Document generated on 10/12/2024 5:29 a.m.

Nouvelles pratiques sociales

La dynamique partenariale sur les pratiques des organismes communautaires dans le contexte de la réorganisation du réseau de la santé et des services sociaux

Danielle Fournier, Jean-François René, Michelle Duval, Suzanne Garon, Annie Fontaine, Josée Chénard and Christine Lefebvre

Volume 14, Number 1, June 2001

La dynamique partenariale : un état de la question

URI: https://id.erudit.org/iderudit/008328ar
DOI: https://doi.org/10.7202/008328ar

See table of contents

Publisher(s)

Université du Québec à Montréal

ISSN

0843-4468 (print)
1703-9312 (digital)

Explore this journal

Cite this article

Fournier, D., René, J.-F., Duval, M., Garon, S., Fontaine, A., Chénard, J. & 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. https://doi.org/10.7202/008328ar

Article abstract

This text looks at the different forms of relationships which voluntary groups maintain with each other and with formal organizations within the context of the reorganization of health and social services in Quebec. We begin by presenting the context within which the new dynamic of partnership between voluntary organizations and the state has developed. This is followed by descriptive data on three types of relationships which groups have developed, as well as those relationships which have led to the elaboration of formal agreements. Finally, we present some remarks concerning the nature and the meaning of the new social transactions between voluntary organizations and the state, as well as analyzing the stakes of these new transactions which we categorize as autonomous or complementary logics.

Tous droits réservés © Les Presses de l'Université de Montréal, 2001

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/

érudit

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

https://www.erudit.org/en/

La dynamique partenariale sur les pratiques des organismes communautaires dans le contexte de la réorganisation du réseau de la santé et des services sociaux

Danielle FOURNIER
École de service social
Université de Montréal

Jean-François RENÉ
Michelle DUVAL
École de travail social
Université du Québec à Montréal

Suzanne GARON
École de service social
Université de Sherbrooke

Annie FONTAINE
Agente de recherche

Josée CHÉNARD
Agente de recherche

Christine LEFEBVRE
Agente de recherche

Ce texte traite des diverses formes de relations que les organismes communautaires entretiennent avec d'autres ressources, institutionnelles ou communautaires, dans le projet de réorganisation du réseau de la santé et des services sociaux au Québec. Nous résumons d'abord le contexte de développement de la nouvelle dynamique partenariale entre les organismes communautaires et l'État. Nous présentons ensuite les données descriptives concernant trois types de rapports que les groupes communautaires entretiennent avec l'extérieur, de même que les collaborations ayant conduit à l'élaboration d'ententes formelles. Enfin, nous dégageons quelques remarques sur la nature, le sens et les enjeux des nouvelles transactions sociales établies entre les organismes communautaires et l'État, que ce soit dans une logique autonomiste ou complémentariste.

This text looks at the different forms of relationships which voluntary groups maintain with each other and with formal organizations within the context of the reorganization of health and social services in Quebec. We begin by presenting the context within which the new dynamic of partnership between voluntary organizations and the state has developed. This is followed by descriptive data on three types of relationships which groups have developed, as well as those relationships which have led to the elaboration of formal agreements. Finally, we present some remarks concerning the nature and the meaning of the new social transactions between voluntary organizations and the state, as well as analyzing the stakes of these new transactions which we categorize as autonomous or complementary logics.

À l'instar de la plupart des pays industrialisés, le Québec est entré depuis une quinzaine d'années dans l'ère du partenariat. Le secteur communautaire n'a pas échappé à cette tendance et, pour plusieurs organismes, le partenariat est apparu comme un mariage plus ou moins forcé, que ce soit entre eux ou avec les établissements publics. Quels sont les impacts sur les pratiques des groupes communautaires des nouvelles formes de consultation, de concertation et de participation associées à cette stratégie du partenariat ? Dans le contexte actuel, dominé par une approche consensuelle, qu'advient-il de la culture d'opposition et de revendication qui a guidé les rapports de ces organismes avec l'État au cours des décennies précédentes ?

Cet article comporte trois parties. Nous situons d'abord le contexte dans lequel se sont tissées ces nouvelles relations et nous proposons notre conception du partenariat. Nous présentons ensuite des données descriptives sur les types de rapports que les groupes communautaires entretiennent avec l'extérieur. Par la suite, nous décrivons les différents types de collaborations formelles que ces groupes entretiennent. Enfin, nous concluons en proposant une brève analyse des pratiques partenariales étudiées dans cette recherche.

Les données sur lesquelles nous nous appuyons proviennent d'une recherche sur la transformation des pratiques des organismes communautaires dans les secteurs « familles », « jeunesse » et « femmes »[1].

LA PROBLÉMATIQUE DU PARTENARIAT ENTRE LE COMMUNAUTAIRE ET L'ÉTAT

Le partenariat est à la base de la réorganisation du réseau de la santé et des services sociaux. Il s'agit de la notion centrale sur laquelle se construisent les nouveaux rapports sociaux entre les acteurs concernés par la planification et l'organisation des services, et ce, principalement sur une base régionale. Dans le cadre d'une recherche sur les enjeux du partenariat entre l'État et les organismes communautaires, Proulx indique que « pour les régies régionales, la notion de partenariat implique la participation de divers acteurs autour d'objectifs communs qui sont poursuivis par l'ensemble de ces acteurs » (1997 : 120). Il conçoit, pour sa part, cette notion d'une manière beaucoup plus englobante, touchant directement à la reconfiguration des rapports sociaux au Québec. En somme, il définit le partenariat comme suit :

> Une stratégie de redéfinition des rapports sociaux par laquelle différents acteurs aux visées différentes participent ensemble à l'élaboration d'un nouveau contrat social. Plus précisément dans le cas qui nous occupe, il s'agira du partenariat entre l'État, ici représenté par les régies régionales, et les organismes communautaires, par lequel ces deux acteurs participent à l'élaboration d'un nouveau modèle de gestion des problèmes sociaux et sanitaires. (Proulx, 1997 : 54)

Visant à la fois la démocratisation du système de la santé et des services sociaux ainsi que l'amélioration des réponses aux besoins des citoyens, un tel partenariat entre les organismes communautaires et l'État conduit à la création de nouveaux espaces de négociation. C'est ainsi que, après la réforme Côté, on assiste à une participation élargie du milieu communautaire dans le processus de définition des priorités régionales ; les groupes communautaires continuent par la suite à être consultés sur différents dossiers (par exemple, sur le plan de transformation du réseau de services). L'intégration de représentants d'organismes communautaires au conseil d'administration de chaque Régie régionale de la santé et des services sociaux et

1. Cette recherche portant sur les liens entre la réorganisation du réseau de la santé et des services sociaux et la transformation des pratiques des organismes communautaires a été réalisée grâce à une subvention de Santé Canada dans le cadre du Fonds pour l'adaptation des services de santé. Après avoir réalisé une recension des écrits, nous avons eu recours à une évaluation de processus rassemblant des données qualitatives ainsi que des données quantitatives. Un comité composé de neuf représentants du milieu communautaire et de deux représentants du réseau de la santé et des services sociaux a été impliqué afin de bonifier et de valider l'analyse proposée par l'équipe de recherche. Un rapport synthèse a été déposé en septembre 2000, document à partir duquel a été rédigé un rapport distribué aux groupes concernés.

dans différents comités aviseurs (par exemple, le comité sur les conditions de vie des femmes et le comité ministériel sur l'évaluation) permet aussi à ces acteurs de pénétrer au sein même des structures décisionnelles et consultatives du réseau de la santé et des services sociaux. La reconfiguration du réseau de services entraîne pour sa part une multiplication des lieux de concertation impliquant des acteurs institutionnels et communautaires. Comme le relève White, la concertation intersectorielle est conçue, dans la réforme Côté, comme un élément de solution à la discontinuité des services qui s'articule autour de « la mobilisation concertée de la personne et ses proches, des intervenants, de la communauté, des ressources publiques et de celles du milieu » (White, 1994). Enfin, des pratiques de collaboration prenant diverses formes sont encouragées entre les organismes communautaires et les établissements publics afin de favoriser un meilleur arrimage de leurs services (par exemple, entre un CLSC et une maison de la famille, entre une maison d'hébergement pour jeunes et un Centre jeunesse).

Par ailleurs, dans la réforme, la proposition de partenariat s'accompagne d'un appel à la complémentarité entre les différents acteurs impliqués dans le champ de la santé et des services sociaux. À cet égard, on peut lire, dans l'article 325 de la Loi sur les services de santé et les services sociaux, que :

> La régie régionale prend les mesures nécessaires pour coordonner les activités des établissements et des organismes communautaires ainsi que les activités médicales particulières des médecins soumis à une entente visée par l'article 360 en favorisant, entre eux, la concertation et la collaboration en vue d'assurer une utilisation rationnelle et une répartition équitable des ressources de façon à tenir compte de la complémentarité des établissements, des organismes et des cabinets, à éliminer entre eux les dédoublements et à permettre la mise en place de services communs. (Ministère de la Santé et des Services sociaux, 1991)

Impliquant une coordination accrue des activités de tous les acteurs concernés, cette notion de complémentarité s'inscrit dans une perspective de planification intégrée de services. À cet égard, la Loi sur les services de santé et les services sociaux (article 347) suggère que la contribution attendue de chaque établissement et organisme soit clairement définie en fonction des objectifs formulés dans la politique ou dans les programmes, par exemple dans les plans régionaux d'organisation de services (PROS).

Dès le départ, ces orientations gouvernementales placent le mouvement communautaire dans une situation paradoxale. D'une part, le fait que l'État invite les organismes communautaires à entreprendre un partenariat témoigne de la reconnaissance enfin obtenue de ces acteurs. En ce sens, cette invitation à participer à l'organisation et à la planification des services augmente la légitimité de leurs actions ainsi que leur pouvoir d'influencer l'orientation des modes de gestion du social. D'autre part, l'appel à leur contribution fait

craindre aux groupes communautaires qu'ils héritent des problèmes que l'État ne parvient pas à gérer. En effet, ces groupes craignent que le réseau public ne s'intéresse qu'aux services qu'ils peuvent dispenser à moindre coût, pour remplir les fonctions qui ne sont pas (ou plus) assurées par les établissements publics. Aussi, ils redoutent que la recherche de complémentarité justifie une prise de contrôle accrue de l'État sur leur développement les contraignant à adapter leurs pratiques aux modalités de la planification intégrée de services. En somme, même s'ils veulent collaborer avec le réseau public pour améliorer la réponse aux besoins de la communauté, les organismes communautaires ne veulent pas se retrouver dans un rapport de sous-traitance avec l'État.

Devant les enjeux suscités par la reconfiguration des rapports entre les acteurs du domaine de la santé et des services sociaux, deux logiques d'action opposées se présentent aux organismes communautaires : la logique autonomiste et la logique complémentariste (Proulx, 1997). Dans la logique autonomiste, les groupes s'inscrivent dans la continuité d'un mouvement communautaire historiquement constitué autour d'attributs[2] qui lui sont propres et qu'il défend pour maintenir son identité et son rôle spécifiques, malgré les attentes parfois divergentes des institutions étatiques. Dans cette logique, les pratiques sont déterminées de l'intérieur et les formes de concertation ou de collaboration qui s'instaurent demeurent tributaires des choix des groupes concernés. Dans la logique complémentariste, au contraire, les organismes communautaires répondent à l'appel lancé par le réseau public pour inscrire leurs pratiques à l'intérieur de la planification intégrée de services. Prédomine dans cette perspective une certaine hétérodétermination des orientations et des actions des organismes communautaires, alors que les activités sont définies en fonction des priorités, voire aussi des approches, mises de l'avant par l'État. Ainsi, les multiples formes de concertation et de collaboration deviennent peu à peu déterminées par les divers continuums de services dans lesquels s'inscrivent les pratiques des groupes concernés.

Dans les faits, les organismes sont rarement cantonnés dans l'une ou l'autre logique. Ils tendent plutôt à naviguer entre les deux, créant des interfaces entre les perspectives autonomiste et complémentariste. C'est donc dans cet entre-deux que se concrétise une transaction sociale entre les acteurs impliqués. La transaction sociale peut être définie comme :

> Un phénomène diffus et continu, non nécessairement explicite dans ses objectifs et ses procédures, et non pleinement conscient chez les acteurs. La transaction

2. Mieux définis dans le rapport de recherche, ces attributs historiquement constitués de l'identité communautaire ont trait à l'enracinement dans la communauté, à l'approche globale, aux pratiques novatrices et alternatives, aux rapports égalitaires et à la vie démocratique au sein du groupe, ainsi qu'aux multiples niveaux d'intervention de l'individuel au collectif.

> est une modalité du rapport social par laquelle des acteurs concernés par un enjeu médiatisé, par un objet commun partiellement opposés, chacun s'efforçant de faire valoir son point de vue et d'atteindre ses objectifs. (Voyé, 1992 : 195)

Selon Blanc, dans ce processus (ou phénomène), « les acteurs occupent des positions inégalitaires et le rapport fondamental est un rapport de domination. Mais les acteurs dominés disposent d'une certaine marge de manœuvre » (1992 : 275). À l'intérieur de la transaction qui nous intéresse, le secteur communautaire se retrouve dans la position du dominé, tout en étant conscient de posséder des atouts dont le réseau public a besoin. Aussi, afin d'élargir sa marge de manœuvre pour faire face aux enjeux de la réorganisation des services, le mouvement communautaire met en place de nouvelles stratégies de rapport avec l'État. Ces stratégies sont à la fois distinctes de celles, plus conflictuelles, qui prédominaient dans les décennies antérieures et du modèle consensuel auquel les organismes sont appelés à adhérer selon le scénario technocratique. Ainsi, pour dégager des espaces de médiation en vue d'arriver à des ententes réciproquement négociées quant au rôle respectif des acteurs, le mouvement communautaire adopte désormais une stratégie qualifiée de coopération conflictuelle (Dommergues, 1988 ; Doré, 1991 ; Lévesque et Mager, 1993 ; Lamoureux, 1994), c'est-à-dire un mode de relation basé sur la collaboration critique avec l'État. Une telle approche signifie que les acteurs acceptent d'établir des alliances tactiques, tout en utilisant le conflit pour augmenter leur pouvoir d'influence face aux autres acteurs. Autrement dit, tout en refusant de se plier à des consensus qui ne reflètent pas leurs valeurs, les organismes communautaires admettent qu'il est nécessaire de faire des compromis afin de participer à l'élaboration d'un nouvel espace de transaction entre la société civile et l'État.

Pour être en mesure d'établir un tel rapport de force, une des premières démarches des organismes communautaires aura été de se regrouper, d'abord au niveau national par le biais de la Table des regroupements provinciaux d'organismes communautaires et bénévoles (TRPOCB), puis, au niveau régional par le biais des Tables intersectorielles régionales d'organismes communautaires (TROC). Cette mise en commun exige des organismes qu'ils créent, même entre eux, un processus de transaction sociale pour arriver à définir ensemble leur identité commune et pour déterminer leurs mécanismes de consultation, de décision, de représentation, etc. Malgré la complexité de ce processus, les nouveaux espaces de concertation intergroupes mis en place par les organismes communautaires témoignent de leur capacité de se mobiliser en dehors des cadres formels proposés par l'État et, de ce fait, augmentent leur pouvoir de revendication et de négociation avec les instances du réseau public. C'est dans ce contexte que la concertation entre les groupes balise la participation du secteur communautaire dans les multiples transactions qui se déploient depuis dix ans dans le champ de la santé et des services sociaux.

Après avoir présenté le cadre dans lequel se déroulent les nouveaux rapports entre les organismes communautaires et l'État, examinons maintenant quelques données qui ressortent de la recherche concernant les pratiques de relations extérieures des groupes communautaires étudiés.

L'INTENSIFICATION DES RELATIONS EXTÉRIEURES ENTRETENUES PAR LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Cette partie, plus descriptive, se divise en trois sections. Nous décrivons d'abord la nature des relations extérieures pour les organismes communautaires. Ensuite, nous examinons les conditions de l'implication des organismes dans ces relations, sous l'angle du temps investi, de l'impact sur le quotidien et des stratégies élaborées face aux exigences découlant des activités de concertation. Enfin, nous présentons en troisième partie les résultats de la recherche concernant les collaborations entretenues par les groupes et ayant conduit à l'élaboration d'ententes formelles avec d'autres organismes communautaires ou établissements.

Les formes de relations

Dans le cadre de la recherche, nous avons invité les organismes à nous informer sur trois types de relations extérieures qu'ils entretiennent : 1) avec des organismes communautaires et des institutions impliqués dans le milieu (quartier ou territoire) ; 2) avec les diverses instances du réseau de la santé et des services sociaux ; 3) à l'intérieur de formes diverses de regroupements et de rassemblements d'organismes communautaires, et ce, aux niveaux local, régional et national.

Avant d'élaborer sur ces formes de relations extérieures, il importe d'apporter une précision sur la manière dont ont été entendues les trois catégories de relations que nous avons identifiées. En fait, les réponses variées des répondants et leurs interprétations différentes de la définition des catégories nous ont amené à constater combien chaque relation extérieure implique plusieurs niveaux de concertation. Aussi, considérant que les mêmes exemples se retrouvent dans plus d'une catégorie, nous avons évité de faire des comparaisons trop détaillées entre les différentes formes de concertation. Nous avons plutôt choisi de présenter le tableau qui suit sur la répartition générale des données fournies par les répondants, pour ensuite relever quelques exemples recueillis dans les questionnaires ou les études de cas, afin d'illustrer les différents types de concertation.

TABLEAU 1
Les relations extérieures

	Relations avec des organismes et des institutions du milieu	Relations avec des instances du réseau de la santé et des services sociaux	Relations avec des organismes communautaires (regroupement)
Proportion d'organismes qui entretiennent ce type de relation	90 % des groupes	68 % des groupes	84,5 % des groupes
Moyenne de lieux de concertation	4,16 lieux	2,29 lieux	2,88 lieux
Moyenne de lieux de concertation selon le secteur	Femmes = 5,84 lieux Jeunesse = 3,97 lieux Familles = 3,13 lieux	Femmes = 2,99 lieux Jeunesse = 2,11 lieux Familles = 1,97 lieux	Femmes = 3,69 lieux Jeunesse = 2,96 lieux Familles = 2,12 lieux

En ce qui a trait à la première forme de relations extérieures, soit avec les organismes communautaires et les institutions du milieu, la grande majorité des répondants indiquent qu'au cours de l'année 1998, les principales activités ont été réalisées dans des espaces de concertation réunissant de multiples partenaires du réseau de la santé et des services sociaux, tels que des comités et des tables de concertation thématiques (comité d'action sur la violence conjugale, comité de prévention de la toxicomanie, concertation enfance-famille, etc.). Des organismes ont aussi mentionné des liens de concertation avec certains établissements publics ou parapublics de la santé et des services sociaux, comme les CLSC ou les Centres jeunesse, ou encore, avec d'autres institutions, telles les commissions scolaires. Notons enfin que, dans la première catégorie de relations extérieures, les répondants ont aussi identifié un certain nombre de concertations qui débordent du champ de la santé et des services sociaux, et touche par exemple le développement local (Corporation de développement économique communautaire, Centre local de développement, etc.).

La deuxième forme de relations extérieures concerne les rapports que les organismes établissent avec les instances du réseau de la santé et des services sociaux. Les activités de concertation nommées ici par les répondants sont, entre autres, le conseil d'administration de la Régie régionale de la santé et des services sociaux, le comité aviseur sur la violence faite aux femmes, le comité sur la réallocation des budgets issus de la fermeture des hôpitaux, le comité sur l'allocation des ressources financières aux organismes communautaires et la commission consultative sur le PROS en toxicomanie. Par ailleurs, divers lieux de concertation, parce qu'ils sont financés et (ou) coordonnés par des instances du réseau public, soit la Régie régionale et (ou) la Direction de la santé publique, sont associés par les répondants à la deuxième catégorie de relations extérieures, même si ces exemples pourraient aussi être rapportés à la catégorie de relations qui renvoie à la concertation dans le milieu.

On constate un plus grand engagement des groupes de femmes dans les relations qui impliquent des établissements et des instances du réseau public. Comme le démontre l'analyse des dynamiques régionales et comme l'ont révélé les études de cas, le fait que plusieurs priorités des régies régionales rejoignent les préoccupations des groupes de femmes favorise le recours à leur compétence. Ainsi, dans plusieurs régions du Québec, on retrouve un comité aviseur sur les conditions de vie des femmes, une table de concertation régionale sur la violence et des comités de travail sur le cancer du sein. Les groupes du secteur jeunesse sont aussi très actifs sur ce plan : ils participent, par exemple, à la table de concertation pour les organismes d'hébergement jeunesse, au comité aviseur sur les sans-abris ou à la table de concertation régionale MTS / VIH-Sida. D'autre part, même s'ils étaient moins impliqués dans ces activités de concertation, plusieurs organismes du secteur familles participaient à la table de concertation enfance-famille mise sur pied par la régie régionale de leur région ou encore au projet 1, 2, 3, GO ! qui rassemble plusieurs intervenants institutionnels et communautaires œuvrant auprès des familles.

En ce qui a trait à la troisième forme de concertation, on constate que les activités identifiées par les organismes ont surtout été réalisées au niveau régional. Les groupes de femmes disent en plus grand nombre participer à des activités de regroupement, comparativement aux deux autres secteurs, en raison notamment du rayonnement de leurs regroupements provinciaux et du nombre important de tables sectorielles régionales auxquelles elles peuvent participer (par exemple, la table des groupes de femmes, les tables de centres de femmes et la table des maisons d'hébergement). Les maisons d'hébergement jeunesse ainsi qu'une bonne proportion de maisons de jeunes sont aussi présentes sur la scène provinciale. Par ailleurs, même s'ils demeurent attachés à leur regroupement provincial, les études de cas révèlent que plusieurs organismes femmes et jeunesse ont pris un certain recul par rapport à ce lieu de concertation depuis qu'ils sont surtout invités à se concerter au niveau local.

Les maisons de jeunes et les organismes familles sont les plus nombreux à ne pas participer à des regroupements d'organismes du même secteur, que ce soit au niveau provincial ou au niveau régional. Quand on sait que près de la moitié des maisons de jeunes du Québec ne sont pas membres de leur regroupement provincial et que les tables régionales de maisons de jeunes sont encore peu développées, ces résultats s'expliquent plus facilement. Pour ce qui est du secteur familles, il faut tenir compte du fait qu'il n'existe pas encore dans toutes les régions un regroupement régional des organismes familles. Aussi, au niveau provincial, lorsqu'ils sont membres d'un tel regroupement, les études de cas indiquent que les groupes familles y sont peu actifs.

Par ailleurs, les organismes familles et les maisons de jeunes semblent davantage s'impliquer au niveau local. On peut penser que cela est lié au fait que le territoire desservi par la majorité de ces groupes (maisons de jeunes, maisons de la famille) se limite souvent à leur quartier, comparativement à d'autres types de groupes (maisons d'hébergement, centres de santé des femmes, Centre d'aide et de lutte contre les agressions à caractère sexuel), dont le territoire couvert est plus souvent régional. Aussi, au niveau local, les groupes jeunesse et les organismes familles sont plus engagés dans des activités sectorielles que les groupes de femmes, qui tendent plutôt à s'investir sur une base multisectorielle au niveau local.

Même si les pourcentages du tableau 2 doivent être relativisés en raison des différences d'interprétation des catégories par les répondants, il apparaît assez clairement qu'une proportion plus élevée d'organismes jugent que la concertation avec des organismes et des institutions du milieu, de même qu'avec des organismes communautaires au sein de regroupements est extrêmement ou très utile. En revanche, le cinquième des groupes trouvent peu ou pas du tout utile de créer des relations de concertation avec les instances du réseau de la santé et des services sociaux.

TABLEAU 2
Degré d'utilité des relations extérieures

	Relations avec des organismes et des institutions du milieu	Relations avec des instances du réseau de la santé et des services sociaux	Relations avec des organismes communautaires (regroupement)
Extrêmement ou très utiles	61,9%	37 %	71,1%
Assez utiles	32,6%	41,5%	26,6%
Peu ou pas du tout utiles	5,5%	20,9%	2,3%

Les conditions de l'implication

À la lumière des données recueillies, on constate d'emblée que les organismes communautaires ne sont pas repliés sur eux-mêmes et que plusieurs d'entre eux consacrent beaucoup de temps aux relations avec l'extérieur. D'ailleurs, une grande majorité d'organismes affirment que le temps consacré à la concertation a augmenté par rapport à l'année 1992, que ce soit avec le milieu (81,1%), avec les instances du réseau (77,7%) ou avec des organismes communautaires (78,3%). Cette hausse du temps consacré aux relations extérieures n'est guère étonnante et elle confirme l'importance accordée à la concertation depuis la réforme Côté, ce que nous avons signalé plus haut.

Comme nous l'avons déjà vu, les groupes du secteur femmes sont les plus nombreux à consacrer plus de jours par mois à la concertation (26,6 % consacrent cinq jours et plus), et ce, dans les trois formes de relations extérieures identifiées. Cela signifie que la tâche hebdomadaire de représentation extérieure occupe plus d'une journée par semaine pour les personnes chargées de cette fonction. Celle-ci est souvent répartie entre les travailleuses au sein des centres de femmes. Dans le cas des organismes jeunesse et familles, la moyenne de jours consacrés est beaucoup moins élevée (13,3 % des organismes du secteur jeunesse et 10,3 % du secteur familles consacrent cinq jours ou plus à la concertation)[3].

Dans l'ensemble, les organismes mis sur pied entre 1980 et 1989 et entre 1990 et 1993 sont ceux qui consacrent le plus de jours à la concertation, soit 63,4 % pour les premiers et 47 % pour les seconds. Il semble aussi que les revenus influent sur la participation des organismes. Plus ceux-ci sont élevés, plus les groupes sont nombreux à s'impliquer dans des concertations et ce, dans les trois types de relations. Par ailleurs, on remarque également que le nombre d'employés qui travaillent dans l'organisme est étroitement lié au nombre de lieux de concertation, particulièrement avec les instances du réseau public. En fait, plus le nombre de salariés est grand, plus le nombre de lieux de concertation identifiés est élevé. Les études de cas indiquent que lorsque l'équipe de travail est plus grande, les organismes sont plus enclins à déléguer un représentant pour participer à un conseil d'administration, à un comité de travail de la régie régionale ou à un regroupement d'organismes. Inversement, plus le nombre d'employés est faible, plus le nombre de lieux investis par les groupes est bas (30,3 % des groupes qui n'ont qu'une ou deux activités de concertation n'ont que deux employés, comparativement à 15,8 % des groupes qui ont huit salariés et plus).

Il est intéressant de remarquer qu'en général les organismes qui se disent plus engagés dans la concertation sont plus nombreux à posséder des documents qui précisent les valeurs auxquelles ils adhèrent. À cet égard, les organismes qui adhèrent à la base d'unité d'un regroupement national sont en général ceux qui consacrent le plus de jours à la concertation. Ces organismes sont souvent issus des secteurs femmes et jeunesse mis sur pied entre 1980 et 1989 qui, ayant développé bien avant la réforme une appartenance à un regroupement ainsi qu'un rapport de force avec l'État, continuent d'être ceux qui occupent le plus les espaces de concertation.

3. Ces chiffres proviennent d'un recodage des réponses données par les organismes à trois questions concernant le nombre de jours consacrés respectivement aux trois types de relations extérieures identifiés.

Dans un autre ordre d'idées, nous nous sommes intéressés à l'impact du niveau d'implication des organismes sur leur fonctionnement quotidien. Dans la quasi-totalité des organismes (95,1 %), cette tâche est souvent ou toujours dévolue à la coordination-direction. Une exception ressort : dans la grande majorité des centres de femmes (63,3 %), cette tâche implique aussi souvent ou toujours les intervenantes, soit près de deux fois plus que dans l'ensemble des organismes (37,9 %). Par ailleurs, cette fonction n'est assumée par des bénévoles que dans 7,5 % des organismes, et par les membres du conseil d'administration dans 13,7 % des groupes. Plus les organismes ont un gros budget, plus ils ont tendance à exclure les bénévoles. Ainsi, aucun de ceux dont le budget est supérieur à 250 000 $ n'a recours aux bénévoles pour des tâches liées aux relations extérieures.

Le fait que la représentation extérieure soit le plus souvent assumée par un même individu peut avoir un impact sur la vie et les pratiques de l'organisme, comme le précisent des personnes interviewées dans les études de cas. Par exemple, le coordonnateur d'un organisme jeunesse souligne que l'augmentation du nombre de concertations a eu un impact direct sur la qualité de l'intervention auprès des jeunes :

> Une année, j'ai arrêté complètement de faire de la représentation parce que ça ne marchait plus ici [dans l'organisme]... C'était ridicule. J'ai arrêté, on a rehaussé les choses, on a engagé un autre intervenant et ensuite j'ai pu recommencer à m'impliquer à l'extérieur.

Allant dans le même sens, la coordonnatrice d'un organisme familles affirme que sa trop grande implication à l'extérieur de son organisme a nui à la gestion interne de son organisme et l'a forcée à mieux structurer son engagement extérieur. De nombreux autres exemples pourraient être rapportés pour témoigner de l'ampleur de la tâche associée aux relations extérieures. Ce commentaire de la coordonnatrice d'un organisme femmes montre à quel point la pratique a pris de l'importance depuis la réforme Côté :

> Avec la régionalisation, il y a comme un éclatement de la participation. Ça a amené beaucoup, beaucoup, parce que là où ça parle de femmes, faut être là, et où ça n'en parle pas, des fois, faut y être pour que ça en parle.

Cet autre commentaire d'un coordonnateur d'un organisme du secteur jeunesse met en évidence la capacité d'adaptation que cette nouvelle dynamique exige des groupes communautaires :

> L'approche de travail de rue touche tellement de problématiques ou de clientèles : dans la manière que le réseau institutionnel est fait, nous autres on se promène partout, faut être au courant de tout ce qui se passe [...] C'est débile la charge de papier que je peux avoir à lire, à me mettre au courant, pis de dispatcher quelle table au détriment de quelle autre. On ne peut pas être partout. C'est pas rare que j'en ai deux ou trois en même temps.

Une telle surcharge entraîne parfois une radicalisation des choix des organismes en ce qui concerne leur mode de sélection des lieux de concertation. Ainsi, comme en témoignent les études de cas, des raisons stratégiques motivent souvent la participation des organismes aux différents espaces de concertation. Par exemple, en raison de l'épuisement des salariées, un groupe de femmes a décidé de ne s'impliquer que dans les espaces qui le rapprochaient des lieux de pouvoir. Dans le même sens, la majorité des organismes sondés estiment que leur participation à la concertation permet d'acquérir une plus grande visibilité qui contribue à l'accroissement de leur légitimité et qui leur permet aussi d'accéder à des informations d'importance, notamment concernant le financement. Plusieurs soulignent que la concertation augmente également leurs possibilités de développer des projets concrets en lien avec d'autres ressources. Par ailleurs, certains organismes mettent au point des stratégies pour relever le défi des multiples formes de concertation, en s'impliquant au niveau de la concertation intergroupe. Ainsi, un organisme femmes qui ne compte que trois employées réussit à être très actif au niveau des regroupements nationaux parce que les représentations régionales sont partagées entre les membres du regroupement sectoriel auquel il adhère.

Les collaborations ayant conduit à des ententes formelles

Quelques résultats font état des collaborations ayant conduit à des ententes formelles avec des organismes communautaires ou des établissements, qu'ils soient ou non du réseau de la santé et des services sociaux. Parmi ces ententes, on retrouve des protocoles de référence, des ententes sur les indemnités quotidiennes, des places réservées, l'accueil de participants « obligés », ainsi que des ententes de services. Les résultats démontrent qu'une proportion assez importante d'organismes ont de telles ententes, et ce, dans les trois secteurs d'intervention.

Avant d'examiner ces ententes formelles, soulignons que 27,8 % (n = 148) des groupes affirment que les personnes rejointes sont toujours ou très souvent référées par d'autres organismes ou institutions, que ce soit ou non dans le cadre d'une entente établie. Il est plus fréquent que des participants soient toujours ou très souvent référés dans les groupes du secteur femmes (38,6 %) que dans les groupes des deux autres secteurs (30,7 % familles ; 19,4 % jeunesse). Par ailleurs, dans une forte majorité de maisons de jeunes (83,7 %), les participants sont peu ou jamais référés. Les CLSC sont les établissements les plus actifs sur le plan de la référence aux organismes communautaires (90 %). Par rapport à l'année 1993, tous les organismes croient que les groupes et les établissements réfèrent autant ou plus.

Notons que 34,6 % (n = 185) des groupes ont mis au point un protocole de référence formel. Les groupes du secteur familles (42,2 %) et femmes

(41,2 %) sont plus nombreux à avoir une telle entente que ceux du secteur jeunes (25,5 %). L'étude de cas dans une maison d'hébergement pour femmes révèle que ces organismes ont négocié des ententes formelles avec la police dès la fin des années 1980 afin de mieux répondre aux besoins des femmes victimes de violence. Parmi les groupes qui soutiennent avoir un protocole de référence, 18,1 % en ont un avec le CLSC, 15,3 % avec la police, 11,9 % avec le Centre jeunesse et 9,9 % avec des organismes communautaires du même secteur.

Un faible pourcentage (13,9 %, $n = 74$) des groupes étudiés ont une entente sur les indemnités quotidiennes. Parmi eux, on compte autant de groupes du secteur jeunesse que des secteurs femmes et familles. La proportion d'organismes ayant une telle entente est plus élevée chez les groupes plus âgés, ainsi que chez les organismes qui ont un revenu plus élevé. Il semble que ce soit avec le CLSC ou le Centre jeunesse que cette entente est le plus souvent établie.

Le tiers des groupes de notre échantillon (32,8 %, $n = 174$) réservent des places à des participants pour des organismes ou des établissements. Les groupes du secteur familles sont beaucoup plus nombreux (43,4 %) que les groupes des deux autres secteurs à avoir ce genre d'entente. Les organismes réservent principalement des places au CLSC ou au Centre jeunesse (23,7 %), à des organismes communautaires du même secteur (22,8 %) et à des écoles (19,5 %). Les organismes dont le financement de base est moins élevé semblent plus nombreux à réserver des places aux CLSC et aux Centres jeunesse, aux écoles et aux organismes communautaires multisectoriels.

Les résultats indiquent que 36,1 % des répondants ($n = 192$) accueillent parfois des personnes obligées de recourir à leurs services et de participer à leurs activités. Sur ce plan, on compte un nombre plus grand d'organismes du secteur familles (44,5 %) que des secteurs femmes (34,8 %) et jeunesse (31,5 %). La proportion d'organismes qui ont une telle pratique augmente en fonction des revenus. Les personnes tenues de recourir aux services et de participer aux activités viennent surtout en vertu de la Loi sur la protection de la jeunesse (60,7 %), de la Loi sur les jeunes contrevenants (55,2 %) ou d'un jugement du tribunal (49,1 %).

Enfin, près des deux tiers des répondants (63,3 %, $n = 338$) ont une entente de services avec des organismes communautaires ou des établissements. Ces organismes peuvent bénéficier d'un prêt de locaux, de matériel ou de personnel, ou encore réaliser des interventions communes avec d'autres organismes ou établissements. Les groupes familles (77,1 %) sont plus nombreux à avoir une telle entente que les groupes des deux autres secteurs. De telles ententes de services sont surtout établies avec le CLSC ou un centre jeunesse (47,5 %), avec d'autres organismes communautaires sectoriels (42,3 %) et avec des écoles (29,2 %).

DÉVELOPPEMENT DES PRATIQUES COMMUNAUTAIRES : ENTRE AUTONOMIE ET COMPLÉMENTARITÉ

Dans les pages qui précèdent, nous avons présenté les multiples formes de relations et de collaborations que les organismes communautaires des trois secteurs étudiés ont établies avec d'autres partenaires, surtout dans le champ de la santé et des services sociaux. Notre recherche montre que l'impact de ces diverses « transactions » avec les acteurs institutionnels et communautaires diffère d'un groupe à l'autre. L'origine du groupe, son histoire et ses sources de financement semblent principalement déterminer le degré de perméabilité des organismes communautaires à l'influence des relations extérieures sur leur dynamique interne.

À la lumière de ces données, voyons maintenant comment les deux logiques d'action présentées en première partie aident à comprendre la nature et le sens des transactions sociales qui prennent forme entre les organismes communautaires et l'État. Nous ferons ressortir les facteurs qui semblent influencer la tendance des groupes à adopter une logique plus ou moins autonome ou complémentaire face au réseau public. Nous décrirons aussi brièvement les écueils et les potentialités associés à ces deux tendances.

Un nouvel espace de transaction sociale

L'appel au partenariat dans le cadre de la réforme Côté a forcé les organismes communautaires à se repositionner par rapport à l'État et à ses institutions. Tout en le bousculant, cette nouvelle dynamique a constitué une occasion de raffermir le mouvement communautaire. En effet, l'implantation des Régies régionales a obligé les groupes communautaires à repenser leur mode d'organisation et de représentation afin de créer des lieux de concertation pouvant rassembler l'ensemble des organismes de chaque région autour d'objectifs et de revendications communs.

Alors qu'il existait peu de structures communautaires régionales intersectorielles au début des années 1990, dès 1993, des tables régionales d'organismes communautaires (TROC) sont fondées dans presque chaque région avec, pour première tâche, la préparation de l'élection des représentants communautaires au conseil d'administration des Régies régionales. Au cours des années qui suivent, ces tables assument de plus en plus le rôle d'interlocuteur entre les groupes communautaires, les Régies régionales et les diverses organisations du milieu. Aussi, l'importance des enjeux qu'elles rencontrent amène les tables régionales à se regrouper à l'échelon national, afin de travailler avec la Table des regroupements provinciaux d'organismes communautaires et bénévoles pour positionner le mouvement face aux instances gouvernementales.

L'ampleur de ce processus de structuration du mouvement communautaire et d'intégration de ses représentants dans les structures du réseau de la santé et des services sociaux donne un aperçu du branle-bas qui secoue les pratiques communautaires depuis plus d'une dizaine d'années. S'ajoutant à cette transformation du rapport de force entre le mouvement communautaire et l'État, la multiplication des lieux de concertation où sont impliqués les organismes ainsi que leurs nouvelles collaborations avec des établissements publics ont aussi grandement marqué la vie de ces groupes, comme l'a démontré la présentation des données.

Accélérant le processus de construction identitaire du mouvement communautaire et invitant ce dernier à se transformer pour s'adapter à la planification intégrée de services, cette nouvelle dynamique sociosanitaire provoque des réactions multiples chez les organismes. Ainsi, dans l'espace de transaction sociale créé entre les pôles des logiques d'action autonomiste et complémentariste, on retrouve tout un spectre de parcours plus ou moins conflictuels ou coopératifs empruntés par les organismes communautaires pour affirmer leur identité et leur mission propres et pour arrimer leurs pratiques à celles de leurs partenaires.

Le pôle de l'autonomie

Dans la logique autonomiste, les transactions sociales se fondent et se matérialisent à partir d'un processus de reconnaissance endogène des groupes concernés. Certains facteurs favorisent une telle maturité identitaire, par exemple, l'ancrage historique du groupe, une orientation claire, une capacité d'analyse des enjeux sociopolitiques, la stabilité de l'équipe et un financement de base récurrent. Selon les données recueillies dans notre recherche, les groupes communautaires qui possèdent de telles caractéristiques se retrouvent moins à la remorque des autres acteurs du milieu avec qui ils entretiennent des rapports plus égalitaires que ceux mis de l'avant par la logique de complémentarité. Dans cette perspective, les transactions sociales auxquelles participent les organismes communautaires sont médiatisées en fonction de la marge de liberté de ces groupes. Celle-ci s'exprime à travers des atouts et des capacités que les groupes doivent mettre à profit dans leurs relations avec leurs partenaires.

Une large portion des organismes du secteur femmes correspond au profil des groupes porteurs d'une telle conception du partenariat fondée sur l'autonomie des acteurs. Historiquement, ces groupes se sont fait reconnaître comme un acteur incontournable en ce qui concerne toute question concernant la réalité des femmes. S'appuyant sur un savoir et une expertise longuement développés, ainsi que sur une solide force intergroupe, les groupes

de femmes se tournent vers l'extérieur avec assurance pour défendre auprès des autres acteurs leur point de vue spécifique et leur façon de faire. Concrètement, cela se traduit par une grande implication locale, régionale et nationale avec différents partenaires. D'autres types d'organismes, par exemple les ressources d'hébergement jeunesse, ont aussi établi des assises philosophiques solides et un fort ancrage au sein de leur regroupement ; c'est sur ces deux forces que ces organismes s'appuient pour défendre leur autonomie face aux pressions d'« intermédiarisation » que font peser sur eux leurs partenaires.

Cela dit, à la lumière des études de cas, nous observons certaines dérives à l'intérieur de la logique autonomiste, qui peuvent certainement avoir des impacts sur les pratiques internes des groupes. Un premier enjeu se présente aux organismes qui, défendant à tout prix leur autonomie, en viennent à entretenir une perpétuelle dynamique conflictuelle. À terme, une telle stratégie risque d'entraîner une certaine autarcie des groupes ; se repliant sur eux-mêmes, ces organismes 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. Par ailleurs, le fait de s'inscrire dans une logique autonomiste ne protège pas, en soi, de tous les effets pervers de la collaboration à tout crin. Ainsi, dans le cas de certains organismes femmes par exemple, la mise en valeur de leur expertise spécifique les amène à participer à de nombreux lieux de concertation. L'enjeu, pour ces groupes, est alors de savoir s'engager dans le partenariat tout en évitant de se couper de leur base. Quant à la dynamique interne des organismes, les permanents ont moins de temps à investir dans leur présence sur le terrain, auprès des participants, ainsi que dans la vie associative et démocratique du groupe. De plus, la compétence exigée pour les représentations extérieures accentue la spécialisation des fonctions, ce qui contribue à un clivage entre les salariés (coordination-direction *vs* intervenants) et l'exclusion des usagers, des bénévoles et des membres de cette sphère d'activités. Dans ce cas-ci, les organismes continueraient à défendre les attributs du communautaire mais, dans les faits, vivraient en leur sein un écart de plus en plus grand entre le discours et la réalité, puisque la majorité des moyens empruntés n'impliqueraient que les permanentes du groupe, au détriment d'une participation élargie des femmes concernées.

Le pôle de la complémentarité

À l'opposé, les transactions sociales vécues par les organismes communautaires qui inscrivent leur action dans une logique de complémentarité semblent se fonder davantage sur un processus de reconnaissance exogène. En d'autres termes, l'identité et les manières de faire de ces organismes se construisent

en réponse à des attentes exprimées par des partenaires extérieurs. Dans cette logique, les organismes sont peu à peu happés par les exigences liées aux continuums de services mis en place par la planification intégrée de services. Leur marge de manœuvre est ainsi réduite et les transactions sociales dans lesquelles s'engagent ces organismes les obligent à jouer un rôle attribué par d'autres. Notre recherche, en particulier les études de cas, a permis d'identifier deux tendances concernant les groupes dont les liens avec les acteurs institutionnels les rendent plus perméables à l'influence de ces derniers.

La première tendance est le fait de groupes assez récents qui disposent d'un financement plus précaire que la majorité des organismes. Ayant souvent une expertise peu développée, ces groupes sont plus vulnérables aux pressions extérieures que les organismes dont les orientations sont bien définies. Dans ce contexte, l'État peut plus facilement recourir à eux pour établir des activités qui répondent à ses propres objectifs, soit pour mettre en œuvre de nouveaux programmes ou pour assumer des fonctions que le réseau public peut de moins en moins prendre en charge. C'est le cas de plusieurs groupes familles, que leur dépendance financière envers le programme PACE amène à cibler des objectifs très complémentaires de ceux des institutions publiques, en particulier les CLSC.

Les collaborations du type ententes de services, places réservées ou accueil de participants obligés paraissent beaucoup plus présentes et structurantes dans ce type d'organismes que dans ceux qui se situent autour du pôle de l'autonomie. L'identité de certains jeunes organismes nés après la réforme Côté s'en trouve teintée dès l'origine, alors que dans d'autres groupes on assiste à un glissement progressif de la mission, qui répond de plus en plus aux commandes de l'État. Il s'agit souvent d'une question de survie pour les organismes, qui, pour accéder à des ressources financières, doivent troquer leur mission originelle pour des objectifs spécifiques associés aux programmes de financement. À cet égard, les résultats de la recherche font clairement ressortir une adéquation entre le fait de dépendre du financement par programme et la tendance à inscrire ses actions dans la complémentarité de celles d'établissements publics, par le biais d'ententes formelles diverses.

Les études de cas nous ont cependant permis de constater que ces groupes développent une résistance face à leur intégration dans les continuums de services, annonçant de nouvelles batailles pour se faire reconnaître. Ainsi, ces organismes jouissent d'une certaine marge de manœuvre, quoiqu'elle paraisse mince, pour construire leur autonomie. Dans le même sens, on observe sur le terrain une tendance à mettre en place des regroupements régionaux de groupes familles. Aussi, les intervenants de ces groupes déploient des efforts afin de favoriser une plus grande affirmation de leur regroupement provincial.

L'autre tendance associée à la logique complémentariste s'articule autour d'une possibilité d'« intermédiarisation »[4] que saisissent certains groupes. Il s'agit d'organismes qui, ayant développé un savoir et une expertise, négocient consciemment avec le réseau leur savoir-faire en échange d'un financement stable. Si cette transaction favorise la stabilité et le développement du groupe, le prix à payer semble être la perte graduelle des attributs communautaires. Par exemple, on observe chez ces organismes une transformation de la place accordée aux membres et un abandon des volets de défense des droits individuels et d'action collective, au profit d'une intervention plus clinique, directive et structurée. Se transformant en ressource intermédiaire, ces organismes sans but lucratif se dissocient progressivement, par la pratique et le discours, du mouvement communautaire autonome en intégrant dans leur mission des mandats dévolus par le réseau public et en donnant une place plus grande, dans leurs structures, à des représentants institutionnels.

L'intermédiarisation de certaines ressources ne comporte pas que des enjeux négatifs, puisqu'elle permet parfois d'augmenter la qualité et l'accessibilité des services, autrement trop bureaucratisés dans le réseau institutionnel ou trop peu consolidés dans les organismes communautaires autonomes. Par ailleurs, ce processus entraîne un changement profond dans la nature des groupes concernés et, plus largement, dans la définition du statut des organismes communautaires. En fait, l'intermédiarisation d'un organisme provoque un déplacement de sa position comme acteur d'un groupe issu de la communauté vers une intégration institutionnelle. Bien que la création d'un nouvel espace pour assurer les services délaissés par l'État semble inévitable et même si l'influence du modèle communautaire sur ces services peut être souhaitable, il ne faut pas sous-estimer l'impact de l'implantation ou de la transformation de ces ressources. En fait, le danger pour les groupes communautaires est de voir se diluer l'identité de leurs pratiques et, à terme, d'être de plus en plus appelés à rejoindre les caractéristiques du modèle des ressources intermédiaires qui répondent plus directement aux attentes de complémentarité du réseau public. À l'interface entre la désinstitutionnalisation du réseau public et le déploiement des ressources communautaires, nous retrouvons de nouvelles constructions, actuellement, dans le champ du social ; seul l'avenir montrera comment ces ressources vont interagir avec les acteurs du milieu, dont les organismes communautaires.

4. La ressource intermédiaire est définie à l'article 302 de la Loi sur les services de santé et les services sociaux : « Est une ressource intermédiaire, toute ressource rattachée à un établissement public qui, afin de maintenir ou d'intégrer à la communauté un usager inscrit à ses services, lui procure, par l'entremise de cette ressource, un milieu de vie adapté à ses besoins et lui dispense des services de soutien ou d'assistance requis par sa condition. »

CONCLUSION

Comme le remarque Lamoureux (1994), la vie des groupes communautaires ne peut se résumer aux expériences de partenariat, puisque les groupes existent d'abord et avant tout en tant qu'espaces démocratiques et lieux d'expérimentation et de solidarité. Cependant, il est illusoire de penser que l'on pourra influencer d'autres acteurs, et éventuellement les modes de gestion du social, en refusant les transactions sociales. Rappelons ici les propos de Guay (1999 : 125) :

> 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.

Comme le souligne Blanc (1992), les transactions sociales impliquent une dialectique entre l'ombre et la transparence. Les pratiques novatrices ont certes besoin d'une zone d'ombre pour se développer, mais, à rester trop longtemps dans le secret, elles peuvent en venir à se marginaliser et à échouer. Inversement, en se déployant au grand jour, elles peuvent perdre leur identité dans le jeu des miroirs déformants qui les incite à répondre aux critères de tous et chacun. En somme, il y a pour les acteurs impliqués des gains et des pertes. Le résultat ne sera jamais blanc ou noir. Les dérives existent, mais elles peuvent être contrôlées ou maîtrisées, voire créatives et constructives. En ce sens, la nouvelle dynamique partenariale recèle autant la possibilité de contaminer l'autre que le danger de glisser et d'être happé ou avalé par les desseins de cet autre.

Bibliographie

BLANC, Maurice (1992). « Société civile, État et recherche sociologique », dans *Pour une sociologie de la transaction sociale*, Paris, L'Harmattan, 273-291.

COMITÉ AVISEUR DU SECRÉTARIAT D'ACTION COMMUNAUTAIRE AUTONOME (1998). *Déclaration des organismes d'action communautaire autonome*, Montréal, 6 pages.

DOMMERGUES, P. (1988). « La société de partenariat », dans DOMMERGUES, P. (sous la direction de), *La société de partenariat*, Paris, Anthropos, 237-249.

DORÉ, G. (1991). *Partenariat : l'enjeu de la « coopération conflictuelle » pour les groupes communautaires*, Montréal, Laboratoire de recherche de l'École de service social de l'Université de Montréal, 10 pages.

GUAY, Lorraine (1999). *Pour un mouvement communautaire citoyen*, Saint-Jérôme, Regroupement des organismes communautaires des Laurentides, 140 pages.

LAMOUREUX, J. (1994). *Le partenariat à l'épreuve*, Montréal, Éditions Saint-Martin, 213 pages.

LÉVESQUE, B. et L. MAGER (1993). *Le développement régional et local, un élément central d'un nouveau contrat social*, Université du Québec à Montréal.

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (MSSS) (1995). *L'évaluation des organismes communautaires : une évaluation respectueuse des organismes communautaires et bénévoles implique un processus de négociation*, Québec, Gouvernement du Québec, Comité ministériel sur l'évaluation, 76 pages.

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (MSSS) (1992). *La politique de la santé et du bien-être*, Québec, Gouvernement du Québec, 180 pages.

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (MSSS) (1991). *Loi sur les services de santé et les services sociaux et modifiant diverses dispositions législatives*, Québec, Gouvernement du Québec.

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (MSSS) (1990). *Une réforme axée sur le citoyen*, Québec, Gouvernement du Québec, 91 pages.

OCDE (1992). *Nouvelles orientations de la politique sociale*, Document d'orientation préparé pour les ministres de l'Emploi, nº 1.

PROULX, J. (1997). *Le partenariat entre l'État et les organismes communautaires dans le cadre de la loi 120 : l'enjeu de la complémentarité*, Mémoire de maîtrise, Québec, Université Laval, 202 pages.

RÉGIE RÉGIONALE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DE QUÉBEC (RRSSS 03) (1998). *Politique de reconnaissance et de soutien des organismes communautaires de la région de Québec*, 43 pages.

TABLE DES REGROUPEMENTS PROVINCIAUX D'ORGANISMES COMMUNAUTAIRES ET BÉNÉVOLES (TRPOCB) et les TABLES RÉGIONALES D'ORGANISMES COMMUNAUTAIRES ET BÉNÉVOLES (TROCB) (1995). *Les épreuves et les défis du partenariat. La réforme dans le doméaine de la santé et des services sociaux : bilan de la participation des organismes communautaires et bénévoles*, 50 pages.

TABLE DES REGROUPEMENTS PROVINCIAUX D'ORGANISMES COMMUNAUTAIRES ET BÉNÉVOLES (TRPOCB) (1992a). *Régionalisation et démocratie : pour une réelle participation des organismes communautaires et bénévoles,* 40 pages.

TABLE DES REGROUPEMENTS PROVINCIAUX D'ORGANISMES COMMUNAUTAIRES ET BÉNÉVOLES (TRPOCB) (1992b). *L'évaluation des organismes communautaires et bénévoles... vous avez dit évaluation ? mais pourquoi ? pour qui ? par qui ? sur quoi ? comment ?*

VOYÉ, Liliane (1992). « Transaction et consensus supposé », dans *Pour une sociologie de la transaction sociale*, Paris, L'Harmattan, 194-213.

WHITE, D. (1994). « La gestion communautaire de l'exclusion », *Lien social et politiques – RIAC*, nº 32, 37-49.