celle-ci concerne avant tout le milieu communautaire, dans lequel l'organisme souhaite introduire des méthodes et des pratiques issues de l'entreprise. En effet, certain qu'une alliance est possible entre le secteur associatif et le monde des affaires, le JDR souhaite démontrer qu'une telle collaboration est faisable, voire souhaitable pour le mouvement communautaire. Contrairement à BECS et au CSA, la volonté du Journal de la rue n'est donc pas tant de contester la société que de s'y intégrer, d'y insérer les jeunes et d'y faire grandir de nouvelles façons d'aborder le travail social. Cette détermination à introduire des pratiques relevant de l'économie de marché dans un univers traditionnellement non lucratif n'est pas purement idéologique, mais également pragmatique. En effet, selon le Journal de la rue, le modèle entrepreneurial permettrait d'agir librement, ou à tout le moins de pouvoir s'adapter rapidement aux aléas du quotidien. Ayant comme mission principale de répondre aux besoins des jeunes selon leurs volontés, le JDR souhaite avoir le contrôle de ses outils et préserver sa liberté d'expression, notamment au sein de son magazine *Reflét de société*.

Bien que leurs motivations soient différentes, le Journal de la rue, la Banque d'échanges communautaires de services et le Centre social autogéré de Pointe-Saint-Charles s'inscrivent tous, de par leur volonté d'élaborer de nouveaux espaces de société, en conformité avec le projet castoradien d'autonomie. Porteurs de réflexions alternatives, les trois organismes étudiés souhaitent redonner au milieu

communautaire des moyens d'agir sur la société, moyens quelque peu limités depuis l'acceptation d'un partenariat avec l'État. Pour ce faire, les trois organismes accordent une grande importance à leur autonomie organisationnelle, condition préalable à la mise en place de pratiques alternatives.

5.3 L'existence de pratiques émancipatrices

Afin d'articuler et de donner corps à ces deux objectifs indissociables que sont la transformation sociale et l'autonomie organisationnelle, les trois associations étudiées ont décidé de développer, non sans défis, obstacles et limites, des conditions d'auto-institution sociétale s'appuyant sur l'utilisation de modèles économiques alternatifs. En établissant des pratiques internes adaptées à leurs valeurs, à leur mission et à leur volonté de changement social, le JDR, BECS et le CSA expérimentent de nouvelles possibilités d'action pour le milieu communautaire et acquièrent un plus grand contrôle sur l'orientation qu'ils souhaitent donner à leurs activités.

Au Journal de la rue, l'accent est mis sur l'entrepreneuriat. Mû par une volonté d'offrir aux jeunes un maximum d'outils d'intégration tant sociale que professionnelle, l'organisme a au fil du temps créé pas moins d'une demi-douzaine de services à leur attention, tous sources de revenus pour l'association. Pour les financer, le Journal de la rue n'a pas hésité à s'inscrire dans une démarche commerciale, refusant de faire de l'argent un tabou. Au contraire, pour l'organisme, créer sa propre richesse économique favoriserait son autonomie en lui offrant une liberté dans sa gestion, une réactivité en cas d'imprévu et la possibilité d'expérimenter un modèle d'affaires au service du monde associatif. Dans cette perspective, la participation à l'économie de marché n'est pas conçue comme un problème, mais au contraire comme un moteur de transformation sociale, ou à tout le moins communautaire. Si ce modèle peut paraître inspirant, il exige cependant une forte implication du personnel salarié et de la direction, ainsi qu'un taux d'autofinancement important afin de pouvoir lancer des

projets et absorber les difficultés, ce qui n'est pas le cas de tous les organismes communautaires. En ce qui concerne son rapport à l'État, et conformément à ses réflexions liées à l'hétéronomie, le JDR tente de maintenir avec celui-ci une relation partenariale horizontale, en refusant notamment tout financement public non conforme aux conditions de l'organisme. Idem pour les commanditaires, envers qui des règles claires sont établies, comme celle concernant les 25 % de publicité maximum au sein du magazine. Malgré toutes ces précautions économiques et idéologiques, le Journal de la rue reste soumis à une certaine forme d'hétéronomie, comme nous le verrons un peu plus loin lors du bilan de cette partie.

À l'opposé des méthodes du JDR, et conformément à son ambition de développer un système d'échange communautaire alternatif et autogéré, BECS met pour sa part l'accent sur une économie principalement interne, basée sur l'engagement de ses adhérentes et adhérents. Critique de l'utilisation systématique de l'argent comme outil de médiatisation des échanges entre personnes, le modèle économique de l'organisme repose sur des partenariats avec d'autres organisations aux valeurs compatibles, sur une implication des membres compensée en heures BECS ainsi que sur un budget minime – environ deux mille cinq cents dollars annuellement – financé par les cotisations. D'apparence modeste, l'organisme compte toutefois environ cent quatre-vingt adhérentes et adhérents, dont une vingtaine serait particulièrement impliquée dans la gestion de l'association. Cette pratique intégralement autogérée s'explique entre autres par l'importance accordée à la transmission entre membres des valeurs de l'organisme, notamment lors de leur adhésion. En effet, en accordant une attention particulière à une certaine homogénéité éthique au sein du groupe, BECS favorise l'émergence d'une intégrité individuelle et collective tout en encourageant l'appropriation de l'organisme par les adhérentes et adhérents. Si cet accent mis sur l'unité du collectif est indéniablement un atout dans la réalisation des aspirations d'auto-institution de BECS, il s'agit cependant de considérer que contrairement au Journal de la rue et au Centre social autogéré, l'organisme ne dispense pas en son nom

de services à la population de l'ampleur de ceux offerts par les deux organisations précitées. Sans dénigrer l'approche de BECS, il convient simplement de se questionner sur la faisabilité d'une transposition généralisable du modèle proposé par l'organisme à d'autres groupes communautaires.

Enfin, acteur militant d'envergure du quartier Pointe-Saint-Charles depuis 2007, le CSA base sa pratique sur la contestation du capitalisme, sur l'action et la démocratie directes ainsi que sur des principes d'autogestion et de faire soi-même. À la différence du JDR et de BECS, le Centre social autogéré est un organisme relativement récent et en pleine mutation, tant sur le plan logistique qu'économique. À ses débuts, itinérant, sans frais fixes et aux activités ponctuelles, le CSA pouvait aisément mettre en pratique son désir d'autonomie. Indépendant de tout partenariat et subsistant uniquement à l'aide de dons de particuliers et d'associations étudiantes acquises à sa cause, le Centre social autogéré ne subissait, aux dires des personnes interrogées, aucune ingérence extérieure. C'est avec la signature de l'entente pour l'obtention tant espérée du Bâtiment 7 en 2012 que les choses changent pour le CSA. En effet, celui-ci se trouve désormais confronté à de nombreux défis logistiques, économiques, partenariaux, et même éthiques. En faisant le choix de s'installer au sein des anciens ateliers du Canadien National, le Centre social autogéré doit passer d'un statut relativement libre de collectif mobile à celui, plus contraignant, d'organisme à but non lucratif sédentaire. Incorporation, constitution d'un conseil d'administration, sécurisation et remise aux normes des locaux... comptent parmi les différentes obligations qui lui incombent désormais de répondre. En parallèle à ces exigences légales, le CSA va également devoir assumer de nombreux frais fixes jusqu'alors jamais engagés : achat de ressources, paiement d'un loyer, de l'électricité, potentiellement de salaires... Guidé par une boussole éthique, le Centre social autogéré envisage, pour subvenir à ses nouveaux besoins, un modèle budgétaire hybride associant économie externe – vente de biens et de services – et interne – dons, implication et faire soi-même. Considérant qu'il faut ajouter à tous ces

changements un partenariat précaire au sein du Collectif 7 à nous, le CSA semble se diriger vers une difficile conciliation éthique et matérielle entre sa volonté de lutte politique anticapitaliste locale et les exigences d'une implantation au sein du Bâtiment 7. Malgré cette tension permanente entre ses valeurs, sa mission et la réalité politique et économique dans laquelle il évolue, le Centre social autogéré reste très sensible à maintenir et à développer son projet d'auto-institution : les décisions au sein de l'organisme sont prises collégalement, des réflexions sont menées en permanence sur ce qui relève du compromis ou de la compromission, les relations partenariales sont relativement horizontales, et enfin l'organisme se refuse à accepter toute subvention dont les conditions ne respecteraient pas ses principes.

5.4 Bilan

Malgré des missions différentes, le Journal de la rue, la Banque d'échanges communautaires de services et le Centre social autogéré de Pointe-Saint-Charles partagent une ambition commune : celle d'être autonomes. Conscients d'agir dans une société où les règles et les normes extérieures viennent inévitablement influencer leur pratique, les trois organismes étudiés tiennent néanmoins à conserver une certaine emprise sur leur présent et leur devenir. C'est notamment pour cette raison qu'à la différence de nombreux autres groupes communautaires, le JDR, BECS et le CSA sont particulièrement réticents à l'idée d'obtenir du financement de l'État, de fondations ou de commanditaires. Reconnaisant l'existence d'une hétéronomie et démontrant une volonté certaine d'auto-institution, les trois organismes étudiés s'inscrivent pleinement dans le projet d'autonomie castoradien. Si l'émancipation est pour ces organisations un but à atteindre, le chemin pour y parvenir est lui beaucoup plus complexe.

Bien que BECS, dont l'action se situe dans un cadre essentiellement privé, soit relativement épargné, le Journal de la rue et le CSA sont quant à eux confrontés à des

interactions quotidiennes avec un environnement qui leur est parfois défavorable. En faisant le choix d'agir comme acteurs sociaux d'envergure ayant pignon sur rue, ces deux organismes subissent régulièrement des atteintes à leur autonomie, que celles-ci proviennent du cadre législatif, des contraintes économiques, de leurs relations partenariales voire, pour le Journal de la rue, des aléas du marché. Malgré ces obstacles, le JDR et le CSA font, chacun à leur manière, preuve de résilience. Pour le premier, les difficultés sont essentiellement financières. Pour y répondre, l'organisme mise sur un fort taux d'autofinancement, sur la diversité de ses sources de revenus et sur sa culture entrepreneuriale. Ces stratégies ont permis au Journal de la rue de transformer de nombreuses épreuves en opportunités. Le CSA, dont les possibilités d'action sont limitées par les exigences de ses partenaires, par le contexte légal et par des contraintes financières importantes, a pour sa part mis l'accent sur la réflexion collective comme obstacle à l'hétéronomie. À l'aide d'une boussole éthique lui permettant d'éviter tout passage du compromis à la compromission, le Centre social autogéré a l'intention de créer de toutes pièces et sans réel modèle de référence un système économique alternatif afin de réduire, sur lui et sur la société, la domination de l'État et du capitalisme tout en conservant sa mission de lutte politique révolutionnaire. L'organisme y arrivera-t-il? Si certains signes, comme l'abandon de projets gratuits au profit d'activités plus lucratives, peuvent nous laisser perplexes, il convient de laisser au CSA le bénéfice du temps.

Face à l'État, le discours des trois organismes étudiés n'est pas si éloigné de tous ceux envisageant, comme nous avons pu le voir dans la problématique, l'acteur public comme un allié. Plus encore, ni le Journal de la rue, ni la Banque d'échanges communautaires de services, ni le Centre social autogéré ne sont fondamentalement opposés à l'existence de subventions gouvernementales, si celles-ci sont non récurrentes et non conditionnées. Là où le JDR, BECS et le CSA se distinguent peut-être des autres groupes communautaires, c'est dans leur volonté d'élaborer – et dans leur croyance qu'il est possible de le faire – des modèles économiques conformes à

leurs valeurs, à leur mission et à leurs pratiques. Les trois organismes semblent en effet vouloir aller au bout de leurs convictions en démontrant que des alternatives viables au financement traditionnel sont possibles, et qu'elles portent en elles un potentiel de transformation sociale.

Si, pour Castoriadis, le projet d'autonomie ne signifie pas de s'extraire de la société mais plutôt de se l'approprier, alors le JDR, BECS et le CSA s'inscrivent pleinement dans cette démarche. Sans avoir tous la même perspective révolutionnaire que le philosophe, les trois organismes étudiés cherchent cependant vivement à instituer eux-mêmes leurs dépendances. Plongés dans un monde qui les bouscule et duquel ils ne pourront, tant culturellement que matériellement, jamais complètement se détacher, le Journal de la rue, la Banque d'échanges communautaires de services et le Centre social autogéré de Pointe-Saint-Charles sont des organismes qui, à la différence de nombreux autres groupes communautaires, tentent de façonner des modèles économiques conformes à leur vision de l'autonomie. De par leur originalité et la force de leurs convictions, les trois organismes étudiés méritent, selon nous, d'être connus et reconnus du milieu communautaire.

CONCLUSION

Interroger et analyser la question de l'autonomie du secteur communautaire est une entreprise particulièrement difficile. Caractérisé par des intentions altruistes et par une symbolique positive, le milieu associatif bénéficie d'un capital de sympathie rendant délicate la formulation de toute critique à son égard. Plongé dans un environnement politique dont il est un acteur, et peut-être même une victime, le secteur communautaire ne saurait se soustraire à une remise en question s'il souhaite conserver sa place d'élément incontournable dans la construction sociale du Québec. C'est donc avec la plus grande des considérations et avec une croyance certaine en la capacité d'affirmation du milieu communautaire que nous avons souhaité ajouter notre pierre à l'édifice des réflexions déjà existantes au sujet du monde associatif. À l'aide d'une littérature abondante sur le sujet, nous avons pu mettre en évidence le caractère profondément évolutif des liens entre le secteur communautaire et ses partenaires, dont l'État. Autrefois acteur indépendant, le milieu associatif peine aujourd'hui à préserver son autonomie. Cette situation, nous l'avons attribuée, toujours à l'aide d'une documentation scientifique foisonnante, à un financement public que nous avons qualifié dans notre cadre théorique d'arbitraire, d'autoritaire et d'absorbant. Malgré cette situation *a priori* peu enviable, le secteur communautaire, ou du moins la littérature sur le sujet, ne nous a pas semblé montrer de signes de volonté de changement de stratégie, érigeant le partenariat, la « coopération conflictuelle » et le financement par subventions au statut d'évidence. Tenant ces certitudes pour discutables, et partant du postulat que les questions d'autonomie et de financement sont intimement liées au sein du milieu associatif, nous avons souhaité élargir nos horizons en observant et en analysant, en toute humilité, des organismes communautaires possédant des modèles économiques alternatifs au tout-subvention. Notre questionnement de recherche était donc le suivant : comment les organisations associatives ayant fait le choix d'une indépendance financière vis-à-vis du secteur

public vivent-elles leur rapport à l'autonomie? Leurs réflexions et leurs actions sont-elles, sur la question de l'autonomie, en rupture avec le discours dominant au sein du milieu communautaire? Quels types de pratiques l'autonomie organisationnelle de ces associations leur permet-elle de mettre en œuvre? Que peuvent nous apprendre ces modèles économiques alternatifs en termes d'autonomie?

Pour répondre à ces interrogations, nous avons décidé d'aller à la rencontre de trois organismes communautaires montréalais ne bénéficiant pas ou peu de financement par subventions : le Journal de la rue, la Banque d'échanges communautaires de services et le Centre social autogéré de Pointe-Saint-Charles. À l'aide de recherches documentaires et d'entrevues, nous avons pu recueillir de nombreuses informations sur leurs réflexions et sur leur fonctionnement, que nous avons utilisées à des fins d'analyse.

La recherche en travail social à ceci d'intéressant qu'elle s'inscrit à la fois dans le développement de connaissances sociétales théoriques ainsi que dans une perspective d'exploration de pratiques professionnelles innovantes. Désirant arrimer ces deux aspects, nous souhaitons conclure ce mémoire par quelques ouvertures à visées opérationnelles destinées à toute personne ou organisation intéressée par la question du financement et de l'autonomie associative. Dans cette ultime partie, nous nous baserons à la fois sur les expériences des trois organismes étudiés ainsi que sur nos propres observations et réflexions.

À quiconque se demande : « Quel est le modèle économique idéal afin de concilier vitalité et autonomie d'un organisme communautaire? », nous souhaitons répondre qu'il n'y a selon nous pas de recette miracle à cet effet. Si cette affirmation peut sembler décevante, voire décourageante, c'est que chaque organisation agit dans des environnements distincts en constante évolution et avec lesquels elle doit en permanence s'adapter. Le système idéal ne peut donc se trouver ailleurs, car il résulte de réflexions et d'actions collectives singulières basées sur une volonté de concilier considérations matérielles et aspirations à l'autonomie. Autrement dit, un bon modèle

économique est avant tout celui qui s'insère dans une constante démarche interrogative et créative, à l'image des trois organismes étudiés dans ce mémoire. Évidemment, cette posture exige un certain intérêt de la part de l'organisation pour les questions d'ordre économique.

Portés par une mission non lucrative et préférant souvent les actions sur le terrain aux tâches de l'ombre, nombreux sont les groupes communautaires à délaisser toute réflexion sur leur financement et à ainsi concevoir comme naturelle la perspective de faire appel à des subventions publiques ou privées. Or, comme nous avons pu le voir dans notre cadre théorique et comme nous avons pu le constater avec les trois organismes étudiés, la question financière est loin d'être anodine pour l'autonomie du secteur associatif. Ainsi, selon nous, un organisme qui souhaite devenir ou rester autonome doit avant tout démontrer un intérêt quant à la façon de se financer. Cette posture réflexive, pouvant être perçue comme peu intéressante mais qui s'avère indispensable à tout projet d'autonomie, doit s'inscrire dans une démarche résolument critique de reconnaissance des forces hétéronomes présentes et potentielles mais également dans l'élaboration d'une stratégie économique originale basée sur la mission et les valeurs de l'organisme.

Avant de chercher à se financer, chaque organisme devrait, il nous semble, prendre un temps pour s'interroger sur les objectifs et les nécessités d'une recherche de fonds. En effet, comme nous avons pu le voir avec BECS, toute action n'exige pas l'existence d'un budget conséquent. Outil utile mais à double tranchant, l'argent doit à notre avis faire l'objet d'une réflexion équilibrée entre les inconvénients qu'il peut engendrer et les avantages qu'il peut apporter. À ce sujet, nous pensons que le recours systématique au monétaire est à déconstruire au profit d'une valorisation des pratiques basées sur la simplicité des besoins, l'humilité des objectifs et l'implication non professionnelle. Bien qu'il ne propose pas vraiment, à la différence d'autres associations, de services à la population, le modèle économique de la Banque d'échanges communautaires de services est pour nous particulièrement intéressant.

Alors que d'autres systèmes d'échanges locaux ont fait le choix de s'orienter vers l'accroissement et la professionnalisation de leur organisation, BECS a pour sa part préféré garder une certaine modestie structurelle. Cette limitation n'est selon nous pas à voir comme un manque d'ambition, mais comme une volonté de préserver son intégrité. Ne s'étant construit aucun besoin économique et ne concevant aucunement son expansion comme une fin en soi, BECS est aujourd'hui en mesure de créer du social à l'aide d'une implication strictement bénévole et d'accords partenariaux non contraignants et révocables à tout moment. Évidemment, ce modèle exige une forte capacité d'engagement des membres et une bonne coordination entre les responsables de l'association. Cependant, et même si la mobilisation est un défi de taille, nous pensons qu'il est davantage bénéfique pour l'autonomie d'un organisme communautaire de se concentrer sur ce levier que de systématiquement rechercher et utiliser des ressources financières.

Pour ce qui est des besoins matériels, et au-delà du traditionnel recours aux adhésions, aux levées de fonds et aux partenariats locaux, l'économie sociale porte en elle un potentiel de financement intéressant pour le secteur associatif. Le Journal de la rue l'a bien compris et a fait de la vente son principal outil budgétaire. Magazine, bistro, toiles, livres, produits dérivés... le JDR n'a pas hésité à développer une stratégie commerciale, tant pour offrir aux jeunes fréquentant l'organisme un soutien à leur intégration socioprofessionnelle que pour financer les activités de l'organisation. Le Journal de la rue est particulièrement inspirant car en plus de recourir à l'économie sociale, l'association cherche à multiplier les types de ressources à sa disposition – abonnements, revenus de restauration, œuvres artistiques... – et leur provenance. Cette stratégie nous semble intéressante en ce sens qu'elle permet d'éviter toute dépendance financière à une source unique tout en favorisant une diversification des leviers d'action, utile notamment en cas de difficultés économiques. Avec un budget élevé pour un organisme communautaire et un fort taux d'autofinancement, le JDR impressionne. Cependant, ce modèle nécessite la

maîtrise de compétences inhérentes à l'économie de marché ainsi qu'une adhésion revendiquée à des pratiques lucratives, deux caractéristiques que bon nombre d'organismes communautaires ne sont peut-être pas prêts à adopter. De plus, comme nous avons pu le voir avec le CSA, le recours à des pratiques commerciales peut provoquer certains glissements internes, comme celui d'en venir à se consacrer davantage à la création de revenus qu'à la réalisation de sa mission.

Pour toutes les raisons évoquées dans la problématique, dans le cadre d'analyse et dans les propos des organismes étudiés, le recours aux subventions doit selon nous se faire avec la plus grande prudence. Si s'en passer n'est pas toujours facile, voire possible, il nous apparaît néanmoins important que chaque groupe communautaire opère une réflexion interne sur cette méthode de financement. Dans un premier temps, il convient selon nous d'analyser les motivations officielles et officieuses des potentiels bailleurs de fonds. Cet exercice peut ainsi amener à mettre en évidence les incompatibilités possibles entre le subventionnaire et le subventionné. Deuxièmement, il est à notre sens important que chaque organisme s'intéresse aux conditions d'octroi du financement, qui peuvent être sources de nombreuses ingérences directes et indirectes. Il est ici utile de préciser que si une subvention puisse certes être non conditionnée, cela n'enlève en rien les risques de pressions informelles et de non renouvellement de l'accord, tout aussi susceptibles de venir modifier le fonctionnement de l'organisme que les modalités officielles d'attribution. Pour faire face à ces dérives potentielles, le JDR, BECS et le CSA sont ainsi particulièrement attentifs à l'importance de tenir des discussions internes sur la question et à celle de limiter la fréquence des financements, que les trois organismes préfèrent ponctuelles. Enfin, comme nous l'avons évoqué dans le paragraphe précédent, il convient là encore, selon nous, de diversifier au maximum et de façon équilibrée les types de subventions utilisées et leur provenance.

Nous avons pu le constater tout au long de ce travail, le projet d'autonomie est éminemment complexe à mettre en œuvre. Si nous avons pour notre part décidé de

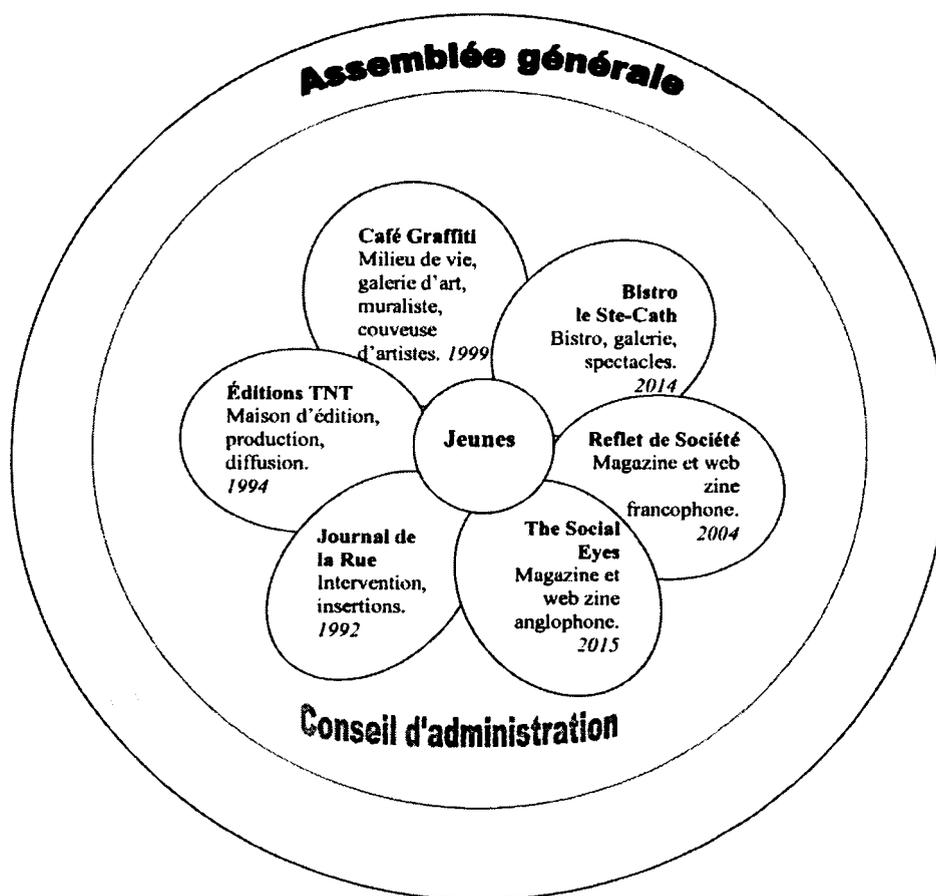
mettre l'accent sur la question économique, que nous croyons un maillon essentiel dans la capacité d'auto-institution des organismes communautaires, nous avons également pu constater que les forces hétéronomes étaient de nature beaucoup plus diverses qu'uniquement financières. Cadres légaux, cultures ambiantes et pressions politiques sont autant de freins à l'auto-institution des organismes communautaires. Malgré ces difficultés, et si nous pensons comme Le Coadic que « l'autonomie absolue est inatteignable et qu'il ne peut y avoir qu'une autonomie relative » (2006, p. 329), nous estimons également que la liberté de penser et d'agir, d'un point de vue tant individuel que collectif, est une valeur suffisamment importante pour qu'il vaille la peine de se battre sans relâche afin de la faire vivre au quotidien.

ANNEXE A

Organigramme du Journal de la rue (2015)

Journal de la Rue

Organigramme



APPENDICE A

Guides d'entretiens

Journal de la rue / BECS

1. Mission de l'organisme

- Pouvez-vous me parler de la mission de votre organisme?
 - Mission initiale
 - Mission actuelle

2. L'autonomie : quel sens pour l'organisme?

- Selon vous, qu'est-ce qu'un organisme communautaire autonome?
- Selon cette définition, considérez-vous que votre organisme est autonome? À quoi le voyez-vous?
- Dans quelle mesure est-ce important pour vous que votre organisme soit autonome?
- Selon vous, dans quelle mesure votre environnement extérieur (partenaires, législation, codes sociaux...) influence-t-il vos réflexions et vos pratiques? Y voyez-vous des atouts, des contraintes à l'exercice de votre autonomie?
- Quels moyens prend votre organisme pour assurer ou préserver son autonomie?

3. Autonomie et financement

- Pouvez-vous me parler du financement de votre organisme?
 - À ses débuts?
 - Aujourd'hui?
 - Projeté?
- Pourquoi ces choix économiques?
- Quels sont les atouts de votre modèle de financement en terme de liberté? Quelles sont ses limites?
- Que pensez-vous des subventions publiques? De celles de fondations?
 - En avez-vous déjà bénéficié?
 - Votre réflexion par rapport à celles-ci a-t-elle connu des évolutions?
- Selon vous, les sources et le mode de financement ont-ils eu une influence sur les pratiques et les activités de l'organisme? Les activités ont-elles évolué en fonction du financement?
- Selon vous, le modèle économique privilégié par votre organisme est-il adapté à votre mission et à vos valeurs? S'il y a lieu, quel modèle le serait davantage?

CSA

1. Mission de l'organisme

- Pouvez-vous me parler de la mission de votre organisme?
 - Mission initiale
 - Mission prévue

2. L'autonomie : quel sens pour l'organisme?

- Selon vous, qu'est-ce qu'un organisme communautaire autonome?
- Selon cette définition, considérez-vous que votre organisme est autonome? À quoi le voyez-vous?
- Dans quelle mesure est-ce important pour vous que votre organisme soit autonome?
- Selon vous, dans quelle mesure votre environnement extérieur (partenaires, législation, codes sociaux...) influence-t-il vos réflexions et vos pratiques? Y voyez-vous des atouts, des contraintes à l'exercice de votre autonomie?
- Quels moyens prend votre organisme pour assurer ou préserver son autonomie?

3. Autonomie et financement

- Pouvez-vous me parler du financement de votre organisme?
 - À ses débuts?
 - Aujourd'hui?
 - Projeté?
- Pourquoi ces choix économiques?
- Quels sont les atouts de vos modèles de financement actuels et projetés en terme de liberté? Quelles sont leurs limites?
- Que pensez-vous des subventions publiques? De celles de fondations?
 - En avez-vous déjà bénéficié?
 - Votre réflexion par rapport à celles-ci a-t-elle connu des évolutions?
- Que pensez-vous des modèles économiques communautaires basés uniquement sur les cotisations et le volontariat des membres? Et de ceux fondés essentiellement sur le financement par la vente de services ou de produits?
- Quelles pourraient être les incidences possibles de votre modèle de financement sur la capacité de l'organisme à mener à bien sa mission?

APPENDICE B

Certificat d'approbation éthique

Certificat d'approbation éthique

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants de la Faculté des sciences humaines a examiné le projet de recherche suivant et l'a jugé conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par le *Cadre normatif pour l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (juin 2012) de l'UQAM :

Moins de subventions, plus d'autonomie? Le cas de trois organismes communautaires économiquement alternatifs

Baptiste Anslon, étudiant à la maîtrise en travail social

Sous la direction de Louis Gaudreau, professeur à l'École de travail social

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.

Certificat émis le 16 septembre 2014. No de certificat : FSH-2014-72.



Thérèse Bouffard
Présidente du comité
Professeure au Département de psychologie

APPENDICE C

Formulaire de consentement

**Formulaire de consentement pour une personne majeure et apte à
consentir**

***MOINS DE SUBVENTIONS, PLUS D'AUTONOMIE?
LE CAS DE TROIS ORGANISMES COMMUNAUTAIRES
ÉCONOMIQUEMENT ALTERNATIFS***

Informations sur le projet

Personne responsable du projet

Chercheur responsable du projet : M. Baptiste Ansion
Programme d'études : Maîtrise en travail social
Adresse courriel : ansion.baptiste@courrier.uqam.ca
Téléphone : 514 572-3089

Direction de recherche

Direction de recherche : M. Louis Gaudreau
Département ou École : École de travail social
Faculté : Faculté des sciences humaines de l'UQAM
Adresse courriel : gaudreau.louis@uqam.ca
Téléphone : 514 987-3000 poste 5101

But général du projet

Vous êtes invitée, invité à prendre part à un projet qui vise à étudier trois organismes communautaires montréalais ne percevant pas ou peu de subventions publiques pour leur fonctionnement. Cette recherche s'intéresse aux possibilités et aux limites de ces modèles économiques alternatifs, notamment en ce qui a trait à leurs capacités de décision et d'action — à leur autonomie.

Tâches qui vous seront demandées

Votre participation consiste à donner une entrevue individuelle au cours de laquelle il vous sera demandé de commenter, à propos de l'organisme d'appartenance : son histoire, ses valeurs, ses actions, ses réflexions et son modèle économique. Cette entrevue sera enregistrée numériquement avec votre permission et prendra environ 1 h 30 de votre temps. Le lieu et l'heure de l'entrevue sont à convenir avec la personne responsable du projet. La transcription sur support informatique qui en suivra ne permettra pas de vous identifier.

Moyens de diffusion

Les résultats de cette recherche seront publiés dans un mémoire de maîtrise et, le cas échéant, dans un article scientifique qui sera soumis à une revue savante.

Si les organismes étudiés le souhaitent, les résultats de la présente recherche feront également l'objet d'une présentation devant ceux-ci une fois le mémoire validé par le jury. Vous pouvez également être informée, informé individuellement des résultats de l'étude en nous laissant vos coordonnées sur la dernière page de ce formulaire.

Avantages et risques

Votre participation contribuera à l'analyse fine des organismes étudiés, à la mise en lumière de pratiques économiques alternatives en milieu communautaire et à l'avancée des réflexions scientifiques en matière de structuration organisationnelle. Il n'y a pas de risque d'inconfort important associé à votre participation à cette rencontre. Vous devez cependant prendre conscience que certaines questions pourraient interroger vos croyances sur l'organisme dont vous êtes membre. Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question que vous estimez embarrassante sans avoir à vous justifier. Il est de la responsabilité du chercheur de suspendre ou de mettre fin à l'entrevue si cette personne estime que votre bien-être est menacé.

Anonymat et confidentialité

Il est entendu que les renseignements recueillis lors de l'entrevue sont confidentiels et que seules la personne responsable du projet et sa direction de recherche auront accès à l'enregistrement de votre entrevue et au contenu de sa transcription. Le matériel de recherche (enregistrement numérique et transcription codés) ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément sous clé par la personne responsable du projet pour la durée totale du projet. Les enregistrements ainsi que les formulaires de consentement seront détruits cinq ans après la dernière publication des résultats de la recherche.

Participation volontaire

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieures et que, par ailleurs, vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas, les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que le responsable du projet puisse utiliser aux fins de la présente recherche (incluant la publication d'articles, d'un mémoire, d'un essai ou d'une thèse, la présentation des résultats lors de conférences ou de communications scientifiques) les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

Compensation financière

Votre participation à ce projet est offerte gratuitement.

Questions sur le projet et sur vos droits

Vous pouvez contacter la personne responsable du projet pour des questions additionnelles sur le projet. Vous pouvez également discuter avec la direction de recherche des conditions dans lesquelles se déroule votre participation et de vos droits en tant que personne participant à la recherche.

Le projet auquel vous allez participer a été approuvé au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains par le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants (CERPÉ) de la Faculté des sciences humaines de l'UQAM. Pour toute question ne pouvant être adressée à la direction de recherche ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter la présidente du comité par l'intermédiaire de la coordonnatrice du CERPÉ, Anick Bergeron, au 514 987-3000, poste 3642, ou par courriel à l'adresse suivante : bergeron.anick@uqam.ca.

Remerciements

Votre collaboration est importante pour la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.

Signatures**Participante, participant**

Je reconnais avoir lu le présent formulaire et consens volontairement à participer à ce

projet de recherche. Je reconnais aussi que la personne responsable du projet a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Il me suffit d'en informer la personne responsable du projet.

Je souhaite être informée, informé des résultats de la recherche lorsqu'ils seront disponibles : oui non

Nom, en lettres moulées, et coordonnées

Signature de la participante, du participant

Date

Personne responsable du projet

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages et les risques du projet à la personne participante et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature de la personne responsable

Date

Un exemplaire du formulaire d'information et de consentement signé doit être remis à la personne participante.

RÉFÉRENCES

- Académie française. [s. d.]. Autonomie. Dans *Dictionnaire de l'Académie française*. Paris. Récupéré de <http://www.cnrtl.fr/definition/academie9/autonomie>
- Banque d'échanges communautaires de services. (2009). *Feuillet d'information de BECS*. (Document interne)
- Banque d'échanges communautaires de services. (2012). *Banque d'échanges communautaires de services*. Récupéré de <http://becs.ca/>
- Bayon, D. et Servet, J.-M. (1999). *Une économie sans argent: les systèmes d'échange local*. Paris : Seuil.
- Bouchard, M. J., Lévesque, B. et St-Pierre, J. (2005). *Modèle québécois de développement et gouvernance: entre le partenariat et le néolibéralisme?*. Montréal : Chaire de recherche du Canada en économie sociale, Université de Montréal.
- Bouquet, B. (2006). Autonomie. Dans *Nouveau dictionnaire critique d'action sociale*. Bayard : Paris.
- Bourque, D. (2005). Interfaces entre les organismes communautaires et le réseau public: continuité et rupture. *Économie et solidarités*, 36(2), 13–29. Récupéré de http://www.ciriec.uqam.ca/pdf/numeros_parus_articles/3602/ES-3602-02.pdf
- Bourque, D., Comeau, Y., Favreau, L. et Fréchette, L. (2007). *L'organisation communautaire: fondements, approches et champs de pratique*. Québec : PUQ.
- Bourricaud, F. [s. d.]. Autonomie. Dans *Encyclopædia Universalis*. Récupéré de <http://www.universalis-edu.com/fileadmin/pdf/C930071.pdf>
- Café Graffiti. [s. d.]. *Historique*. Récupéré de <http://cafegraffiti.net/café-graffiti-c-est-quoi/historique.html>
- Campeau, P. (2010). *L'autonomie politique et juridique des cités grecques sous la domination romaine*. (Mémoire de maîtrise). Université du Québec à Montréal, Montréal. Récupéré de <http://www.archipel.uqam.ca/2921/>

- Castoriadis, C. (2000). *Le monde morcelé*. Paris : Seuil.
- Caumières, P. (2007). *Le projet d'autonomie selon Cornelius Castoriadis* (Thèse de doctorat). Paris VIII, Vincennes-Saint-Denis. Récupéré de <http://www.theses.fr/2007PA083380>
- Caumières, P. (2010). La Grèce ancienne ou l'émergence du projet d'autonomie. Dans S. Klimis, P. Caumières et L. Van Eynde, *Castoriadis et les Grecs* (p. 73-110). Bruxelles : Publications des Facultés universitaires Saint-Louis.
- Centre social autogéré de Pointe-Saint-Charles. (2008). *Vers un Centre social autogéré* (Mémoire de préconsultations sur l'aménagement des terrains du CN). (Document interne)
- Centre social autogéré de Pointe-Saint-Charles. (2011). *Maintenir et consolider notre culture antiautoritaire: boussole éthique*. (Document interne)
- Centre social autogéré de Pointe-Saint-Charles. (2013a). *Plan d'affaires du CSA*. (Document interne)
- Centre social autogéré de Pointe-Saint-Charles. (2013b). *Compte-rendu d'Assemblée générale régulière*. (Document interne)
- Centre social autogéré de Pointe-Saint-Charles. [s. d.]. *Centre social autogéré*. Récupéré de <http://www.centresocialautogere.org/>
- Coalition des Tables régionales d'organismes communautaires. (2013). *Assurer l'autonomie des personnes, désassurer celle des organismes communautaires : quand le remplacement des responsabilités de l'État rime avec tarification et désengagement*. Récupéré de <http://www.ctroc.org/premiere-page/memoires-avis>
- Coalition des Tables régionales d'organismes communautaires et Table des regroupements provinciaux d'organismes communautaires et bénévoles. (2012). *Pour un meilleur financement de la mission des organismes communautaires en santé et services sociaux*. Récupéré de <http://jesoutienslecommunautaire.org/publications/>
- Collectif 7 à nous. (2011). *Le projet du Bâtiment 7: Mise en valeur de notre patrimoine industriel ferroviaire au cœur des anciens terrains du CN dans la communauté de Pointe-Saint-Charles par la création d'un pôle unique intégrant art, culture, espaces communautaires agriculture urbaine, économie*

alternative et services de proximité (Mémoire déposé dans le cadre de la Consultation publique sur les quartiers culturels).

Comeau, Y. et Turcotte, D. (2002). Les effets du financement étatique sur les associations. *Lien social et politiques*, (48), 67-77. doi :10.7202/007892ar

David, G. (2000). *Cornelius Castoriadis: le projet d'autonomie*. Paris : Michalon

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

Depelteau, J., Fortier, F. et Hébert, G. (2013). *Les organismes communautaires au Québec : Financement et évolution des pratiques* (Rapport de recherche). Montréal : Institut de recherche et d'informations socio-économiques. Récupéré de <http://iris-recherche.qc.ca/publications/communautaires>

De Roy, D. (2011). Associations et subventions : la quadrature du cercle? *Pyramides*, (6), 117-134. Récupéré de <http://pyramides.revues.org/449>

Duval, M., Fontaine, A., Fournier, D., Garon, S. et René, J.-F. (2004). *Les organismes communautaires au Québec: pratiques et enjeux*. Montréal : Gaëtan Morin.

Everaere, C. (2006). Pour une échelle de mesure de l'autonomie dans le travail. *Revue internationale sur le travail et la société*, 4(2), 105-123. Récupéré de http://www.uqtr.ca/revue_travail/articles.shtml

Fournier, D., René, J.-F., Duval, M., Garon, S., Fontaine, A., Chénard, J. et Lefebvre, C. (2001). La dynamique partenariale sur les pratiques des organismes communautaires dans le contexte de la réorganisation du réseau de la santé et des services sociaux. *Nouvelles pratiques sociales*, 14(1), 111-131. doi :10.7202/008328ar

Garneau, V. (2011). *Le Conseil des œuvres de Montréal : animation sociale, démocratie participative et affrontement politique*. (Mémoire de maîtrise). Université du Québec à Montréal, Montréal.

Gaudreault, M. (2003). La création d'un monde solidaire : l'expérience de la Banque d'échanges communautaires de services (BECS). *ESSE*, (49), 16-21.

- Gauthier, F. (2011). Du mythe moderne de l'autonomie à l'hétéronomie de la Nature: fondements pour une écologie politique. *Revue du MAUSS*, (38), 385-393. doi :10.3917/rdm.038.0385
- Gouvernement du Canada. (2014). Fonds du Canada pour les périodiques. *Patrimoine Canada*. Récupéré de <http://www.pch.gc.ca/fra/1279113698714>
- Gouvernement du Québec. (2001). *L'action communautaire : une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec* (Politique gouvernementale). Québec : Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Récupéré de <http://www.mess.gouv.qc.ca/sacais/action-communautaire/>
- Gouvernement du Québec. (2004a). *Cadre de référence en matière d'action communautaire* (p. 103). Sillery : Secrétariat à l'action communautaire autonome du Québec. Récupéré de <http://www.mess.gouv.qc.ca/sacais/action-communautaire/>
- Gouvernement du Québec. (2004b). *Plan d'action gouvernemental en matière d'action communautaire*. Sillery : Secrétariat à l'action communautaire autonome du Québec. Récupéré de <http://www.mess.gouv.qc.ca/sacais/action-communautaire/>
- Houle, M.-A. (2005). Les relations entre le communautaire et l'État: splendeurs et misères de l'autonomie. *À bâbord*. Récupéré de <http://www.ababord.org/spip.php?article392>
- Jetté, C. (2008). *Les organismes communautaires et la transformation de l'État-providence: trois décennies de coconstruction des politiques publiques dans le domaine de la santé et des services sociaux*. Québec : PUQ.
- Journal de la Rue. (2013). *Procès-verbal de l'assemblée générale du Journal de la rue pour l'année 2012-2013*. (Document interne)
- Laforest, R. et Phillips, S. (2001). Repenser les relations entre gouvernement et secteur bénévole: à la croisée des chemins au Québec et au Canada. *Politique et sociétés*, 20(2-3), 37-68. doi :10.7202/040274ar
- La Pointe libertaire. (2010). *Déclaration de la Pointe libertaire*. Récupéré de http://www.lapointelibertaire.org/?page_id=41

- La Pointe libertaire. (2013). *Bâtiment 7: victoire populaire à Pointe-Saint-Charles*. Montréal : Éditions Écosociété.
- Larivière, C. (2001). L'amplification obligée des relations partenariales : l'interdépendance est-elle une menace à l'autonomie ? *Nouvelles pratiques sociales*, 14(1), 64. doi :10.7202/008325ar
- Le Coadic, R. (2006). L'autonomie, illusion ou projet de société ? *Cahiers internationaux de sociologie*, 121(2), 317-340. doi :10.3917/cis.121.0317
- Le Goff, F. (2005). *La transformation du communautaire: expériences d'intervention auprès de jeunes sans-emploi*. Montréal : Éditions Saint-Martin.
- Mayer, R. (1995). L'évolution des services sociaux. Dans F. Dumont, S. Langlois et Y. Martin, *Traité des problèmes sociaux* (p. 1163). Sainte Foy : Institut québécois de recherche sur la culture.
- Ollivier, B. (2013). Autonomie. Dans *Vocabulaire de psychosociologie: références et positions*. Érès : Toulouse.
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (3e éd.). Paris : Armand Colin.
- Panet-Raymond, J. (1994). Les nouveaux rapports entre l'État et les organismes communautaires à l'ombre de la Loi 120. *Nouvelles pratiques sociales*, 7(1), 79-83. doi :10.7202/301253ar
- Panet-Raymond, J. et Bourque, D. (1991). *Partenariat ou pater-nariat?: la collaboration entre établissements publics et organismes communautaires œuvrant auprès des personnes âgées à domicile*. Montréal : Université de Montréal, École de service social.
- Parazelli, M. (2001). Dissonances politiques de la reconnaissance de l'action communautaire autonome. *L'Action nationale*, XCI(3), 19-41.
- Prat, J.-L. (2007). *Introduction à Castoriadis*. Paris : La Découverte.
- Reflet de société. (2014). Un monde à découvrir. *Reflet de société*, 22(3).
- Scott, K. et Regroupement des organisations nationales bénévoles. (2003). *Le financement, ça compte : l'impact du nouveau régime de financement au Canada sur les organismes bénévoles et communautaires à but non lucratif*

(Rapport sommaire). Canada : Conseil canadien de développement social. Récupéré de <http://www.ccsd.ca/francais/pubs/2003/fm/>

Trésor de la langue française informatisé. [s. d.a]. Hétéronomie. Dans *Trésor de la langue française informatisé*. Récupéré de <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/hétéronomie>

Trésor de la langue française informatisé. [s. d.b]. Institution. Dans *Trésor de la langue française informatisé*. Récupéré de <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/institution>

Trottier, S. (1991). La réforme Coté et les organismes communautaires. *Nouvelles pratiques sociales*, 4(1), 147-152. doi :10.7202/301124ar

Vaillancourt, Y. (1994). Éléments de problématique concernant l'arrimage entre le communautaire et le public dans le domaine de la santé et des services sociaux. *Nouvelles pratiques sociales*, 7(2), 227-248. doi :10.7202/301290ar

Vaillancourt, Y. (1997). *Vers un nouveau partage des responsabilités dans les services sociaux et de santé : rôles de l'État, du marché, de l'économie sociale et du secteur informel : rapport de recherche*. Montréal : Comité conjoint UQAM-CSN-FTQ; Université du Québec à Montréal, Service aux collectivités; Université du Québec à Montréal, Laboratoire de recherche sur les pratiques sociales.

Viger, R. (2014). *Bistro In vivo ferme, Bistro Le Ste-Cath prend la relève*. Récupéré de <http://raymondviger.wordpress.com/2014/05/30/bistro-in-vivo/>

White, D. et Équipe d'évaluation de la Politique de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire. (2008). *La gouvernance intersectorielle à l'épreuve : évaluation de la mise en œuvre et des premières retombées de la Politique de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire* (Rapport final abrégé). Montréal : Centre de recherche sur les politiques et le développement social, Université de Montréal. Récupéré de <http://www.frqsc.gouv.qc.ca/parteneriat/rapports-de-recherche>